



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**



MANUELA DO NASCIMENTO SILVA

**POLÍTICA DE GESTÃO DOCUMENTAL NA COORDENAÇÃO GERAL DE
PROTOCOLO E ARQUIVO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE:
DOCUMENTO-METODOLÓGICO DE ADOÇÃO UNIVERSAL NOS FUNDOS
DOCUMENTAIS CUSTODIADOS**

São Cristóvão

2021

MANUELA DO NASCIMENTO SILVA

**POLÍTICA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS NA COORDENAÇÃO GERAL DE
PROTOCOLO E ARQUIVO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE:
DOCUMENTO-METODOLÓGICO DE ADOÇÃO UNIVERSAL NOS FUNDOS
DOCUMENTAIS CUSTODIADOS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Aparecida Bari.

São Cristóvão

2021

Dados de Catalogação na Publicação (CIP)

S586p Silva, Manuela do Nascimento
Política de gestão de documentos na Coordenação Geral de Protocolo e Arquivo do Instituto Federal de Sergipe: documento-metodológico de adoção universal nos fundos documentais custodiados / Manuela do Nascimento Silva. – São Cristóvão, 2021.
149 f. il. color.

Orientadora: Prof. Dra. Valéria Aparecida Bari.
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –
Universidade Federal de Sergipe, Programa de Pós-graduação em
Ciência da Informação, Mestrado Profissional em Gestão da
Informação e do Conhecimento, 2021.

1. Gestão Documental. 2. Institutos Federais. 3. Arquivologia. I.
Bari, Valéria Aparecida, orientadora. II. Título.

CDU 930.25

MANUELA DO NASCIMENTO SILVA

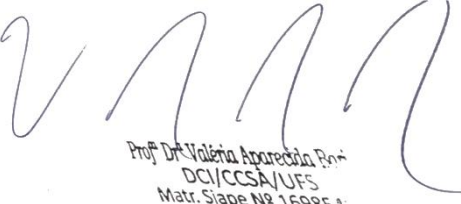
**POLÍTICA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS NA COORDENAÇÃO GERAL DE
PROTOCOLO E ARQUIVO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE:
DOCUMENTO-METODOLÓGICO DE ADOÇÃO UNIVERSAL NOS FUNDOS
DOCUMENTAIS CUSTODIADOS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento.

Avaliação: aprovada, nota 10, conceito A.

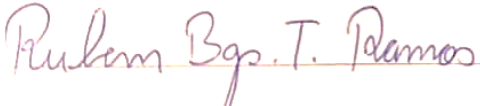
Data da defesa: 26 /07 /2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Valéria Aparecida Bari
DCI/CCSA/UFS
Matr. SIAPE Nº 169854

Prof. Dra. Valéria Aparecida Bari
(Orientadora – DCI/UFS)



Prof. Dr. Rubem Borges Teixeira Ramos
(Membro Externo – UFG)



Prof. Dr. Pablo Boaventura Sales Paixão
(Membro Interno - DCI/UFS)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus ao mérito conquistado com força e luta nos obstáculos encontrados durante esses dois anos de Mestrado. Faço um agradecimento especial aos meus queridos pais, meu irmão, sobrinha e cunhada, bases da minha sustentação, essenciais à minha vida. A todos os meus familiares e amigos, pelos quais tenho amor incondicional e ajudaram-me em momentos de dúvidas e de reflexões.

Manifesto minha gratidão também às pessoas que me apoiaram no cotidiano dessa formação. Aos meus companheiros de trabalho do Instituto Federal de Sergipe, em especial aos profissionais arquivistas e técnicos de arquivos, Adelma Santos, Daniela Santos, Dulce Silva, Juliana Soares, Larissa Nascimento, Lígia Santos, Nadine Passos, Thiago Oliveira e Tuanny Paiva, que me proporcionaram diversos momentos de trocas de saberes na vida profissional e acadêmica.

Às colaboradoras Gabrielle Matos, Lucila Andrade, Sheila Paiva, Joelma Santos, Késsia Santos e aos bolsistas de extensão que foram fundamentais no andamento das atividades e momentos inesquecíveis da Coordenação Geral de Protocolo e Arquivo. Além da dedicação da equipe do Escritório de Processo, por meio do seu responsável, Márcio Costa, que ajudou na elaboração e correção dos pontos metodológicos da Gestão por Processo aplicado à Gestão Documental.

Também agradeço aos profissionais e instituições que me propiciaram a oportunidade de demonstrar minha capacidade e tornar-me uma mestra em Ciência da Informação. Ao Ministério da Educação, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, que em tempos democrático e inclusivo fomentou o ensino superior e a implantação das políticas de cotas sociais, que tornam viável a superação de barreiras econômicas, étnicas e sociais, para que todos os brasileiros possam chegar ao seu máximo potencial na contribuição à Ciência e Pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, pela oferta do Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento, um programa que realmente se harmoniza com nossas atribuições especializadas nos ambientes sociais da Informação. Aos colegas e professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Sergipe, principalmente à minha orientadora e espelho do Profissional da Informação, Prof. Dra. Valéria Aparecida Bari, que me impulsionaram para um caminho de sucesso, provocando minha curiosidade pela arte do fazer arquivístico.

OBRIGADA A TODOS POR TUDO!

“Por mais diferentes que eles possam ser, os elementos ou indivíduos constituindo um sistema tem pelo menos uma identidade comum de vinculação à unidade global e de obediência às suas regras organizacionais.”

Edgar Morin.

RESUMO

A aplicação da Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações atuais é um recurso basilar, com ela é possível identificar as fontes de informação, serviços e produtos semânticos da informação, assim como os fluxos informacionais. Este trabalho discorre sobre a intervenção especializada na gestão de acervos documentais pertencentes aos fundos do Instituto Federal de Sergipe, por meio da Coordenação Geral de Protocolo e Arquivo. A medida gestora visou implementar a gestão documental, baseada na metodologia de gestão por processos, para gerenciamento a menor custo e mais eficaz, o controle, padronização, avaliação e sistematização dos documentos para posterior eliminação e/ou recolhimento dos documentos. Com a pesquisa de abordagem qualitativa de cunho descritivo, que teve como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, que engloba a área da Arquivologia, mais precisamente a gestão documental, e a Administração, com gestão por processo, com posterior planejamento e aplicação de plano de ação e desenvolvimento de produto gestor. A pesquisadora, alinhada à pesquisa-ação, refletiu sobre os processos de gestão documental da instituição. De forma coletiva e colaborativa com a equipe da Coordenação Geral de Protocolo e Arquivo, buscou-se padronizar os conjuntos de atividades realizadas, de forma interligada e relacionada, no decorrer da gestão documental. Nesse sentido, desenvolveu-se à Política de Gestão de Documentos do Instituto Federal de Sergipe, instrumento responsável por instituir a normatização e padronização dos processos de trabalhos imprescindíveis para a organização e recuperação dos documentos arquivísticos, atendendo a legislação que a regula. Além do Programa de Gestão Documental do Instituto Federal de Sergipe, que viabiliza o acesso à informação em fontes fidedignas e seguras de acordo com a necessidade individual ou da instituição, transformando-a em novos conhecimentos organizacionais. Utilizando os fundamentos na gestão por processo, constituiu-se os procedimentos gerais da gestão documental, compostos pelo seu sistema de governança, modelo e cadeia de valor, mapeamento e modelagem dos processos, junto com os instrumentos e ferramentas utilizadas para a aplicabilidade da gestão e instruções de trabalho. Conclui que a metodologia da gestão por processo deve ser o subsídio para a implementação da gestão documental no Instituto Federal de Sergipe, em uma perspectiva sistêmica, de forma a rastrear os fluxos de documento, em prol da racionalização e economicidade, apoio à toma de decisão, além da transparência e acesso à informação.

Palavras-chaves: gestão documental; arquivo; institutos federais; acervo documental; arquivologia.

ABSTRACT

The application of Information and Knowledge Management in current organizations is a basic resource, with which it is possible to identify the sources of information, services and semantic information products, as well as information flows. This paper discusses the specialized intervention in the management of documentary collections belonging to the funds of the Federal Institute of Sergipe, through the General Coordination of Protocol and Archive. The management measure aimed to implement document management, based on the process management methodology, for lower cost and more effective management, control, standardization, evaluation and systematization of documents for later disposal and / or collection of documents. With the research of a qualitative approach of a descriptive nature, which had bibliographic research as technical procedures, which encompasses the area of Archivology, more precisely the document management, and the Administration, with process management, with subsequent planning and application of an action plan and product development manager. The researcher, aligned with action research, reflected on the institution's document management processes. In a collective and collaborative way with the team of the General Coordination of Protocol and Archive, we sought to standardize the sets of activities carried out, in an interconnected and related way, during the document management. In this sense, the Document Management Policy of the Federal Institute of Sergipe was developed, an instrument responsible for instituting the standardization and standardization of the work processes that are essential for the organization and recovery of archival documents, in compliance with the legislation that regulates it. In addition to the Document Management Program of the Federal Institute of Sergipe, which enables access to information from reliable and secure sources according to the individual or institution's need, transforming it into new organizational knowledge. Using the fundamentals of management by process, the general procedures of document management were constituted, composed of its governance system, model and value chain, mapping and modeling of processes, together with the instruments and tools used for the applicability of management and work instructions. It concludes that the process management methodology should be the subsidy for the implementation of document management at the Federal Institute of Sergipe, in a systemic perspective, in order to track document flows, in favor of rationalization and economy, support to decision making, in addition to transparency and access to information.

Keywords: document management; archive; federal institutes; documentary collection; archival science.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------------|--|-----|
| Figura 1 | - Espiral do Conhecimento..... | 25 |
| Figura 2 | - Modelo sistematizado de BPM..... | 49 |
| Figura 3 | - Processo orquestrando atividades..... | 50 |
| Figura 4 | - Fase I - Preparação da análise dos processos..... | 60 |
| Figura 5 | - Cadeia de valor do IFS..... | 75 |
| Figura 6 | - Página Inicial do Bizagi Modeler..... | 79 |
| Figura 7 | - Principais Símbolos dos Fluxogramas do IFS..... | 84 |
| Figura 8 | - Organograma da CGPA..... | 90 |
| Figura 9 | - Análise das Predominâncias..... | 114 |
| Figura 10 | - Imagem da Política e Programa de Gestão Documental do Instituto Federal de Sergipe..... | 124 |
| Figura 11 | - Modelo de GD do IFS..... | 127 |
| Figura 12 | - Cadeia de Valor da GD do IFS..... | 129 |
| Figura 13 | - Representação do subprocesso de desarquivamento de documentos não digitais..... | 131 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------------|--|-----|
| Quadro 1 | - Estudos dos Paradigmas da Ciência da Informação..... | 27 |
| Quadro 2 | - Elementos de diferenciação das Políticas Arquivísticas Brasileiras..... | 40 |
| Quadro 3 | - Breve histórico das Teorias da Administração..... | 45 |
| Quadro 4 | - Visões dos tipos de gestão DE e POR processos..... | 53 |
| Quadro 5 | - Produções acadêmicas sobre GD em IES, entre 2019 e 2021..... | 72 |
| Quadro 6 | - Elementos da Notação BPMN..... | 77 |
| Quadro 7 | - Implantação da GD, por meio da metodologia da BPM, na IFES..... | 86 |
| Quadro 8 | - Característica dos Stakeholders da CGPA..... | 93 |
| Quadro 9 | - Tema Estratégico – Governança e Gestão..... | 95 |
| Quadro 10 | - Portarias normativas para padronização e controle da GD..... | 98 |
| Quadro 11 | - Análise SWOT do ambiente da CGPA..... | 108 |
| Quadro 12 | - Matriz de Avaliação Estratégica..... | 113 |
| Quadro 13 | - Somatório do ambiente externo e interno..... | 114 |
| Quadro 14 | - Escala de Pontuação da Matriz GUT..... | 116 |
| Quadro 15 | - Gravidade..... | 116 |
| Quadro 16 | - Urgência..... | 116 |
| Quadro 17 | - Tendência..... | 117 |
| Quadro 18 | - Matriz GUT das Fraquezas..... | 117 |
| Quadro 19 | - Matriz GUT das Ameaças..... | 118 |
| Quadro 20 | - Plano de Metas da CGPA..... | 119 |
| Quadro 21 | - Plano de Ação do Projeto de Pesquisa..... | 121 |
| Quadro 22 | - Plano de Redação do Produto “Política de GD do IFS e Programa de GD do IFS”..... | 122 |
| Quadro 23 | - Estrutura da Política de GD do IFS..... | 126 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------------|---|
| ACT | - <i>Federal Records Management</i> |
| AFD | - Assentamento Funcional Digital |
| ARQREI | - Arquivo Central da Reitoria |
| Bahiagás | - Companhia de Gás da Bahia |
| BDTD | - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações |
| BPM | - <i>Business Process Management</i> - Gestão por Processo de Negócio |
| BPM/CBOK | - <i>Business Process Modeling Notation</i> |
| BPMN 4.0 | - <i>Business Process Model and Notation 4.0</i> |
| CADIG | - Coordenadoria Documentos Arquivísticos Digitais |
| CAHISM | - Coordenadoria do Arquivo Histórico e Memorial |
| CAPES | - Base de Teses e Dissertações da Capes |
| CATEC | - Coordenadoria de Apoio Técnico |
| CEFET | - Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe |
| CGPA | - Coordenação Geral de Protocolo e Arquivo |
| CI | - Ciência da Informação |
| CONARQ | - Conselho Nacional de Arquivos |
| COPAD | - Comissão Permanente de Avaliação de Documentos |
| COREG | - Coordenação Regional no Distrito Federal |
| COVID-19 | - Coronavirus |
| CPF | - Cadastro de Pessoa Física |
| CPRA | - Coordenações de Arquivo e Protocolo |
| CSC | - Carta de Serviços ao Cidadão |
| DCOM | - Departamento de Comunicação da Reitoria |
| DPG | - Diretoria de Planejamento e Gestão |
| DTI | - Diretoria de Tecnologia de Informação |
| ENEM | - Exame Nacional do Ensino Médio |
| EP | - Escritório de Processos |
| EPA | - I Encontro de Protocolos e Arquivos |
| EPT | - Educação Profissional e Tecnológica |
| ESPIN | - Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional |
| ETP | - Estudo Técnico Preliminar |
| e-PING | - Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico |

| | |
|-------------------|--|
| FOFA | - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças |
| GC | - Gestão do Conhecimento |
| GD | - Gestão Documental |
| GED | - Gestão Eletrônica de Documentos |
| GesPública | - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização |
| GIC | - Gestão da Informação e do Conhecimento |
| GT | - Grupo de Trabalho |
| GUT | - Matriz de prioridade baseada na Gravidade, Urgência e Tendência |
| IBICT | - Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica |
| IBRAM | - Instituto Brasileiro de Museus |
| IES | - Instituições de Ensino Superior |
| IFES | - Instituições Federais de Ensino Superior |
| IFMT | - Instituto Federal do Mato Grosso |
| IFS | - Instituto Federal de Sergipe |
| IFSP | - Instituto Federal de São Paulo |
| IFSUL | - Instituto Federal do Sul |
| LAI | - Lei Brasileira de Acesso à Informação |
| MEC | - Ministério da Educação e Cultura |
| MEGP | - Modelo de Excelência em Gestão Pública |
| MP | - Ministério Público |
| MPOG | - Ministério do Planejamento e Gestão |
| OASIS/BR | - Portal Brasileiro de Acesso Aberto à Informação Científica |
| OMS | - Organização Mundial da Saúde |
| PAT | - Plano Anual de Trabalho |
| PDI | - Plano de Desenvolvimento Institucional |
| PEN | - Processo Eletrônico Nacional |
| PIBIEX | - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Extensão Universitária |
| POP | - Procedimento Operacional Padrão |
| PPGCI | - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação |
| PROAD | - Pró-Reitoria de Administração |
| PRODIN | - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFS |
| PROGEP | - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do IFS |
| PRONATEC | - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego |

| | |
|---------------|--|
| PROPEX | - Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão |
| SEI | - Sistema Eletrônico de Informação |
| SIGA | - Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo |
| SIGAA | - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas |
| SINAR | - Sistema Nacional de Arquivos |
| SIPAC | - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos |
| SIPEC | - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal |
| SWOT | - <i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i> |
| TCC | - Trabalho de Conclusão de Curso |
| TCU | - Tribunal de Contas da União |
| TIC | - Tecnologias da Informação e Comunicação |
| TRF4 | - Tribunal Regional Federal da Quarta Região |
| TTD | - Tabela de Temporalidade e Destinação Documental |
| UFABC | - Universidade do Federal do ABC |
| UFES | - Universidade Federal do Espírito Santo |
| UFJF | - Universidade Federal de Juiz de Fora |
| UFOPA | - Universidade Federal do Oeste do Pará |
| UFBA | - Universidade Federal da Bahia |
| UFPA | - Universidade Federal do Pará |
| UFPB | - Universidade Federal da Paraíba |
| UFS | - Universidade Federal de Sergipe |
| UFT | - Universidade Federal do Tocantins |
| UNIFAL | - Universidade Federal de Alfenas |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 2 | O ARQUIVO COMO UNIDADE ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO... | 21 |
| 2.1 | Os Documentos Arquivísticos na Gestão do Conhecimento Organizacional | 31 |
| 2.2 | Política de Gestão de Documentos..... | 36 |
| 3 | MÉTODO DA GESTÃO POR PROCESSO DE NEGÓCIO..... | 44 |
| 3.1 | Metodologia de BPM Aplicada a GD..... | 53 |
| 3.1.1 | Modelagem e Análise de Processos..... | 54 |
| 3.2 | Fulcro Legal da Aplicação da BPM em Órgãos Públicos..... | 62 |
| 3.2.1 | Governança Pública Federal dos Arquivos..... | 64 |
| 3.3 | Correlações da GD em CI com a BPM..... | 66 |
| 4 | METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 70 |
| 4.1 | Manual de Mapeamento de Processos no IFS..... | 73 |
| 4.1.1 | Cadeia de valor do IFS..... | 74 |
| 4.1.1.1 | <i>Formulário de Levantamento dos Processos.....</i> | <i>76</i> |
| 4.1.1.2 | <i>Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio BPM/CBOK.....</i> | <i>76</i> |
| 4.1.1.3 | <i>Software Bizagi Modeler.....</i> | <i>78</i> |
| 4.1.1.4 | <i>Software Bizagi Studio.....</i> | <i>79</i> |
| 4.1.1.5 | <i>Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.....</i> | <i>80</i> |
| 4.1.1.6 | <i>Portal de Processos do IFS.....</i> | <i>81</i> |
| 4.2 | Fluxograma..... | 82 |
| 5 | DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO..... | 85 |
| 5.1 | Objeto Empírico da Pesquisa: Cenário, Diretrizes, Parâmetros e Governança Nacional..... | 86 |
| 5.2 | Ações Estratégicas de Implementação da GD pela CGPA no IFS..... | 96 |
| 5.2.1 | Modernização Governamental do Estado e Incidência na CGPA..... | 102 |
| 5.2.1.1 | <i>Implantação Nacional de Diploma Digital pelo MEC.....</i> | <i>102</i> |
| 5.2.1.2 | <i>Comissão de Documentos Sigilosos.....</i> | <i>102</i> |
| 5.2.1.3 | <i>Implantação do Processo Eletrônico Nacional.....</i> | <i>103</i> |
| 5.2.1.4 | <i>Digitalização dos Dossiês Funcionais dos servidores.....</i> | <i>104</i> |
| 5.2.1.5 | <i>Projeto de Implantação Acervo Acadêmico Digital.....</i> | <i>105</i> |
| 5.3 | Aplicação das Ferramentas SWOT e Matriz GUT na CGPA/IFS..... | 107 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 6 | PLANO DE AÇÃO..... | 120 |
| 7 | PRODUTO: POLÍTICA DE GD DO IFS..... | 124 |
| 7.1 | Programa de GD do IFS..... | 126 |
| 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 133 |
| | REFERÊNCIAS..... | 137 |
| | ANEXO A – Formulário de Levantamento dos Processos..... | 148 |

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Sergipe (IFS), que teve suas escolas originárias e transformadas ao longo dos 112 anos de concepção. O IFS, importante destacar, foi criado pela Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. É caracterizado por ser uma instituição pública, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), tem como objetivo fornecer uma educação pública e de qualidade nos níveis educacionais: médio-técnico, graduação e pós-graduação *stricto sensu*.

Até o ano de 2012 a Gestão Documental (GD) no IFS era responsabilidade da Diretoria de Biblioteca. Mas, com a contratação da primeira profissional da área de arquivo, uma arquivista, iniciou-se a implantação GD de forma estratégica na instituição, que era responsável por instituir os passos iniciais para gerenciar os documentos produzidos e recebidos da instituição tendo como um dos objetivos o fornecimento ao acesso e transparência organizacional e documental, além de salvaguardar sua memória.

Posteriormente, a criação da Coordenação Geral de Protocolo e Arquivo (CGPA) institucionalizou o processo de GD com a criação de normativos, manuais e atividades voltadas para a área. Assim como a GD, o início da aplicação da gestão por processo no IFS ocorreu com a instituição no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), 2014-2019, definido como um dos objetivos de gestão, aplicação da *Business Process Management* (BPM) na institucionais, iniciativas que possibilitaram a modernização e a melhoria no atendimento ao cidadão, refletindo institucionalmente na melhoria dos procedimentos internos e na tomada de decisões estratégicas.

A realização da *Business Process Management* (BPM) traduzida para o português como Metodologia de Gestão por Processos aplicados à GD no IFS para a elaboração e/ou melhoria do Programa de GD do IFS auxiliará na tomada de procedimentos decisórios, bem como na confirmação e preservação das evidências existentes nos macroprocessos, processos, subprocessos e atividades da instituição. Diante do exposto, faz-se o seguinte questionamento: Como a CGPA poderá controlar o fluxo informacional e implementar a GD por meio da metodologia da Gestão por Processos BPM?

O objetivo geral desta pesquisa é propor a Política de GD do IFS, como documento normativo-metodológico de adoção universal nos fundos documentais custodiados, apoiada sobre princípios científicos e universalizantes. A metodologia BPM, viabiliza a implementação da GD no IFS, assim como a implantação das práticas da Gestão da

Informação e do Conhecimento (GIC) na instituição. Desenvolveu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear os principais processos da CGPA;
- b) Esboçar a modelagem, mapeamento e análise dos principais processos da CGPA;
- c) Elaborar o Programa de GD do IFS, baseado na modelagem dos processos arquivísticos da instituição.

A pesquisa justifica-se, como o desenvolvimento preliminar da modelagem, mapeamento e análise de processos favorecem a visualização, padronização, controle e disponibilização dos documentos, por meio do desmembrando dos processos em diferentes camadas orgânicas da organização. Outro ponto que justifica a pesquisa, é que o local da intervenção da pesquisa é a CGPA, descrita de acordo com o seu histórico, atividade desenvolvida, missão e visão.

A pesquisadora, no entanto, interessou-se por realizar a pesquisa neste ambiente por compor o quadro de servidores no IFS, lotada na CGPA, desde 2017, e atualmente exercer o cargo de Coordenadora Geral de Protocolo e Arquivo da instituição, identificando as barreiras encontradas para a implementação da GD institucional. Impera salientar que a primeira experiência da autora, com a aplicação da BPM, aplicada a GD, ocorreu entre os anos de 2012 à 2014.

Neste período, esta participou do programa de estágio da Companhia de Gás da Bahia (BahiaGás), no qual desenvolveu as atividades de triagem, análise e avaliação documental; higienização, ordenação e acondicionamento de documentos; e recuperação da informação. Nesta época, a companhia estava em fase de desenvolvimento do Programa de Gestão de Documentos e Registros, integrada a BPM. A partir destas atividades profissionais, foi possibilitada a otimização do arquivo da instituição, além da integração da vida acadêmica com as experiências práticas.

Concluída esta experiência, os estudos foram aprofundados, gerando como fruto o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Arquivologia, pelo Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia (UFBA), intitulado “Gestão Documental: Mapeamento, Modelagem e Análise de Processos para sua Implementação”. Seu conteúdo abordou a importância da implantação de um sistema de GD, pautada na metodologia BPM, responsável por racionalizar e padronizar as normas que norteiam, avaliam e fiscalizam os documentos arquivísticos.

Assim sendo, a partir da publicação do Manual de Mapeamento de Processos da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) do IFS, em 2018, a pesquisadora reiniciou os estudos relacionados à metodologia de BPM, com o intuito de aplicar nos processos de GD. A inovação na GD e a elaboração do referido manual, foi motivada por uma orientação de governança:

[...] o Tribunal de Contas da União (TCU), ao avaliar a gestão do IFS, ponderou a necessidade de a instituição realizar o mapeamento dos seus processos ao elaborar o Relatório de Gestão e o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017. (IFS, 2018a, p. 13).

O objetivo do manual foi fundamentar e estabelecer os procedimentos padronizados para a execução do mapeamento e modelagem em busca da melhoria dos processos institucionais. Conjuntamente, busca a sensibilização da comunidade do IFS para a cultura da BPM, por meio de instruções básicas que propiciem a realização dos estudos, gerenciamento, transformações, ou melhoramento de todos os processos da instituição. A criação do Manual viabilizou a padronização na forma de atuação do setor diante da necessidade de implantação da BPM no IFS.

Portanto, do modo como citado acima, a utilização desse instrumento possibilitou à gestão entender suas atividades, ajudando a redimir falhas, custos e a produção desnecessária de documentos. Em que pese a importância dessa avaliação, o ambiente informacional já vinha recebendo orientação para implementação da GIC, segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) para instituições públicas brasileiras. Esse é o instrumento a ser seguido pela Administração Pública para aprimorar práticas gerenciais e tecnológicas, com o objetivo de alcançar eficiência governamental e governabilidade do Estado.

Política pública em geral consiste em um conjunto de ações e planejamentos baseados em leis e diretrizes adotadas por governos e disseminadas às instituições públicas ou privadas, onde tais ações são realizadas no intuito de gerir atividades específicas, como demandas no campo social, segurança pública ou gerenciamento documental, dentre outras. A formulação de políticas envolve um processo técnico e político de articulação e correspondência entre os objetivos e meios dos atores. Políticas são, portanto, ações que contêm objetivos, bem como meios para executar, com medidas articuladas e bem estabelecidas. (JARDIM, 2018)

Ressalta-se, portanto, que as políticas públicas são estabelecidas por instituições estatais e atores que criam determinadas políticas, as quais se espera que sejam cumpridas por entidades as quais foram direcionadas, assim como membros da sociedade civil como um

todo. A política de GD busca definir o conjunto de procedimentos e operações desde a produção, tramitação, manuseio, arquivamento, descarte ou preservação, e acesso aos registros institucionais consolidados nos documentos em prol da racionalização.

Com o mapeamento dos fluxos de trabalho, a economia com a organização e agilidade nos processos decisórios e a preservação da memória institucional, por meio da eliminação sistematizada dos documentos distintos de valor viabilizando, assim, pontos de acesso que permitem a transparência e controle social dos atos institucionais. Assim, a presente dissertação de mestrado está dividida em 8 partes, sendo o tópico 1 a introdução e mais 7 capítulos, como detalhado a baixo.

O primeiro capítulo é a fase introdutória da monografia, contendo o problema, justificativa e a relevância da temática abordada no presente trabalho de pesquisa. No segundo capítulo constam os estudos relacionados sobre a evolução do arquivo como unidade de informação e fonte de conhecimento, que envolve sua origem, conceitos e menciona a importância dos arquivos no processo de atribuição de valor à informação, importante item de diferenciação das organizações, constituído em base teórica de autores, tais como: Araújo (2014), Silva e Ribeiro (2002), Gonzalez (2005), Lopes (2009) e Barreto (2004).

Além de descrever o quão decisiva uma boa GD favorece para o alcance da transparência e acesso à informação ao cidadão, além de fundamentar o apoio decisório nas organizações, com base em autores como: Bellotto (2006), Paes (2012), Jardim (1987), Moreno (2006), Rousseau e Couture (1998), Souza (2011), Bartalo e Moreno (2008), Eastwood (2016) e Rondinelli (2005). Assim, apresentam-se estratégias da política de GD aplicadas no contexto das organizações públicas, de acordo com suas necessidades e projetos.

O terceiro capítulo aborda o histórico e as definições que envolvem parâmetros da gestão por processo, baseados em diversos pesquisadores e teóricos, como Santos, Rosini e Palmisano (2012) e Chiavenato (2004, 2007 e 2018), além da evolução da importância e aplicação nas organizações.

A revisão de literatura, também ocorreu até o mês de abril de 2021, utilizando o Portal Capes e na Base de Teses e Dissertações da Capes (CAPES). Visando atualizar o levantamento dos resultados encontrados nas produções acadêmicas de teses e de dissertações, produzidas sobre o tema GD em Instituições de Ensino Superior (IES), primeiramente entre 2011 à 2021, mas apenas entre o ano de 2019 à abril de 2021, foram identificadas produções acadêmicas direcionadas sobre os termos de busca.

A busca foi direcionada a grande área das Ciências Sociais Aplicadas, mais precisamente na Ciência da Informação (CI), onde foram localizadas duzentas e sessenta e

seis produções, assim como na Biblioteconomia com vinte produções. Assim, após o levantamento total, identificou-se que foram produzidos apenas quatro estudos de maior similaridade com o tema dessa pesquisa, baseada na metodologia BPM em IES, inicialmente com análise dos títulos e resumos, e posteriormente com a leitura de modo mais amplo e aprofundado.

O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada para realização da pesquisa, como a gestão por processo ocorre no IFS, por meio do EP. O quinto capítulo apresenta o diagnóstico realizado pela pesquisadora, conjuntamente com a Diretoria de Planejamento e Gestão do IFS, no setor da CGPA objeto de estudo desta pesquisa, com a finalidade de levantar informações sobre o histórico de constituição do IFS e da CGPA, também como as atividades desenvolvidas e serviços prestados pelo setor, sua estrutura organizacional, e os seus recursos humanos e financeiros. Por meio da análise de SWOT, foram identificados seus pontos fortes, suas fraquezas, suas ameaças e suas vantagens.

O sexto capítulo desenvolveu o plano de ação da pesquisa com o objetivo de definir o planejamento das atividades necessárias e alcançar os objetivos propostos. Como forma de intervenção especializada junto à comunidade universitária e extramural, elaborou-se o principal produto da pesquisa: a Política de GD do IFS, a ser implantada no instituto em estudo, com aplicabilidade de âmbito nacional.

A mesma é descrita, finalmente, no sétimo capítulo, constituindo-se o produto da intervenção: Política de GD do IFS, normativo que define as diretrizes e arcabouço da GD na instituição com o propósito de aprimorar as práticas e gestão arquivísticas, por meio do controle dos documentos desde sua produção até a destinação final, seja ela a eliminação ou a preservação. A política foi constituída em formato de Resolução, a ser aprovada pelo Conselho Superior, e está configurada em: Base Legal; Disposições Preliminares; Princípios Gerais; Caracterização dos Documentos; Objetivos e Diretrizes da GD, da Digitalização de Documentos, dos Documentos Digitais, da Preservação, Da Eliminação ou a Salvaguarda, do Acesso e Difusão, do Marketing e Endomarketing; Das Responsabilidades e Considerações Finais.

Partindo da ideia de criar um processo único para a GD na instituição, foi desenvolvido o Programa de GD do IFS constituído para padronizar e definir os procedimentos gerais de classificação, avaliação, eliminação, acesso e difusão dos documentos arquivísticos em todos os campi e Reitoria, foi delineado o Modelo de GD, o Sistema de Governança da GD, a Cadeia de Valor da GD, além do levantamento dos processos da GD, assim como seus indicadores de resultados. Por fim, criou-se orientações e

indicações dos procedimentos a serem adotados na padronização dos processos de GD, por meio da criação das instruções de trabalho e da representação dos principais processos.

2 O ARQUIVO COMO UNIDADE ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO

Após a II Guerra Mundial, no período da Guerra Fria, diante da corrida hegemônica, armamentista e científica entre os Estados Unidos e a União Soviética, desencadeou uma ampla produção e em alta velocidade de novos conhecimentos, acarretando uma expressiva explosão informacional e científica, por conta dos avanços tecnológicos e científicos da época, situação que dificultou o acesso à informação por completa. Com a evolução da sociedade da informação e do conhecimento, os papéis econômicos e sociais das atividades da informação estão acelerando, e promovendo o desenvolvimento da sociedade.

O termo Sociedade da Informação originou-se na década de 1980. Durante o percurso da história da humanidade, o homem criou o conhecimento a partir da informação, espalhando-o e absorvendo-o, criando um espiral de mais informações. Assim, emana-se um ciclo de desenvolvimento e evolução, que nos permite fazer possíveis alterações na terminologia, que pode ser designada por “sociedade da informação e do conhecimento” (DELFINO; PINHO NETO; SOUSA, 2019).

No que diz respeito ao conceito de sociedade da informação Delfino, Pinho Neto e Sousa (2019) salientam que esse termo foi utilizado no início do século 21 em substituição ao complexo conceito de sociedade pós-industrial, e se refere a uma sociedade informacional influenciada pelo surgimento das novas tecnologias, decorrente da capacidade de analisar, criticar e aplicar as informações disponíveis a fim de compreender o mundo ao nosso redor. As diversas atividades humanas individuais e coletivas do cotidiano estão ligadas ao conhecimento por meio de uma sociedade integrada.

Neste contexto, Moraes e Damian (2019) acentuam que a sociedade do conhecimento é a construção da informação como meio para o desenvolvimento, objetivando a produção de conhecimento com ampla significação para a sociedade, no entanto, este envolve a busca do conhecer, aprender e informar. Assim, uma das características da sociedade do conhecimento é o delineamento da busca por resultados no campo social, econômico e cultural, impactando nos padrões mais ativos da dinâmica social.

A sociedade do conhecimento que trouxe á tona a integração, aproximação, qualidade e facilidade ao acesso à informação por meio de “uma dimensão de transformação social, cultural, econômica, política e institucional, assim como uma perspectiva mais pluralista e de desenvolvimento, expressando a complexidade e o dinamismo das mudanças que estão ocorrendo” (PALETTA; SILVA, 2020, p. 155).

No mesmo período, consolidava-se a CI, ciência interdisciplinar, constituída por meio da adaptação e agregação de diversas áreas do conhecimento voltadas para a informação como: Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia, além da “matemática, da lógica, linguística, psicologia, tecnologia computacional, as operações de pesquisa, as artes gráficas, as comunicações” (BORKO, 1968, p. 5).

No início, de maneira prática, viabilizava o gerenciamento de todos os procedimentos e processamentos técnicos ligados à informação com a elaboração de índices, catálogos, resumos e inventários para favorecer a disseminação e recuperação da informação. Importante destacar a fundamentação da CI pela Teoria Matemática e Sistêmica. A Teoria Matemática traz o conceito de informação como um processo de comunicação linear do transmissor, que passa a informação de modo que esta seja recepcionada pelo receptor, de forma clara e eficiente.

Segundo a teoria, a comunicação divide-se em três dimensões: a técnica (estuda o transporte da informação); a semântica (estuda a interpretação do significado captado pelo receptor); e o pragmático (estuda a eficiência da transmissão). A segunda teoria, denominada Sistêmica, traz a CI. A visão sistêmica surgiu no século XX, criada por Ludewing Von Bertalanffy, a partir da Biologia adaptada à Administração. O referido autor definiu o sistema como um conjunto de elementos relacionados que objetiva um “lugar” comum.

Portanto, os sistemas dividem-se em dois tipos: o aberto, que “é o que sofre influências do meio e que, com suas ações, influencia o meio”, e o fechado, que “não sofre influências do meio nem o altera com suas ações internas” (ROSINI; PALMISANO, 2012, p. 3). Ademais, segundo os autores supracitados, o sistema pode dividir-se em subsistemas, definindo-se como o “conjunto de elementos interdependentes que interagem para atingir um objetivo comum, que ajudará o sistema atingir o seu objetivo maior”.

O conceito cíclico, ou seja, do indivíduo como parte integrante de um sistema maior, foi apropriado pela CI porque os sistemas e os produtos informacionais deveriam ser elaborados como processos de entrada-processamento-saída de acordo com a necessidade do usuário. Viabilizou o acesso à informação, favorecendo a diversificação da CI por meio do surgimento de diversas subáreas e da disseminação da informação na sociedade, com a valorização da informação e a constante necessidade de sua recuperação na indústria informacional.

Ademais, o desenvolvimento da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) fez aguçar as discussões sobre a separação da informação do suporte físico, que se intensificou com o uso massivo de computadores, em que os documentos físicos poderiam ser

transformados em digitais, favorecendo a organização, difusão e acesso à informação (CAPURRO, 2003; SARACEVIC, 1999). Assim, revertem-se de particular importância os avanços ocorridos com modernização a da TIC ampliando o fluxo de informações digitais disponíveis nas diversas redes, o que tornou possível as mais diversas relações do cidadão com as institucionais e governamentais.

O compartilhamento e o gerenciamento da informação, seja física ou digital, conjuntamente com o uso da TIC, são fundamentais para a melhoria dos processos organizacionais e o apoio à tomada de decisão, de forma estratégica e inovadora. Nesse contexto, podemos conceituar a Gestão da Informação (GI) como sendo o gerenciamento das informações institucionais de qualidade, para apoiar a tomada de decisão e a transparência, perpassando pela gestão da produção, coleta, distribuição, avaliação e uso da informação de acordo com os usuários (ARAÚJO; VALENTIM, 2019).

Certamente, trata-se das instituições assimilarem que a informação é um recurso a ser gerenciado, para o alcance da eficiência e eficácia. Não restam dúvidas de que a informação organizacional é um dos principais ativos de uma instituição. Com a informação correta e acessível, é possível alcançar os resultados planejados e com isso destacar as concorrências. Assim, segundo Araújo e Valentim (2019, p. 227), no ambiente organizacional,

[...] o que existe não são apenas indivíduos isoladamente tomados, totalmente singulares e idiossincráticos em sua relação com os recursos informacionais, mas sim indivíduos que agem de maneira reciprocamente referenciada, que desenvolvem em comum e nas atividades cotidianas, uma maneira própria de se inter-relacionar com a informação e o conhecimento compartilhado.

A GI abarca, portanto, os estudos relacionados aos fluxos formais da informação organizacional, conforme a necessidade de cada unidade, ou seja, dedica-se a informação registrada ou explicitada. Davenport (1998), por meio da ecologia da informação, insere a instituição em um sistema de relacional com o ambiente de informação. Nesse sentido, segundo o autor supracitado, são quatro as fases da GI: a identificação das necessidades e exigências informacionais; a captação e aquisição da informação; a distribuição da informação e uso da informação.

A melhor maneira de compreender esse processo informacional é considerar que a instituição precisa conhecer com antecedência seus processos, atividades e tarefas, para que seus colaboradores possam executar as ações de forma programada e planejada, reduzindo assim os números de erros e falhas nos canais de comunicação da instituição. Constituindo o passo inicial para a construção da Gestão do Conhecimento (GC), que se trata da conversão

do conhecimento informal em fontes formais de conhecimento organizacional, baseado explicitação das experiências e constatações individualmente obtidas na participação ativa do indivíduo no contexto organizacional. As TIC viabilizaram o estabelecimento de redes e relacionamentos nas organizações, que facilitam a explicitação de conhecimentos, mas é necessária a GC dos mesmos, para garantir sua recuperação e incorporação ao capital informacional da organização. Então, é preciso assumir que a GC transforma o conhecimento tácito, ou seja, o não registrado, em explícito e registrado, constituindo, assim, um ativo estratégico organizacional.

A GC é responsável por gerenciar e estruturar o conhecimento organizacional visando à melhoria da qualidade dos produtos ou serviços prestados, além de proporcionar a evolução da gestão organizacional, já que esta se baseia em três pilares estruturados para o processo decisório preciso: os dados, a informação e o conhecimento. Nesse sentido, a maturidade da instituição transcorre pela explicitação e organização do conhecimento gerado pelas pessoas e processos.

Os recursos tecnológicos, principalmente as TIC, devem ser gerenciadas de forma que o compartilhamento da informação e do conhecimento seja transformado em fluxo, gerando eficácia comunicacional e redução do tempo de resposta nos processos decisórios. Atribui-se a GC a importância de transformação do conhecimento organizacional em uma forma durável de ativo de valor agregado, gerando maior nível de acesso, compartilhamento e execução de ações estratégica.

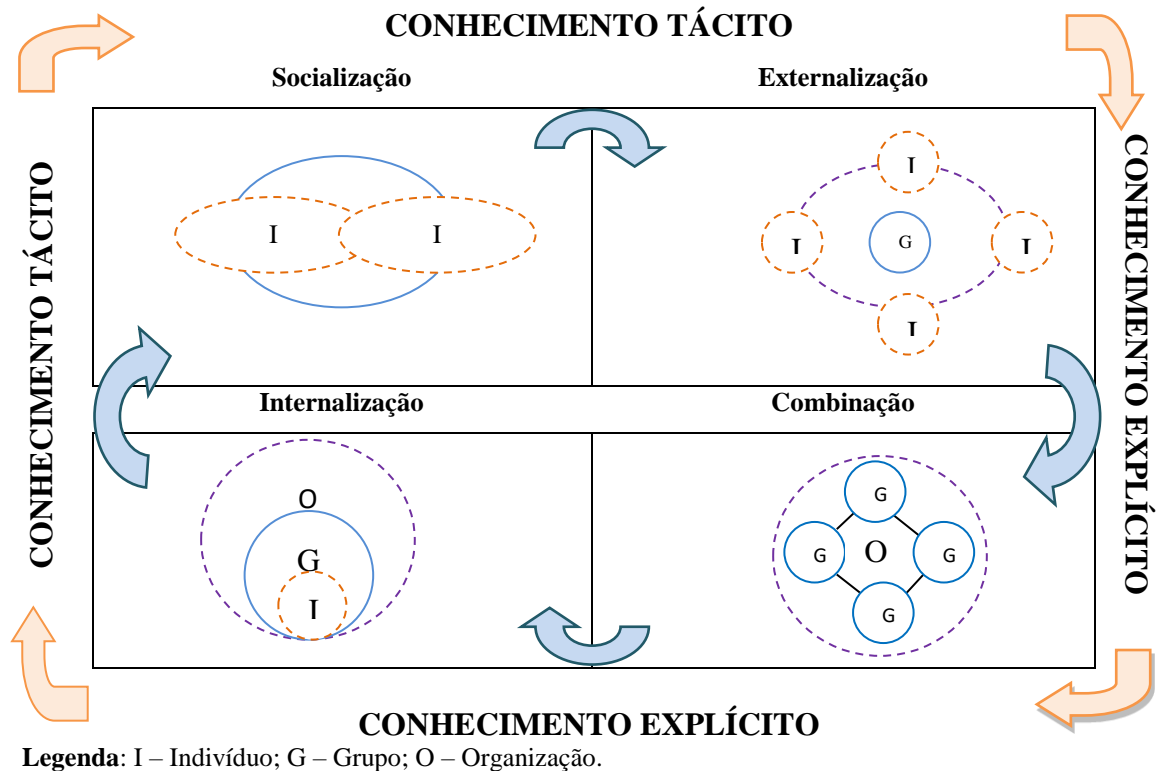
Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) pontuam que a estratégia para a implantação da GC nas instituições perpassa pela transformação do conhecimento tácito dos colaboradores em conhecimento explícito e registrado, ou seja, “o segredo da criação do conhecimento está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito”.

O conhecimento tácito decorre das percepções individuais e informais de cada sujeito, graças as suas percepções, crenças, cultura, entre outros. Por conta disso, é de difícil compartilhamento e transmissão. O conhecimento explícito é constituído a partir da externalização e registro em documentos, livros, textos ou bancos de dados, o que viabiliza seu processamento, compartilhamento e disseminação.

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar o modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), o qual foi aplicado nas empresas japonesas, em 1995, como chave essencial para manter e disseminar sua cultura organizacional. A Figura 1 demonstra a Espiral do Conhecimento, segundo modelo desenvolvido pelos autores, permitindo a visualização dos quatro modos de aprendizagem institucional. A explicitação

desses conhecimentos gerados na organização, por meio da interação do indivíduo, do grupo de trabalho e da instituição, viabiliza a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Figura 1 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997) por Manuela do Nascimento Silva (2021).

A espiral é uma curva ascendente, que vai mobilizando diferentes, que vai mobilizando os modos de aprendizagem e explicitação dos conhecimentos na organização. Para que se compreenda os fluxos do modelo, os autores o subdividiram em quadrantes. O primeiro quadrante, socialização, “é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação do conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69). O segundo quadrante, a externalização, é o “é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71). O terceiro quadrante, a combinação, “é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento” que “envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75).

E finalmente o quarto quadrante, a internalização, é “o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77). Assim, conforme verificado por Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento individual que

faz parte de uma instituição, com suas crenças, vivências e experiências, é fonte geradora e disseminadora de conhecimento, que deve ser disponibilizado de forma coletiva, tornando-se um processo contínuo e virtuoso.

Segundo Silva (2018a), é por meio da CI que se apontam os três elementos que definem a relação entre a GIC: primeiramente é avaliar o grau de participação dos documentos e da atuação profissional em distintos ambientes. O segundo componente demonstra que a Arquivologia, a Museologia e a Biblioteconomia, são campos teóricos componentes da CI, envolvendo serviços especializados de informação e conhecimento, memória e inovação, envolvendo parâmetros do usuário.

O terceiro e último parâmetro constitui da contribuição da CI para às bibliotecas, os museus e os arquivos, através dos estudos voltados para a GI, a tecnologia da informação, pesquisa de usuários e temas contemporâneos. Essa observação amplificada, cujos efeitos estamos sentido na atualidade da convergência dos suportes de informação e comunicação para as mídias digitais, pode ser bem explicado em função da estrutura dos paradigmas, elencada no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos dos Paradigmas da Ciência da Informação.

| Autores | Paradigma Físico | Paradigma Cognitivo | Paradigma Social |
|---------------------------|--|---|--|
| Rendón Rojas (1996) | Modelo Sintético – estudo material da informação que se dedica à forma, fonte e sistema. | Modelo Semântico – estudo do conteúdo da fonte e sistema de informação. | Modelo Pragmático – estudo do uso da informação de modo concreto, de acordo com a disponibilização física. |
| Saracevic (1999) | Modelo Sentido Restrito – a informação com pequeno processamento cognitivo ou por meio de algoritmo ou probabilidade. | Modelo Sentido Amplo – A informação passa por processamento cognitivo e compreendido de tal forma que afeta seu estado de conhecimento. | Modelo Sentido Mais Amplo – a informação existe em um contexto no decorrer da tramitação e processamento do indivíduo de acordo com seu ambiente social. |
| Orom (2000) | Modelo Físico – Preocupou-se com a recuperação da informação, entre os anos 1950, a informação com modo privilegiado. | Modelo Cognitivo – ampliação do conceito de informação e comportamento informacional. O conhecimento é influenciado e alterado pelos fatores cognitivos, por aspectos qualitativos entre o indivíduo e o sistema informacional. | Modelo Alternativo – as mensagens são transmitidas de acordo com os signos dos receptores, com sentido para ambos, por meio da interação social de significados. |
| Molina e Anegón (2002) | Modelo Positivista – a informação como algo físico e mensurável. Os estudos com foco nos sistemas de informação e a necessidade de informação como algo estável invariável, assim como a busca determinista. | Modelo Cognitivo – estudos voltados para o indivíduo com produtor e usuário da informação, de acordo com sua relação com a informação. Viés individualizado apenas com seu processo mental | Modelo Sociológico – abarca a Epistemologia Social (estudo das relações e dos registros do conhecimento de uma sociedade e o seu uso por ela própria). Neste sentido, as pesquisas dedicam-se à valorização do contexto. |
| Silva e Ribeiro (2002) | Modelo Histórico, Tecnista ou Custodial – estudos relacionados com as áreas da Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia, ao final do século XIX e início do século XX. | | Modelo Dinâmico, Científico e Informacional – estudos voltados para a CI após seu surgimento. |
| Capurro (2003) | Modelo Físico – Incorporação da teórica Matemática, estudos da informação como um objeto físico. Relação entre transmissor e o receptor | Modelo Cognitivo – Estudos da informação relacionada ao conhecimento. A informação recebida altera o cognitivo do receptor. | Modelo de Paradigma Social – estudos voltados para a construção do indivíduo social inserido no processo informacional, de acordo com o contexto social. |
| Salaun e Arsenault (2009) | Modelo de Forma – O signo que confere a existência material do documento. | Modelo de Conteúdo – O texto que confere algo compreensível e intocável no documento. | Modelo Meio – O modo como o documento é produzido e sua relação com a sociedade. |

Fonte: Adaptada de Araújo e Valentim (2019) por Manuela do Nascimento Silva (2020).

Por meio de conteúdos estruturados na instituição, a GIC trabalha o fluxo informacional, transformando a informação em fluxos formais, ou seja, sistematiza o conhecimento em suporte tecnológico para fundamentar a tomada de decisão organizacional ou individual. Assim, “a gestão da informação e do conhecimento é um conjunto de técnicas e estratégias destinadas a identificar, racionalizar e otimizar as necessidades informacionais, mapeando os fluxos formais da informação nos diferentes ambientes das organizações” (PALETTA; SILVA, 2020, p. 155).

O indivíduo atua como agente do processo, sujeito as ações em que compete à apropriação da informação para a construção do conhecimento. É pertinente trazer o conceito definido por Santos, Vitoriano e Martins (2019), no qual informa que GI é um processo baseado nas atividades da GD, concebido para tratar a informação inerente ou recebida por uma instituição e com funções específicas. Dentro do conceito geral de GI, arquivos e informação nos processos internos da organização é gerida através da GD e gestão orgânica da informação com base na teoria dos arquivos.

De maneira geral, a partir do entendimento de Rodrigues e Giacomo (2020), o conceito de informação arquivística está além da guarda, processamento e do procedimento gerencial arquivístico. Sendo assim, a informação arquivística possui características da informação tendo uma relação estreita com quem a produz, por isso é de grande importância no âmbito das atividades e funções das instituições que formaliza e produzem tais arquivos. Por tanto, procura-se traçar estratégias de gerenciamento informacional a permitir o acesso pleno à informação.

A despeito do conceito de informação orgânica, Montoya-Mogollón, Dalessandro e Tognoli (2018) afirmam que é uma informação produzida ou recebida como parte de uma atividade, que fará parte do acervo do arquivo da instituição. Por outro lado, as informações não orgânicas são as informações contidas em arquivos bibliográficos, como publicações e materiais de referência. Farias Neto e Cunha (2020) relatam que a informação orgânica possui como característica a proveniência das relações administrativas, ações, funções e atividades da instituição, assim como a GD, que gerencia a documentação orgânica.

Entende-se que implantação da GD viabilizará sua disponibilização. Assim,

Aqui, a informação orgânica é definida como aquela que é produzida e/ou recebida no âmbito de uma atividade e a produção de uma ou mais informações orgânicas darão origem aos arquivos da instituição. Já as informações não-orgânicas são aquelas contidas em documentos bibliográficos, como as publicações e os materiais de referências, por exemplo. Como consequência, a gestão de documentos também dará lugar à gestão da informação orgânica, que desempenhará um papel decisivo, no que tange à organização e disseminação das informações e à rapidez nos

processos de tomada de decisão no interior das organizações. (TOGNOLI; GUIMARÃES, 2011, p. 28).

A GIC trouxe para aos setores de arquivos a valorização do conhecimento estratégico, com a utilização dos sistemas informacionais baseados no compartilhamento da informação, pois o “excesso informacional trouxe consigo a possibilidade de sua respectiva distopia, caso não se construam as estruturas adequadas de gestão, processamento, recuperação e acesso a tamanha gama de informações” (SCHNEIDER; BEZERRA; CASTRO, 2019, p. 159).

Constata-se que, as informações arquivísticas tornaram-se transmissoras de conhecimento complexo, composto e multidisciplinar para as organizações. Por todas essas razões, os sistemas informacionais devem ser construídos com objetivos e técnicas claras, para serem utilizados como auxiliares de programas de desempenho e processamentos operacionais padronizados. Pode-se dizer que as novas aproximações da GIC se baseiam na fixação e explicitação dos conhecimentos tácitos, que são as experiências individuais de cada indivíduo ou grupo, além dos conhecimentos culturais de cada indivíduo, a fim de institucionalizar e consolidar a cultura organizacional da instituição.

A vantagem competitiva da produção de conhecimentos e atualização, devido ao registro da experiência do grupo, é notória a sensação de pertencimento à instituição, que após receber a informação, muda seu nível de interação intelectual para a tomada de decisão de forma racional. Assim, para Schneider, Bezerra e Castro (2019, p. 163):

A forma como nos relacionamos com o espaço técnico, como o concebemos e como buscamos interpretá-lo e nele interferir é eminentemente mais e mais de ordem imagética e visual. Portanto, a cultura de visibilidade informacional atua enquanto um “modo de informação” presente não somente nas formas objetivas como naquelas subjetivas dos sujeitos informacionais.

A utilização da TIC pelos setores de arquivo também é essencial para essa consolidação, pois com ela é possível a organização, disponibilização e acesso aos documentos para apoiar a tomada de decisão de modo racional, clara e padronizada, elevando o grau de acerto dentro da organização. Sendo assim, setores de arquivos das organizações são unidade de apoio à administração, fornecendo informações essenciais para o acesso, transparência e *Accountability*¹, elevando o grau de aceitabilidade dos resultados da instituição.

¹ Segundo Santos (2014, p. 156) o “termo da língua inglesa que não possui tradução exata para a língua portuguesa, porém remete a prestação de contas ou responsabilidade de administradores por entes controladores ou seus representantes.” Na esfera pública o autor a define como “a responsabilidade do governo, dos funcionários públicos e dos políticos perante a sociedade, na execução e administração dos recursos públicos”.

Accountability é uma denominação usado de várias maneiras e está relacionada a expressões mais comuns, como responsabilidade, prestação de contas, ética administrativa, transparência, controle de poder. Por vezes, o termo está associado a responsabilidade governamental em relação com a sociedade, também está conexo a responsabilidade fiscal. A definição do termo responsabilidade pode ter significados distintos, dependendo do contexto em que é usado pode ser encontrado em diferentes meios institucionais, tais como: política, economia, contabilidade, responsabilidade social (ARRAES; FERNANDES; SILVA, 2019).

A participação popular, a ação coletiva na gestão e o controle é um instrumento que vem diminuindo as irregularidades e melhorando a resolução de problemas, tornando mais eficiente e eficaz o gerenciamento e a execução de políticas públicas de instituições públicas governamentais, trazendo mais transparência e clareza, e gerando maior fiscalização em relação às atividades desenvolvidas, aos recursos e aos serviços direcionados ao setor público.

Nesse contexto, a Lei de Acesso à Informação (LAI) nº 12.527/2011, que regulamenta o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências, é considerado uma das ferramentas de regulação do estado de direito do país, com abrangência nas esferas dos poderes Executivo, Judiciário, Legislativo, Ministério Público, e ainda influência no Distrito Federal, Estados e nos municípios.

Assim, os órgãos públicos têm a responsabilidade de reportar à sociedade de forma direta ou indiretamente as ações executadas no decorrer das atividades por meio da disponibilização de informações de interesse público. Segundo Silva (2018b) a LAI, neste contexto, tem determinados pontos que se parecem com as atribuições da *accountability*, por ser uma ferramenta burocrática, utilizada para regulamentar a disponibilização de informação pública.

Neste contexto, a transparência é essencial para a *accountability* com a disponibilização das informações produzidas nos atos governamentais, para tanto, é preciso que essas informações sejam de fácil acesso e entendimento do cidadão, para que este possa acompanhar os gastos com o erário e os atos públicos. Conclui-se que a publicidade, a transparência da informação e a confidencialidade e a garantia de acesso à informação institucionaliza-se como uma forma de relação social, com o intuito de controlar e mediar a relação entre o Estado e a sociedade por meio da informação.

2.1 Os Documentos Arquivísticos na Gestão do Conhecimento Organizacional

Com a ampliação das atividades governamentais, após o fim da II Guerra Mundial, ocorreram fatos fundamentais para o aumento da produção de documentos nas instituições, como a corrida armamentista, o crescimento da população e a vasta produção de conhecimento. Neste cenário, com o objetivo de facilitar a execução do exercício do Governo, a produção da pesquisa e a recuperação dos documentos, os Estados Unidos e o Canadá iniciaram a aplicação da GD para uma melhor administração, tramitação, uso, eliminação, preservação e acesso aos documentos.

A gênese da GD iniciou-se nos Estados Unidos da América, com a publicação pelo Congresso Nacional Estadunidense do documento “*An act to provide for the disposition of certain records of the United States Government*” em 1939, que instituiu a constituição de uma comissão responsável por definir quais os documentos governamentais seriam guardados. Paralelamente, instituiu aos fundos dos setores que compõem a estrutura do governo, recolher ao Arquivo Nacional os documentos de Terceira Idade, ou seja, destinados à guarda permanente.

Por conta dos avanços na sociedade, ocorridos nas organizações, administração pública, ensino e TIC, entrem nos anos 1940 e 1950, houve uma proliferação de processos documentais, que desencadearam a necessidade de aplicar princípios da área de Administração da Produção, na GD. Contudo, a lacuna na constituição de equipes de Profissionais de Informação até a atualidade, dificultavam a aplicação da GD e portanto, da preservação, organização e recuperação da informação nos acervos permanentes, acarretando sua não confiabilidade e acúmulo indiscriminado (EASTWOOD, 2016).

Daí o surgimento do termo *Records Manager* (gestor de documentos), institucionalizado em 1941 pelo relatório da *Commitee on Record Administration*, este profissional que inicialmente apenas atuava nas empresas privadas, era responsável por gerenciar a massa documental de caráter administrativo em busca de eficiência e eficácia de modo a facilitar a recuperação e o acesso aos documentos para fundamentar a tomada de decisão, de certo modo, aconteceu aperfeiçoamento dos conhecimentos arquivísticos nos arquivos correntes e intermediários das organizações.

O norte americano Theodor Schellenberg (2006) salienta que os documentos possuem valores primários e secundários. O valor primário é definido como o valor atribuído

aos documentos em função do interesse que possam ter para o gerador do arquivo, levando-se em conta a sua utilidade para fins administrativos, legais e fiscais. O valor secundário é atribuído aos documentos em função do interesse que possam ter para o gerador do arquivo, e para outros usuários, tendo em vista a sua utilidade para fins diferentes daqueles para os quais foram originalmente produzidos.

Com relação a seus valores podemos caracterizá-los com:

a) **Administrativo** - Valor que um documento possui para a administração produtora do arquivo, na medida em que informa, fundamenta ou aprova seus atos presentes ou futuros;

b) **Fiscal** - Valor atribuído a documentos ou arquivos para comprovação de operações financeiras ou fiscais;

c) **Informativo** - Valor que um documento possui pelas informações nele contidas, independentemente de seu valor probatório;

d) **Probatório** - Valor intrínseco de um documento de arquivo que lhe permite servir de prova legal;

e) **Legal** - Valor processual que um documento possui perante a lei para comprovar um fato ou constituir um direito.

Em consequência disso, em 1945, idealizaram-se os primeiros passos para a eliminação de documentos de modo coerente. Segundo Silva e Ribeiro (2002), a priori, o procedimento de eliminação se desenvolveu em duas vertentes, a inglesa, na qual o produtor dos documentos possuía responsabilidade de realizar o procedimento sem a participação do arquivista, a alemã, em que a eliminação deveria ser estruturada e organizada por um arquivista.

Contudo, em 1947, foi criada a *Commission on Organization of the Executive Branch of the Government*, conhecida como a Comissão de Hoover, que trouxe o conhecimento de Mervil Dewey (1846) para o mundo arquivístico, com a utilização do sistema de classificação do conhecimento onde este era dividido em dez categorias e estas se subdividiam em inúmeras vezes necessárias para a formação de grupos. Esta comissão possuía como objetivo a reestruturação do poder executivo por meio da desburocratização, simplificação padronização dos processos contábeis, financeiros e fiscais do país.

Acrescenta-se a área documental do governo o controle desde a produção, armazenamento e destinação final dos documentos. Também definiu a transformação do *National Archives Establishment* em *National Archives and Records Services* como órgão

central na administração dos documentos, criando assim, o primeiro modelo centralizado de manutenção e preservação dos documentos federais do país.

Com a consolidação das fases do ciclo de vida dos documentos por meio da Teoria das Três Idades surge a GD, como efeito da Lei Federal dos Documentos, em 1950, *Federal Records Management* (ACT), que primeiramente definiu o conceito de GD como:

[...] o planejamento, o controle, a direção, a organização, o treinamento, a promoção e outras atividades gerenciais relacionadas à criação, manutenção, uso, e eliminação de documentos, com a finalidade de obter registro adequado e apropriado das ações e transações do governo federal e efetiva e econômica gestão das operações das agências. (ESCHENFELDER, 1997 apud FONSECA, 2005, p. 44).

De 1953 a maio de 1955, o Congresso americano aprovou a segunda Comissão de *Hoover*, que propunha estudar os custos gerados pelos documentos e avaliar possíveis mudanças organizacionais com o objetivo de melhor aplicar a GD e diminuir a burocracia do estado. Com mutirão, o *Task Force on Paperwork Management*, realizou-se estudos sobre a GD no país abrangendo desde a criação dos documentos, passando pelas fases de eliminação e transferência. Identificando a grande produção de formulários desnecessários que custava altos valores a economia norte americana e propondo em seu relatório final as seguintes iniciativas:

A: que o Presidente estabelecesse um amplo programa governamental de gestão de documentos, por ordem do Executivo, organizado e dirigido às agências federais; b. Que a *General Services Administration* tivesse a responsabilidade de supervisão geral, sobre todas as fases da gestão de documentos, por meio de um órgão executivo do governo, a fim de simplificar e aprimorar a redução de custos e volumes; e c. Que as funções de apoio à gestão de documentos, existentes tanto nos *National Archives* quanto nos *Records Service*, fossem consolidadas em um só órgão na *General Services Administration* para implementar as recomendações (JASMIN, 2016, p. 44, grifo do autor).

Em 1956, o arquivista Theodor Schellenberg publicou o livro *Modern Archives: principles and techniques*, formula critérios de avaliação e seleção dos documentos arquivísticos por meio dos valores primários e secundários. Segundo Schellenberg (2006), a definição de arquivo perpassa por parte dos documentos administrativos selecionados por arquivistas para a preservação, pois estes possuem a capacidade técnica e histórica para definir quais documentos deveriam ser preservados para compor os arquivos, aliando o conhecimento histórico com as técnicas gerenciais sem esquecer os requisitos sociais dos arquivos.

Assim, o conceito de eficácia, racionalização e economia tornaram-se essenciais na área dos arquivos. Para efeito deste trabalho adotou a definição de eficácia como “uma medida do alcance dos resultados”, enquanto a eficiência sendo uma “medida da utilização dos recursos nesse processo” (CHIAVENATO, 2004, p. 197). Portanto, a eficiência deriva da

eficácia. Afinal, para atingir a melhoria dos recursos, é essencial implementar a eficácia para se adquirir posterior efetividade.

Dando continuidade aos fatos que elucidaram o histórico do conceito de GD no mundo, em 1961, Schellenberg formula a Teoria das Três Idades que permite a sistematização do ciclo de vida dos arquivos baseado na frequência de consulta e uso dos documentos pela instituição. Vale considerar que o ciclo de vida dos documentos está ligado aos valores primários e os secundários dos documentos. Essas fases perpassam pela corrente (1ª idade), intermediária (2ª idade) e permanente (3ª idade).

A primeira idade, a fase corrente perpassa pelos documentos administrativos que possuem valor primário administrativo, fiscal e jurídico, esses documentos devem ser mantidos próximos aos produtores. A segunda idade, a fase intermediária é formada por documentos transferidos dos arquivos correntes com pouca consulta, possuindo ainda o valor primário e precaucional. Os arquivos intermediários podem ser mantidos em locais mais distantes do produtor visando à redução dos custos de armazenamento.

A terceira idade, a fase permanente, é composto por documentos de valor secundário que devem ser conservados permanentemente por conta do valor probatório e/ou informativo para o cidadão. Importante destacar que os documentos arquivísticos possuem particularidades únicas, pois são documentos produzidos ou recebidos por uma instituição, de acordo com sua função ou atividade em qualquer suporte que seja registra as informações de modo probatório.

A década dos anos 1960 foi marcada pela visão tecnicista dos arquivistas que buscaram colaborar com a administração nas instituições. O destaque desse período acentuado do viés tecnicistas foi a publicação pelo Conselho Internacional de Arquivo do primeiro Dicionário Internacional de Terminológico da Arquivologia, o *Elsevier's Lexicon of Archive Terminology*, em 1964, que trouxe a sistematização dos termos utilizados na área em cinco idiomas diferentes.

Conforme verificado por Rondinelli (2013), outro ponto a ser explorado é a reformulação da Diplomática como disciplina independente, mesmo que de início auxiliar á história, assim como a arquivologia, a partir do final do século XIX. Trata-se que seu objeto de estudo se baseia nos atos registrados no documento de arquivo, seria um erro, porém, restringir a atuação dessa disciplina apenas em documentos antigos do período da idade média. Como bem nos assegura Duranti (1996 apud RONDINELLI, 2018, p. 134),

[...] a ciência arquivística é um corpo de conhecimento sobre a natureza e as características dos arquivos e do trabalho arquivísticos sistematicamente organizados em teoria, metodologia e prática. A teoria arquivística é o conjunto de

ideias que os arquivistas detêm sobre o que é um material arquivístico; a metodologia arquivística é o conjunto de ideias que os arquivistas detêm sobre como tratá-lo; e a prática arquivística é a aplicação das ideias teóricas de metodológicas à realidade, a situações concretas. A ciência arquivística constitui o fundamento da disciplina arquivística, qual engloba as regras de procedimento que disciplinam a pesquisa acadêmica e o conhecimento daí adquirido.

Apenas a partir da década de 1980, que os profissionais da arquivologia iniciaram o uso da diplomática como base para o desenvolvimento dos estudos relacionados às fontes documentais. Em 1987, os primeiros estudos sobre Tipologia Documental foram realizados, pela arquivista, Paola Carucci, com a obra o *II Documento Contemporaneo*, que analisou a diplomática como uma ciência que estuda o documento arquivísticos de modo singular, e a diplomática arquivística com foco nos documentos arquivísticos formalmente constituídos de acordo com o contexto de criação, ou seja, com foco na proveniência dos documentos.

Dando continuidade aos fatos, nos anos 1980, inicia-se os estudos sobre a arquivologia integrada, outra importante corrente da Arquivologia, idealizada pelos canadenses Rousseau e Couture. Conforme nos ensinam Rousseau e Couture (1998, p. 70), a arquivologia integrada têm como finalidade:

- (i) Garantir a unidade e a continuidade das intervenções do arquivista nos documentos de um organismo e permitir assim uma perspectiva do princípio das três idades e das noções de valor primário e de valor secundário; (ii) Permitir a articulação e a estruturação das actividades arquivísticas numa política de organização dos arquivos; (iii) Integrar o valor primário e o valor secundário numa definição alargada de arquivo.

A arquivologia integrada abarca estudos sobre aplicação das práticas arquivísticas nos documentos desde sua origem, ou seja, na produção junto ao produtor, até a definição da destinação final. Deste modo, a arquivologia integrada possibilitou a estruturação sistemática do tratamento arquivístico fortalecendo a necessidade da aplicação da classificação, avaliação e descrição em todo o ciclo de vida dos documentos, possibilitando assim a racionalização, rapidez na recuperação, além da visualização geral da informação, desde sua produção até a destinação final. (ARAÚJO, 2014, p. 86).

Enquanto isso, na Austrália desenvolvia-se o modelo *records continuum*, que “caracteriza-se por construções de tempo(s) e espaço(s), ou seja, uma multiplicidade de eventos originados de um documento, mesmo tendo a cadeia de custódia mantida pelo produtor do documento” (VIANA; CARVALHO, 2016, p. 82). Os estudos sobre o *records continuum* formam idealizados por Frank Upward, voltados para o gerenciamento dos documentos digitais, nos quais pondera a necessidade de os arquivistas repensarem a maneira de atuação.

A mudança do suporte e inserção do contexto social nos arquivos tornava-se imprescindível sua atuação nas quatro dimensões do modelo:

(i) criação: É onde o documento se efetiva e se forma concomitantemente através do ator, de sua ação e sua motivação; (ii) captura: Constitui-se da inferência cognitiva formalizada, um componente intrínseco do documento que define a(s) evidência(s) específica(s) para o propósito para o qual foi criado o documento; (iii) organização: É o conjunto documental de uma instituição, estruturado conforme suas funções e processos peculiares. Tal estruturação está delineada na terceira dimensão, a documentação organizada como suporte à instituição; (iv) e social: instância social deve ser considerada para o estabelecimento de normas em âmbito pessoal ou células/unidades que constituem a organização. (VIANA; CARVALHO, 2016, p. 83-85).

Ao final do século XX, após transformações estruturais na sociedade, no uso das TIC, a arquivologia absorve o novo paradigma pós-custodial, abdicando a ênfase no documento físico, de valor secundário, em prol da informação. De outra forma, é imperativo destacar a definição de usuário, nos dizeres de Bellotto (2006, p. 42) os usuários são aqueles produtores de documentos, profissionais da área jurídica e pesquisadores administrativos. Desta forma, a citada autora introduz uma visão pós-custodial no universo dos arquivos, onde o usuário tem o poder de participar e interagir em qualquer parte do ciclo de vida dos documentos.

Segundo Soares, Pinto e Silva (2016, p. 22), o novo paradigma pós-custodial coloca a “Arquivística no campo da Ciência da Informação, pois entende que o objeto científico da mesma não pode mais ser o documento de arquivo, mas sim a informação”. Este entendimento coaduna-se com o desenvolvimento do lado humanista na disseminação da informação, pelo qual o usuário/receptor apropria-se da informação, inserindo-se em uma sociedade em que o desenvolvimento da cidadania se baseia no acesso à informação e consequentemente a transformação da sua realidade social.

2.2 Política de Gestão de Documentos

Os mais recentes estudos no campo da CI, como também no campo da difusão do conhecimento indicam que os recursos materiais, tecnológicos e humanos são elementos que, combinados, tem o potencial de transformar um arquivo em uma unidade de informação, especificando normas de funcionamento, público-alvo, funções específicas e recursos necessários, a criação do documento de política é recomendada e exemplificada pelas instituições internacionais voltadas para a Arquivologia.

Assim sendo, ficou evidente a aplicabilidade de dois paradigmas distintos às unidades de informação: o custodial e o pós-custodial. O custodial dedicou-se às práticas, métodos e estudos com foco nos documentos de acervos custodiados nos arquivos permanentes europeus, ou seja, nos documentos de valor secundário. O pós-custodial se voltou à GD de valor primário, cujo principal foco foram os típicos documentos de arquivo, localizados nos arquivos correntes e intermediários.

No Brasil, em meados dos anos 1970, ocorrem os primeiros passos para aplicação da GD no país, com a publicação do novo Regimento do Arquivo Nacional, no qual reestrutura seu organograma, além de responsabilizar-se pela preservação dos documentos da administração pública. Daí a criação da divisão de Pré-Arquivo, na cidade de Brasília, que posteriormente transformar-se-ia em Coordenação Regional no Distrito Federal (COREG), cujo objetivo perpassava pela organização dos arquivos do poder executivo localizados na capital do país.

Reverte-se de particular importância o Decreto nº 82.308, qual estabelece o Sistema Nacional de Arquivo e a Comissão Nacional de Arquivo, com a finalidade de preservar os documentos públicos, além de instituir o Arquivo Nacional como o órgão central do sistema de arquivo brasileiro. Na sequência dos fatos, no início dos anos 1980, uma parceria em entre o Ministério da Justiça e a Fundação Getúlio Vargas inicia-se o Projeto de Modernização do Institucional Administrativa do Arquivo Nacional, cujo objetivo era integrar, modernizar e otimizar os serviços arquivísticos no Governo Federal e Executivo Central.

Após a década de 1990, com o advento das TIC, houve uma sensível modificação no modo de produção dos suportes de informação e documentação, com a convergência para os suportes digitais e implantação da Gestão Eletrônica de Documentos (GED). Neste contexto, a transparência ativa tornou-se essencial para a disponibilização das informações produzidas nos atos governamentais, para tanto, é preciso que essas informações sejam de fácil acesso e entendimento do cidadão, para que este possa acompanhar os gastos com o erário, os atos públicos e política pública.

Assim, podemos definir que a política pública corresponde ao conjunto de ações e programas governamentais ou de Estado que se caracterizam por influenciar a vida do cidadão, por meio do planejamento das atividades do setor público, que objetivam atender a necessidade de um determinado grupo da sociedade. É importante considerar que a política pública abrange a esfera política, seja porque envolve conflitos de direito, seja nesse caso, porque abarca a esfera administrativa com ações em todas as áreas sociais como: educação,

cultura, segurança, etc., em busca da qualidade e melhorias dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Para tanto, a política pública documental é de suma relevância para as instituições contemporâneas de serviços públicos, e conseqüentemente no que diz respeito ao cumprimento da cidadania. A importância da política pública documental nas instituições passa, necessariamente, pela reflexão e compreensão do que significa arquivos e informação. Segundo Jardim (2018, p. 5) a “formulação de uma política de gestão de documentos deve prever em seu desenho e aplicação as possíveis correlações com políticas de dados abertos”.

Neste sentido, resgatam-se as definições contidas em manuais clássicos da área, nos quais arquivo, independentemente da natureza, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas. Como base da GD, principalmente nos arquivos de instituições públicas, como é o caso dos Institutos Federais e das Universidades Federais. Assim no ano de 1991, a GD se institucionaliza no país, com a publicação da Lei dos arquivos, a Lei Federal 8.159, de 08 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados.

A norma legal determinou que “é dever do Poder Público a GD e a proteção especial aos documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação”. (BRASIL, 1991). Por tanto, a GD tornou-se imprescindível na sociedade da informação, pois com ela é possível a recuperação, o acesso e a disseminação da informação. Em comento define a GD como:

[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. Estas operações perpassam pela produção, utilização e destinação dos documentos. (BRASIL, 1991).

Conforme Jardim (1987, p. 35), a GD perpassa por “reduzir seletivamente a proporções manipuláveis a massa de documentos, que é característica da civilização moderna, de forma a conservar permanentemente os que têm um valor cultural futuro, sem menosprezar a integridade substantiva da massa documental”. Um dos grandes avanços para a GD no país deu-se com a criação do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), que possui a competência de instituir as políticas de arquivos públicos e privados no Brasil, órgão vinculado diretamente ao Arquivo Nacional do Ministério da Justiça.

O CONARQ é o órgão central do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR), também criado pela Lei de Arquivo, bem como exerce orientação normativa visando à GD e à proteção especial aos documentos de arquivo. Sua regulamentação deu-se com o Decreto

4.073, de 2002, que regulamenta a Lei dos arquivos, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Assim segundo Vázques (2005, p. 5, tradução nossa), esses são responsáveis por:

[...] formular objetivos e propõe os meios adequados para atender aos direitos e necessidades da sociedade como um todo; das instituições que produzem/recebem os documentos; de partes interessadas individuais ou instituições e, finalmente, de pesquisadores retrospectivos.

O Decreto nº 4.915 cria o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA), da Administração Pública Federal, organizando, sob a forma de sistema, as atividades de gestão de documentos de arquivo no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Este foi atualizado pelo Decreto nº 10.148, que “institui a Comissão de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da administração pública federal, dispõe sobre a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, as Subcomissões de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Administração Pública Federal e o Conselho Nacional de Arquivos, e dá outras providências.” (BRASIL, 2019).

Além de definir o Arquivo Nacional como órgão central do SIGA, da Administração Pública Federal, órgão específico singular da estrutura organizacional do Ministério da Justiça e Segurança Pública, diretamente subordinado ao Ministro. A composição e a finalidade das instituições responsáveis por implementar e executar as políticas públicas arquivísticas do país estão descritas no Quadro 2, com a finalidade de constituir um painel comparativo e destacar a importância e diversidade de sínteses gestoras presentes nas políticas.

Quadro 2 – Elementos de diferenciação das Políticas Arquivísticas Brasileiras.

| ORIGEM INSTITUCIONAL | COMPOSIÇÃO | FINALIDADE |
|-------------------------|--|--|
| CONARQ | Constituído por membros conselheiros: I - o Diretor-Geral do Arquivo Nacional, que o presidirá; II - Representantes dos poderes Executivo Federal, Judiciário Federal, Legislativo Federal; III - Representantes do Arquivo Nacional; IV - Representantes dos arquivos públicos estaduais e do Distrito Federal, dos arquivos públicos municipais; V - Representantes das instituições mantenedoras de curso superior de Arquivologia; Representantes de associações de arquivistas e de instituições que congreguem profissionais que atuem nas áreas de ensino, pesquisa, preservação ou acesso a fontes documentais. VI - Cada Conselheiro tem um suplente. | Definir a política nacional de arquivos públicos e privados |
| SINAR | Tem como órgão central o CONARQ: I - O Arquivo Nacional; II - Os arquivos do Poder Executivo Federal; III - Os arquivos do Poder Legislativo Federal; IV - Os arquivos do Poder Judiciário Federal; V - Os arquivos estaduais dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; VI - Os arquivos do Distrito Federal dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; os arquivos municipais dos Poderes Executivo e Legislativo. | Implementar a política nacional de arquivos públicos e privados, visando à gestão, à preservação, e ao acesso aos documentos de arquivo. |
| Arquivo Nacional | I - Gabinete - GABIN; II - Coordenação de Apoio ao Conselho Nacional de Arquivos - COACO; III - Coordenação-Geral de Gestão de Documentos - COGED; IV - Coordenação-Geral de Processamento e Preservação do Acervo - COPRA; V - Coordenação-Geral de Acesso e Difusão Documental - COACE; VI - Coordenação-Geral de Administração - COAD; VII - Coordenação Regional do Arquivo Nacional no Distrito Federal - COREG. | Implementar a política nacional de arquivos, definida pelo Conselho Nacional de Arquivos - órgão central do Sistema Nacional de Arquivos, por meio da gestão, do recolhimento, do tratamento técnico, da preservação e da divulgação do patrimônio documental do governo federal, garantindo pleno acesso à informação, visando apoiar as decisões governamentais de caráter político-administrativo, o cidadão na defesa de seus direitos e de incentivar a produção de conhecimento científico e cultural. |
| SIGA | I - pelo Diretor-Geral do Arquivo Nacional, que a presidirá; II - por representantes: a) do Arquivo Nacional; b) do órgão central do Sistema de Serviços Gerais; e c) do órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação; e III pelos Presidentes das Subcomissões de Coordenação do Siga dos órgãos da administração pública federal. | Garantir ao cidadão e aos órgãos e entidades da administração pública federal o acesso aos arquivos e às informações neles contidas, de forma ágil e segura, resguardados os aspectos de sigilo e as restrições legais; 2 - integrar e coordenar as atividades de gestão de documentos e arquivo desenvolvidas pelos órgãos setoriais e seccionais que o integram; 3 - divulgar normas relativas à gestão e à preservação de documentos e arquivos; 4 - racionalizar a produção da documentação arquivística pública; 5 - racionalizar e reduzir os custos operacionais e de armazenagem da documentação arquivística pública; 6- preservar o patrimônio documental arquivístico da administração pública federal; 7 - articular-se com os demais sistemas que atuam direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal; e 8 - fortalecer os serviços arquivísticos nos órgãos e nas entidades da administração pública federal, com vistas à racionalização e eficiência de suas atividades. |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de coleta de dados em (BRASIL, 2019-2021).

A definição das políticas públicas de GD no Brasil possibilitou o aperfeiçoamento, a simplificação e a racionalização dos procedimentos arquivísticos no país, além de proporcionar uma redução dos custos burocráticos e conferir uma maior transparência na administração, conforme instituído na Constituição Federal de 1988. Nesse sentido a política pública segundo Jardim (2006, p. 10) define-se como:

[...] o conjunto de premissas, decisões e ações - produzidas pelo Estado e inseridas nas agendas governamentais em nome do interesse social - que contemplam os diversos aspectos (administrativo, legal, científico, cultural, tecnológico, etc.) relativos à produção, uso e preservação da informação arquivística de natureza pública e privada.

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que a GD perpassa por três fases:

a) Produção: que possibilita o controle da criação documental com a padronização dos formulários, além do estímulo ao uso das TIC na produção inicial dos documentos;

b) Utilização: decorre da fase do controle do fluxo documental, nesta fase desenvolve-se o controle com a elaboração de normas destinadas ao acesso, tramitação e arquivamento;

c) Destinação: refere-se a etapa de avaliação e destinação final dos documentos, eliminando os desprovidos de valor secundário, ou seja o valor cultural, informativo e histórico, e salvaguardando os com tais características.

Interessante notar que a GD possui sete funções de gestão distintas. A primeira função, a produção/aquisição, objetiva controlar a criação dos documentos de modo padronizado, evitando assim, a expansão descontrolada da produção documental na instituição. A segunda função, a classificação, perpassa pela sequência de operações técnicas que visam agrupar os documentos de arquivo relacionados ao órgão produtor, à função, subfunção e atividade, possui função essencial para o gerenciamento dos documentos, pois possibilita o controle e a identificação das informações produzidas ou recebidas.

A terceira função, a avaliação, é responsável por reduzir a massa documental, conservar os documentos permanentes de valor, além de reduzir os custos, além de ampliar os espaços de armazenamento. Conforme nos ensina Nesmith (2018), os arquivistas devem desenvolver a função da avaliação documental a partir do contexto de produção dos documentos, e assim definir sua destinação final, com o propósito de moldar a documentação resultante da seleção que será conservada.

A quarta função, a aquisição, decorre da transferência de documentos para o arquivo intermediário, e o recolhimento dos documentos para o arquivo permanente. Já a quinta função, a conservação ou preservação, correspondente à integridade física ou lógica dos documentos. A sexta função, a descrição, define-se por perpassa todo o ciclo de vida dos documentos, adaptando-se de acordo com a fase documental que se encontra, além da necessidade do usuário. A sétima função, a difusão, uma das principais da GD, é responsável por disponibilizar, dar acesso e usabilidade aos usuários.

A despeito, o objetivo da implantação de um sistema de GD transcorre pelo controle e organização dos documentos, além da preservação da memória institucional. Diante do exposto, a GD objetiva:

- a) A transparência administrativa;
- b) o acesso aos documentos produzidos e recebidos;
- c) a racionalização dos custos;
- d) a eliminação sistemática;
- e) a conservação dos documentos de valor secundário;
- f) a contribuição para a construção da memória institucional;
- g) o acesso à informação.

O plano de classificação e a tabela de temporalidade e destinação de documentos são instrumentos fundamentais para o sucesso da GD em uma organização, com a definição de critérios para realização da avaliação documental e destinação final. Cabe apontar que, entre os benefícios da aplicação dessas ferramentas estão à preservação dos documentos de valor permanente, além do aumento da eficiência e eficácia no desenvolvimento das atividades administrativas. Com eles, também se torna possível realizar o controle dos fluxos documentais e facilitar a localização e o acesso aos documentos.

A elaboração do plano de classificação perpassa por uma análise criteriosa do arquivista, juntamente com os colaboradores experientes da instituição que possuem o conhecimento da estrutura e dos processos organizacionais, mas há um fato que se sobrepõe a elaboração desse instrumento, a simplicidade para compreensão de todos da organização, junto com a padronização das terminologias e codificações utilizadas. Define-se o plano ou código de classificação de documentos segundo o Arquivo Nacional (2001, p. 7) como

[...] um esquema de classificação pode ser facilitado pela utilização de uma codificação numérica para designar as classes, subclasses, grupos e subgrupos preestabelecidos, o que agiliza a ordenação, a escolha do método de arquivamento e a localização, física e lógica.

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que a tabela de temporalidade e destinação de documentos é um produto da avaliação documental, que é uma atividade essencial para o ciclo de vida dos documentos. Ou seja, ela define os prazos de guarda nas fases corrente e intermediário e quais os documentos deverão ser encaminhados a fase permanente com objetivo de preservação ou a eliminação. A tabela de temporalidade é responsável por definir o prazo de guarda e destinação, a eliminação ou preservação, dos documentos em prol da garantia de acesso, deve:

[...] contemplar os conjuntos documentais produzidos e recebidos por um órgão ou entidade da administração pública, no exercício de suas atividades, os prazos de guarda nas fases corrente e intermediária, e a destinação final, ou seja, a eliminação ou a guarda permanente. (ARQUIVO NACIONAL, 2001, p. 13).

Para tanto, o programa de GD busca a racionalização, decorrente da redução da massa acumulada, esta iniciativa torna os documentos arquivísticos à base de apoio para o processo decisório na organização. Sobre esse aspecto, Barreto (2004, p.3) afirma que a não implantação desse programa de GD acarreta consequência lastimável para a organização, com por exemplo:

(i) inexistência de padronização para criação de documentos; (ii) falta de política e procedimentos definidos para a guarda de documentos de qualquer mídia; (iii) cópias múltiplas de um mesmo documento, tanto em papel como em meio eletrônico; (iv) remessa de documentos para o arquivo tradicional fora de critérios estabelecidos que possam garantir a recuperação da informação; (v) controle de documentos, operado em sistemas antigos e pouco customizados; (vi) mão-de-obra sem qualificação em procedimentos com enfoque na gestão do conhecimento. (BARRETO, 2004, p. 3).

Sob essa ótica, ganha particular relevância a aplicação desses instrumentos como fundamentais para a realização das funções de classificação, avaliação, descrição e destinação final dos documentos de modo integrado. Neste contexto, o programa de GD permite a simplificação dos processos organizacionais facilitar a recuperação e ampliar o acesso aos documentos, garantindo a eficiência e eficácia administrativa, além da segurança da informação.

3 MÉTODO DA GESTÃO POR PROCESSO DE NEGÓCIO

É preciso assumir que com o uso adequado da Administração, os dirigentes adquiriram modelos e estratégias adequados para soluções de problemas organizacionais. Já administrar é o processo de interpretar os objetivos propostos e os transformar em ação organizacional, por meio do planejamento, organização, direção e controle do uso de recursos, a fim de alcançar tais objetivos. O ponto de vista sistêmico e contingencial, após os anos 1960, foi desenvolvido dentro das organizações, esse fato favoreceu a que estas abdicassem das teorias Científica da Administração e Clássica da Administração.

A visão moderna das organizações pautada na Teoria Geral dos Sistemas, trouxe para as instituições a necessidade de conhecer o todo para que possa visualizar todas as partes que a compõe e analisar suas interfases e interferências com o meio. Assim, a instituição “deixa de ser visto como uma máquina, composta de uma infinidade de objetos, para ser descrito como um todo dinâmico, indivisível, cujas partes estão essencialmente inter-relacionadas e só podem ser entendidas como modelos de um processo cósmico” (CAPRA, 2012, p. 72).

As instituições são compostas por vários sistemas que se relacionam com o ambiente interno e externo, e seu principal ponto de interação é o relacionamento interpessoal entre as pessoas e as atividades, pois, estas se ligam com o todo. Estas mesmas transformações ocorreram na Administração Pública, que Conforme Meirelles (2012), a Administração Pública seria todo aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Sendo obrigada à Administração Pública, portanto, a desenvolver, de forma contínua, tais atividades públicas, compelida sempre a perseguir as finalidades públicas. O autor deixa claro que na transparência das funções administrativas, há a necessidade de um investimento maciço no setor informacional e tecnológico, pois a desarticulação dos setores de documentação e informação são aspectos prejudiciais ao pleno funcionamento dos serviços informacionais, nos quais os cidadãos podem pleitear os seus direitos baseados em suas necessidades, além de fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

A Visão da Teoria Contingencial² trouxe para as instituições o entendimento de possuir interação com o ambiente externo, ou seja, para se administrar de modo eficaz as

²A teoria contingencial perpassa pelo estudo da estrutura organizacional baseada na análise dos ambientes internos e externos da instituição, que por conta das constantes mudanças devem buscar a organizar-se de modo a sempre alcançar seus objetivos com eficiência e eficácia, mesmo em momento de crise.

instituições precisam se adaptar e realizar o ajuste em seu modo ou técnica de administração para que possam acompanhar o ambiente externo a fim de alcançar os objetivos traçados. A visão contingencial “aproxima a organização do ambiente externo, enfatiza a impossibilidade das variáveis externas e desvenda as muitas dimensões do pensamento estratégico” (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. 4).

A visão sistêmica e contingencial possibilitou a reestruturação das organizações de modo sistemático e interativo com o ambiente interno e externo que o cerca, trata-se de visualizar a totalidade da organização de modo integrado e adaptável com ambiente organizacional, de acordo com a tendência moderna. Pode-se dizer que,

A visão da Gestão *por* Processo, e não *de* Processos, em detrimento da visão orgânica funcional [...] viabiliza uma interpretação organizacional que pensa sistemicamente alterando definitivamente o modelo mental de organograma para um modelo transversal ponta-a-ponta. (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 43).

Assim, vamos elencar alguns conceitos relacionados ao BPM, por meio de uma abordagem técnica-científica como parâmetro da pesquisa. O Quadro 3 descreve as principais Teorias da Administração que compuseram Gestão por Processo de Negócio nas organizações modernas e sua continuidade nos séculos XX e XXI.

Quadro 3 – Breve histórico das Teorias da Administração.

(continua)

| ANO | IDEALIZADOR E PRINCIPAIS AUTORES | TEORIA | CARACTERÍSTICAS |
|------|----------------------------------|---------------------------------------|--|
| 1903 | Frederick Taylor | Teoria da Administração Científica | <ul style="list-style-type: none"> - Foco na racionalização do trabalho; - Aumento da eficiência por meio da área operacional; - Clara a divisão do trabalho sem desperdício de esforço e material; - Controle das ações com a supervisão funcional dos colaboradores. |
| 1909 | Max Weber | Teoria da Burocracia na Administração | <ul style="list-style-type: none"> - A burocracia como base da eficiência da organização; - Estudos voltados para a estrutura organizacional; - Foco na formalidade das comunicações, no profissionalismo e impessoalidade. |
| 1916 | Jules Henri Fayol | Teoria Clássica da Administração | <ul style="list-style-type: none"> - Visão Holística; - Ênfase na estrutura organizacional das organizações; - Partir da análise da alta gestão para a baixa, com o intuito de organizar os meios de produção. - A eficiência máxima é a busca constante. |

Quadro 3 – Breve histórico das Teorias da Administração.

(continuação)

| ANO | IDEALIZADOR E PRINCIPAIS AUTORES | TEORIA | CARACTERÍSTICAS |
|------|--|---------------------------------|--|
| 1932 | Elton George Mayo; Kurt Lewin, Oliver Sheldon, Mary Parker Follett, Alfred J. Marrow | Teoria das Relações Humanas | <ul style="list-style-type: none"> - Ênfase no comportamento humano; - Humanização e democratização dos ambientes organizacionais; - Nível de produção relacionado à integração social. - Constituição de grupos sociais no ambiente de trabalho. |
| 1947 | James D. Thompson; Victor A. Thompson; Amitai Etzioni; Peter M. Blau; David Sills; 52 Burston Clarke e Jean Viet. | Teoria Estruturalista | <ul style="list-style-type: none"> - Inter-relação das organizações com o ambiente externo; - Foco na estrutura e no ambiente; <ul style="list-style-type: none"> - “Homem organizacional”; - Flexibilidade, tolerância; a organização em detrimento do pessoal, busca constante pelo desejo compensatório; - Grande influência nas ciências sociais; <ul style="list-style-type: none"> - Reengenharia; - Detrimento da estrutura funcional para a ênfase na equipe do processo. |
| 1951 | Ludwig Von Bertalanffy | Teoria Geral dos Sistemas (TGS) | <ul style="list-style-type: none"> - Visão holística; - Autorregulação entre os sistemas orgânicos da organização. - Visão geral da organização. |
| 1953 | E. Jaques, A. K. Rice, J. M. M. Hall, E. L. Trist | Abordagem Sociotécnica | <ul style="list-style-type: none"> - Ênfase em projeto de trabalho com interação entre as pessoas e a tecnologia; - Inserção infraestrutura da sociedade e o comportamento humano; - Desempenho técnico com ênfase no bem-estar das pessoas em seu labor; - Foco na produtividade e bem-estar. |
| 1954 | Peter Drucker | Teoria Neoclássica | <ul style="list-style-type: none"> - Readequação da teoria clássica da administração; - Visão nos processos operacionais; - Foco no planejamento, organização, direção e controle da organização; - Define funções para o administrador; - Ênfase nas práticas da administração. |
| 1957 | Abraham H. Maslow; Herbert Alexander Simon; Douglas M. McGregor; Rensis Likert; Frederick Herzberg; Chester Barnard; Cris Hrgyris | Teoria Comportamental | <ul style="list-style-type: none"> - Ênfase nas pessoas e no ambiente conforme o contexto organizacional; <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da ciência comportamental; - Homem como necessidades a serem supridas; - Cooperação conforme objetivo coletivo; - Competição se houver disputa. |

Quadro 3 – Breve histórico das Teorias da Administração.

(continuação)

| ANO | IDEALIZADOR E PRINCIPAIS AUTORES | TEORIA | CARACTERÍSTICAS |
|------------------------|---|---|--|
| 1962 | Leland Bradford | Teoria Desenvolvimento organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - Ênfase no sentido de pertencimento das pessoas com as organizações; - Busca focar na motivação das pessoas em compartilhar, ter compromisso e lealdade com a organização; - Possui a visão de integração e interação das pessoas criando o espírito de equipe. - Possui a visão geral da organização, com foco nos processos definidos nas equipes de trabalho. - Principais características: conhecimento compartilhado por meio de experiência, proatividade e facilidade na comunicação entre os pares. |
| 1972 | Alfred D. Chandler; T. Burns e G.M. Stalker; F. E. Emery e E.L. Trist; P. R. Laurence e J. W. Lorsch | Teoria Contingencial | <ul style="list-style-type: none"> - Surgiu a partir de vários estudos voltados para a estrutura das organizações. - Evidencia as relações funcionais entre as organizações e ambiente externo que ela está inserida. |
| A partir dos anos 1990 | Peter Drucker; M. Hummer; J. Champy; T. Davenport | Teoria das Novas Abordagens Administrativas (Era da Informação) | <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento com os avanços tecnológicos e a globalização; - Implantação de novos modelos operacionais, gerenciais e de produção baseados na tecnologia; - Constante busca pela qualidade total; - Grande competitividade entre as organizações e a pessoas; - Foco em suprir a necessidade do cliente; - Mudanças constantes e velocidade das informações; - Alta valorização do conhecimento e da informação; - Aprendizagem organizacional; -Planejamento estratégico; -Maximização de valor para os clientes a baixo custo para a instituição. |
| 2010 | T. Peters; P. Senge; H. Mintzberg; Peter Drucker; R. Kanter; M. Porter; I. Nonaka; H. Takeuchi; C. Handy; G. Morgan; I. Chiavenato; | A nova Administração | <ul style="list-style-type: none"> - Busca da integridade organizacional, foco no gerenciamento do conhecimento e capital intelectual dos trabalhadores. - Descrição da organização baseada em uma linguagem comum a todas as áreas da organização, por meio de ferramentas e modelos gerenciais que se adequam a complexidade e mudança constante da sociedade; - Foco no indivíduo, pois este possui mais opções de escolhas; - Busca da terceirização e/ou automação dos serviços prestados para ampliação dos lucros e satisfação dos clientes. |

Quadro 3 – Breve histórico das Teorias da Administração.

(conclusão)

| ANO | IDEALIZADOR E PRINCIPAIS AUTORES | TEORIA | CARACTERÍSTICAS |
|------|--|--------|---|
| 2020 | Aproximação entre a Administração e a Informação | | <ul style="list-style-type: none"> - Gestão estruturada com foco na sociedade e na cidadania do cliente; - Horizontalização das hierarquias, com foco redução dos controles tradicionais e valorização das ideias individuais; - Estímulo à liderança aglutinadora de novos conhecimentos gerados na colaboração coletiva; - Motivação por meio de condições estruturais de trabalho para a geração de inovação e evolução organizacional; - Forte virtualização do trabalho e competitividades decorrente dos avanços tecnológicos; - Gerenciamento do risco, do caos, dos processos, conhecimento e informação como base para o apoio a tomada de decisão; - Apropriação das redes sociais como ferramenta de publicidade e relacionamento com os clientes. - Transparência ativa e governança. |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva (2020), adaptado de Chiavenato (2018).

A partir dessas abordagens, concretizou-se a organização como em redes compostas por várias partes interligadas, trazendo a macro visão organizacional, que segundo os autores Valle e Oliveira (2013, p. 4) esses elementos são a “cultura, estratégia, estrutura, processos, redes, competências, tecnologia e conhecimento”. Assim, reveste-se de particular importância a cadeia de valor descente das relações existentes entre os diversos processos integrados da organização.

Para Pavani Júnior e Scucuglia (2014, p. 102-103), as organizações atuais terão que se adaptar ao novo paradigma da “filosofia gerencial”, pois estas ainda se organizam como há 100 anos, após a Revolução Industrial e o Taylorismo. Assim, continua os autores, as atividades são realizadas de modo especializado por determinadas áreas, com “relações clientes-fornecedores internos a organização, de modo com que o trabalho das unidades funcionais resulta em um produto demandado pelo cliente”.

Os autores mencionam que esse tipo de organização possui a visão tradicional, em que áreas especializadas buscam atender a necessidade do cliente. Contudo, a partir dos anos 1990, iniciam-se grandes críticas ao Taylorismo, pois essa visão potencializa que cada

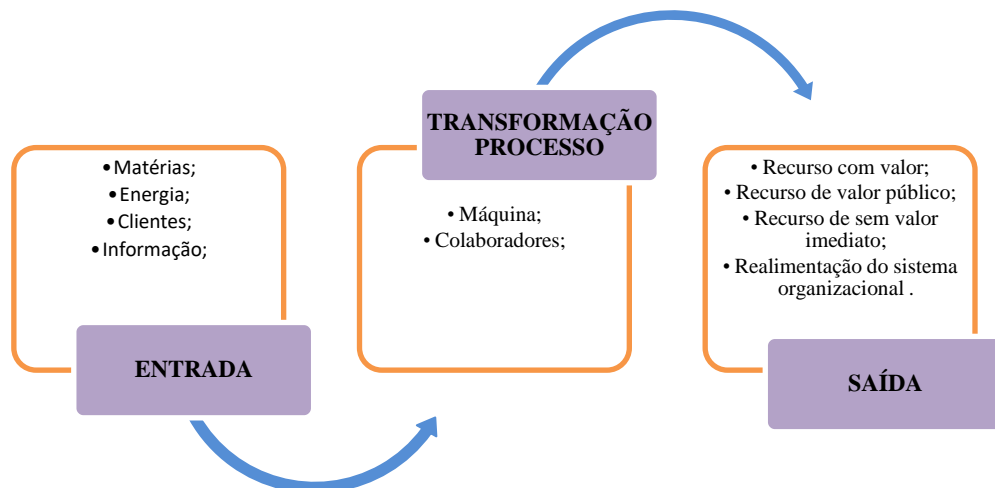
departamento da instituição busca suprir suas próprias necessidades e interesses, enxergando apenas uma parte do processo sem a visão continuada nos demais setores da instituição.

A BPM é entendida como um conjunto de atividades realizadas pelo elemento humano ou sistema que após ser processada tem como saída um valor a ser entregue a um cliente ou a resultado. Neste contexto, Davenport (1994, p. 13) define que,

[...] um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação. Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor.

A BPM viabiliza que a instituição reduza o tempo de execução de suas atividades, e que estas sejam realizadas de modo preciso e com efetividade, além de fornecer a seus clientes um melhor atendimento. A Figura 2 representa a sistematização da BPM, na qual há a conjunto de entrada (*inputs*), recurso ou serviço, que posteriormente passam por processamento ou transformação e tem a saída (*output*) com agregação de valor no resultado estes recursos ou serviços transformados.

Figura 2 – Modelo sistematizado de BPM.



Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva (2020), adaptado de Valle e Oliveira (2013).

O processo de negócio é conjunto de trabalhos desenvolvidos para a entrega de valor a um cliente ou para apoiar ou gerenciar outro processo organizacional, que pode ser de ponta a ponta, interfuncional ou interorganizacional. O *Business Process Model and Notation* 4.0 (BPMN 4.0), é um instrumento que define o padrão de notações para a modelagem de processo, foi idealizado a partir de um acordo técnico entre diversas empresas com o objetivo de padronizar a representação gráfica dos processos de negócio com o uso de símbolos,

normas e formas que desenha de modo claro e facilitado os fluxos das atividades organizacionais.

Essa importante notação utilizada mundialmente, no Brasil definiu seu padrão por meio do Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento que define o “processo é um conjunto de atividades sequenciadas que entregam valor ao cliente. São formados pela combinação de todas as atividades e suporte necessários, para produzir e entregar um objetivo, resultado, produto ou serviço, independente e onde a atividade seja executada” (ABPM, 2020, p. 435), conforme podemos identificar na Figura 3, que demonstra como o processo ocorre orquestrando as atividades desenvolvidas na instituição.

Figura 3 – Processo orquestrando atividades.



Fonte: ABPMP (2013, p. 33).

A atividade é conceituada como o “conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço”, estas podem “ser agregadas para formar cenários que são grupos de atividades e suas tarefas, que são sempre executadas em certos eventos ou em resposta a necessidades específicas” (ABPMP, 2020, p. 421). As tarefas são “os passos ou ações realizadas para executar uma parte específica do trabalho”, ou seja, “uma sequência de tarefas logicamente relacionadas pode ser agrupada para formar uma atividade um nível acima”. Ou seja, a tarefa está contida na atividade (ABPMP, 2020, p. 438).

Podemos definir os eventos como sendo um termo ligado ao tempo do processo, ou seja, a sua temporalidade. Então, é preciso assumir que o evento está ligado ao que acontece com o processo, que influencia o seu fluxo.

Criada por Michael E. Porter em 1985, a cadeia de valor possui como foco a identificação dos macroprocessos da instituição com agregação de valor o ser fornecido ao cliente. Deste modo, é um importante instrumento para apoiar a tomada de decisão, pois possibilita a visão sistêmica, uniformidade e convergente entre as partes da instituição. Assim,

[...] a estrutura da cadeia de valor de Porter vê a organização como um processo sequencial de atividades de criação de valor e tenta mapear como uma organização cria valor para os clientes examinando as contribuições de diferentes atividades da organização para esse valor. (ABPMP, 2020, p. 71).

O macroprocesso é o conjunto de processos inter-relacionados que geram valores diretos ao cliente, que permite visualizar a organização como um todo melhor, o que possibilita identificação dos pontos críticos que necessitam ser melhorados para a tomada de decisão, ou seja, é a decomposição que lida com as funções organizacionais, que devem ser alinhadas com seus objetivos e missão. Assim, macroprocesso é como o “conjunto de processos de uma cadeia de valor decompostos e executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, para realização de objetivos e metas da organização” (CELEBRONI, 2009 apud CAVALCANTI, 2017, p. 12).

Na concepção de Pavani Júnior e Scucuglia (2011), o gerenciamento dos processos perpassa pelo bom funcionamento da instituição, de acordo com o que foi planejado e idealizado. Com efeito, essas instituições continuam evoluindo com um maior foco nos processos em detrimento da estrutura rígida, facilitando assim a comunicação rápida e continuada entre os processos, que passam a guiar o modelo da organização, além de facilitar a troca de informações, com valor agregado e contínuo, tanto para os clientes internos quanto os externos.

Transformar os processos da organização em um pano de fundo horizontal das ações da organização deve ser objetivo estratégico de uma instituição. Afinal, uma organização estruturada de modo vertical inviabilizar a comunicação entre os responsáveis pelos processos, resultando na perda de efetividade e produtividade. Afinal, o papel da BPM,

[...] é fazer como que a cadeia de inter-relações entre atividades, informações, materiais e equipamentos ocorra sem as tradicionais barreiras das diferentes unidades organizacionais. Por isso, a criação de um processo de “gestão por processos” precisa ser modelada, pois diversas práticas necessitam de ser conduzidas para manter a estrutura de processo atualizada e trazendo benefícios de produtividade esperados. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 210).

A melhor maneira de compreender essa metodologia é considerar que as organizações devem trabalhar os processos de negócio de modo interligados, pois estes possuem o fluxo de trabalho que não se encerra na linha tênue de cada setor ou do responsável por sua execução. No primeiro momento as organizações tomam iniciativas de aplicar o BPM, entendendo seus processos, que de início não se trata de eliminar por completo a estrutura hierárquica vertical.

A gestão de processo é caracterizada por gerenciar apenas um processo e suas atividades de modo individualizado e específico por área de atuação. Conforme Cavalcanti (2017, p. 7), “gestão de processo é o ato de gerenciar os processos existentes na organização, ou seja, significa que existem processos mapeados sendo monitorados, mantidos sobre controle e que estão funcionando conforme planejado”. Assim, fica claro que a metodologia trabalha na identificação, mapeamento, análise e gerenciamento de processos específicos com o objetivo de atingir as melhorias necessárias para a realização das atividades continuada.

Cavalcanti (2017, p. 9) julga pertinente informar que na departamentalização, dificilmente irá conseguir implantar totalmente a gestão por processos, pois esta necessita de uma equipe multidisciplinar, gerenciada por um único agente com autonomia para agir em todo o fluxo de trabalho, além da maturidade funcional de implantação e capacitação qualificada e continuada de todos os envolvidos. A gestão por processo perpassa por quatro grandes etapas:

(i) estudo do trabalho: é o estudo e a observação do processo para o seu detalhamento lógico; (ii) entendimento do trabalho: objetiva a compreender as particularidades existentes dentro de cada processos por meio de informações coletadas que posteriormente irá se transformar em conhecimento; (iii) otimização do trabalho: que seria o aperfeiçoamento contínuo da estrutura do trabalho que ocorre de modo sistemático e sistêmico para o entendimento do processo; (iv) manutenção do trabalho: conjunto de práticas de trabalho de modo contínuo, dentro dos padrões estabelecidos de eficácia e eficiência. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 61).

Ora, a gestão de processo viabiliza o estabelecimento de relações entre os fluxos de trabalho, promovendo o início da comunicação integrada entre os diversos setores da organização, como demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Visões dos tipos de gestão DE e POR processos.

| Gestão de processos | Gestão por processos |
|---------------------------------------|--|
| Visão funcional, vertical. | Visão processual, horizontal. |
| Modelo tradicional, prática comum. | Modelagem dos processos de negócio. |
| Melhoria contínua dos processos. | Melhoria contínua dos resultados. |
| Foco nas tarefas e não nos resultados | Foco nas metas dos processos/projetos. |

Fonte: Cavalcanti (2017, p. 8).

Para a efetiva implantação da BPM na organização deve-se buscar estimular uma cultura colaborativa demonstrando a necessidade de os agentes trabalharem os fluxos dos processos de modo interligados e inter-relacionados, pois para o sucesso organizacional o foco das melhorias deve-se passar pela necessidade do cliente, por meio das pessoas, cultura organizacional e a futura implantação da gestão por processo.

3.1 Metodologia de BPM Aplicada a GD

A BPM para alcançar seu objetivo de forma satisfatória e eficiente deve ser planejada, com a representação do passo a passo a ser seguido na execução das atividades e tarefas. Como bem nos assegura Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 18), pode-se dizer que mapeamento de processos “tem a função de estudo e entendimento das lógicas inseridas na cadeia de informações e insumos, viabilizando, posteriormente, a implementação de ações de otimização e manutenção dos processos”.

Neste contexto, fica claro que o mapeamento possui o objetivo de entender e visualizar as atividades de um processo de forma atualizada. É importante ressaltar que a técnica do mapeamento dos processos possibilita a organização avaliar os impactos de cada processo em seu planejamento e objetivos estratégicos para melhor satisfazer seus clientes, mas, em cima disso, desenhar o caminho que percorre cada processo com a descrição do passo a passo das atividades e tarefas desenvolvidos, e assim evidenciar as relações existentes nos diversos setores da instituição.

Complementado o conceito, Maranhão e Macieira (2010, p. 65), dizem que “[...] o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *top down*, até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos ou serviços, objetivos e resultados dos processos.” Ora, uma de suas

vantagens no desenvolvimento do mapeamento dos processos é a identificação do modo como os donos ou responsáveis estão executando os processos da instituição.

Diante disso fica evidente que o mapeamento dos processos não perpassa apenas pelo conhecimento dos diagramas dos fluxos, para sua efetiva aplicação é preciso que seja realizada uma verdadeira investigação de todas as informações referente aos processos. Nesse sentido, há como conhecer os limites, as realidades organizacionais, além de reduzir o risco de esquecer-se de desenhar uma determinada atividade. Outro fator que também pode ser considerado é que a tarefa por ser conceituada como o passo a passo detalhado da execução das atividades, deve ser detalhada por meio da elaboração de procedimento operacional padrão (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 68-69).

A aplicação da BPM perpassa por algumas etapas. A primeira etapa define o nível de profundidade a ser detalhado nos processos a serem desenhados. A segunda etapa é a definição de quais processos organizacionais serão mapeados pelo profissional responsável, com os desenhos dos fluxogramas. A terceira etapa destina-se a coleta de informações sobre a situação atual dos processos a serem mapeados, que deve conter alguns elementos mínimos para seu entendimento: nome do processo; área organizacional; objetivo do processo; entradas; saídas ou produtos; controle; mecanismos; indicadores de desempenho; fatores críticos de sucesso; registros realizados durante a execução do processo. A quarta etapa seria a construção dos fluxogramas ou dos diagramas, juntamente com a documentação dos processos. A quinta etapa ocorre à validação dos processos mapeados pela autoridade competente. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2010).

Os processos de negócios que são executados de modo tácito nas organizações, mas o mapeamento possui a responsabilidade de levantar informações detalhadas apresentando-as em forma de fluxo de trabalhos sequenciais, além de obter resultado com facilidade e identificar recursos de cada processo. Assim, a próxima etapa na padronização e compreensão dos processos organizacionais é aplicar os métodos de modelagem e análise de processos que são utilizados para expressar e registrar os processos que foram mapeados, por meio de uma determinada ferramenta, que representa de forma clara graficamente as atividades desenvolvidas no processo.

3.1.1 Modelagem e Análise de Processos

Muitas vezes as atividades da organização são executadas de modo não documentado, seguindo regras e processos de acordo com o entendimento e as práticas dos

funcionários responsáveis pela execução das atividades. Como forma de registrar esses processos à modelagem de processo aplicada nas organizações, está é responsável por desenhar os fluxos mapeados em ferramenta de notação, com o objetivo de facilitar a análise dos processos padronizados identificando suas melhorias para obtenção de competitividade de mercado.

Atribui-se a modelagem de processo como uma técnica que busca por meio do desenho dos fluxos realizar melhorias dos processos de negócio com certa razão, já que está utiliza-se da simbologia (fluxogramas ou diagramas) para documentar os processos. Dessa forma, possui o objetivo de facilitar sua análise e a de orientar, por meio de desenhos gráficos, a execução das atividades operacionais que se encontram localizadas em determinado processo. Outro fator que também pode ser considerado é a padronização das atividades, o que facilita o conhecimento generalizado dos processos pelos funcionários da organização.

A Modelagem de processo é o “conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto. A modelagem fornece uma perspectiva de ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento”. (ABPMP, 2020, p. 81). Sobre esse aspecto, Valle e Oliveira (2013, p. 39) informam que a modelagem de processos perpassa pela construção de diagramas que representam os modelos de processos atuais da organização.

Por essa razão, tem particular relevância, segundo os autores, os objetivos da modelagem são: entendimento, aprendizado, documentação e melhorias. Trata-se de realizar testes nas relações dos processos em diversas condições com o objetivo de verificar o bom funcionamento pré-estabelecidos. Ou seja, aplicar a modelagem para permitir que as organizações identifiquem os riscos e falhas existentes nos processos, além de servir como teste dos processos melhorados e/ou criados (VALLE e OLIVEIRA 2013, p. 39).

Nos estudos da Pavani Junior e Scucuglia (2011), a modelagem objetiva a representação gráfica dos processos institucionais tornando-se compreensíveis por todos que fazem parte do processo. Tal observação vem complementar de forma sucinta o que

A modelagem dos processos visa representar graficamente, através do mapeamento, da análise e do redesenho, o encadeamento de atividades que formam um processo, mostrando as demissões de interesse, conforme os objetivos que cada situação sugere, como, por exemplo, as entradas e saídas, as interfaces com outros processos, os executores ou responsáveis por cada atividade, as informações necessárias ou geradas nas atividades, entre outras. (CAVALCANTI, 2017, p. 9).

É importante que a modelagem permita a visão padronizada, assegurando aos usuários um entendimento comum sobre a organização. Para Valle e Oliveira (2013, p. 41)

com a modelagem é possível se adquirir o conhecimento organizacional e repensar os seus pontos de melhoras. Assim, podemos destacar alguns pontos plausíveis:

- a) entender o negócio através do compartilhamento dos processos, permitindo a identificação de seus requisitos, retrabalhos, gargalos, ineficiências; b) padronizar conceitos compartilhar visões e sistematizar o conhecimento, unificando a linguagem entre a equipe de processos, usuários, área de TI e demais profissionais envolvidos no projeto; c) analisar oportunidades e melhorias e monitoramento dos processos através de simulações de seu funcionamento e reengenharia dos mesmos; d) implantar soluções estruturadas baseadas em tecnologia (*software*), como sistemas de *workflow*, ERP, de gestão de processos, SOA e outros; e) melhorar a qualidade e produtividade de produtos e serviços, por meio da racionalização dos processos; f) implantar a gestão estratégica (minimizar ameaças e potencializando oportunidades) introduzindo as melhores práticas, ou modelos de gestão, na cultura organizacional, como CMMI, Gestão pela Qualidade, MPS.br, BSC, Seis Sigma e ITIL; g) facilitar a identificação e soluções dos problemas, por meio do uso de metodologias, como MASP (método análise e solução de problemas), por exemplo. (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. 41).

O estudo nos mostra que o uso das TIC nas organizações é essencial para manter-se competitiva, no entanto, faz-se necessário que estas identifiquem e organizem seus fluxos de trabalho. Por essa razão, tem particular relevância a modelagem dos processos de negócio, pois ela é essencial para definir os caminhos a serem seguidos pelos funcionários no desenvolvimento de suas atividades, além de auxiliar na elaboração de soluções e melhorias futuras dos processos. Debate-se que as organizações atuais carecem de maior transparência, o que facilita as ações do setor de autorias e o controle social, por meio da modelagem.

Portanto, a modelagem é um relevante insumo para o desenvolvimento de sistemas de informação focados no papel do usuário como parte do processo. É possível afirmar que o desenvolvimento da modelagem perpassa por cinco grandes fases:

- a) Definir a abordagem a ser adotada;
- b) levantar informações sobre o processo;
- c) desenhar os fluxos dos processos;
- d) documentar os processos modelados;
- e) disseminar o documento elaborado.

A primeira fase, definir a abordagem a ser adotada, possui como propósito deliberar qual nível de visão, que será detalhado na modelagem. Está fase é importante, pois a organização opta por três tipos de abordagem:

- a) *Top Down*: ocorre quando a modelagem acontece do nível alto para baixo, dessa forma a organização primeiro desenha a visão geral dos processos para depois deste ser detalhado;

b) *Middle out*: a modelagem é desenvolvida do meio para fora, ou seja, do problema identificado para depois passar para os extremos do processo;

c) *Bottom up*: é definida dos níveis mais baixos para o mais alto, sendo este responsável por trazer de início a visão detalhada de cada processo, para depois a visão geral.

Para Cavalcanti (2017), o alinhamento dos níveis a ser detalhado e o tipo de abordagem a ser adotado em todo o projeto é importante, pois define qual será o grau de detalhamento e análise da modelagem.

A segunda fase é a de levantar informações sobre o processo, recolhimento de informações necessárias para se entender o processo, por meio de: entrevistas, *workshops*, videoconferência, observação diretas, dinâmica de grupo, além de análise dos documentos que seguem regras pré-estabelecidas em políticas, resoluções, instruções, manuais, entre outros. “O analista abrirá mão de recursos para conduzir o retrato fluxogramático da sequência de atividades que está sendo modelada” (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. 70).

É importante ressaltar que as duas primeiras fases da técnica de modelagem de processo dependem das definições, entendimento e conhecimento adquirido durante a fase de mapeamento do processo, conforme foi definida no capítulo anterior. A terceira fase, desenhar os fluxos dos processos, é realizada a modelagem propriamente dita, nesse sentido, ocorre a representação gráfica dos fluxos por meio das notações escolhidas de acordo com a necessidade da organização.

Para Pavani Junior e Scucuglia (2011, p. 74), “apesar de haver vários tipos de notações, a melhor forma de representar um processo é o fluxograma, pois com ele é possível identificar de forma clara cada ponto do processo, por meio de figuras intuitivas e simples”. O autor ainda completou que a escolha da ferramenta perpassa pela “capacidade de interpretação dos fluxos por parte de *stakeholders*” (partes interessadas), além de identificar os gargalos, e demonstrar as possíveis melhorias e automação para que o objetivo do processo seja alcançado.

A quarta fase, é documentar os processos modelados, que ocorre após a validação dos fluxos pelo dono do processo. A representação do processo é registrada em documentos institucionais. A última fase, disseminar o documento elaborado, perpassa por mostrar e compartilhar o documento elaborado nos diversos canais de comunicação da instituição, com a finalidade de romper as barreiras culturais existentes e iniciar o novo paradigma da BPM. A modelagem de processo é o primeiro passo para a implantação da BPM em uma organização, mas, em cima disso, possibilita identificar de maneira transparente as relações entre os processos.

Após a identificação de informações sobre os processos e o desenho deste, de forma padronizada nos instrumentos de notação, é aplicada metodologia de análise de processo com o intuito de realizar as melhorias necessárias para a redução dos custos e agilidade na execução do processo, é utilizada para identificar quais os pontos fracos e os problemas que ocorrem nos processos atuais, além de entender seu estado atual por meio de diagnósticos capazes de sugerir melhorias e aperfeiçoamento dos processos aos *stakeholder*, dando-lhe instrumento para conhecer sua organização e melhor apoio a tomada de decisão na resolução dos problemas.

Portanto, podemos conceituar a análise de processo como o:

Conjunto de atividades e técnicas usadas para funcionar como facilitador/interlocutor entre os *stakeholders* [...] de modo a entender a organização e seu respectivo *modus operandi*, possibilitando recomendações de soluções faculte alcançar os propósitos. (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 158).

Para que a aplicação dessa metodologia ocorra de forma qualificada na instituição os processos sistematizados devem atender aos objetivos instituídos pelos interessados no processo, além de estar em acordo com a política de governança instituída. Nesse sentido, ABPMP (2020, p. 141) pontua que a análise de processo objetiva averiguar e identificar as atividades inter-relacionadas do processo por meio da medição da efetividade das operações realizadas conforme os objetivos predefinidos pela instituição.

A análise de processo possui como foco o desenvolvimento de melhorias, soluções e aperfeiçoamento dos processos, além de fornecer aos *stakeholders* insumos para auxiliar na tomada de decisão, que por meio dos processos documentados este tem a oportunidade de entender o “porque”, “como” e “quem” executa as atividades na organização, nesse sentido, com a “anamnese (relativo ao diagnóstico da saúde/doença da pessoa jurídica) e diagnose (conhecimento efetivo, minucioso ou em confirmação sobre algo) de características organizacionais possíveis de aperfeiçoamento” (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 158).

Pode-se dizer que metodologia de análise de processo proporciona a padronização ou transformações dos processos de negócio com aplicação de algumas técnicas que busquem a redução dos custos, agilidade dos processos que trazem uma maior satisfação do cliente, além de identificar os principais problemas gerenciais. Neste contexto, para ABPMP (2020) fica claro que a análise possui a funcionalidade de identificar como está se executando os processos atualmente, por meio de documentos validados que podem ajudar a melhorá-los ou transformá-los para atender os objetivos instituídos.

Dessa forma, podemos atender com eficácia e eficiência as necessidades estratégicas da organização, considerando que essa:

É uma ferramenta essencial para avaliar o quão eficiente o trabalho da organização está alcançando seus objetivos. Ela gera as informações necessárias para que a organização tome decisões informadas sobre as atividades de negócio. O principal benefício da análise do estado atual do processo é o entendimento compartilhado de como o trabalho é feito. Ao criar uma avaliação fundamental baseada em fatos e métricas documentados, e validados, análise do estado atual pode ajudar um time de BPM a redesenhar o processo, para melhor atender aos objetivos da organização. (ABPMP, 2020, p. 142).

A análise dos processos confere que a instituição estude, entenda e quantifique o estado atual dos processos, pois ressalta as causas dos entraves em seu andamento. Debate-se que ao analisar os processos de modo global é possível entender suas interações, os responsáveis de cada parte de processo, além de identificar a documentação e as informações compartilhadas e produzidas em todo o seu ciclo. Nesse sentido, há entendimento das melhorias ou transformações necessárias para alcançar os objetivos e metas planejadas.

Os estudos de Valle e Oliveira (2013) concentram-se em explicar como desenvolver a metodologia de BPM nas mais diversas organizações do país, com o intuito de alcance do máximo desempenho em seus processos mapeados. Tipicamente os autores definem quatro fases distintas para se realizar a análise dos processos de uma instituição. A primeira fase perpassa por preparação da análise dos processos para identificar as necessidades da organização a partir da estrutura dos processos.

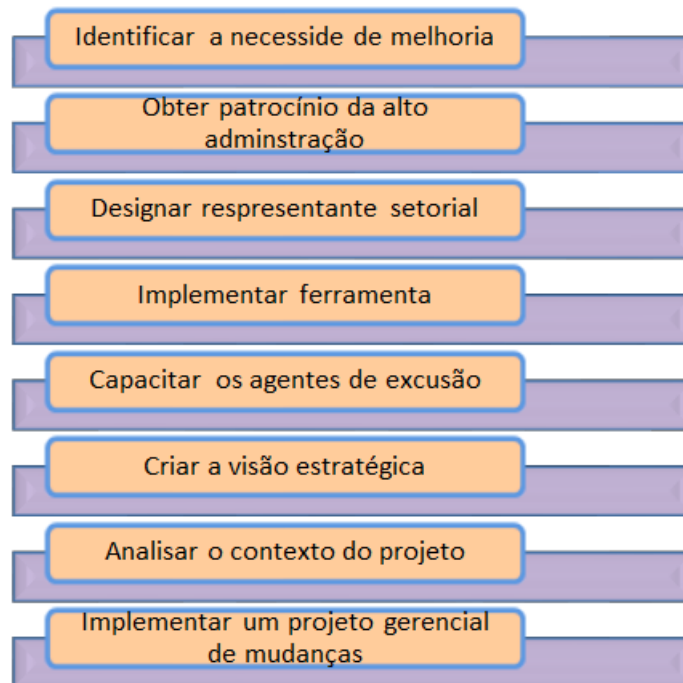
É importante ressaltar que nessa fase deve-se identificar os processos prioritários pelos *stakeholders* e os responsáveis por realizar à análise, uma das técnicas que pode ser utilizada para definir a priorização é a análise da Matriz SWOT, em cima disso, deve-se definir os critérios que irão nortear toda a execução do trabalho. Finalmente, é imperativo que se considere todo processo mapeado, ponta-a-ponta, pois o entendimento do ciclo do processo possibilita a análise do ambiente organizacional.

Para ABPMP (2020), a realização da análise perpassa de melhorias, assim como: alcance dos objetivos e estratégias; otimização dos processos; satisfação dos clientes; eficiência no desempenho das atividades e confiabilidade. Os autores ressaltam que é importante à formalização desses processos para a alta gestão, pois é fundamental para a otimização dos processos perante os colaboradores. É imperioso definir os representantes de cada setor responsável pela análise setorial, por meio do comitê de mudança, que irá definir as transformações necessárias em cada processo e quais serão devidamente efetivadas na organização.

Este comitê deve possuir autonomia para convidar outros profissionais ou reuniões com os *stakeholders* para deliberar e tratar de temas específicos que afetem de forma drástica a atividade de parte da organização (VALLE; OLIVEIRA, 2013). Os autores ainda mencionam que nesta fase outra importante decisão é a escolha da ferramenta a ser utilizada, pois com ela é possível utilizar de forma eficiente às TIC para entender e modificar os processos modelados.

A análise do contexto do projeto faz-se necessário, com a definição dos níveis de mudanças a serem implantadas e os gargalos a serem superados para a melhoria dos processos, além de avaliar os recursos financeiros, tecnológicos, organizacionais, humanos, entre outros, para que se possa avaliar o tempo de execução do projeto e o nível de execução. Nesse sentido, conforme verificado por Valle e Oliveira (2013), a primeira fase da metodologia de análise de processo perpassar por oito etapas que serão representadas na figura 4, como a preparação da análise dos processos.

Figura 4 – Fase I - Preparação da análise dos processos.



Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva (2020), adaptado de Valle e Oliveira (2013).

Finalmente, a primeira fase da análise é determinante para a implantação de um programa de gerenciamento de mudanças, por meio de sistemas de monitoramento nas ações executadas no decorrer dos processos (VALLE; OLIVEIRA, 2013). A segunda fase, após a definição dos processos prioritários, será estruturar o projeto para a realização da análise,

definindo o caminho a ser seguido para que se alcance os objetivos estratégicos. No projeto é definida a ferramenta a ser utilizada para decompor e analisar os processos.

Estudos indicam que para se obter sucesso na análise a quantidade de processos a serem analisados deve ser reduzido, angariando empenho para os processos que ofertarem maiores resultados seja de melhoria, impacto organizacional e valor ao cliente. Com efeito, para definir esses processos prioritários, cada processo da organização deve ser avaliado de forma quantitativa conforme seu impacto de melhoria para a organização. Gerando, assim, uma lista de processos que orientará as ações e os sucessivos processos a serem analisados ou melhorados conforme o planejado (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

Depois, é necessário definir metas numéricas que contabilizem as medidas de desempenho com o propósito de alcançar os objetivos pretendidos. Segundo Valle e Oliveira (2013, p. 47-48),

(i) eficiência com a medida de volume e serve para avaliar a produtividade de um processo; (ii) eficácia define quanto o processo atende às necessidades e expectativas dos clientes internos e/ou externo; (iii) e a adaptabilidade que é a medida de quanto um produto ou serviço pode ser customizado para atender a seu cliente.

Já na terceira fase, perpassa por identificar as melhorias que devem ser implementadas com o recolhimento de opinião e necessidades dos clientes, com o objetivo de atender a expectativa definida no planejamento e a própria satisfação dos clientes internos e externos. Tendo como base essas informações, é realizada a avaliação do desempenho atual das atividades desenvolvidas nos processos a serem analisados, conforme os critérios definidos para que se alcance o nível de melhoria a ser implantado na instituição.

É possível, destarte Valle e Oliveira (2013), que a instituição realize estudos comparativos com outras instituições de destaques para que possa avaliar seu desempenho e agregar valor. Destaca-se como ferramenta de comparação o *benchmarking* corporativo, conceituada como o

[...] processo em uma organização com o desempenho de processos similares em organizações do mesmo ramo de atividade. Muitas organizações buscam dados de *benchmark* para ajudar nos esforços de transformação de negócio e determinar o quanto bem outras organizações estão gerenciando processos similares. (ABPMP, 2020, p. 422).

Após a avaliação, é necessário realizar uma auditoria, delinear o processo original e fazer melhorias necessárias, mas se haver a necessidade de novas modificações, estas devem ser realizadas, comparadas e escolhida a que melhor se adéqua aos objetivos. A etapa seguinte é a simulação das alternativas de melhorias, que segundo Valle e Oliveira (2013) devem ser

analisados seu comportamento do processo, de preferência por uma ferramenta de análise/simulação, para que se escolha a mais adequada.

A quarta é a análise de processos que envolve a implementação de um modelo de processo melhorado e otimizado, e assim, aos gestores a infraestrutura necessária para a execução do processo por todos da instituição (VALLE; OLIVEIRA, 2013). Após encerrar os preparativos da análise do processo, já que os processos estão em constantes mudanças, esta deve ser realizada periodicamente, para que o processo seja frequentemente melhorado e aprimorado e cumpram as necessidades para a satisfação dos clientes internos e/ou externos da organização, até mesmos aos requisitos legais, fiscais e jurídicos.

3.2 Fulcro Legal da Aplicação da BPM em Órgãos Públicos

A aplicação da BPM nos órgãos governamentais do país ocorre a partir das mudanças estruturais da sociedade, em seu modo de comunicar de forma ágil e em grande velocidade, graças ao uso das TIC, que viabilizaram a aproximação do cidadão à atuação do Estado, exigindo cada dia mais a transformação da informação física em digital. O advento da internet viabilizou e ampliou a participação ativa do cidadão nas ações do Estado, desse modo, a informação governamental transformou-se em um dos principais ativos de controle da sociedade.

Assim, Santos (2014) informa que diante desse novo cenário, foi exigido do Estado sua modernização e flexibilização aos novos paradigmas da sociedade, por meio de adequação em sua estrutura burocrática e hierárquica com reformas em suas características, métodos e técnicas de trabalhos com o objetivo de solucionar problemas que não se restringiam apenas à organização. Segundo o autor, o ponto originário para a visão da obrigatoriedade de o Estado exercer a *accountability* foi o Decreto nº 3.507, 13 de junho de 2000, que define os padrões de qualidade para os atendimentos prestados ao cidadão.

Esse decreto determinou a divulgação e avaliação dos serviços prestados pelos órgãos públicos aos cidadãos, além do comprometimento com a qualidade e acessibilidade na prestação do atendimento ao cidadão. Por meio da Carta de Serviços ao Cidadão (CSC) o órgão tinha o compromisso de “melhoria institucional permanente e o foco em resultados positivos para o cidadão. Para tanto, a organização deve trabalhar de forma integrada todos os elementos e/ou critérios apresentados” (SANTOS, 2014, p. 316). Os seguintes pontos deveriam ser trabalhados: cidadão, pessoas, processos e resultados.

Partindo da ideia de integração e sistematização, é publicado o Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que possuía como finalidade desenvolver e melhorar a prestação dos serviços públicos, por meio da implantação de soluções e metodologias de gestão que desburocratizasse e simplificasse nas ações governamentais. Com os Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico (e-PING), estabeleceu-se os padrões o qual

[...] um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas para regulamentar a utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação no Governo Federal. A e-PING é dividida em 5 temas: Interconexão; Segurança; Meios de Acesso; Organização e Intercâmbio de Informações e Áreas de Integração para Governo Eletrônico. (BRASIL, 2011a, p. 5).

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que a partir do momento em que o Estado entende que suas ações devem ser executadas de forma integral, deixando de lado sua estrutura rígida e burocrática, a informação tornou-se essencial para a visão sistêmica, agregando valor à prestação de serviço, à transparência e a redução dos custos. É importante ressaltar que o Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que instituiu a simplificação de processos dos serviços prestados e procedimentos de atendimento ao cidadão, buscou melhorar o compartilhamento das informações produzidas pelo Estado.

Essa iniciativa buscou atender com sucesso a implantação ou desenvolvimentos de serviços de TIC, por meio da gestão por processos e da informação. Como resultado objetivou-se integrar de forma coerente as diversas ações governamentais. Nesse sentido,

[...] a gestão de processos orientada à obtenção de resultados guarda forte correlação com a estratégia de implementação de Cartas de Serviços ao Cidadão, ferramenta constante do conjunto de soluções ofertadas pelo Programa e tornada obrigatória para os órgãos do Poder Executivo Federal que prestam atendimento direto ao público desde 2009. (BRASIL, 2011a, p. 6).

Esta iniciativa foi revogada pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que regulamentou os dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, instituindo o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações, direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2017c).

Sendo assim, a aplicação da gestão por processo no serviço público objetivou a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, com metodologias que aprimorassem a racionalização, economicidade e eficiência dessas atividades, além da construção do sistema de governança.

3.2.1 Governança Pública Federal dos Arquivos

No Brasil, até o ano de 2016, apesar de já existir a essência da governança na administração pública, esta não era constituída por meio de uma política pública que padronizasse e estabelecesse parâmetros para a governança. Entende-se que a governança pública é baseada nessas três práticas que buscam criar ações práticas de combate à corrupção, transparência ativa e avaliação de resultados, além de potencializar o entendimento da legalidade dos atos públicos, por meio da prestação de contas e serviços para a satisfação da sociedade.

Entretanto, por meio do Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, se constituiu essa política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. De acordo com esse decreto o conceito de governança pública é definido em seu art. 2º, inciso I, como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017b).

Neste contexto, o conceito de Governança Pública pode ser compreendido como “modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo” (SECCHI, 2009, p. 349) enquanto o TCU (2020) amplia o conceito para governança pública organizacional afirmando que:

É a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. (BRASIL, 2020, p. 15).

A gestão se refere em relação às responsabilidades administrativas que apoiam e implementam de modo sistemático o planejamento de uma instituição. Os gestores tomam decisões operacionais de rotina e lidam com as operações do trabalho administrativo cotidianamente. Segundo Santos (2014, p. 47) a gestão pública está associada a uma série de mudanças que envolvem “o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando ao bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço”.

Em termos mais simples, a governança estatal é responsável por instituir políticas e diretrizes gerais que apoiem o processo decisório de uma instituição. Ou seja, direciona e estabelece a aplicação de políticas e objetivos definidos para atender as demandas de todos os

stakeholders, constituindo, assim, uma rede de interação e compartilhamento de conhecimento, informação e tomada de decisão, de forma participativa entre os atores do processo que a instituição está inserida. Este processo traz as instituições transparência e *accountability* (JARDIM, 2018).

Conforme Jardim (2018, p. 38), “a governança procura responder a uma ‘realidade organizacional’ do Estado que ultrapassa os limites das cadeias político-burocráticas tradicionais, levando em conta, no seu entorno, as ações e agentes públicos e privados”. A diferenciação entre governança e gestão é distinta. Já que a governança lida com as práticas do processo funcional de tomada de decisão em uma instituição pública: liderança, a estratégia e o controle em prol do monitoramento, avaliação e direcionamento da aplicação das políticas públicas no decorrer da gestão.

E a gestão estrutura atividades ou processos direcionados para alcançar a governança com a elaboração de planejamento, execução e avaliação em dos atos administrativos cotidianos. Importante considerar algumas diretrizes, que segundo o Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, são as seguintes:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico; III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas; IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público; VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação. (BRASIL, 2017b).

Por todas essas razões, o uso de informação estruturada possibilita a tomada de decisão, como forma “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade.” (BRASIL, 2017b). Deste modo, nos últimos anos o Governo Federal tem implantado diversas iniciativas de desburocratização e melhoria da governança, por meio da institucionalização de governanças públicas voltada para a produção, disseminação e acesso dos documentos digitais.

Como bem nos assegura Jardim (2018), pode-se dizer que governança arquivística ultrapassa os muros das instituições, não se limitando aos gestores e institucionalidade, pois

esta dialoga com os diversos atores da sociedade, sendo influenciada e influenciando os ambientes complexos e variáveis que estão inseridas. Neste contexto, fica claro que o reconhecimento dessas instituições pelos diversos atores sociais e administrativos “abrange o reconhecimento da instituição pelos atores sociais que demandam informações arquivísticas sob um vasto arco de possibilidades, como o direito à informação e à memória” (JARDIM, 2018, p. 40).

Sendo assim, a GD implantada tornar viável a implantação de uma Política de Informação nas instituições, transformando seus arquivos em unidades de informação, voltadas para apoiar e aprimorar as fontes de informação e o fluxo de informação necessário à tomada de decisões e a construção do conhecimento.

3.3 Correlações da GD em CI com a BPM

Atualmente, o objetivo de uma organização é aprimorar seus processos de negócios para obter controle, economia e aumento de produtividade. Um documento é composto por informações geradas no processo de forma inter-relacionada e que mostra a estrutura e função da organização. Porém, o uso do documento como instrumento estratégico para a tomada de decisão e transparência institucional, são pouco valorizados na grande maioria das instituições, resultando em objetivos inconsistentes, tomada de decisão de forma errônea, falta de transparência e gastos desnecessários.

Na sociedade da informação e do conhecimento, há predomínio do uso da informação gerencial pelas organizações que se destaquem da concorrência, ampliando suas capacidades técnicas, de pessoal e vantagens financeiras, agregando valor ao empreendimento. Contudo, para que essas informações sejam componentes estratégicos é imprescindível implementar os métodos de BPM na organização. Essa ideia, ganha particular relevância pois,

A ótica agora é outra: antes olhava-se para a empresa e só enxergavam funções, agora enxergam também os processos. A mudança de percepção pode exigir anos de aprendizagem, mas, se bem-sucedida, pode-se transformar funcionários (isto é, aqueles que exercem uma função) em processadores (aqueles que agem em um processo). (VALLE; OLIVEIRA 2013, p. 9).

A aplicação desse método para mapear, identificar e analisar os processos de uma organização se tornou uma solução bem-sucedida nas instituições públicas, pois com ele é possível conectar os objetivos estratégicos com as atividades desenvolvidas de modo a atender à necessidade dos usuários. Assim, reveste-se de particular importância que os

arquivistas adquiriam conhecimentos voltados para a área da administração e gestão, pois eles lidam com informações geradas por meio das funções organizacionais, que são desenhadas e investigadas nas estruturas e contexto de criação dos documentos arquivísticos.

Ganha particular relevância a BPM, já que essas estruturas e funções organizacionais estão relacionadas aos processos e atividades desenvolvidas na organização. O Arquivo Nacional (2001, p. 5) afirma que através da aplicação de TIC e recursos técnicos modernos, o programa de GD que tem como objetivo controlar a produção de documentos e racionalizar os seus processos, conduzirá à melhoria dos procedimentos arquivísticos. Assim, os arquivos devem ter uma maior eficácia e garantir o cumprimento dos direitos civis e apoio à tomada de decisões políticas e administrativas, além de salvaguardar suas funções sociais.

Portanto, a GD inclui o planejamento, a organização, o controle e a coordenação das operações técnicas de recursos humanos, espaço físico e equipamentos, com o objetivo de melhorar e simplificar o ciclo de vida dos documentos para a tomada de decisões, além da disseminação de informação. Até o momento, percebemos que o uso da BPM proporciona uma visão horizontal de uma organização, na qual os processos são organizados sistematicamente de acordo com as atividades desenvolvidas.

Em relação à realidade arquivística, os documentos arquivísticos e as informações organizacionais muitas vezes não recebem a atenção que merecem nas instituições que os armazenam. E às vezes esses acervos são administrados por auxiliares administrativos ou funcionários administrativos sem experiência na área, enquanto deveriam ser manuseados por arquivistas, por profissionais que tenha o conhecimento dos princípios e relações existentes entre os documentos arquivísticos.

As visões sistemáticas e contingenciais das instituições modernas permitem aos gestores compreenderem a instituição como um todo, o que é um elemento oportuno para averiguar e desenhar as condições atuais ou futuras dos processos desenvolvidos na organização, tornando-se exequível, além de viabilizar o melhoramento e padronização em consonância com os requisitos essenciais indicados pelos clientes externos e internos da organização.

Ao desenvolver e implementar o sistema de GD com base na BPM, as instituições passam a gerenciar, a apoiar e a melhorar a tomada de decisões baseada em documentos sob a premissa da fidedignidade e autenticidade. A primeira característica, fidedignidade, é entendida como todas as informações geradas e recebidas pela organização durante suas atividades, com o objetivo de comprovar fatos. Conforme Rondinelli (2005, p. 64),

“documentos arquivísticos são participantes da ação que os geram, fonte essa cujo valor depende da fidedignidade dos documentos”.

A segunda característica, autenticidade, é entendida como a transmissão de qualquer documento arquivístico que se mantém inalterado desde sua origem até a destinação final. “A autenticidade de um documento está diretamente ligada à forma e ao status de transmissão desse documento, bem como às condições de preservação e custódia” (RONDINELLI, 2005, p. 64). Os documentos arquivísticos são gerados por meio dos relacionamentos orgânicos da instituição que são baseados nas suas funções e atividades.

Assim, os processos de negócios da instituição, que são inter-relacionados, devem pautar a implantação da GD para que se conduza ao controle da produção, uso seguro e conformidade efetiva dos documentos, de acordo com os regulamentos e normas arquivísticas, até a destinação final. Para isso, os gestores da informação devem entender que:

[...] toda organização é um sistema. Ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis. (SCUCUGLIA, 2013, p. 1).

Portanto, a aplicação da BPM na organização traz vantagens no desenvolvimento da GD, a congruência entre essas metodologias, possibilita a visualização clara dos documentos de acordo com o fluxo dos processos da organização. É importante ressaltar que entre esses benéficos temos a padronização e aprimoramento das atividades de arquivamento, transferência e recebimento, avaliações, classificação, destinação e acesso à informação. Estudos de Bartalo e Moreno (2008, p. 13), afirmam que ao

[...] entender o modo como as organizações estruturam-se e como executam suas funções e atividades é compreender como os documentos são acumulados. [...] À medida que os documentos vão sendo acumulados, estabelecem relações entre si. Eles estão unidos por um elo criado no momento em que são produzidos e recebidos, determinados pela razão de sua elaboração e que é necessário à própria existência e capacidade de cumprir seu objetivo. Eles são um conjunto indivisível de relações intelectuais.

Portanto, GD, conjuntamente com a BPM, favorece a visualização, padronização, controle e disponibilidade de documentos arquivísticos, pois ao decompor os processos nas diferentes camadas orgânicas da organização, o gestor da organização poderá gerir, preparar, revisar, reformular ou elaborar os documentos arquivísticos necessários para o cumprimento dos requisitos legais, fiscais e jurídicos.

Diante do exposto, o BPM é importante para o desenvolvimento de sistemas de GD. Essa abordagem permite identificar os processos desenvolvidos na organização, e viabiliza a identificação e o rastreamento do fluxo documental, além de transformar os

documentos na base para as decisões estratégicas, a exemplo de investimento financeiro, humano e cultural, fortalecendo a transparência ativa e a *accountability* nas organizações.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado a base metodológica utilizada para a realização da pesquisa, a intervenção e o produto gestor, que foi entendida como o planejamento e execução de um conjunto de atividades com procedimentos cientificamente aplicados, com efeitos programados, tais como: resultados importantes para responder as questões da pesquisa; análise de informações e dados coletados; verificação das hipóteses levantadas no decorrer da pesquisa, do referencial teórico e do estado da arte; efeitos das ações do plano estratégico observadas no ambiente social de intervenção; resultados da intervenção; elaboração de produto e entrega.

Para a realização dessa pesquisa foram necessários os procedimentos de coleta, análise e discussão do material coletado, de acordo com o método escolhido, resultando na solução do problema determinado. Segundo Mueller (2007), o pesquisador, antes de escolher o método a ser utilizado na pesquisa, deve realizar um levantamento das opções de métodos disponíveis, para posteriormente planejar o mais adequado a ser utilizado. Por isso, o planejamento das ações e o método a ser utilizado são procedimentos essenciais para o bom andamento da pesquisa.

A pesquisa aqui documentada foi de natureza aplicada. A pesquisa de natureza aplicada é aquela na qual se busca a criação de uma solução prática para o problema, que neste caso se refere à atualização da GD na CGPA do IFS. Segundo Fleury e Werlang (2017, p. 2) “a pesquisa aplicada se concentra em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções”.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram realizadas pesquisas de abordagens qualitativas. A respeito do método de pesquisa qualitativa, Prodanov e Freitas (2013) destacam que a análise baseada nesse procedimento depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, tamanho da amostra, instrumento de pesquisa e pressupostos teóricos que orientam a pesquisa. No entanto, esse processo envolve redução de dados, classificação, interpretação e redação de relatórios específicos a respeito do contexto do estudo.

Quanto ao objetivo deu-se pela pesquisa descritiva, foi realizada de modo a procurar a caracterização e descrição dos assuntos principais, com a finalidade de obter o resultado eficiente de acordo com o proposto no objetivo. Ou seja, a pesquisa descritiva caracteriza-se por “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o

estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática” (PRODAVOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Quanto aos procedimentos deu-se pela pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação. Devido ao uso de uma revisão de literatura com base em fichamentos de diferentes fontes de informação científica, tecnológica, normativa e legal, foi necessária utilização de uma abordagem qualitativa para tratamento dos dados da interpretação que se foi feita acerca das referidas fontes exploradas. Assim, foi elaborado fichamentos das publicações selecionadas, e posteriormente foi preenchida a Tabela de Coleta de Dados com informações encontradas nas bibliografias, das quais foram extraídos os dados analisados e posteriormente interpretados.

O procedimento ocorreu em duas etapas: pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica consistiu de leituras e análises de publicações científicas em livros, artigos, teses e dissertações, em bases de dados como os repositórios da Universidade Federal de Sergipe (UFS), Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Portal Brasileiro de Acesso Aberto à Informação Científica (OASIS/BR) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Também foram analisadas publicações digitais e *e-books*, versando sobre as áreas da CI, em especial as subáreas da GIC, responsável por estudar o processo de organização das informações organizacionais, da Arquivologia, responsável por estabelecer princípios e diretrizes na origem, uso, arquivamento, preservação e acesso aos documentos para melhor gestão arquivística, transparência, segurança e guarda da memória institucional. Além do levantamento histórico do IFS, contando um pouco de sua memória organizacional.

Igualmente, analisada a área da Administração, com atenção para o tema BPM, metodologia que beneficia a visão sistêmica da organização, acarretando o estudo desta por grupos de importância. Também foram consultados e incorporados conhecimentos da legislação incidente sobre o fenômeno estudado. Desses conceitos foram discorridos sobre a BPM, metodologias que apesar de possuírem conceitos distintos se convergem nos objetivos de tornar acessível à informação produzida e recebida pela organização e conseqüentemente reduzir os custos e melhor apoiar a tomada de decisão.

Foi utilizada como quanto ao procedimento da pesquisa-ação, pois a pesquisadora faz parte do quadro de servidores do ambiente social pesquisado. A pesquisa-ação “agrega diversas técnicas de pesquisa social, com as quais se estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa no nível da captação da informação, requer, portanto, a participação das pessoas envolvidas no problema investigado” (GONÇALVES; LEITE; CIAMPONE, 2013, p. 51).

Complementando, é a “metodologia para intervenção, desenvolvimento e mudança no âmbito de grupos, organizações e comunidades” (GIL, 2010, p. 42). O Quadro 5 apresenta a sistematização dos mais recentes estudos em teses e dissertações produzidas sobre a GD, baseada na BPM em IES. Foram levantadas na base de dados da CAPES, com marco temporal entre os anos de 2019 à abril de 2021, pois nos 10 anos anteriores não foram encontradas publicações relacionadas à temática estudada.

Quadro 5 – Produções acadêmicas sobre GD em IES, entre 2019 e 2021.

| Autor | Título | Resumo | Palavras-Chave |
|-----------------------------|---|--|--|
| José Katulo Amadeu Ferreira | Gestão documental nas instituições públicas: um estudo sobre o arquivamento de dados discentes na UFCA. | Realizou a investigação dos procedimentos de GD na Universidade Federal de Cariri, contemplado desde a produção dos documentos de discentes até a destinação final ou descarte. | Gestão Documental; Arquivos; Memória Institucional. |
| Ney Lucio da Silva | Políticas de arquivo e gestão de documentos no âmbito da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. | Apresentou-se os pontos favoráveis para a aplicação da política de arquivos e da gestão de documentos no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, por meio do levantamento dos referencias teóricos e legais da GD no país. Propondo assim, identificar essas relações com as iniciativas de implantação da GD na instituição. | Políticas públicas de arquivo; Política institucional de arquivos; Gestão de documentos. |
| Raissa Yuri Hamanaka. | Metodologias de gestão de processos de negócio em Instituições de Ensino Superiores Públicas Brasileiras: um estudo comparativo. | O estudo apresentou levantamentos das produções científicas sobre a metodologia BPM nas Instituições de Ensino Superior, por meio do mapeamento Portal Capes e na Base de Teses e Dissertações da Capes. | BPM; Gestão de processos de negócio; Metodologia BPM; Metodologia de gestão de processos de negócio; Implementação de metodologia BPM. |
| Flávia de Melo Lacerda | A gestão de processos como um meio para a gestão de documentos: a atuação do profissional arquivista na construção de um núcleo de planejamento e controle de processos e documentos. | A pesquisa apresenta a BPM como uma metodologia facilitadora e alinhada para a implantação da GD na Rede Batista de Educação. Contempla dois pontos básicos: o arquivista como integrante e participante Núcleo de Planejamento e Controle (NPC) de processos e documentos; e a integração dos conhecimentos arquivísticos e da administração. | Gestão de documentos. Gestão de Processos. Documentos Normativos. Habilidades e Competências. Profissional Arquivista. |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados (BRASIL, 2019-2021)

Assim, identificou-se que foram produzidos apenas quatro trabalhos originais, no ano de 2019, relacionados ao tema. Esse indicador serve de alertar aos profissionais e

estudiosos da área da Arquivologia, pois aponta a necessidade se ampliar o desenvolvimento de pesquisas sobre temáticas que englobam o viés multidisciplinar na área.

A Matriz de Avaliação Estratégica também foi utilizada para a realização do diagnóstico com o cruzando os quatros quadrantes: força; ameaça; oportunidade; e fraqueza. Com o propósito de ajudar na análise e desenvolvimento da Matriz foram respondidos os seguintes questionamentos norteadores:

- a) Força versus oportunidades = em que esta força fortalece a busca da oportunidade?;
- b) Força versus ameaças = em que esta força anula esta ameaças?;
- c) Fraqueza versus oportunidade = em que intensidade esta fraqueza anula a oportunidade?;
- d) Fraqueza versus ameaças = em que intensidade esta fraqueza potencializa esta ameaça?

Para responder as questões à DPG, definiu que a equipe da CGPA, utilizaria os celulares pessoais. Ao acessar o aplicativo *Mentimeter* estes deveriam inserir o código determinado para identificar os questionamentos relacionados ao setor CGPA. Cada questão possuía 5 (cinco) campos de respostas para inserir as ideias tempestivas de cada membro.

Assim, utilizou-se as fontes bibliográficas, e a pesquisa-ação para caracterizar os processos de GD e por processo da CGPA. Como princípio da Administração, aos princípios da Arquivologia, Documentação e CI, com finalidade de sondagem de campo empírico na CGPA, a BPM será a metodologia utilizada para transformar à GD do IFS e seus arquivos em unidades de informação sistematizadas e organizadas, viabilizando assim a GIC.

4.1 Manual de Mapeamento de Processos no IFS

O despertar do IFS para a implantação da BPM deu-se no PDI 2014-2019, neste que apontou como objetivo estratégico o aperfeiçoamento dos processos e procedimentos institucionais. Não restam dúvidas de que a instituição buscava padronizar melhor e remodelar seus processos com o objetivo de agregá-lo valor, além de instituir as boas práticas voltadas para a gestão e governança institucional. Cabe apontar que, o EP, criado pela Portaria IFS nº 261, de 31 de janeiro de 2018, vinculado a PRODIN, é o setor responsável por “planejar, coordenar supervisionar, orientar, documentar manter dirigir e desenvolver atividades de processos de trabalho no âmbito do IFS” (IFS, 2018b, p.13).

No ano de 2016, ocorrem às primeiras iniciativas de implantação da BPM propriamente dita no IFS, com o mapeamento dos processos desenvolvidos na PRODIN, com duração de 10 meses, essa iniciativa utilizou-se das informações contidas no PDI 2014-2019, Regimento Interno do IFS, além do conhecimento tácito dos donos dos processos. Dessa forma, buscou-se por meio da BPM a redução dos custos, eliminação das falhas e redundância durante o desenvolvimento das atividades no decorrer dos processos institucionais, evitando assim, o retrabalho das ações, produção desnecessária de documentos e agilidade nos processos decisórios.

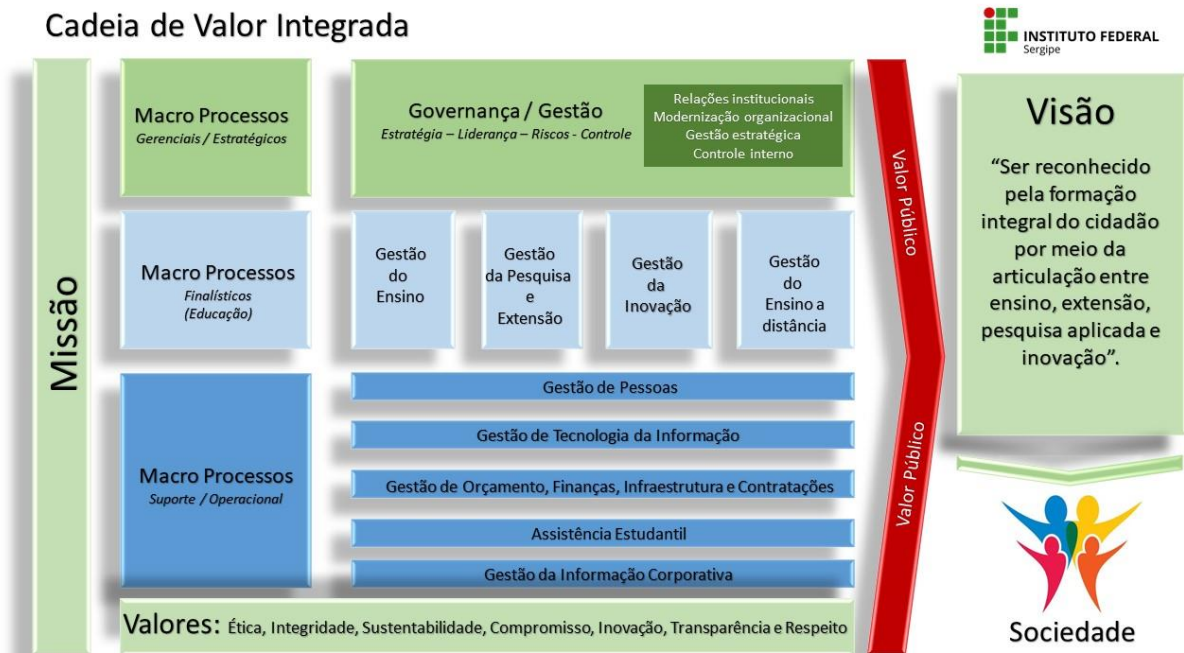
Como resultado trouxe a visão sistêmica do setor, além dos caminhos a serem percorridos para o desenvolvimento das atividades dos processos de negócios, realizaram-se também alguns ajustes necessários para alcançar os melhores resultados. Posteriormente essa iniciativa foi documentada como o Manual de Mapeamento de Processos – Ano 2017 Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional (IFS, 2018d, p. 10). Alguns formulários e ferramentas para apoiar a implantação da BPM no IFS foram desenvolvidos pelo EP com o intuito de realizar a identificação, descrição, reconhecimento e gerenciamento dos processos.

Foi elaborado entre os anos de 2017/2018, a realização de capacitações para implantação da BPM no IFS dar-se de forma padronizada, instituído pela Deliberação nº 01/2019/IFS, na qual aprova a Instrução Normativa 01/2019, que dispõe sobre a institucionalização da BPM no IFS, e seu documento complementar: o Manual de Gestão por Processos (IFS, 2018). O manual possui como conteúdos padronizados os símbolos de notações utilizadas na modelagem dos processos, os softwares utilizados e as boas práticas a serem aplicadas pela instituição.

4.1.1 Cadeia de valor do IFS

O gerenciamento por processos que perpassa pelo planejamento, mapeamento, validação, implantação e acompanhamento, que devem ocorrer de modo recorrente, por conta das constantes transformações que ocorrem processos. Os macroprocessos do IFS são baseados em sua cadeia de valores que busca atender as necessidades da sociedade, propiciando a visão global dos processos com agregação de valor.

Figura 5 – Cadeia de valor do IFS.



Fonte: Cadeia de valor aprovada para o PDI (2020-2024) revisado pelo IFS em 2021, por meio da Resolução CS/IFS Nº 62. IFS (2021).

A cadeia de valor da instituição, na figura 5, desenha em sua representação os macroprocessos finalístico, gerenciais e de suporte que buscam atender a sua missão e objetivos estratégicos. Assim, reveste-se de particular importância os macroprocessos finalísticos, com o objetivo de agregar valor e melhorias aos serviços prestados para a sociedade o EP dedicou-se nos momentos iniciais do projeto. Sob esse ponto, ganha particular relevância a identificação dos macroprocessos, por meio de documentos institucionais como o Organograma, Regimento Interno e Estatuto da Reitoria e dos Campi.

Segundo o Manual de Gestão de Processos, IFS (2018d, p. 19), a cadeia de valor do IFS permite a instituição utilizá-la para apoiar a tomada de decisão, além de definir os processos prioritários que precisam ser melhorados para que sejam alcançados os objetivos estratégicos, além de agregar valor aos serviços a serem prestados ao cidadão. Observa-se que o IFS, por ser uma instituição *multicampi*, deve-se realizar a BPM em todos os campi, não apenas nos setores da Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias e Coordenações Sistêmicas, já que muitos setores dos campi possuem peculiaridades na execução de suas atividades.

4.1.1.1 Formulário de Levantamento dos Processos

Esse instrumento é utilizado para o levantamento das informações do processo a serem mapeados e modelados, demonstra o caminho a ser seguido pelo agente que desenvolverá a metodologia. O formulário deve ser preenchido pelo responsável do processo descrevendo todas as atividades desenvolvidas no decorrer deste demonstrando suas interseções.

O Formulário de Levantamento dos Processos, disponível no ANEXO A, é estruturado em três partes, na qual a primeira deve-se levantar informações relacionadas ao processo a ser identificado como: o nome e descrição sucinta, legislações ou normativos norteiam seu desenvolvimento, além do sistema utilizado para apoiar a execução, e principalmente quais os documentos são necessários ou gerados no decorrer do processo. A segunda parte do formulário dedica-se a identificar quais são os atores ou áreas envolvidas em cada operação do processo. E finalmente, a terceira parte, que perpassa por descrever e listar todas as atividades executadas no decorrer do processo.

De acordo com o setor, ao realizar a modelagem dos processos de GD juntamente com os profissionais de arquivo do IFS, esse formulário está sendo pouco utilizado, por conta da Pandemia de Coronavírus (COVID-19) para o levantamento dessas informações o setor está realizando entrevistas dinâmicas online nas quais são realizadas diretamente com os responsáveis pelo processo identificado assim cada informação necessária para que sejam realizados o mapeamento e a modelagem.

4.1.1.2 Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio BPM/CBOK

O *Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM/CBOK)* é uma ferramenta básica que é reconhecida mundialmente como referência para os profissionais da área de BPM, onde realizam o gerenciamento dos processos de negócio. Possui como objetivo principal fornecer a visão geral dessa área do conhecimento, com a padronização das terminologias, tarefas e atividades, por meio da integração de várias ferramentas de TIC que perpassam pela aplicação nos processos trabalhados.

Destarte que o Manual de Gestão por Processo do IFS teve o Guia como um dos instrumentos norteadores de referência para sua elaboração. Com a adoção desse instrumento “torna-se possível realização da modelagem dos processos, definição de regras, simulação de operações, automação de processos acompanhamento de desempenho, monitoramento e

controle de atividades” (IFS, 2018d, p. 17). No Quadro 6, elementos da Notação *Business Process Model and Notation* (BPMN) será apresentada simbologia de cada categoria, assim como suas subdivisões.

Quadro 6 – Elementos da Notação BPMN.

| CATEGORIA | O QUE É | TIPOS |
|--------------------|---|--|
| Objetos de fluxo | Elementos gráficos para definir o comportamento do processo de trabalho. | Evento: Acontecimentos que ocorrem no decorrer do processo, essas ações podem afetar o fluxo das atividades. São representados por círculos. |
| | | Atividade: Representa a execução do trabalho na organização, além de consumir recursos. Sua representação é por meio de um retângulo com as extremidades arredondadas. |
| | | <i>Gateways</i> : Representam o controle do ponto de divergência ou convergência do processo. É representado por um losango. |
| Objetos de conexão | Linhas que representam as conexões das atividades, <i>Gateways</i> e eventos. | Fluxo de sequência: Mostra a ordem que as atividades são processadas. É representado por uma linha e uma seta cheia. |
| | | Fluxo de mensagem: Representa a comunicação entre dos processos. É representado por uma linha tracejada, com um círculo aberto e uma seta aberta no fim. |
| | | Associação: Relaciona os artefatos com os objetos do fluxo. É representado por uma linha tracejada. |
| <i>Swimlanes</i> | Utilizada para a identificação os participantes do processo por meio de setores, além de demonstrar seus os níveis de detalhamento. | <i>Poo</i> (Piscina): Representação de um participante dentro do processo. |
| | | <i>Lane</i> (RAIA): é representa os papeis, áreas e responsabilidades. |
| | | <i>Milestones</i> (fases): realizar a divisão do processo em etapa. |
| Artefatos | São representações para agregar informações complementares ao processo. | Anotação: Informação adicional que busca facilitar entendimento do usuário. |
| | | Objeto de dados: Apesar de ser considerado um artefato, pode ser usado para identificação de atividade de uma transação entre vários pools. |
| | | Grupo: Conjunto de atividades que não interferem no fluxo do processo. |
| | | Banco de Dados: Representação um banco de dados relacionado ao processo, ou que pode ser consultado pelo usuário. |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva (2020), adaptado de IFS (2018d).

Um dos recursos presentes no BPM/CBOK, em adoção no Manual de Gestão por Processos do IFS, que deve ser apropriada à metodologia de BPM, será a Notação BPMN. Essa notação constitui-se em um conjunto de símbolos padronizados, utilizados para representar a estrutura de comunicação na BPM de forma universal por todos os profissionais da área do conhecimento da gestão por processo. A notação BPMN está dividida em quatro

categorias essenciais para a representação do processo modelado, que são elas: Objetos de fluxo; Objetos de conexão; *Swimlanes*; Artefatos.

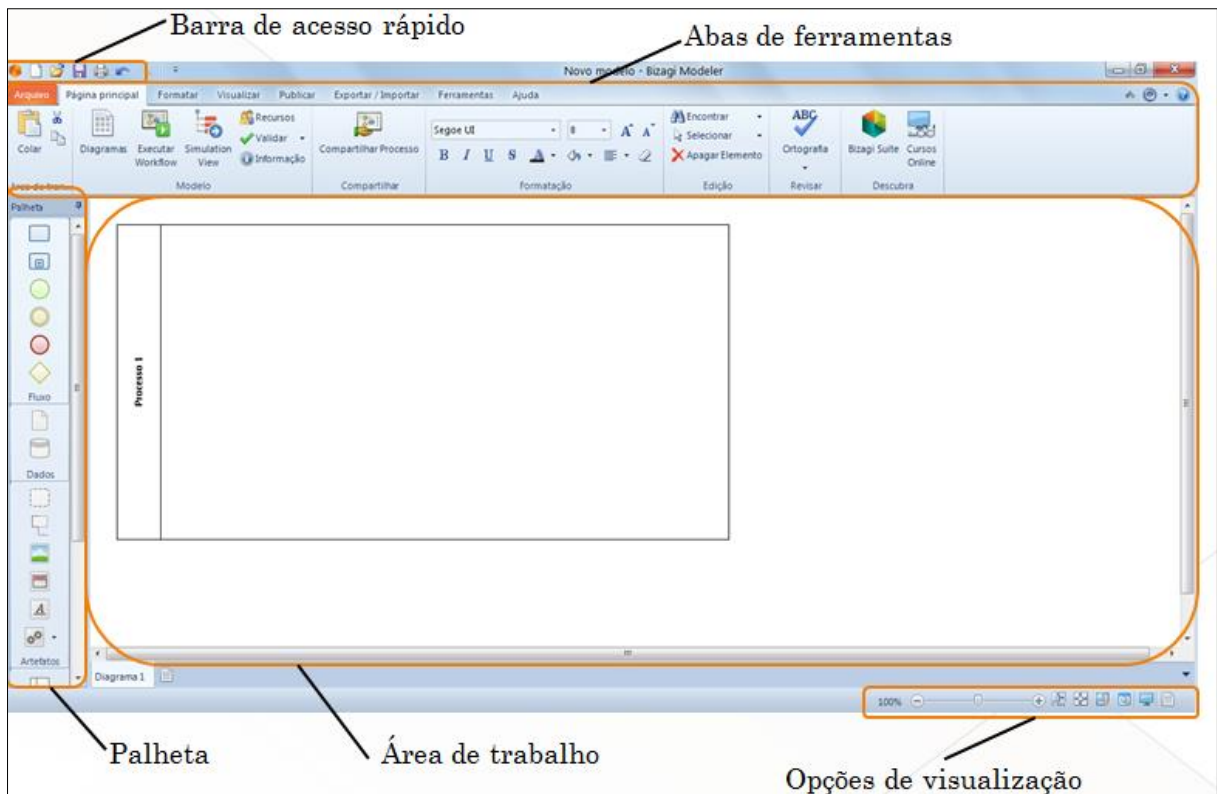
Assim, reveste-se de particular importância o seu emprego, pois permite a estruturação dos processos do IFS para as melhores práticas utilizadas no apoio à tomada de decisão. Segundo documentos corporativos do IFS (2018d, p. 30), esta “é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”. Afinal, os processos de negócio possuem uma hierarquia funcional, e suas ações são representadas com a notação BPMN, apresentadas por meio de desenhos aos profissionais e/ou usuário os processos que foram modelados.

4.1.1.3 *Software Bizagi Modeler*

Podemos conceituar o *Software Bizagi Modeler* como uma ferramenta gratuita desenvolvida com os padrões de notação BPMN para modelagem de processo. A simplicidade e usabilidade facilitam a capacidade de qualquer profissional modelar e gerenciar os fluxos dos processos de uma organização, essa característica a torna uma das principais ferramentas utilizada na área da BPM. Na Figura 6, podemos visualizar a página inicial do *Bizagi Modeler* é composta por quatro abas principais, são elas:

- a) barra de acesso rápido que possui como entre outras funcionalidades salvar, abrir ou imprimir o processo documentado;
- b) abas de ferramentas é utilizada para formatar, visualizar, publicar, exportar/importar;
- c) palhetas é um atalho das principais notações BPMN, é subdivida em fluxo, dados, artefatos, *swimlanes* e conectores;
- d) opções de visualização é composto por zoom, visualização em tela cheia, e localizado de diagrama;
- e) área de trabalho é o local onde será desenhado o fluxo do processo.

Figura 6 – Página Inicial do *Bizagi Modeler*



Fonte: UFJF (2015).

Segundo IFS (2018d, p. 30) com o “software *Bizagi* é possível realizar a modelagem de forma prática devido à sua linguagem autoexplicativa, contendo ferramentas que ajudam até mesmo na publicação online do fluxograma”. Outro fator que também pode ser considerado é sua aplicação na automação dos processos, pois seu sistema é constituído por um dispositivo que é composto por regras e normas básicas da notação BPMN o que possibilita a verificação da integridade do processo mapeado.

4.1.1.4 Software *Bizagi Studio*

O *Software Bizagi Studio* possui a funcionalidade de automatizar os processos modelados. Por conta da sua fácil usabilidade essa ferramenta pode ser utilizada por diversos profissionais áreas de BPM, Administração e TIC. Assim como o *Bizagi Modeler*, o *Bizagi Studio* utiliza-se da notação BPMN como parâmetro para realizar a representação dos processos automatizados. Neste contexto, fica claro que o *Bizagi Studio* possibilita diagramar, documentar e simular o processo de negócio por meio do *Bizagi Process Modeler*.

Conforme verificado no Manual de Gestão por Processo do IFS (2018d, p. 20) a “aplicações como *Bizagi Studio* podem ser utilizadas para transformar os modelos de processos em aplicativos abertos. A interface intuitiva com função de arrastar e soltar ajudam a adaptar facilmente os processos mapeados, permitindo a sua automação.”

Com dados estruturados em modelos que representam graficamente o processo, viabilizando a criação de cenários ideais do processo. Esses modelos são armazenados no banco de dados *Bizagi Servidor* BPM local que pode ser utilizado de forma colaborativa, pois este permite que os processos sejam reutilizados por outros colaboradores, possibilitando a remodelagem, transformação e melhoramento para melhor atingir o objetivo estratégico planejado.

4.1.1.5 Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores

Lançado no ano de 2009, pelo GesPública, programa descontinuado em 2017, o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores possui como objetivo oferecer uma metodologia padronizada aos órgãos públicos para construção de indicadores de desempenhos, que possam a ser mensurados de forma a avaliar a estrutura e os resultados obtidos no decorrer de seus processos. Desse modo, a unificação dos conceitos e da metodologia de implantação da gestão por desempenho possibilitaria a integração entre os diversos órgãos do setor público.

Conforme verificado no Guia Referencial e o Manual Para Construção de Indicadores (2009), os Órgãos da Administração Pública possuem diferentes tipos de estruturas, fato que dificulta e torna complexa a elaboração de um instrumento único para todas as esferas públicas. Outro ponto relevante é a falta de consenso entre os técnicos sobre o conceito de desempenho e como o mensurar. Como solução valeu-se da elaboração de um metamodelo com conceitos e princípios básicos que guiaria cada órgão na construção do seu modelo com mensuração e definições específicas.

A primeira parte é conceitual e contextual, buscando elaborar uma aproximação ao tema, situando a mensuração do desempenho na gestão para resultados e está na governança contemporânea. A segunda parte apresenta o metamodelo, o conceito de desempenho elaborado e os princípios, elementos gerais e escopo da metodologia de mensuração. A terceira parte está focada da mensuração propriamente dita, concentrando-se na construção de indicadores. A quarta parte apresenta sucintamente um conjunto de questões que permitem uma rápida avaliação da aplicação da metodologia. A quinta e última parte elabora algumas considerações finais a respeito da aplicação da metodologia e os resultados esperados. (BRASIL, 2009, p. 4).

A BPM ainda está em fase de implantação no IFS. Com o objetivo de sua implantação, o EP planejou para o ano de 2021 criar os primeiros indicadores e sua mensuração trazendo como resultado a BPM de forma integral na instituição. No IFS, o guia e o manual serão utilizados como parâmetro para a construção dos indicadores de desempenho e mensuração dos resultados dos processos com a finalidade de implantar a BPM na instituição de forma integral.

Assim, “todos os indicadores devem ter fórmula de cálculo e unidade de medida, que fornecem subsídios para identificar o comportamento esperado do indicador, ou seja, se o indicador é maior-melhor, menor-melhor ou igual-melhor” (IFS, 2018c, p. 22). Contudo, estudos sugerem que existem instrumentos de criação e mensuração de indicadores mais atuais, elaborados pelo Ministério da Economia, caracterizados por ser compactos, simples e atualizados também serão utilizados na elaboração de indicadores e sua medição.

4.1.1.6 Portal de Processos do IFS

Canal utilizado pelo EP para a divulgação das atividades desenvolvidas. Estruturado em seis abas:

- a) EP apresenta aos usuários a competências, objetivos e principais documentos elaborados pelo setor para a realização da BPM no IFS;
- b) Portfólio: é local de armazenamento dos macroprocessos e processos mapeados;
- c) *E-book's*: ambiente reservado para a divulgação dos livros, manuais e publicações elaborados sobre a BPM no IFS;
- d) Capacitações: divulga as diversas capacitações realizadas pelo setor com a finalidade de instruir e sensibilizar os servidores para a visão por processo no IFS;
- e) Notícias: área reservada para divulgar as notícias vinculadas e relacionados a BPM no IFS;
- f) Fale Conosco: local destinado para divulgação dos canais de comunicação do usuário com o EP.

Segundo o Manual de Gestão por Processo do IFS (2018), este canal digital viabiliza maior visibilidade dos processos mapeados e as ações realizadas pelo setor, por isso deve ser mantido atualizado constantemente.

4.2 Fluxograma

Na metodologia da BPM existem várias ferramentas utilizadas para a realização da modelagem dos processos por meio de sua representação. Podemos citar, os mapas, que utilizam de imagens, listas ou tabelas para representar graficamente os processos modelados, os diagramas, que apresentam de forma mais detalhada os processos modelados representando todos os passos passando pela entrada e saída, indicadores de qualidade, os agentes envolvidos nas atividades. (ABPMP, 2020).

Além dos recursos utilizados no desenvolvimento do processo e os fluxogramas, representações que utilizam símbolos e figuras geométricas, para demonstrar de forma sequencial todo o fluxo informacional e de atividade dos processos (ABPMP, 2020). Embora vários estudos tenham abordado as ferramentas de representação gráfica dos processos de negócio, este estudo se concentra na técnica de representação por meio dos fluxogramas que desenha de modo simplificado os processos modelados, com atenção para a notação BPMN.

Pode-se dizer que os fluxogramas permitem a compreensão clara dos processos, pois estes representam a visão geral das rotinas de trabalhos e das atividades permitindo a identificação de problemas e barreiras no desenvolvimento dos processos o que dificultam sua execução de maneira eficiente. Neste contexto, para ABPMP (2020, p. 108) fica claro que os fluxogramas são elementos gráficos que utilizam a simbologia para desenhar de modo simples os processos modelados e a técnica mais apropriada para compreensão e simplificação dos processos representados.

Podemos desenvolver os fluxogramas simples, com notações de fácil entendimento para o *stakeholder*, com finalidade de proporcionar-lhe a capacidade de interpretação os fluxos dos processos representados de modo linear ou funcional. O fluxograma linear é desenhado de forma sequencial que explica como funcionam as atividades e tarefas desenvolvidas no decorrer do processo, ponderando suas interseções e os pontos de tomadas de decisões, assim, reveste-se de particular importância para auxiliar na identificação de gargalos dos processos.

Pode-se dizer que o modo como o fluxograma é utilizado e representado evidencia qual o nível de maturidade que a instituição possui com relação à cultura da BPM, pois ao encontra-se em fase de implantação é necessário que a notação escolhida represente a estrutura da organização demonstrando os cargos e as atividades que estes exercem. Mas se a cultura da BPM já estiver instaurada não há necessidade da representação das atividades por cargos, pois esta não é evidenciada pela hierarquia funcional (PAVANI JÚNIOR;

SCUCUGLIA, 2011, p. 73). Como bem nos asseguram Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 76),

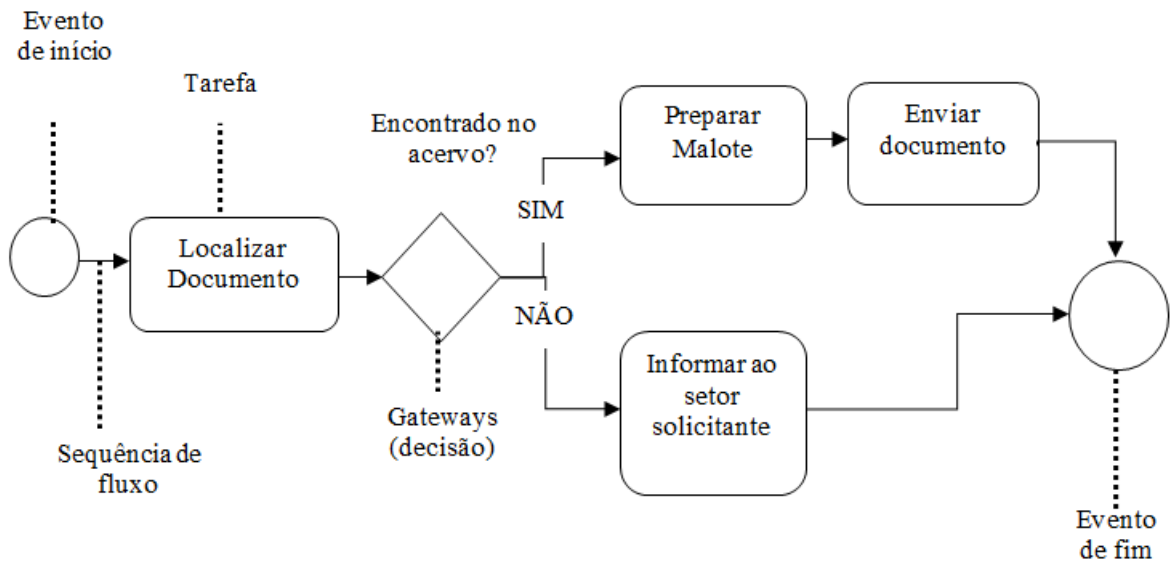
A modelagem AS-IS é focada as atividades por cargo, se realizada de maneira plena e detalhada, permite que a organização faça uma importante conexão entre “Gestão por Processos” e “Gestão por Competência” provendo arcabouço de informações que melhor alicerquem as muitas vezes subjetivas definições de requisitos por cargo.

No IFS, a realização da modelagem de seus processos, utilizam a técnica do fluxograma simples funcional com a demonstração simplificada das atividades desenvolvidas conforme sua estrutura organizacional, cargo-a-cargo, já que a instituição ainda se encontra em processo de implantação da BPM. Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 73), constataam que essa técnica possui regras essenciais entre elas podemos citar: “(i) usam símbolos de início, setas, retângulos, paralelogramos, losangos (decisão) e conectores; (ii) podem utilizar outros símbolos de adoção menos universal; (iii) são desenhados para a direita e/ou de cima para baixo”.

A técnica de fluxograma foi utilizada no IFS de modo padronizada, os símbolos e a estrutura a serem utilizadas, com a finalidade de facilitar o entendimento e a leitura dos usuários que utilizarão futuramente os fluxos desenhados, assim a instituição optou por utilizar a notação do BPMN para modelagem dos processos tipo “AS IS”, ou seja, demonstrando como está sendo executado o processo no momento da modelagem. Assim, por meio dos símbolos é demonstrado o início, o processamento e o destino da informação e dos registros físicos do processo.

Assim, na figura 7, são demonstrados os principais símbolos utilizados nos fluxogramas adotados pelo EP do IFS que são eles: atividades, *gateways* (decisão), eventos e os conectores.

Figura 7 – Principais Símbolos dos Fluxogramas do IFS.



Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva (2020), adaptado de Valle e Oliveira (2013, p. 79).

Constata-se, que as correlações entre as metodologias da BPM, propicia a organização e o conhecimento, de modo descritivo e representativo dos processos, que se configuram de modo sistêmico. Os fluxogramas são importantes no mapeamento do fluxo documental, do fluxo informacional, assim como adequados para a implantação de Procedimento Operacional Padrão (POP), ao descrever os passos de uma ação corretamente executada.

5 DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O desenvolvimento dessa pesquisa foi produzido utilizando os fins básicos para a intervenção no ambiente social, no qual constitui-se o campo empírico, para intervenção proposta nessa pesquisa, de caráter ativo. Para tanto, faz-se necessário identificar os elementos basilares, para que se dê a efetividade da proposta interventiva que tenha como efeito a melhoria ou evolução positiva da situação problema, detectada no momento da composição do projeto de pesquisa para ingresso no programa de Mestrado Profissional em CI.

O contexto do ambiente social observado, com a aplicação de instrumentos da Teoria da Administração, e seu diagnóstico, foi apresentado aqui de forma mais aprofundada, buscando, inclusive, fazer um levantamento das prováveis melhorias no ambiente que receberá a intervenção dessa pesquisa. O diagnóstico o primeiro passo para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Segundo Lacombe e Heilborn (2018), o diagnóstico mostra o caminho a seguir em prol de melhorias dos pontos fracos e aprimoramento dos fortes, além de ser um instrumento que identifica as oportunidades que podem ser transformadas em eficiência de gestão, além da possibilidade de construir cenários ideais para o alcance dos objetivos pretendidos. Aponta-se quais são os pontos fortes e fracos do setor em relação ao IFS. O diagnóstico estratégico baseia-se em informações que irão nortear a elaboração da Política de GD do IFS, as metas a serem desenvolvidas pela CGPA, apontando os seus pontos fortes e fracos e as chances de melhorias.

Cabe apontar que, apesar de inúmeras vantagens e benefícios que a BPM e a GD podem proporcionar às instituições públicas, a realidade explícita é um quadro bem distinto do esperado. Segundo avaliação e pesquisa realizada nos sites institucionais das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) participantes deste estudo (Quadro 7), não haviam sido disponibilizadas informações detalhadas sobre as metodologias de GD e processos modelados apresentados. Diante do exposto, conforme demonstrado no Quadro 7, algumas IFES já iniciaram e/ou realizaram a aplicação da metodologia da BPM, mas ainda são poucas as que expandiram essa metodologia para a implantação da GD, por meio do mapeamento e a modelagem de seus fluxos de GD.

Quadro 7 – Implantação da GD, por meio da metodologia da BPM, na IFES.

| Implantação da GD, por meio da metodologia da BPM, nas IFS | Aplicação da Metodologia da BPM |
|---|---|
| Universidade Federal do Tocantins (UFT) | Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT) |
| Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) | Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) |
| Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL) | Instituto Federal de São Paulo (IFSP) |
| Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) | Universidade Federal da Paraíba (UFPB) |
| Instituto Federal do Sul (IFSUL) | Universidade do Federal do ABC (UFABC) |
| Universidade Federal do Pará (UFPA) | |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva (2020), a partir de dados coletados (BRASIL, 2019-2021).

Nessa perspectiva, este diagnóstico teve por objetivo conhecer o posicionamento da CGPA diante de seus colaboradores, qual o seu papel na tomada decisões da instituição, bem como o seu relacionamento com seus usuários, e de que maneira estão sendo ofertados os serviços de GD no IFS. Identifica como está o desempenho dessa coordenação e quais dificuldades que permeiam o setor. Além disso, para a elaboração deste trabalho inicial, utilizou-se como procedimento técnico a pesquisa-ação, já que a autora do trabalho faz parte do quadro de servidores do ambiente pesquisado.

Assim sendo, foi empregada a sondagem para coleta de informação a análise SWOT e matriz GUT na CGPA, com os demais servidores do setor, empregados terceirizados e bolsistas, realizada por meio da reunião de *brainstorm*, entre os meses de maio e novembro de 2020. A partir do diagnóstico as informações utilizadas no estabelecimento de metas, a fim de atingir o objetivo geral e específico proposto aqui, foram contemplados na intervenção, por meio de um plano de ação que concretizou essas metas, gerando e aplicando serviços especializados de informação, assim como produtos derivados desse planejamento.

5.1 Objeto Empírico da Pesquisa: Cenário, Diretrizes, Parâmetros e Governança Nacional

O ambiente social da pesquisa que caracteriza a CGPA como unidade de informação, passível de intervenção especializada do ponto de vista da CI, o identifica como setor responsável pela GD, subordinado a Pró-reitora de Administração (PROAD) do IFS,

autarquia vinculada ao MEC, criado com a promulgação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que em seu art. 1º dispõe que “fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação” (BRASIL, 2008).

A história do IFS inicia-se com a Escola de Aprendizes e Artífices fundada pelo Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, contudo seu funcionamento no Estado de Sergipe ocorreu apenas em 1911, devido a entraves de questões políticas da região. Conforme o decreto supracitado, a escola era idealizada para os filhos da classe de proletariado, permitindo diminuir e vencer as barreiras sociais existentes e afastando os jovens da criminalidade por meio do ensino técnico e intelectual. Em suas considerações, o instrumento legal afirma:

Que para isso se torna necessário, não só habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazê-los adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade ignorante, escola do vício e do crime. (BRASIL, 1909).

O outro alicerce do IFS foi o “Patronato Agrícola São Maurício”, ele nasce de uma iniciativa do Governo do Estado em 1924, seguindo um modelo federal na criação de escolas agrícolas no país. Inicialmente, voltado aos menores desvalidos e com o objetivo de regenerar e preparar mão de obra para o trabalho agrícola. Segundo Nery (2019), a criação do patronato, pode ser considerada uma *celula mater* do ensino agrícola federal no Brasil e uma das principais iniciativas governamentais em assistir os menores desvalidos que vagavam pelas ruas transformando-os em trabalhadores nas modernas técnicas agrícolas e incrementando a agropecuária, principalmente em Sergipe.

As escolas passaram por várias mudanças em suas nomenclaturas e transformações físicas, educacionais e culturais, sempre em prol da qualidade do ensino médio-técnico profissionalizante, superior e, atualmente, de pós-graduação. Finalmente a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A partir desse momento, a escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão e o Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe (CEFET) transformam-se em uma única instituição, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe, também conhecido como IFS.

Nos dias atuais, a evolução da instituição é visível para a sociedade sergipana. A escola conseguiu ultrapassar o paradigma punitivo voltado para atender crianças carentes em

troca de uma profissão e tornou-se com uma instituição profissionalizante, responsável por ofertar o ensino médio-técnico, superior e pós-graduação de qualidade de modo gratuito.

Segundo o levantamento do MEC, o IFS destacou-se no *ranking* do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) de 2019 entre as instituições públicas do estado de Sergipe, ocupando a 1^a, a 3^a, a 5^a e a 11^a colocações no campus de Aracaju, Lagarto, Itabaiana e Estância, respectivamente. Os campi atribuem esse resultado ao empenho e à qualificação do corpo docente e dos servidores administrativos, juntamente com os investimentos em infraestrutura (como laboratórios e bibliotecas equipados) e o apoio ao estudante através da assistência estudantil, formada por uma equipe multidisciplinar (IFS, 2020a).

Esses resultados traduzem a relevância social da instituição e a destaca como uma das principais instituições de ensino do país, com nove campi distribuídos estrategicamente por todas as regiões do estado de Sergipe, a saber: Aracaju, São Cristóvão, Lagarto, Itabaiana, Estância, Glória, Propriá, Tobias Barreto, Nossa Senhora do Socorro e em fase de finalização Poço Redondo. Além da Reitoria responsável por administrar sistemicamente todos os *campi*.

A GD no IFS inicialmente era executada pela Diretoria da Biblioteca, setor responsável por gerenciar as informações organizacionais dos arquivos, museus e bibliotecas de todos os *campi* do IFS. Com o aumento da demanda, houve a necessidade da aplicação imediata da GD na instituição no ano de 2012, foi redistribuída a primeira Arquivista que exerceu suas atividades na Coordenação de Sistema de Protocolos e Arquivos até o ano de 2014, quando foi redistribuída novamente.

Ainda no ano de 2014, o IFS realizou o seu primeiro concurso para a área de arquivo, nomeando três arquivistas que ficaram responsáveis pelas Coordenações de Arquivo e Protocolo (CPRA) dos dois campi mais antigos, Aracaju e São Cristóvão, além da Reitoria com a CGPA. Logo foi convocada mais uma arquivista para ocupar a CPRA do Campus Lagarto. No ano 2017, novas contratações foram realizadas com a abertura de um novo concurso com quatro vagas para cargo de técnico de arquivo, alocados nos campi Tobias Barreto, Glória, Estância e Propriá, e a convocação de mais três arquivistas que foram lotadas na Reitoria.

Esta configuração formou o Sistema de Arquivo do IFS, que de certo modo possibilitou a estruturação da CGPA, como setor sistêmico para aplicação da GD e a construção do memorial da instituição. Esta composição constituiu o quadro de profissionais arquivísticos nos *campi*, enquanto por motivo estratégico de gestão acadêmica, o campus de Socorro e Propriá, por serem os mais novo, não possuiria inicialmente um profissional da área de arquivologia.

Segundo o Regimento Interno da Reitoria, Resolução Nº 53/2017/CS/IFS, até o ano de 2017, a CGPA esteve vinculada à Diretoria Executiva da Reitoria. No ano 2018, por conta da nova estrutura de governança do IFS, ocorrida após a alteração de gestão, o setor passou a ser vinculado diretamente a PROAD, conforme Portaria IFS nº 3.971, de 20 de dezembro de 2018. Contudo, as atribuições e competências do setor ainda constam na Resolução nº 53/2017/CS/IFS, no qual o setor é responsável por coordenar, administrar, implementar e executar as políticas de GD no IFS, além de prestar serviços arquivísticos, estruturar as operações físicas dos arquivos e equipamentos de suporte ao trabalho da área.

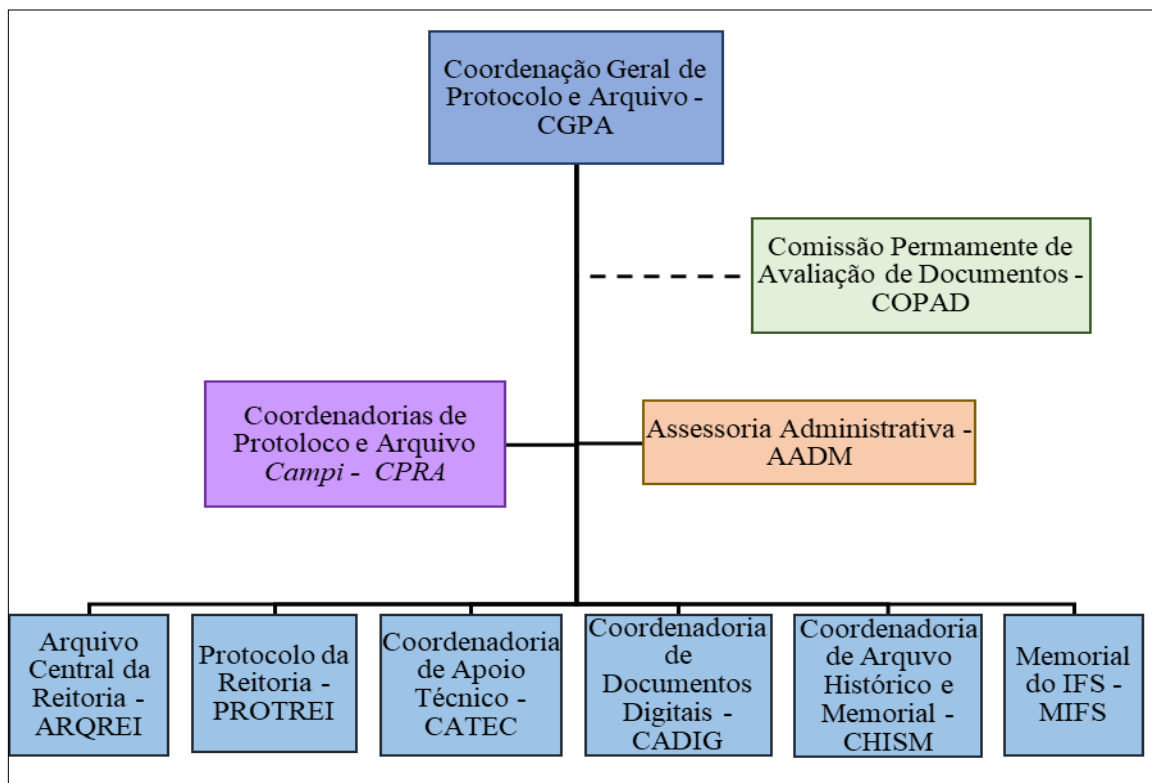
Compete-lhe ainda, a capacitação dos servidores e colaboradores, responsáveis por produzir os documentos da instituição, e salvaguardar os documentos com conhecimentos voltados para a organização, arquivamento, classificação e preservação dos documentos institucionais. A estruturação da CGPA como setor foi um grande avanço para a consolidação da GD no IFS, responsável por gerenciar sistemicamente todas as CPRA dos *campis*.

A CGPA elaborou seus princípios norteadores no ano de 2017, e teve como parâmetro o PDI 2014 a 2019, cujo prazo de vigência encerrou no ano de 2019. Assim, foi definido que o setor teria como conceito fundamental a missão de

Promover a gestão documental através do acesso, guarda e conservação dos documentos para atendimento da comunidade interna e externa. Visão: Ser reconhecida como unidade de gestão documental até 2019. Princípios Norteadores: Respeito, comprometimento, excelência, ética e transparência. (IFS, 2020a).

Estes princípios norteadores foram baseados nas funções da instituição, obedecendo às características estabelecidas pela Reitoria do IFS. Sob esta perspectiva, as funções desempenhadas pela CGPA podem ser consideradas complexas, por se tratar de um setor responsável por gerenciar as informações orgânicas da instituição, dessa forma, sua formalização na estrutura organizacional da instituição torna-se necessária, assim como, nos instrumentos norteadores como o Regimento Interno, Regulamentos, Resoluções, entre outros normativos.

A composição organizacional da CGPA foi estruturada pela Portaria IFS nº 2.922, de 10 de outubro de 2018, com três Coordenadorias. Posteriormente em reunião conjuntamente com as CPRA foi definido a nova estrutura e as competências de cada setor. Neste sentido, definiu-se que este seria composto por: Assessoria Administrativa; Protocolo Reitoria; Arquivo Central da Reitoria (ARQREI) Coordenadoria de Apoio Técnico (CATEC); Coordenadoria Documentos Arquivísticos Digitais (CADIG) e Coordenadoria do Arquivo Histórico e Memorial (CAHISM). Para melhor representar esta composição, apresentar-se-á o organograma na Figura 8.

Figura 8 – Organograma da CGPA.

Fonte: Adaptado do Site do CGPA/IFS (2020a).

A Assessoria Administrativa auxilia a Coordenação nas atividades administrativas do setor, como acompanhamento de reuniões e elaboração de atas, agendamentos de compromissos administrativos internos e externos, acompanhar a atividade desenvolvidas pela coordenação em prol dos resultados, recepcionar visitas externas ou interna, além de gerenciar ações desenvolvidas e controlar seus resultados. O Protocolo da Reitoria desempenha a função de receber, classificar, registrar, distribuir, controlar a tramitação, expedir e autuar os documentos da instituição, juntamente com a atribuição de número identificador dos processos ou dos documentos avulsos.

O ARQREI, ainda não está desenhado no organograma oficial da CGPA, embora esteja institucionalmente subordinado ao setor. Entretanto, fica a cargo do ARQREI a salvaguarda dos documentos recebidos e produzidos na reitoria de acordo com as orientações, diretrizes e normativas instituídas da CGPA. Outra tarefa importante do ARQREI é a realização de diagnósticos nas diversas unidades da reitoria, com o objetivo do cumprimento da aplicação dos instrumentos de gestão instituídos pela CGPA, além do plano de classificação e da tabela de temporalidade, atividade meio e fim, de acordo com a instrução de transferência.

A CATEC é responsável por desenvolver instrumentos de padronização dos documentos produzidos na instituição, além de elaborar normas e diretrizes internas com a finalidade de reduzir o volume da produção de documentos, além de seu controle. A capacitação e orientação dos servidores e colaboradores também são ofertadas e estruturadas pela CATEC, com o propósito de padronizar a classificação e os procedimentos técnicos nos campi e na reitoria.

A CADIG possui como atribuição o levantamento dos documentos arquivísticos no ambiente digital, com a finalidade de desenvolver diretrizes para o uso e a preservação dos documentos neste formato. É responsável por observar e evitar a obsolescência tecnológica nos sistemas e equipamentos utilizados para a tramitação e produção de documentos digitais na instituição. Aponta ainda os requisitos que garantem a autenticada, confiabilidade dos documentos por meio de sugestões para aprimoramento dos sistemas gerenciais e de preservação de documentos digitais.

A CAHISM realiza a elaboração de normas e diretrizes para o recolhimento dos documentos de prazo de guarda findados. Além de “reunir, selecionar, arranjar, descrever, conservar, reproduzir e tornar disponíveis para consulta e pesquisa, aos usuários internos e externos, os documentos de valor histórico, científico e informacional” (IFS, 2018a) que foram recolhidos ou incorporados à instituição. Além da criação de instrumentos de disseminação da informação e memória institucional por meio do Memorial do IFS, instituído pela Portaria nº 1.685, 15 de junho de 2018, e futuramente do arquivo histórico, com o desenvolvimento de ações educativas ou culturais.

A Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (COPAD) possui a competência, em conjunto com a CGPA, de aplicar e orientar a utilização dos Planos de Classificação e da Tabela de Temporalidade de Documentos. A responsabilidade da COPAD perpassa, entre outras, pela atividade de avaliação dos documentos, elaborando listas de eliminação de documentos a serem enviadas ao Arquivo Nacional, além da organização dos trâmites legais para a eliminação.

A COPAD sugere ainda o aprimoramento ao Arquivo Nacional do Código de Classificação de Documentos de Arquivo relativos às atividades-meio da administração pública e relativos às atividade-fim das IFES, aprovado pela Portaria do MEC de nº 1.261, de 23 de dezembro de 2013 (BRASIL, 2013), e pelo Código de Classificação e Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTD) relativos às atividades meio da Administração Pública, aprovado pela Portaria do Arquivo Nacional nº 47, de 14 de fevereiro de 2020 (ARQUIVO NACIONAL, 2001).

O recurso humano que compõe a CGPA é formado por quatro servidores de formação arquivística, a saber: uma especialista, duas mestrandas e um mestre que são responsáveis pela coordenação geral, coordenações e o memorial institucional. Também faz parte do quadro, quatro empregados terceirizados, que possuem formação de nível médio, sendo duas as que realizam atividades no setor do protocolo e recepção na sede da reitoria e duas que desenvolvem suas atividades de técnica de arquivo.

A CGPA, desde 2016, desenvolve diversos projetos de extensão na instituição, inerentes ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Extensão Universitária (PIBIEX) com o objetivo de levar o conhecimento arquivístico e museológico aos alunos dos cursos de graduação de Biblioteconomia e Museologia da UFS, procurando ajudar os bolsistas a relacionar o aprendizado teórico com o prático.

No ano de 2019, uma auxiliar de museu foi contratada para ajudar nas atividades do memorial, esta possui a graduação em história e atualmente dedica-se à graduação em museologia. Em 2020, com o Edital nº 05/2019 PIBIEX/PROPEX/IFS e o Edital de Renovação nº 14/2018 PIBIEX/PROPREX/IFS, viabilizou o setor possuir oito bolsistas de extensão, sendo um aluno do curso de museologia e outros sete do curso de biblioteconomia.

Atualmente, o IFS e o CGPA ainda não possuem o Código de Ética Institucional que define quais os direitos e deveres a serem seguidos pelos servidores perante a instituição ou vice-versa, respeitando sua missão, valores e princípios. Entretanto, o Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (BRASIL, 1994), constitui o instrumento normativo que define o comportamento profissional e atitudes de servidor público do poder executivo, estabelecido como referência legal para o quadro de servidores da instituição.

Pode-se dizer que a GD no IFS possui vários *stakeholders*. A CGPA possui como *stakeholders* as unidades administrativas e servidores que são os produtores e usuários internos dos documentos. Além dos usuários externos como as instâncias externas representadas pelos órgãos de regulação e fiscalização, a exemplo: TCU, CGU, MEC e Judiciário, os fornecedores e os cidadãos e pesquisadores, que busca os documentos como fonte de prova, fonte de cultura ou pesquisa. Assim, no Quadro 8 descrevemos as características do *stakeholders* da CGPA.

Quadro 8 - Característica dos Stakeholders da CGPA.

| Stakeholders da CGPA | Característica |
|---|---|
| Cidadão | Busca documentos que comprovem seus direitos. |
| Pesquisadores | Interessado que busca os documentos para a produção de conhecimento acadêmico, cultural e social. |
| Unidades Administrativas | Unidades internas da instituição que utilizam os documentos produzidos para deliberar, provar ou tomar decisões referentes à etapa do processo que lhe é responsável. |
| Discentes e/ou Egressos | Demandas de documentos relacionados à sua vida acadêmica ou ao fundo fechado do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), programa finalizado pela instituição em 2017. |
| Servidores: Técnicos Administrativos e Docentes | Necessitam da documentação ou orientações para as atividades administrativas ou de docência, além das relacionadas à GD para apoio aos processos decisórios. |
| Ex-servidores, pensionistas, ou colaboradores temporários | Buscam documentos que comprovem de seus direitos de cunho trabalhista. |
| Instâncias externas | Órgãos responsáveis pela fiscalização, normatização e controle das ações desenvolvidas na instituição. |
| Fornecedores | Que buscam informações referentes às mercadorias e serviços prestados à instituição. |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva (2020).

O serviço de informação prestado pela CGPA ao cidadão e aos pesquisadores lhes garantem informações de qualidade baseado no acervo documental. O setor utiliza a tabela de temporalidade e destinação fim e meio como parâmetro de acesso ou restrição ao mesmo, juntamente com a fundamentação legal da LAI. No artigo 1º da LAI, reconhece os direitos constitucionais para aplicação da lei e dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, “com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal” (BRASIL, 2011b).

O IFS para o cumprimento de suas metas, missão e valores desenvolve a cada quinquênio o PDI no qual aponta o caminho a ser seguido por todos os setores da instituição, de modo a alcançar seus objetivos e perspectivas organizacionais no período. O PDI do IFS define, no planejamento à longo prazo, a definição de iniciativas estratégicas voltadas para a melhoria dos processos organizacionais, nos quais seus responsáveis deverão definir políticas, programas, projetos e planos voltados para os diversos setores táticos e operacionais da instituição.

A Diretoria de Planejamento e Gestão, que está diretamente subordinada a PRODIN, em 2018, por conta do encerramento da vigência do PDI 2014-2019, instituiu a

Comissão Central responsável pela coordenação dos trabalhos de elaboração do novo PDI do IFS, para o quinquênio de 2020-2024, esse planejamento foi aprovado pela Resolução nº 31/2019/CS/IFS (IFS, 2019).

A participação da CGPA e da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (COPAD) na Portaria IFS nº 3.165, de 17 de outubro de 2018, deu-se com a elaboração do item oito do plano, projeto do acervo acadêmico em meio digital, em cumprimento ao disposto no art. 45 da Portaria MEC 315/2018, de 04 de abril de 2018, a qual determina que as instituições de ensino superior devem transformar seus acervos físicos em digitais atendendo os requisitos de confiabilidade, autenticidade, integridade e durabilidade até 20 de abril de 2020, que posteriormente teve o prazo estendido até o final de abril de 2024, pela Portaria MEC nº 332, de 13 de março de 2020 (BRASIL, 2018c).

A CGPA, por sua vez, enquanto agente incumbida de elaborar e implementar o programa de GD, além de desenvolver o projeto de preservação da história do IFS, o qual adita o Tema Estratégico: Governança e Gestão adaptadas do PDI do IFS 2020-2024 representado no Quadro 9.

Quadro 9 – Tema Estratégico – Governança e Gestão.

| PERSPECTIVA: PROCESSOS | | | | |
|---|--|---|---|---|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | DESCRIÇÃO | RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES | INICIATIVAS |
| Fomentar boas práticas de Governança e Gestão. | Implementar os programas de gestão documental. | Aprimorar o Sistema de Governança e os Modelos de Gestão para melhoria da prestação dos serviços. | Número de modelos e programas de gestão implementados. | Implementar o Modelo de Gestão Documental. |
| Aperfeiçoar processos e procedimentos institucionais. | Padronizar procedimentos institucionais e institucionalizar. | Procedimentos institucionais estabelecidos. | Número de procedimentos institucionais padronizados. | Desenvolver projetos para Preservação Histórica Documental da EPT em Sergipe. |
| Aperfeiçoar processos e procedimentos institucionais. | Padronizar procedimentos institucionais e institucionalizar. | Procedimentos institucionais estabelecidos. | Número de procedimentos institucionais padronizados. | Desenvolver projetos para preservação dos objetos museais da EPT em Sergipe. |
| Aperfeiçoar processos e procedimentos institucionais. | Mapear os processos finalísticos e de apoio, padronizar procedimentos institucionais e institucionalizar os processos e procedimentos. | Processos identificados e mapeados; Procedimentos institucionais estabelecidos. | Número de processos mapeados e procedimentos institucionais padronizados. | Desenvolver projetos para à Preservação Histórica Documental da EPT em Sergipe. |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva (2020), adaptado do PDI IFS (2020-2024).

A GD no IFS está delineada no Mapa Estratégico da Instituição (2020-2024), na Deliberação nº 04/2019/CGIRC/IFS de 22 de julho de 2019, com o tema estratégico na perspectiva de processos, cujo objetivo é desenvolver boas práticas de gestão e governança na instituição, por meio da consolidação do sistema de GD com a implantação, além do objetivo de aperfeiçoamento e melhoria dos processos e projetos institucionais com o desenvolvimento de projetos voltados para à Preservação Histórica Documental da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) em Sergipe.

Considerando que o tema estratégico envolve governança e gestão onde a instituição deve estar alinhada com os objetivos traçados por seu planejamento estratégico, de maneira que envolva a instituição como um todo em um processo gerencial contínuo. Entende-se que, nessa perspectiva são apresentados os objetivos estratégicos, sua descrição, os resultados esperados como os indicadores e iniciativas. Para que se pudesse atingir as metas e objetivos institucionais, foram definidos como investimento: o capital humano, organizacional, orçamentário e de informação.

O cumprimento desses objetivos, anualmente o setor elabora o Plano Anual de Trabalho (PAT), por meio de reuniões entre os setores que compõem a CGPA, na qual são definidas as prioridades de acordo com as demandas institucionais. No momento atual, o setor passa pela fase de desenvolvimento e aprimoramento da GD, nesse sentido, a elaboração e implantação da Política de GD no IFS, pois está é requisito básico para os processos decisórios institucionais (IFS, 2020b). Conforme apontado no PAT 2020 da CGPA, as atividades planejadas são a elaboração e a institucionalização da Política Institucional de Arquivos, junto com a elaboração do Regimento interno da CGPA.

Assim como a continuidade dos mutirões no campus Aracaju, juntamente com a realização dos estudos sobre a vinculação organizacional da CGPA, são realizadas análises sobre os procedimentos de produção de documentos em instituições públicas e visitas aos campi para orientação técnica das CPRA. A capacitação técnica dos servidores e colaboradores continua sendo ofertada pelos arquivistas do setor, com a finalidade de sensibilizar e ensinar os procedimentos padronizados nos instrumentos normativos elaborados para a melhoria da GD no IFS, além da criação de pequenos tutoriais com estas orientações. Na próxima subseção descrever-se-á o diagnóstico realizado na CGPA, além das atividades planejadas para no ano 2020.

5.2 Ações Estratégicas de Implementação da GD pela CGPA no IFS

A CGPA é responsável por salvaguardar, realizar o processamento técnico e a conservação dos documentos, além de possibilitar o acesso aos usuários internos e externos da instituição. O setor lida com grande quantidade de documentos produzidos no dia a dia da instituição. Estas informações devem ser transformadas em respostas aos seus usuários internos e externos, contudo, isto não é uma tarefa fácil, pois necessita de organização, estruturação administrativa e operacional, e planejamento estratégico das atividades

desenvolvidas pelo setor, as quais devem ser realizadas de maneira dinâmica, integrada e, constantemente avaliada.

CGPA necessita se apropriar ainda mais dos conhecimentos da administração para poder desenvolver suas atividades baseadas em planejamentos, de forma estratégica, com os objetivos a serem atingidos na sua unidade e na organização como um todo, de maneira proativa para que se possa antecipar os momentos de instabilidade do ambiente. Neste sentido, Santos (2014, p. 62) entende que:

O planejamento é um processo que obedece às relações precisas de interdependências, as quais o caracterizam como um sistema, um conjunto de partes (fases, processos) coordenadas entre si, de maneira a fornecerem um todo, um conjunto coerente e harmônico, visando alcançar um objetivo final (produto, resultado) determinado. Trata-se de um processo cuja realização não é aleatória.

O planejamento estratégico é um instrumento de gestão, que tem como objetivo alinhar as políticas funcionais e a todos os processos da organização, com sua missão, visão e seus valores. Portanto, sua elaboração é fundamental para que uma organização alcance seus objetivos com eficiência. É importante ressaltar o papel estratégico desempenhado pela GD arquivística no desenvolvimento do planejamento estratégico, pois os documentos são gerados em todos os processos da organização, e a informação neles contida deve ser organizada e preservada de forma a ser acessada para subsidiar o apoio à tomada de decisão.

Quanto a importância do planejamento governamental, Santos (2014) ressalta em sua definição como a meta a ser alcançada quando definido os passos a serem seguidos em prol de uma parcela da sociedade definida pelo governo. Para o autor, o sistema de planejamento deve ser permanente, por ser um processo contínuo e que necessita ser visualizado ao longo do tempo.

A CGPA interage com todos os setores do IFS de modo interligado, já que todos produzem ou recebem documentos, e necessitam do acompanhamento do ciclo documental estruturado de modo eficiente, a partir da análise do seu ambiente interno e externo o setor pode desenvolver seu planejamento. Por isso, é necessário a aplicação da GD no IFS, com base na metodologia de BPM, pois esta, descreve por meio de um diagnóstico dos processos o modo de funcionamento e entendimento das relações existentes entre os setores do IFS.

A GD percorre o ciclo vital dos documentos desde a sua produção, utilização, conservação e destinação final. Para Rousseau e Couture (1998, p. 133), a arquivística integrada pode ser considerada a “única com capacidade de assegurar a unidade e a continuidade das intervenções no quadro de uma política de organização dos arquivos”. A CGPA, junto as suas coordenadorias, vem desenvolvendo suas atividades com o objetivo de

consolidar os métodos, técnicas, produtos e serviços especializados de GD do IFS, além de elaborar as instruções de trabalhos para padronizar as atividades de gestão arquivística no IFS de acordo com o Quadro 10.

Quadro 10 – Portarias normativas para padronização e controle da GD.

| NORMA | DATA | DISPOSIÇÃO |
|------------------------------------|-------------------------|--|
| Portaria IFS n ° 735 | 20 de fevereiro de 2019 | Autoriza o uso dos Requisitos para Implantação do Arquivo Central no IFS. |
| Portaria IFS n ° 736 | 20 de fevereiro de 2019 | Autoriza o uso do Manual de Transferência de Processos via SIPAC para o Arquivo Central. |
| Portaria IFS n ° 737 | 20 de fevereiro de 2019 | Autoriza o uso da Cartilha de Classificação de Documentos. |
| Instrução Normativa CGPA | n° 01/2019 | Procedimentos de Transferência de Documentos e suas atualizações |
| Instrução Normativa CGPA/PROAD/IFS | n° 01/2020 | Estabelece a padronização dos procedimentos para a autuação de processos não digitais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS). |
| Portaria IFS n ° 1.657 | 18 de maio de 2020 | Autoriza a utilização do Manual de Organização de Documentos Digitais. |
| Portaria IFS n ° 1.657 | 23 de junho de 2020 | Autoriza a utilização do Manual de tratamento técnico do acervo histórico do IFS - Campus São Cristóvão |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG (2020).

Anualmente a CGPA propõe e desenvolve a realização de cursos de capacitação, podendo-se destacar: I Encontro de Protocolos e Arquivos (EPA), em 2016; Capacitação em Organização de Arquivos Setoriais, em 2017; Treinamento: Procedimentos de Protocolo, em 2018; Capacitação em Organização de Arquivos Setoriais, 2018 e Curso de Classificação de Documentos nos demais *campi* do IFS, em 2019.

A CAHISM, vem implementando o Memorial do IFS, que inclusive já está participando do calendário nacional, em atividades propostas pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), além de atender aos pesquisadores. Dirige a atividades voltadas para a preservação dos documentos e informações consideradas de valor permanente, portanto, regulamentadas em legislação específica. O Memorial do IFS vem desenvolvendo, desde 2016, atividades voltadas para o resgate das informações do legado da instituição, pois estas são essenciais para a reconstrução da memória do IFS. Nesse sentido, foi criado o *Instagram* oficial do Memorial, com o objetivo de expandir seu alcance público.

Diante dos fatos, a realizar-se o recolhimento das peças físicas antigas da instituição, junto com sua divulgação à comunidade externa e interna por meio das exposições anuais, alimentação do site institucional, realizações de entrevistas com as personalidades da instituição. Observa-se que na perspectiva dessas atividades se sobressai a implantação do memorial, projeto institucional, e a preservação da memória, atividades específicas voltadas para os arquivos de terceira idade ou permanentes. Além da contínua pesquisa sobre a história do IFS, para fundamentar a construção da memória institucional.

A CGPA possui em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão (PROPEX) onde sete bolsistas dos cursos de biblioteconomia e museologia da UFS foram selecionados através dos Editais: Renovação 14/2018/PROPEX/PIBIEX/IFS; 05/2019/PIBIEX/PROPEX/IFS; e 01/2019//PIBIEX/PROPEX/IFS. Estes bolsistas desenvolvem atividades nos Setores da CGPA, das Coordenadorias de Protocolo e Arquivo dos campi Aracaju, Lagarto e São Cristóvão, além dos setores da PROPEX, Diretoria de Educação a Distância e Diretoria de Planejamento de Obras.

A relevância dos projetos dá-se por conta das experiências vivenciadas ao longo das atividades arquivísticas e sua interação multidisciplinar com profissionais de outras áreas, além do desenvolvimento de habilidades técnicas e pessoais com o trabalho em equipe. Dessa forma, esses projetos de extensão têm colaborado na formação profissional dos alunos, tornando-os mais capacitados para o mercado de trabalho na área da arquivologia e proporcionando melhorias ao instituto, uma vez que a inclusão desses discentes agrega novas habilidades e diferentes modos de execução de tarefas.

Em alguns campi há documentação em processo acelerado de degradação, devido a fatores ambientais (temperatura e umidade relativa do ar), agentes biológicos (fungos, roedores e ataques de insetos), sujidade e intervenções inadequadas no acervo. Dessa forma, pensando melhor em aplicar a GD nos campi, a CGPA organizou mutirões para tratar e preparar a documentação histórica estabelecendo uma parceria entre a CPRA/SC e CPRA/AJU, com a ajuda dos arquivistas da Reitoria e demais campi, Estância, Lagarto, Glória e Itabaiana.

Nesses mutirões são realizadas as seguintes atividades: triagem da massa documental; higienização mecânica dos documentos; acondicionamento; identificação e a separação dos documentos por setor, fundo espécie/tipo documental. Tais mutirões visaram a organizar de forma mais rápida, eficiente e eficaz o acervo, aplicando técnicas de GD, preservação e acondicionamento de documentos para fins de acesso à informação.

Outra atividade desenvolvida foi a avaliação e eliminação de Diários Oficiais, que se encontravam no Arquivo do Campus Aracaju, após inúmeras tentativas de doações, conforme orientação do Arquivo Nacional. Procedeu-se a elaboração da listagem de identificação dos documentos eliminados, além da cópia do e-mail enviado e respondido pelo Arquivo Nacional com as orientações.

Importante salientar que a CGPA, desde 2015, presta o serviço de orientação aos campi, por meio de visitas técnicas, com o objetivo de apoiar a implementação da GD, além de realizar a sensibilização dos dirigentes máximos da instituição. No PAT da CGPA no ano de 2019, estava em seu planejamento a realização de um estudo analítico da posição hierárquica da CGPA e CPRA, por conta das constantes mudanças na estrutura organizacional do IFS.

Com o desenvolvimento das atividades, não foi possível a elaboração do estudo, adiando sua realização para o ano de 2020. No ano de 2020, ocorreu à mudança do pró-reitor de administração, e entre sua proposta de reorganização estava o deslocamento da posição hierárquico da CGPA para o Departamento de Administração. Após longa conversa com a Coordenadora Geral, este resolveu não retirar a CGPA do posicionamento atual após inteirar-se de todas as atividades desenvolvidas de modo estratégico pelo setor.

Para melhor fundamentar a CGPA, elaborou-se um estudo analítico da posição do setor na estrutura organizacional da instituição, com objetivo de identificar como o posicionamento do setor pode influenciar a atividade do sistema de arquivo do IFS. Concluiu-se que o posicionamento da estrutura organizacional ocasiona impacto considerável na comunicação com os demais setores, impossibilitando muitas vezes a não operacionalização das políticas arquivísticas instituídas.

Ainda no ano de 2019, como produto do mestrado da Arquivista do setor, Dulce Elizabeth Lima de Sousa e Silva, no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento da Universidade Federal de Sergipe (PPGCI-UFS), foi elaborado e institucionalizado o Mapa de Risco e Controle da CGPA pelo Comitê de Gestão de Governança, Riscos e Controles, Deliberação nº 10/2019 CGIRC.

A Deliberação nº 10/2019 CGIRC identifica que “é possível potencializar os projetos e recursos da CGPA mesmo em meio a um cenário de crise com a devida gestão dos riscos, e isto pode ser comprovado com os produtos desenvolvidos o mapa de riscos e o plano de controle” (SILVA, 2019a, p. 101). Este trabalho, importantíssimo, permitiu que a CGPA

realizasse a identificação dos riscos, juntamente com o plano de contingenciamento, reduzindo incertezas existentes e a melhoria da GD no setor da CGPA.

No ano de 2020 aconteceu um fato que obrigou a reorganização de toda a sociedade. No mês de março, a Portaria nº 188/GM/MS, de 4 de fevereiro de 2020, declara Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional (ESPIN), em decorrência da Infecção Humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV), assim, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou o estado de pandemia do vírus Sars-Cov-2, o novo coronavírus.

No Brasil, este fato obrigou a adoção de medidas de proteção a proliferação do novo coronavírus por parte das autoridades de saúde, procedendo-se a nível nacional a suspensão das atividades presenciais em locais que pudesse haver aglomerações de pessoas em seu ambiente. Diante desse cenário o IFS, instituiu a Portaria nº 930, de 18 de março de 2020, suspendendo as atividades presenciais, apenas quando necessário, e determinando a execuções das atividades mediante teletrabalho (IFS, 2020d).

A CGPA, considerando a alto risco de contaminação por meio dos arquivos institucionais no decorrer das atividades desenvolvidas por todos do setor, definiu que as atividades presenciais ocorreriam por escala de trabalho, entre as três arquivistas e as terceirizadas. Nesse contexto, foi necessário retirar do PAT 2020 a execução das atividades de capacitação presencial, exposições do Memorial do IFS, realização das entrevistas com as personalidades do IFS e visitas técnicas.

Com relação aos bolsistas, a Portaria nº 987, de 20 de março de 2020, suspendeu as atividades presenciais de pesquisa, extensão e inovação, no intuito de estabelecer medidas de proteção para o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, resguardando a saúde dos bolsistas, servidores e terceirizados, de seus familiares e da comunidade (IFS, 2020e). Em busca da manutenção das bolsas e dos auxílios durante o enfrentamento do período de pandemia a CGPA, junto com as CPRA dos campi: Aracaju, São Cristóvão e Lagarto, resolveu-se que estes iriam elaborar um artigo e um pôster acadêmicos como atividade.

Após a publicação da Portaria IFS nº 1.576, 17 de junho de 2020, que permitiu o encerramento dos projetos de extensão, as coordenações decidiram encerrar os projetos a partir de 01 de agosto de 2020, e retorná-los apenas em 2021, mantendo-se apenas o projeto de extensão ligado ao Memorial do IFS. A execução desses projetos com autonomia e flexibilidade favorece a implementação de uma gestão eficiente, além de possibilitar o reconhecimento das vantagens da aplicação da GD no IFS, delineando-se o cumprimento das normas instituídas por meio do apoio da alta gestão, quebrando assim a barreira cultural.

Contudo, observa-se que apesar do caminho já percorrido, o IFS ainda carece de metodologia para a construção de sua Política de GD que visa a efetividade e eficácia no gerenciamento do seu acervo que é tão importante para a instituição, pois com ele é possível subsidiar os recursos estratégicos para as tomadas de decisões administrativas e educacionais.

5.2.1 Modernização Governamental do Estado e Incidência na CGPA

A modernização governamental perpassa pela estruturação dos sistemas, dos fluxos informacionais e das pessoas, e esses itens são interligados aos processos de negócio. Contudo, para obter informações autênticas e fidedignas o Estado, além da metodologia da BPM, deve desenvolver e implantar um sistema de GD. A CGPA, por se tratar de um setor de assistência institucional, vem desenvolvendo vários projetos de particular relevância para que o IFS atenda as demandas governamentais, pois a GD é responsável em apresentar a evolução, transformação e trajetória das atividades administrativas.

5.2.1.1 Implantação Nacional de Diploma Digital pelo MEC

A Portaria MEC nº 1.095 de 25 de outubro de 2018, dispõe sobre a expedição e o registro de diplomas de cursos superiores de graduação no âmbito do sistema federal de ensino, juntamente com a Portaria MEC nº 554/2019, a qual dispõe sobre a emissão e o registro de diploma de graduação, por meio digital, pelas IES, cujo prazo de adequação das instituições era de 24 meses (BRASIL, 2018b).

O projeto no IFS teve a iniciativa da Diretoria de Tecnologia de Informação (DTI) de realizar os estudos iniciais, o planejamento e processo de implantação, por meio de uma comissão, que objetivava estruturar as estratégias. Como produto da comissão, realizou-se o Estudo Técnico Preliminar (ETP), junto com a equipe de planejamento da contratação de solução de TIC. Assim, o ETP foi exibido à PROEN, DTI, CSI para aprovação e prosseguimento da etapa de execução ou contratação do serviço de implantação do diploma digital no IFS.

5.2.1.2 Comissão de Documentos Sigilosos

Considerando que, os processos produzidos em meio eletrônico deverão ser autuados de acordo com o que preconiza a Lei nº 12.527/2011 e o Decreto nº 7.724/2012 que

regulamenta a referida Lei, a CGPA, via Portaria IFS nº 2.316, de 30 de julho de 2019, identificou documentos de caráter restrito e sigiloso em todas as Pró-Reitorias e diretorias vinculadas a reitoria, mapeando assim, as informações arquivísticas da instituição de acordo com os níveis de classificação de documentos sigilosos, conciliando-os com o plano de classificação atividade-meio e fim (BRASIL, 2012).

A exemplo das boas práticas aplicadas em demais órgãos da Administração Pública, o instituto deverá produzir orientações aos seus servidores, sobre os procedimentos a serem adotados na classificação de processos e documentos gerados nos sistemas. Essa comissão, de acordo com o Decreto nº 7.724/2012, opinou sobre a informação produzida no âmbito de sua atuação para fins de classificação em qualquer grau de sigilo (BRASIL, 2012).

Além de assessorar a autoridade classificadora ou a autoridade hierarquicamente superior quanto à desclassificação, reclassificação ou reavaliação de informação classificada em qualquer grau de sigilo, deverá se propor o destino final das informações desclassificadas, indicando os documentos para guarda permanente, observado o disposto na Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991 e subsidiar a elaboração do rol anual de informações desclassificadas e documentos classificados em cada grau de sigilo, a ser disponibilizado via Internet.

Por meio de uma Tabela de Classificação de Documentos Sigilosas do IFS, a comissão definiu e delimitou quais documentos permanecerão em nível ostensivo na instituição. Evidencia-se que a comissão ainda não foi encerrada, pois aguarda-se o envio do relatório final pelo presidente da comissão, juntamente com a tabela elaborada finalizada, para avaliação da Reitoria e Procuradoria para posterior implantação.

5.2.1.3 Implantação do Processo Eletrônico Nacional

O Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2015). O projeto de implantação Processo Eletrônico Nacional (PEN) no IFS iniciou em 2016, inúmeros levantamentos foram realizados com os Sistemas Eletrônicos de Informação (SEI) e o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), gerando o relatório enviado à Reitoria.

De início, a instância máxima à época, definiu que o SIPAC seria utilizado como sistema de processo eletrônico no IFS. Mas, após as atividades de customização do sistema, no ano de 2017, a Reitoria o substituiu pelo SEI. Para utilização do SEI na instituição, esta

deveria obter junto ao Ministério do Planejamento e Gestão (MPOG) o termo de cooperação de uso. Após a solicitação do IFS, houve mudança no procedimento de solicitação, que segundo a Resolução do Tribunal Regional Federal da Quarta Região (TRF4) nº 116, de 20 de outubro de 2017, a concessão deveria ser solicitada e assinada pelo próprio presidente do TRF4, sendo então enviada a solicitação ao novo órgão responsável.

Contudo, após meses de espera, o TRF4 informou que só poderia avaliar a solicitação em julho de 2019. Diante do fato, a primeira comissão instituída foi encerrada (BRASIL, 2017a). Para agilizar a implantação do PEN, a CGPA e DTI, retomaram os estudos relacionados à utilização do SIPAC como sistema para implantação do Processo Eletrônico, porém a reitoria definiu que aguardaria a assinatura do termo de Cooperação Técnica pelo TRF4, entre os produtos desse estudo foi elaborado o Diagnóstico de atuação de processo do SIPAC e visita técnica aos *campi* do IFS.

Transcorrido um ano e meio, em julho de 2019, o TRF4 manifestou-se para a assinatura do termo de concessão, contudo ao ser enviado para análise a assinatura da Reitoria, a qual, obteve uma posição favorável. Por meio da Portaria IFS nº 3.613, de 19 de novembro de 2019, designou a Comissão de Operacionalização do SEI, constituída por servidores da CGPA, DTI e PRODIN, DCOM.

Contudo, o andamento dos trâmites com o TRF4 não evoluiu. Após diversas tentativas de contato, o órgão informou que para o prosseguimento do processo de pedido de cessão do direito de uso do SEI feito pelo IFS, deveria ser respondida a pesquisa de viabilidade para a análise das condições de implantação. Diante da solicitação, a CGPA recorreu à diversos setores da instituição e encaminhou a resposta da pesquisa. Contudo, apenas no mês de novembro, se obteve resposta e assinatura do acordo e cooperação técnica, assim a comissão continue desenvolvendo suas atividades.

5.2.1.4 Digitalização dos Dossiês Funcionais dos servidores

Em 2016, a portaria normativa SEGRT/MP nº 4, de 10 de março de 2016, determinou que os dossiês dos servidores deveriam ser digitalizados e inseridos no Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) (BRASIL, 2016). Diante da necessidade, a CGPA, juntamente com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal (PROGEP), desenvolveu durante o ano de 2017, o projeto de extensão "Digitalização dos Dossiês Funcionais: PROGEP em foco" com a participação de dois bolsistas do curso de Biblioteconomia.

Para dar continuidade a esse projeto, um novo projeto foi submetido e aprovado pelo edital 14/2018 PIBIEX/PROPEX/IFS, com início em março de 2019. Logo no início dos trabalhos as bolsistas digitalizam uma parte do acervo dos campi Tobias Barreto e Propriá. No entanto, este projeto não prosperou, pois devido ao tempo ocioso causado pela morosidade dos campi em enviar as pastas funcionais dos servidores, as atividades foram realizadas no arquivo da PROGEP, em comum acordo entre as bolsistas e o pró-reitor.

Tais atividades que foram desenvolvidas pelas bolsistas de extensão: arquivamento de processos e documentos pessoais, abertura de pastas funcionais, busca por processos e pastas, recebimento de processos, organização do acervo de São Cristóvão, que atualmente integra o arquivo da PROGEP, o cadastro dos processos de acordo com a planilha de controle e localização elaborada pelo arquivo PROGEP.

Ainda no ano de 2018, a CGPA informou à PROGEP que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) elaborou um processo de contratação de empresa especializada em digitalização para atender às unidades de gestão de pessoas que não tinham disponibilidade de mão de obra para a realização das atividades de digitalização do legado do Assentamento Funcional Digital (AFD), cuja validade para contratação expirou no início do ano de 2020.

Atualmente a Pró-Reitoria não retomou o processo de digitalização do legado da instituição. Diante do exposto, resolveu-se que, no ano de 2020, a CGPA não daria continuidade ao projeto de extensão de digitalização dos dossiês dos servidores da instituição.

5.2.1.5 Projeto de Implantação Acervo Acadêmico Digital

No ano de 2018, o MEC publicou a portaria nº 315/2018, na qual determinou que todo o acervo acadêmico das IES deveria ser digitalizado até abril de 2020. Com base nessa determinação, a CGPA, realizou-se uma reunião com a DTI para identificar a estrutura existente e necessária para a realização da atividade (BRASIL, 2018c). Para melhor esclarecer sobre a portaria, aquela coordenação questionou a Portaria MEC nº 315/2018 ao Arquivo Nacional via E-SIC, que é um Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, na qual orienta sobre a implantação da proposta do acervo acadêmico nas IES.

Em resposta, esclareceram que conforme as informações prestadas pela equipe de apoio à governança do SIGA, no dia 15 de março de 2018, foi realizada uma reunião com a Subcomissão de Coordenação do SIGA do MEC, onde foi discutido alguns dispositivos da portaria. Além disso, anunciou-se também que a instituição estava elaborando nota técnica

sobre o assunto que, em breve, deverá ser encaminhada ao MEC. Diante da situação, questionou-se a DTI sobre a estrutura tecnológica do IFS para este tipo de projeto e em resposta, através do Memorando nº 85/2018 – DTI – REI, o setor sugeriu a criação de uma comissão e indicação do nome de dois servidores para comporem a mesma.

Com a Portaria nº 2.058, de 26 de junho 2018, foi designada a Comissão de Implantação do Acervo Acadêmico Digitalizado, responsável pela elaboração do projeto para a digitalização do acervo acadêmico, composta por membros dos setores da DTI, PROEN e CGPA. A CGPA ficou responsável pelo levantamento e seleção dos documentos do acervo acadêmico que deveriam ser digitalizados, atividade já elencada no Planejamento Estratégico 2018/2019, com a finalidade de realizar o trabalho de organização documental desta instituição, além de ponderar as necessidades arquivísticas para a realização do projeto.

A comissão examinou as necessidades para a implementação do projeto como: a realização do levantamento do quantitativo dos dossiês de alunos da instituição (realizado pela PROEN e CGPA); acesso e verificação do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) pelos membros da CGPA (DTI e CGPA); mensuração do espaço de armazenamento digital dos dossiês digitalizados com a projeção de 10 anos (DTI); custo de propriedade através de *checklist* com as TIC envolvidas e quais os sistemas confiáveis (DTI) íntegros e duradouros que autenticassem com o padrão ICP-Brasil e que pudessem ser integrados ao SIGAA.

No decorrer do trabalho, houve dificuldade em realizar o cálculo de espaço para armazenamento digital necessário para os documentos do legado digitalizado, já que a CGPA possuía a informação em metros lineares. Questionou-se a DTI, através do Memorando nº 139/2018 - CGPA – REI, contudo não se obteve resposta. Com as dificuldades, a Presidente da Comissão, servidora da CGPA, deu andamento ao levantamento do quantitativo dos documentos físicos localizados nos arquivos da CRE e Centrais de todos os *campi* da instituição.

As necessidades arquivísticas para a realização dos trabalhos foi consolidada com a abertura do processo administrativo de nº 23060.000908/2019-22, enviado a reitoria com todos os documentos produzidos pela comissão e o relatório final, que por sua vez tramitou para a DTI, em 11/04/2019. Com o intuito de equalizar alguns questionamentos sobre a demanda, em 13 de maio de 2020 realizou-se uma reunião entre a CGPA com o representante da DTI.

Acordando-se que este explanaria a situação ao Diretor da DTI e a coordenação da CGPA com o Pró-reitor da PROAD, para que estes dialogassem com o Pró-reitor da PROEN

com a finalidade de sensibilizá-lo como requisitante da demanda para elaboração do ETP, no qual a CGPA e a DTI entrariam como colaboradores em suas áreas específicas. Segundo a Portaria MEC nº 332, de 13 de março de 2020, o prazo para a transformação do acervo físico em digital encerra em 2024. Por tanto, cabe à instituição buscar o cumprimento da normativa do MEC em tempo hábil (BRASIL, 2020).

De notar que, a aplicação da GD, por meio da BPM, favorecendo a economia, a racionalização, a otimização e o controle da documentação produzida e recebida pelo IFS. Pode-se dizer que o IFS, por ser uma Instituição Pública, deve integrar as políticas e programas instituídos à administração pública as suas políticas institucionais. Neste contexto, a instituição para alcançar a modernização e transformação digital proposta é essencial agregar valor à sua metodologia de GD e assim, constatar que esta é essencial ao apoio à tomada de decisão, a transparência ativa e preservação do patrimônio documental.

5.3 Aplicação das Ferramentas SWOT e Matriz GUT na CGPA/IFS

A Análise SWOT da CGPA foi realizada colaborativamente com Diretoria de Planejamento e Gestão (DPG), setor da instituição responsável por “coordenar, assessorar, orientar e monitorar o planejamento e a gestão do IFS” (BRASIL, 2020). Com efeito, para a realização da análise utilizou-se a metodologia instituída pelo IFS, assim, todas as descrições, gráficos e figuras seguem o padrão institucional elaborado pela DPG representada no Quadro 11.

Quadro 11 – Análise SWOT do ambiente da CGPA.

| | Contribuir para estratégia da CGPA | Dificultar estratégia da CGPA |
|--------------------------|--|---|
| Aspectos Internos | FORÇAS Quais as forças da CGPA? | FRAQUEZAS Quais as fraquezas da CGPA? |
| | Ambiente de trabalho agradável | Apoio da gestão insuficiente |
| | União da equipe | Equipamentos tecnológicos defasados |
| | Servidor capacitado | Recursos orçamentários insuficientes |
| | Estrutura do setor | Estrutura física inadequada |
| | Normativos legais | Ausência de reuniões e ações estratégicas |
| | Comunicação e compartilhamento | |
| Aspectos externos | OPORTUNIDADES Que possibilidade a CGPA identifica como oportunidade? | AMEAÇAS Que ameaças podem prejudicar a atuação da CGPA? |
| | Bolsas de extensão para projetos (PROPEX) | Falha na comunicação entre os setores |
| | Parcerias com outros órgãos | Atraso nas resoluções das ações |
| | Projetos de fomento | Cenário política nacional instável |
| | Convênios e termos de cooperação com outros órgãos | Mudança na legislação |
| | Colaboração dos arquivos dos campi | Corte orçamentário |
| | Capacitação dos servidores em instituições externas | |

Fonte: elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG (2020).

A análise do ambiente interno e externo subsidia a formulação das estratégias da instituição. O ambiente externo que apesar de não poder ser controlado, deve ser conhecido, a saber: outros setores da instituição, fornecedores, clientes, concorrentes, assim como as forças políticas, econômicas, legais, tecnológicas, socioculturais que afetam todos os setores da sociedade. O ambiente interno pode e deve ser controlado: o nível de qualificação do corpo técnico, a capacidade financeira, o modelo de gestão, o processo decisório, a capacidade de inovação.

As organizações que pretendem adotar a gestão eficiente devem conhecer seu ambiente interno e externo, ponderando seu risco e oportunidade, nesse contexto buscou-se analisar esses fatores, juntamente com a DPG. A análise SWOT ou a Análise FOFA é a sigla para as palavras do inglês: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), é uma das técnicas a ser utilizada para a construção do diagnóstico organizacional.

Segundo Sparemerger e Zamberlan (2012), a análise SWOT corresponde a uma técnica de planejamento da administração clássica responsável por identificar os pontos fortes para potencializar as oportunidades e os pontos fracos como precaução para evitar os riscos e evitar as ameaças, ressalta que a análise possibilita a verificar das variáveis controláveis e incontroláveis.

A Matriz é composta por quatro quadrantes: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A força analisa os pontos positivos da instituição, que estão sobre seu controle. A fraqueza avalia quais os pontos a melhorar e que atrapalham o andamento das atividades da instituição. Observa-se que esses dois quadrantes analisam os pontos internos da instituição. As oportunidades são iniciativas que aparecem no ambiente externo à instituição que podem lhe agregar valor. As ameaças também analisam as situações externas inesperadas que depreciam a instituição.

Inicialmente, a Diretora da DPG realizou uma breve explanação do conceito de Análise SWOT, sua utilização e como seria realizada a atividade. Posteriormente, utilizou-se o aplicativo *Mentimeter*, ferramenta utilizada em apresentações com a finalidade de levantar informações por meio de questões respondidas pelo público. Este aplicativo utiliza-se da técnica de *Brainstorming* "tempestade cerebral", caracterizando-se como uma técnica que reúne um grupo de pessoas para compartilhar grande quantidade de ideias para resolução de um problema ou o alcance de um objetivo de modo intempestivo, destacando-se aquelas mais relevantes.

Segundo a ABPMP (2020) o *brainstorming* possibilita a descoberta de novas ideias, pois permite promover mudanças na instituição a partir do engajamento da equipe participante, com a análise dos pontos positivos e negativos de modo tempestivo para se alcançar do melhor resultado. A inserção das informações era inserida nos celulares cada membro da equipe e após a finalização da etapa era visualizada as ideias referentes aos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do setor, conforme descrita no Quadro 11 Análise SWOT do ambiente da CGPA.

Com análise do ambiente interno e externo da CGPA, a pesquisadora junto com DPG, identificou que o setor necessita elaborar estratégias que demonstrem a importância da implementação eficaz da GD na instituição. Nesse contexto, foi identificado no ambiente interno 6 (seis) pontos fortes da Coordenação. Outros 6 (seis) conjuntos de oportunidades foram identificados pela equipe no ambiente externo, como ambiente externo, no decorrer dessa pesquisa, entende-se todos os setores do IFS fora da vinculação com a CGPA, além do externo à instituição. Por outro lado, como ameaças do ambiente externo levantou-se outros 5 (cinco) pontos.

Para definir o grau de importância do setor, após análise do ambiente interno e externo, foi elaborada a Matriz de Avaliação Estratégica quando foi possível mapear as ligações entre estes, de modo a demonstrar o caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos institucionais descrito no PDI IFS 2020-2024 para o processo de GD: Implementação do Modelo de GD. Para pontuação das células considerou-se as seguintes pontuações: 0 (zero) nenhuma interação; 1 (um) nível de interação é mais baixa ou muito pouca; 3 (três) nível médio de interação; 5 (cinco) nível elevado, ou seja, muito forte de interação.

A pesquisadora, junto com a equipe da DPG, utilizou a técnica para o preenchimento do Quadro 12 Matriz de Avaliação Estratégica, permitindo identificar no primeiro quadrante de forma ofensiva os pontos fortes *versus* oportunidade. Com a análise, foi possível verificar que a CGPA, por meio de sua força possui capacidade para captar as oportunidades do ambiente externo de modo ofensivo para consolidar a GD, e como consequência, fortalecer o setor institucionalmente.

Discutindo-se a situação, a DPG e a pesquisadora, poderão refletir e analisar os 142 pontos do somatório total do quadrante. Por exemplo, o setor por possuir servidores qualificados potencializa a consolidação de parcerias com outras instituições, ou a captação de bolsas de extensão para projetos voltados a organização dos arquivos setoriais, ou atividades do memorial, junto com a PROPEX.

No tocante aos normativos legais, há de se notar que apesar do setor já ter instituído diversas ferramentas de gestão, existe a necessidade de cobiçar meios que aproximem essas ferramentas com o dia-a-dia dos servidores, com provimento de cursos de capacitação, campanhas institucionais de sensibilização e uso dessas práticas arquivísticas, uma importante iniciativa é a realização do mapeamento e modelagem dos seus processos.

Tais observações vêm complementar que a CGPA, atualmente, está em uma conjuntura apropriada, mais necessita aproveitar ainda mais as oportunidades para que alcance suas metas e objetivos planejados, a exemplo do desenvolvimento da metodologia de GD, consolidando a política, os procedimentos, e a modelagem dos processos. O segundo quadrante analisa o cruzamento das forças *versus* ameaças, ou seja, como as forças da CGPA poderiam paralisar as ameaças do ambiente externo, por meio de suas estruturas defensivas, com 64 pontos da soma total.

Nota-se que o setor possui uma média baixa nessa relação, pois por ser um setor de apoio à administração que depende de outros para a execução de suas atividades. A exemplo, pode-se citar a estrutura organizacional do setor, que foi constituída baseada em um sistema de arquivo sólido, mas que, pode sofrer variação de acordo com as mudanças na legislação, ou o corte orçamentário, ou até mesmo na mudança de gestão. Importante ressaltar que a comunicação e o compartilhamento de informação são valores essenciais para o desenvolvimento de estratégias defensivas diante das incertezas do ambiente externo.

A divulgação dos serviços de informação deve-se ocorrer de maneira duradoura, com periodicidade e de maneira estável, nesse sentido a parceria da CGPA com o Departamento de Comunicação da Reitoria (DCOM) é essencial, ações como criação de alertas e disseminação seletiva da importância da GD nos canais de comunicação da instituição divulgando o que há de novo na instituição, apresentação de produções próprias, distribuições de livretos são bem recebidos pelos usuários, essas são atividades que ajudam a dar visibilidade aos setores e profissionais de arquivo do IFS.

Na análise da fraqueza *versus* a oportunidade, demonstrado no terceiro quadrante, relaciona como atualmente a CGPA encara suas fraquezas do ambiente interno, com as oportunidades do ambiente externo. Após o cruzamento, com somatório total de 104 pontos, identificou-se que o setor apesar de possuir boas oportunidades, deve buscar sempre aproveitá-las. Como por exemplo, as parcerias de bolsas de extensão com o setor da PROPEX, como forma de minimizar o apoio insuficiente da gestão. Ou mesmo a busca de parceria com outros órgãos, ou projeto de fomento como propulsores da modernização dos equipamentos tecnológicos do setor.

O quarto, e último, quadrante identificou a relação entre a fraqueza *versus* a oportunidade da CGPA, com 95 pontos totais. Nesse contexto, a CGPA possui uma alta vulnerabilidade em relação aos riscos do ambiente externo, por gerenciar informações essenciais para o apoio à tomada de decisão administrativa, a transparência e como valor de prova das ações executadas no decorrer de suas funções institucionais.

Sobre esse aspecto, a exemplo, temos a relação entre disponibilização dos recursos orçamentários de modo insuficiente para o desenvolvimento das atividades do setor em decorrência dos constantes cortes orçamentários governamentais da instituição. Esse fato pode ocasionar impactos no aproveitamento das oportunidades, pois dificulta a execução dos objetivos e metas definidas no setor.

Assim, o Quadro 12 representa a somatória e pontuações da avaliação estratégica referente ao CGPA. Após a análise da Matriz SWOT, a pesquisadora, junto com a DPG, identificou a CGPA como uma unidade estratégica, constituída para gerir os documentos e informações necessários para o apoio à tomada de decisão sobre as áreas administrativas, gestão de pessoas, pesquisa extensão e ensino na instituição. Percebeu-se que a instituição não possui implantado a GIC, o que acarreta falha de comunicação e falta de informações precisas para apoiar as decisões institucionais.

Para que ocorra a sensibilização dos servidores, perante o melhor uso, arquivamento e preservação dos documentos arquivísticos, podem ser realizadas campanhas publicitárias, cursos de capacitação. Além da elaboração da GD que irá direcionar a melhor forma de gerir, armazenar, conservar e acessar as informações arquivísticas, que representam as decisões e registros de vida da instituição.

É importante ressaltar a parceria com a DCOM, setor que possui a expertise em campanha e ações publicitárias, bem como na produção de matéria de eventos e diversas informações de interesse institucional, além de suas divulgações nos canais de comunicação, inclusive nas mídias sociais: *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, possibilita a oportunidade da CGPA, de modo estratégico, tornar a GD reconhecida institucionalmente, incentivando a efetividade e eficácia da instituição.

Importante ressaltar que a análise do ambiente externo e interno possibilita a elaboração de estratégias situacionais, pois a partir do cruzamento das forças *versus* a fraqueza e das oportunidades *versus* ameaça desenha-se o cenário de predominância da instituição, que são:

a) Sobrevivência: ocorre quando há predominância dos pontos fracos e da ameaça;

b) Crescimento: predomina os pontos fracos internamente, mas as oportunidades externas favoráveis;

c) Manutenção: predomina as ameaças, entretanto os pontos fortes as neutralizam;

d) Desenvolvimento: há predominância dos pontos fortes e das oportunidades.

Quadro 12 – Matriz de Avaliação Estratégica.

| | | OPORTUNIDADES | | | | | | ST | AMEAÇAS | | | | | ST | TOTAL | |
|------------------|-----------|---|------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|-----|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|----|-------|----|
| | | Projetos de extensão (PROPEX) | Parcerias entre órgãos | Projetos de fomento | Cooperação outros órgãos | Colaboração com as CPRA | Capacitação dos servidores | | Falha na comunicação entre setores | Morosidade na resolução das ações | Política nacional instável | Mudança na legislação | Corte orçamentário | | | |
| AMBIENTE INTERNO | FORÇAS | Ambiente de trabalho agradável | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 | 39 |
| | | União da equipe | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 45 |
| | | Servidor capacitado | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 45 |
| | | Estrutura do setor | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 16 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 21 |
| | | Normativos legais | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 12 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 | 21 |
| | | Comunicação e compartilhamento | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 24 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 11 | 35 |
| | ST | 22 | 26 | 22 | 22 | 28 | 22 | 142 | 16 | 16 | 10 | 12 | 10 | 64 | | |
| | FRAQUEZAS | Apoio da gestão insuficiente | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 43 |
| | | Equipamentos tecnológicos defasados | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 16 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 11 | 27 |
| | | Recursos orçamentário insuficientes | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 17 | 39 |
| | | Estrutura física inadequada | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 26 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 17 | 43 |
| | | Ausência de reuniões e ações estratégicas | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 47 |
| ST | 19 | 19 | 19 | 19 | 13 | 15 | 104 | 21 | 19 | 17 | 15 | 23 | 95 | | | |
| TOTAL | | 3 | 7 | 3 | 3 | 15 | 7 | | -5 | -3 | -7 | -3 | -13 | | | |

Fonte: elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG (2019-2020).

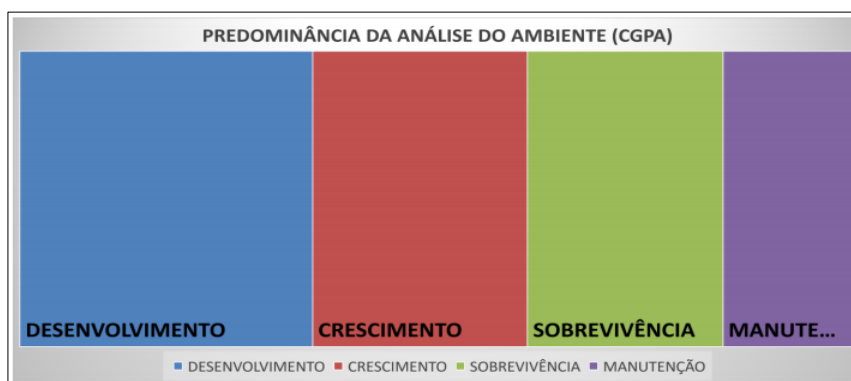
Nesse sentido, o quadro 13 consolida o somatório do ambiente externo e interno da CGPA.

Quadro 13 – Somatório do ambiente externo e interno.

| PREDOMINÂNCIA | SOMATÓRIO |
|-----------------|-----------|
| Desenvolvimento | 142 |
| Crescimento | 104 |
| Sobrevivência | 95 |
| Manutenção | 64 |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG (2019-2020).

O cenário da CGPA, conforme análise de predominância, encontra-se em pleno desenvolvimento, por conta da intensidade de sua força, com a exemplo da união da equipe, ambiente agradável, a estrutura organizacional do setor, além da qualificação do quadro de servidores que possibilita a elaboração de normativos legais adequando a realidade institucional. Mas não se pode esquecer, que necessita aproveitar ainda mais as oportunidades, por meio de consolidação de parcerias com os diversos setores institucionais, a capacitação dos servidores, além da busca de financiamento externo com agências de fomento à cultura e educação, Figura 9.

Figura 9 – Análise das Predominâncias.

Fonte: elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG (2019-2020).

A análise da predominância do ambiente da CGPA, possui um grande percentual de crescimento, apesar das oportunidades favoráveis, necessita desenvolver estratégias que minimizem seus pontos fracos, como: o baixo apoio da gestão, a falta de reuniões e elaboração de estratégias, além da defasagem tecnológica que se caracteriza por computadores obsoletos, morosidade na implantação de *softwares* necessários para a transformação digital do setor e do IFS.

Este cenário indica que a CGPA está no caminho certo, com desenvolvimento das atividades voltadas para fornecer subsídio informacional à instituição e ao cidadão, além da constante busca do seu reconhecimento institucional. Em oposição, há uma grande predominância do cenário de sobrevivência no setor, o que demonstra uma situação desfavorável. Para neutralizar ou minimizar, deve-se investir em seus pontos fortes de estruturação organizacional, união da equipe, capacitação e normatização da GD como iniciativa para neutralizar ou extinguir as ameaças e os pontos fracos existentes.

O cenário de manutenção é uma realidade constante na CGPA. Apesar disso, identifica-se que as dificuldades de comunicação entre os setores trazem consequências em sua atuação, muitas vezes impossibilitando a operacionalização das políticas arquivísticas instituídas. Outro ponto relevante refere-se às constantes restrições orçamentárias, além dos obstáculos burocráticos da legislação pública e das suas frequentes mudanças.

A Matriz GUT, ou Matriz de Prioridade, é um instrumento que auxilia na resolução dos problemas de uma instituição ou setor, ao definir prioridade para a tomada de decisão de acordo com as prioridades identificadas, a estruturação de estratégia, ou até mesmo, a execução de projetos organizacionais (quadro 11). A matriz GUT é um instrumento de gestão usada para determinar a prioridade da tomada de decisão com base na gravidade, urgência e tendência dos fatos associados.

No entanto, é um método que visa subsidiar os gestores a compreenderem claramente os riscos que mais impactam os objetivos da instituição. Assim, os procedimentos realizados para a tomada de decisão passam a contar com informações e critérios, do ponto de vista quantitativo que podem nortear as medidas de gestão e a alocação adequada dos recursos pessoais e financeiros necessários para a gestão se planejar quanto aos possíveis riscos (RELIM; OLIVEIRA; MARIANO, 2020).

Cabe apontar que, a Matriz GUT, com a identificação da prioridade baseada na Gravidade, Urgência e Tendência, pode ser utilizada para auxiliar na definição de prioridades do planejamento estratégico, além da elaboração de planos de ações para a solução do problema. É importante ressaltar que para definir o resultado da Matriz foi utilizada a análise da mensuração dos pontos de 1, 2, 3, 4, 5. No quadro 14, Escala de Pontuação da Matriz GUT, é possível identificar as regras para atribuição dos pontos de priorização.

Após atribuição da pontuação de cada fator, a prioridade é definida pela multiplicação destes ($G \times U \times T$), desse modo a definir a maior pontuação. A maior pontuação que pode se chegar é de 145 e a menor de 1. Quanto mais alto o ponto, mais prioritário o problema se torna.

Quadro 14 – Escala de Pontuação da Matriz GUT.

| PONTUAÇÃO | GRAVIDADE (G) | URGÊNCIA (U) | TENDÊNCIA (U) |
|-----------|--------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1 | Sem gravidade | Não tem pressa | Não irá piorar |
| 2 | Pouco grave | Pouco urgente | Piorar a longo prazo |
| 3 | Grave | Urgente, atenção no curto prazo | Piorar a médio prazo |
| 4 | Muito grave | Muito urgente | Piorar a curto prazo |
| 5 | Extremamente grave | Ação imediata | Piorar rapidamente |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG (2019-2020)

Para a preparação da Matriz GUT da CGPA, a equipe avaliou as dificuldades internas e externas, de modo a definir as ações elucidativas e preventivas aos problemas. De modo quantitativo, procurou-se responder as questões descritas nos quadros 15, 16 e 17. De acordo com os valores atribuídos para a definição de prioridades baseada na gravidade, urgência e tendências. Na sequência do diagnóstico da CGPA, faz-se necessário a definição dessa linha prioritária com a finalidade de resolver os problemas identificados com maior no ambiente interno e externo.

Quadro 15 - Gravidade

| PERGUNTAS | ESCALA |
|------------------------------------|--------|
| O dano é extremamente importante? | 1 |
| O dano é muito importante? | 2 |
| O dano é importante? | 3 |
| O dano é relativamente importante? | 4 |
| O dano é pouco importante? | 5 |

Fonte: DCP (2019-2020)

Quadro 36 - Urgência

| PERGUNTA | ESCALA |
|--|--------|
| Tenho de tomar uma ação bastante urgente? | 1 |
| Tenho de tomar uma ação urgente? | 2 |
| Tenho de tomar uma ação relativamente urgente? | 3 |
| Posso aguardar? | 4 |
| Não há pressa? | 5 |

Fonte: DCP (2019-2020)

Quadro 17 - Tendência

| PERGUNTA | ESCALA |
|---|--------|
| Se mantiver a mesma atuação, a situação vai piorar muito? | 1 |
| Se mantiver a mesma atuação, a situação vai piorar? | 2 |
| Se mantiver a mesma atuação, a situação vai permanecer? | 3 |
| Se mantiver a mesma atuação, a situação vai melhorar? | 4 |
| Se mantiver a mesma atuação, a situação vai melhorar completamente? | 5 |

Fonte: DCP (2019-2020).

No Quadro 18, Matriz GUT das Fraquezas, é possível identificar de forma prioritária as fraquezas da CGPA. A primeira ação que deve ser desenvolvida para a correção do problema de ausência de reuniões e ações estratégicas, com elaboração de calendários de reuniões com a CATEC, CADIG, DCOM, CAHIM e ARQREI, além das Coordenações dos campi, com o objetivo definir as linhas de ações implementação da GD no IFS.

Quadro 18 – Matriz GUT das Fraquezas.

| MATRIZ GUT | | | | | |
|---|---|---|---|------------------------|---------|
| FRAQUEZAS | G | U | T | PRIORIDADES (GxUxT) | Posição |
| Ausência de reuniões e ações estratégicas | 5 | 4 | 4 | 80 | 1° |
| Recursos orçamentários insuficientes | 4 | 4 | 4 | 64 | 2° |
| Equipamentos tecnológicos defasados | 4 | 3 | 4 | 48 | 3° |
| Estrutura física inadequada | 4 | 3 | 3 | 36 | 4° |
| Apoio da gestão insuficiente | 3 | 3 | 3 | 27 | 5° |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG (2019-2020).

Com ação estratégia podemos ponderar a necessidade da elaboração da Política de GD, baseada também no BPM da CGPA presentes anteriormente na Matriz de Avaliação Estratégica (Quadro 12). Observa-se na sequência, que para a correção da insuficiência dos recursos orçamentários sugere-se a elaboração de planilha orçamentária, descrevendo todas as demandas financeiras necessárias para efetivar a atuação da CGPA de modo sistêmico. Além de formar parcerias com instituições de fomento à cultura e à educação, com a finalidade de desenvolver projetos voltados para a área do Memorial do IFS e do Arquivo Permanente.

Definir as estratégias e ações relacionadas à divulgação, sensibilização e capacitação dos gestores, servidores e colaboradores nas ações desenvolvidas para a aplicação

da GD na instituição. Por essa razão, é notória que a parceria constante com a DCOM resulte na difusão dessas ações e iniciativas de modernização da instituição. Outro ponto relevante perpassa pelos equipamentos tecnológicos como computadores e *softwares* defasados, o que pode acarretar a falta de inovação, disseminação e organização das atividades desenvolvidas no setor, como solução novamente deve-se realizar o levantamento da demanda a para ser apresentada a PROAD, e posteriormente a DTI.

Igualmente, na Matriz GUT das Ameaças, Quadro 19, adverte como primeiro problema o corte orçamentário, pois grandes projetos governamentais de hostilidade orçamentária estão sendo exaltados no cenário atual, acarretando poucos recursos para o investimento e custeios da instituição. Outro ponto relevante é a falha no processo de comunicação com outros setores, acarretando retrabalho, perda de produtividade, ou mesmo prejuízo financeiro para o IFS. Com relação a GD, esse ponto de trazer a opacidade, não localização dos documentos, além da impossibilidade de acesso à informação.

Quadro 19 – Matriz GUT das Ameaças.

| MATRIZ GUT | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|-------------|---------|
| AMEAÇAS | G | U | T | PRIORIDADES | POSIÇÃO |
| Corte orçamentário | 5 | 4 | 4 | 80 | 1° |
| Falha na comunicação entre os setores | 5 | 3 | 4 | 60 | 2° |
| Atraso na resolução das ações | 4 | 4 | 3 | 48 | 3° |
| Cenário da política nacional instável | 4 | 3 | 3 | 36 | 4° |
| Mudança na legislação | 3 | 2 | 3 | 18 | 5° |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG (2019-2020).

Cabe apontar que, apesar da GD no IFS ainda estar em fase de desenvolvimento, a realidade explicita um quadro bem distinto, pois demonstra que é imperativo a definição de um instrumento normativo que consolide todas as ações executadas pelo setor em prol da GD eficiente na instituição. Diante do exposto, então, é objetivo desse estudo apresentar uma Política de GD com base na BPM, já que está ao identificar os passos percorridos pelos processos ajudam a identificar o fluxo documental na instituição.

Após a realização do diagnóstico da CGPA, foi elaborado um plano de metas. Instrumento utilizado no planejamento estratégico para identificar e listar todas as ações a serem exultadas para alcançar um objetivo dessa pesquisa. Assim foram definidas as metas a serem seguidas, traçando o melhor caminho, além dos prazos de execução, responsabilidades

e os recursos necessários para o prosseguimento da pesquisa e a ação de intervenção na CGPA.

No Plano de Metas da CGPA (Quadro 20), estão expostos os objetivos específicos propostos para alcançar o objetivo geral deste projeto. Cabe apontar que as metas foram idealizadas como metodologia para obter a conquista desses objetivos. É possível afirmar que para compreender a GD e a BPM baseada em abordagem conceitual, foi necessário elaborar o referencial teórico, verificando os marcos teóricos na Ciência da Administração, CI e Arquivologia e verificar o estado da arte.

Quadro 20 – Plano de Metas da CGPA.

| OBJETIVO GERAL | |
|--|--|
| Apresentar como a metodologia da BPM viabiliza a implantação da GD no IFS, com implantação correlacionada pela CGPA. | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICO | METAS |
| Compreender a GD e a BPM baseada em abordagem conceitual. | Elaborar o referencial teórico |
| Investigar a correlação da GD com a análise da BPM. | Fazer correlação entre as metodologias estudadas |
| Identificar os principais processos da CGPA, aplicados à gestão documental e informação do IFS. | Realizar o diagnóstico da CGPA |
| Esboçar a modelagem, mapeamento e análise os principais processos da CGPA. | Mapear os Principais processos da CGPA |
| Elaborar a Política de GD do IFS baseada na Modelagem de Processos da CGPA, com ênfase na Informação Documental. | Elaborar e propor a Política de GD do IFS. |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG (2019-2020)

Assim como foi necessário investigar a relação da GD com a BPM, foi preciso fazer correlação entre as metodologias estudadas. Logo, tornou-se fundamental identificar os principais processos da CGPA, aplicados à GD e informação do IFS, realizando-se o diagnóstico situacional dessa coordenação, possibilitando um melhor entendimento do universo ao qual está inserida.

6 PLANO DE AÇÃO

Entre 2020 e 2021, para o fortalecimento e atualização da GD utilizado no IFS, estavam previstos o desenvolvimento de projetos para a preservação histórica documental física e digital das Escolas Profissionalizantes Técnicas, e assim aperfeiçoar os processos e procedimentos institucionais. Com o objetivo de atender a demanda estratégica definida no PDI do IFS, 2020-2024, a pesquisadora proponente desse presente projeto de pesquisa, atual Coordenadora Geral da CGPA, elaborou como produto de Mestrado para o PPGCI-UFS, a Política e o Programa de GD da instituição.

Diante do diagnóstico apresentado observa-se que a CGPA é responsável por gerir a GD na instituição, é um órgão estratégico de apoio à administração, desempenha um importante papel, essencial para tomada de decisão, disponibilização e acesso à informação da instituição. Por isso, o documento da Política de GD do IFS e Programa de GD, e todas as etapas apontadas nesta pesquisa foram desenvolvidas conjuntamente com toda equipe da CGPA, além dos profissionais de arquivo dos *campi*.

Para se esboçar a modelagem, mapeamento e análise dos principais processos da CGPA, faz-se necessário mapear os seus principais processos de acordo com a metodologia instituída pelo EP do IFS. Finalmente, para o efetivo alcance do objetivo geral foi elaborada a Política de GD do IFS e o Programa de GD do IFS baseado na implantação da BPM na CGPA, que será submetida para aprovação da instituição como instrumento norteador da GD no IFS. Sobre esta questão, o Quadro 21 apresenta o plano de ação do projeto de pesquisa, detalhando as ações a serem executadas.

Quadro 21 – Plano de Ação do Projeto de Pesquisa.

| O QUE? | COMO? | POR QUÊ? | QUANDO? | QUEM? | Verificação |
|--|--|---|-----------------------|---------------------------|-------------|
| Elaborar o referencial teórico. | Levantamento de dados bibliográficos. | Fundamentação teórica com o estado da arte. | jan. a set. 2020 | Manuela Silva | Realizado |
| Fazer correlação entre as metodologias estudadas. | Observar as relações existentes entre as metodologias. | Os documentos são gerados por redes interligadas de seus processos de negócio. | set./2020 | Manuela Silva | Realizado |
| Realizar o diagnóstico da CGPA. | Aplicação da análise SWOT e Manual de mapeamento de processos do IFS. | O conhecer seus processos de modo antecipado. | dez./2019 a ago./2020 | Manuela Silva e DCP | Realizado |
| Mapear os Principais processos da CGPA. | Manual de mapeamento de processos do IFS. | Desmembrar os processos nos diferentes níveis orgânicos da organização. | dez./2019 a ago./2020 | Manuela Silva e EP/PRODIN | Realizado |
| Realizar melhoria dos processos da CGPA. | Manual de mapeamento de processos do IFS. | Visualizar o documento conforme os fluxos dos processos na CGPA | jan a fev./2021 | Manuela Silva e EP/PRODIN | Realizado |
| Elaborar a Política de GD do IFS. | Metodologia, aspectos legais e procedimentos padronizados da Gestão Documental. | Estabelecer o controle da produção, tramitação, manutenção, avaliação e destinação até a preservação dos documentos do IFS. | jul./2020 a mai/2021 | Manuela Silva | Realizado |
| Elaborar o Programa de GD do IFS. | Construção do Sistema de Governança, Cadeia de valor da GD e Indicadores dos processos | Estabelecer a padronização da produção, tramitação, manutenção, avaliação e destinação até a preservação dos documentos do IFS. | jul./2020 a mai/2021 | Manuela Silva | Realizado |
| Propor o uso da Política de GD. | Enviar memorando eletrônico a reitoria com a proposta. | Gerir a documentação, otimizar, aperfeiçoar e controlar, organizar, padronizar dos documentos a acessar no IFS. | out./2021 | Manuela Silva e CGPA | A realizar |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG e EP (2019-2020)

A implantação de uma Política de GD pública traz menos opacidade e maior clareza ao Estado, com diretrizes e orientações que padronizam, gerenciam e controlam as atividades arquivísticas desenvolvidas nas instituições públicas do país, além da fiscalização do cidadão aos recursos. Assim, como o Programa de GD do IFS que possibilita o controle e

gestão dos procedimentos arquivísticas prestados e a diminuição das irregularidades, além de aprimorar as ações governamentais, tornando-o mais eficiente e eficaz.

A seguir, no Quadro 22, é apresentada o Plano de Redação do Produto “Política de GD do IFS e Programa de GD do IFS.”, sintetizando como foi desenvolvida a intervenção no ambiente informacional da CGPA.

Quadro 22 – Plano de Redação do Produto “Política de GD do IFS e Programa de GD do IFS”.

| O QUE? | COMO? | POR QUÊ? | QUANDO? | QUEM? | Verificação |
|--|--|--|------------------|---------------|-------------|
| Política GD do IFS | Elaborar a Política GD (Metodologia + Aspectos Legais + Procedimentos) | Modernizar da GD no IFS | jul. a ago./2020 | Manuela Silva | Realizado |
| Introdução | Descrever a metodologia de GD | Identificar os Pilares da GD no IFS | maio/2021 | Manuela Silva | Realizado |
| Sistema de Governança e Cadeia de valor da GD | Elaborar o Sistema de Governança, Cadeia de valor da GD e Indicadores dos processos | Modernizar da GD no IFS | jul. a ago./2020 | Manuela Silva | Realizado |
| Procedimento Geral de Documentos | Elaborar o Procedimento Operacional Padrão (POP) | Padronizar das atividades arquivística no IFS | jan. a mar./2021 | Manuela Silva | Realizado |
| Instrução de Trabalho | - Adaptar os Manuais e instruções normativas da CGPA - Inserir os Processos modelados atualizados | - Padronizar das atividades arquivística no IFS. - Desmembrar os processos nos diferentes níveis orgânicos da CGPA. | jan. a mar./2021 | Manuela Silva | Realizado |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DPG e EP (2020-2021).

A informação é o maior bem de uma instituição pública, que almeja a transparência de suas ações e preservação de sua memória institucional, pois com ela é possível que seus cidadãos obtenham o controle dos atos governamentais, potencializando o combate a corrupção, tendo em vista a transparência e o aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados pela gestão pública. Cabe apontar que, a Política de GD e o Programa de GD do IFS são fundamentais para disponibilização dessas informações de modo fácil aos usuários, e assim aperfeiçoar sua governança. O uso desse instrumento potencializa a transparência,

velocidade do acesso, a redução dos ruídos comunicacionais, além da preservação da informação.

7 PRODUTO: POLÍTICA DE GD DO IFS

Nesse sentido, após a análise dos dados e problemas apresentados no diagnóstico realizado na CGPA, analisou-se que a solução para padronizar o processo da GD nas diferentes unidades administrativas da instituição, seria a elaboração da Política de GD do IFS, como produto de intervenção dessa pesquisa, que posteriormente será apresentada à instituição como uma ferramenta a ser implementada. A figura 10 apresenta a imagem da Imagem da Política e Programa de Gestão Documental do Instituto Federal de Sergipe

Figura 10 - Imagem da Política e Programa de Gestão Documental do Instituto Federal de Sergipe.



Fonte: arte desenvolvida pelo Designer Gabriel Souza (2021).

A escrita da Política de GD do IFS se iniciou com o levantamento no Manual de Redação da Presidência da República para equacionar e melhorar a redação do ato normativo a ser instituído, com a adequação do instrumento à comunicação oficial, de forma clara e objetiva. Foi, então, elaborada a estrutura padrão da política, composta por cada elemento

definido no Manual de Redação (BRASIL, 2018a), adaptando-os a necessidade institucional com: a identificação e definição do problema: que consistiu na primeira fase da elaboração da política pública, neste momento foi definido o problema da falta de padronização e a identificação dos procedimentos de GD no IFS a serem solucionados para sua modernização.

A análise da situação questionada e suas causas: foi realizada a operação de identificar a complexidade, os fatos geradores e as consequências destas para instituição. A definição dos objetivos pretendidos: realizou-se a análise dos objetivos a serem alcançados, ou seja, a transparência administrativa, a preservação da memória institucional, a viabilidade de acesso à informação, assim como, atender o objetivo descrito no PDI 2020-2024, implementar o Modelo de GD do IFS, por meio da aplicação dessa política.

A crítica das propostas: foi analisado o princípio da proporcionalidade a partir da solução proposta, averiguando a que menos afete o direito individual, assim como a viabilização da aplicabilidade e execução da Política de GD e sua aceitabilidade desta pelos *stakeholders* da CGPA. O controle de resultados: elaborou-se como forma de controle, indicadores de desempenho para mensurar a aplicação e consequência da Política para a GD no IFS (BRASIL, 2018). A partir dessas análises, desenvolveu-se a primeira versão da proposta de Política de GD do IFS, que devidamente alinhada com o processo de GD estruturou-se em: ordem legislativa e matéria legislada.

Organizada em artigos ordenados numericamente, foram descritas as regras da GD no IFS. A primeira estrutura, a ordem legislativa, que diz respeito a parte preliminar do texto com a epígrafe, ementa, preâmbulo, a autoria, fundamento de validade, ordem de execução, enunciado do objeto, âmbito de aplicação da norma, assim como a parte normativa que discrimina as normas regulatórias da GD externas e internas ao IFS e finalmente a parte final composta pela descrição da penalidade ao descumprimento da política, disposições transitórias; cláusula de vigência. A segunda estrutura, a matéria legislada, reservou-se ao texto ou corpo da política no qual dispõem as alterações propostas para modificar a forma de gerir os documentos no IFS (Quadro 23).

Quadro 23 - Estrutura da Política de GD do IFS.

| Estrutura | Descrição |
|--|--|
| Disposições Preliminares | Definiu-se os conceitos arquivísticos elencados na política. |
| Princípios Gerais e Característica dos documentos | Discorreu-se sobre os princípios gerais da GD e as principais características dos documentos produzidos e recebidos no IFS. |
| Objetivos | Apontou os objetivos da política de GD do IFS. |
| Das Diretrizes Gerais | Buscou orientar, instruir e regular a implementação da GD no IFS, distribuída em seis capítulos: (i) gestão de documentos; (ii) digitalização de documentos; (iii) documentos digitais; (iv) preservação; (v) eliminação ou à salvaguarda (vi) acesso e difusão; e (vi) marketing e endomarketing. |
| Responsabilidades | Definiu-se os principais atores para a implementação da GD no IFS, assim como suas responsabilidades. |

Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo DGP e EP (2020-2021).

A partir da construção da proposta de Política de GD do IFS, esta deve passar pela avaliação e aprovação do Conselho Superior da instituição, por isso, esse importante instrumento, foi consolidado em forma de resolução, e para que o ato tenha validade administrativa, este deve ter assinatura e referenda pela Reitora da Instituição, além de publicado no Boletim de Serviço.

7.1 Programa de GD do IFS

Adicionalmente, com o propósito de atender o objetivo inicial dessa pesquisa, que perpassa pela utilização da metodologia de BPM para a implementação da GD no IFS, desenvolve-se o Programa de GD do IFS que alinha os instrumentos, manuais e governança da GD com as diretrizes emanadas na Política de GD da instituição. Esse instrumento concretiza e sistematiza a GD, definindo os procedimentos e instruções de trabalho, assim como o modelo, o sistema de governança, a cadeia de valor e os subprocessos de GD com vista a gerenciar os documentos produzidos e recebidos pelo IFS.

Foi elaborado os Procedimentos Gerais de GD do IFS, no qual descreve de forma detalhada as diretrizes, as técnicas e os percursos a serem seguidos para o desenvolvimento das atividades de GD no IFS, assim como a definição das responsabilidades, baseado nas normas estabelecidas na Política de Gestão de documentos do IFS, visando padronização, continuidade e melhoria dos serviços arquivísticos da instituição. A partir dos estudos realizados nos documentos normativos do IFS sobre GD, Governança e BPM, assim como o

levantamento do referencial teórico dessa pesquisa, estabeleceu que os pilares do Modelo de GD, apresentado na figura 11, que perpassam pela:

a) Cultura organizacional, com os valores, crenças e costumes instituídos de modo estratégico para alcançar melhor produtividade e resultado à sociedade;

b) processo, que representam a ação com a entrada, agregação de valor, por meio da transformação de um produto ou serviço a ser prestado, e a saída a ser entregue aos *stakeholders* interno ou externo;

c) método de GD, que define os procedimentos e técnicas a serem seguidos para alcançar a aplicabilidade do processo de GD;

d) uso da tecnologia, permite maior disponibilização das informações de forma organizada e estruturada em prol da rapidez do acesso, a fim de auxiliar os gestores na tomada de decisão, na transparência e na *accountability* à sociedade.

Figura 11 -Modelo de GD do IFS



Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, 2021.

Assim como a colaboração dos servidores e terceirizados que também são os pilares para a modernização da GD no IFS, pois eles são os responsáveis pela execução dos procedimentos instituídos. Com base na prioridade de se estabelecer ações estratégicas pela CGPA para a implementação da GD, definiu-se o Sistema de Governança da GD do IFS com

descrição das principais diretrizes a serem seguidas, junto com as responsabilidades e principais atores do processo de GD, sejam internos ou externos.

As principais atribuições e competências também foram elaboradas com o objetivo de melhor gerir o processo de GD, com o objetivo de potencializar o apoio à tomada de decisão, transparência e *accountability*, além de salvaguardar a memória institucional. Nesse sentido, definiu-se, que a estrutura do Sistema Governança da GD seria baseado no Sistema de Governança Corporativa do IFS, instituído na Deliberação nº 03/2018/CGIRC/IFS de 13/06/2018.

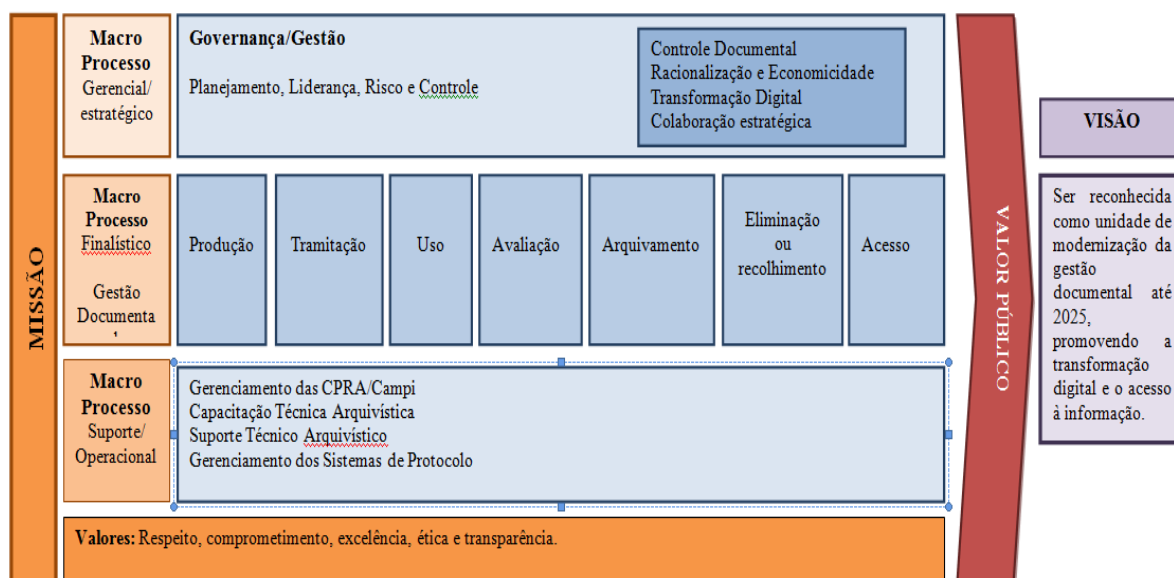
Conjuntamente, utilizou-se o texto “Governança arquivística contornos para uma noção”, publicado em 2018, por José Maria Jardim, no qual o autor transcorre sobre as transformações que ocorrem internamente nas instituições arquivísticas com a expansão do uso da tecnologia de informação, além da necessidade dessas estruturarem um sistema de governança arquivístico que se relacione com os diversos agentes, cenário externo e a sociedade.

Até esta fase de elaboração do Programa de GD do IFS, restringiu-se a definir o escopo de governança da GD no IFS, pois foi identificado que a introdução desse avanço no processo de GD significaria a ampliação da transparência e controle dos documentos, com interlocução da GD da instituição com seus diversos agentes internos ou externos, assim como:

[...] a dinâmica político-institucional e técnico-científica [...] a ser crescentemente influenciada por um ambiente externo diversificado e complexo” e “pela sua própria vocação político-institucional, com vários elementos que podem e devem influenciar esse ambiente externo. (JARDIM, 2018, p. 40).

Dando continuidade ao proposto, definiu-se a Cadeia de Valor da GD do IFS, com a representação das atividades desenvolvidas no decorrer do processo de GD, que geram valores aos *stakeholders*, desde sua entrada, sua transformação até a sua saída, demonstrando as relações orgânicas dos processos da GD. Assim, reveste-se de particular importância a cadeia de valor, pois viabiliza o fortalecimento da noção de sistema entre as atividades de GD, transparência e viabilidade de acesso à informação pelo cidadão, assim como apresentado na figura 12 Cadeia de Valor da GD do IFS.

Figura 12 - Cadeia de Valor da GD do IFS.



Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, 2021.

A aplicação da metodologia de BPM na CGPA deu-se com a ativa participação do EP do IFS, pois este é o setor institucional que possui a expertise no desenvolvimento das técnicas de análise e melhoria dos processos do IFS. Primeiramente, o EP apresentou a metodologia de BPM ao GT, por meio de conceitos relacionados ao processo, o mapeamento, a modelagem e análise dos processos de GD, assim como os benefícios de registro e documentar o passo a passo das atividades desenvolvidas a partir de normas e procedimentos de trabalho instituídos.

Iniciamos o mapeamento do processo de GD do IFS com a identificação das necessidades que foram ponderadas no diagnóstico dessa pesquisa referente ao setor da CGPA, instância interna responsável pela implantação da GD. A metodologia e ferramentas utilizadas no mapeamento do processo de GD seguiram as etapas descritas no Manual de Gestão por Processo do IFS (2018). Para elaborar a análise dos processos de GD no IFS, o EP convidou todos os profissionais arquivistas e técnicos de arquivo da instituição, que integram as coordenações internas da CGPA e CPRA dos campi, para compor um Grupo de Trabalho (GT).

A representação dos processos da GD ocorreu em cinco reuniões realizadas via aplicativo de videoconferência *Google Meet*, por conta da pandemia. Na primeira reunião o GT recebeu esclarecimentos para o desenvolvimento e implementação da GD, por meio da metodologia BPM, acarretando melhorias na manutenção, organização e acesso aos

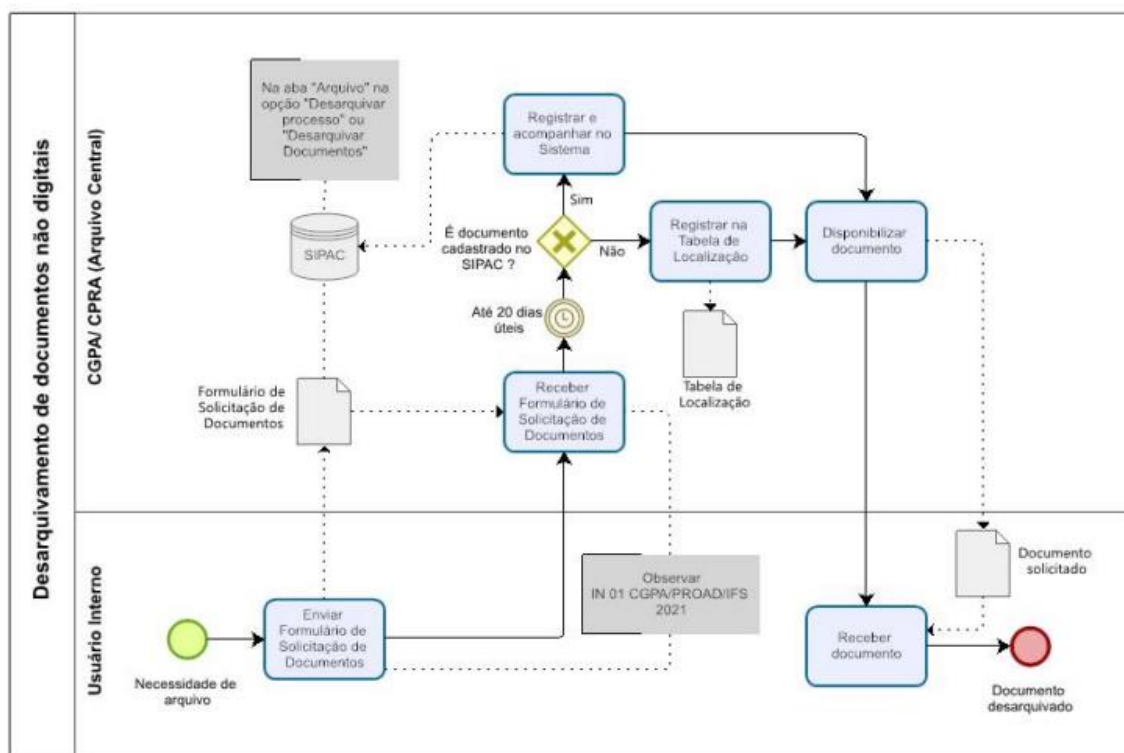
documentos. Nas reuniões seguintes, mediante realização de entrevista com a técnica de *brainstorming*, o GT iniciou o debate com a equipe do EP, para colaborar na identificação dos principais processos de GD do IFS, desenhá-los e transformá-los em ações efetivas para simplificação, modernização e automação das atividades de GD.

A partir dos processos pré-modelados pelo EP, o GT identificou o fluxo das atividades de acordo com as instruções, manuais e portarias instituídas pela CGPA que normatizam o macroprocesso de GD, assim como o conhecimento tácito dos profissionais. No mesmo momento, com os recursos presentes no BPM, CBOK, e na BPMN, que é a notação adotada no Manual de Gestão por Processos do IFS, realizou-se as alterações necessárias nos processos desenhados.

Assim as melhorias e ajustes nos fluxos foram realizados de acordo com as atividades cotidianamente dos profissionais de arquivo dos campi e Reitoria, através do *Software Bizagi Modeler* como uma ferramenta gratuita desenvolvida com os padrões de notação BPMN para modelagem de processo. Com a análise estratégica e o mapeamento, modelagem e validação dos processos de GD por todo GT identificou-se os principais fluxos de atividades, assim como as relações existentes entre as atividades e tarefas realizadas no decorrer dos procedimentos instituídos.

Em face dos dados coletados a partir do mapeamento dos processos, conforme metodologia instituída no Manual de Gestão por Processo do IFS (2018), deu-se início a modelagem dos processos da GD do IFS, utilizando a notação BPMN que possibilitou a universalização da linguagem utilizada para o desenvolvimento da modelagem de processos de GD do IFS, com a representação dos processos por meio de desenhos ilustrativos. Como impacto dessa etapa, o GT resolveu já realizar algumas melhorias no processo de GD, com o propósito de clarear e simplificar as atividades desenvolvidas cotidianamente. A figura 13 apresenta a representação do subprocesso de desarquivamento de documentos não digitais modelado conjuntamente com as CPRA dos campi e o EP.

Figura 13 - Representação do subprocesso de desarquivamento de documentos não digitais.



Fonte: Elaborado por Manuela do Nascimento Silva, a partir de dados coletados pelo EP (2021).

Após revisar, acordar e validar os processos modelados, foram elaboradas as instruções de trabalho da GD do IFS, para estabelecer o padrão técnico de execução das atividades de GD, além de unificar o processo em toda abrangência institucional. As instruções de trabalho foram elaboradas com a descrição do passo a passo para a execução efetiva das atividades de GD, atentando a necessidade da instituição, sendo possível, com as informações descritas, qualquer servidor ou colaborador realizar a tarefa.

Nesse sentido, o modelo de documento elaborado para as instruções de trabalho. Baseou-se desenvolver o modelo da Base de Conhecimento do IFS, idealizado pelo EP, cuja estrutura é composta por: atividade: descreve o objetivo do processo e/ou subprocesso a ser executada; participantes: aponta quais os atores e/ou setores institucionais participantes do processo; execução do fluxo: descreve como é executado o processo e/ou subprocesso; requisitos necessários: aponta se há alguma exigência básica ou pré-existente para execução do processo; documentos necessários: pontua se é necessário apresentar algum documento na execução do processo; base legal: normas legais externas ou internas que regem o processo a ser executado; e representação gráfico: apresentação do fluxo do processo modelado.

Na sequência da elaboração do Programa de GD do IFS, se definiu os instrumentos da GD do IFS, estabelecendo-se os critérios e procedimentos para a classificação, o prazo de guarda, a avaliação e a eliminação ou a preservação dos acervos de documentos da instituição, além de estabelecer as diretrizes para o gerenciamento dos documentos visando a melhoria e utilização de modernas ferramentas de GD para mudar a realidade das técnicas administrativas informacionais e documentais de suas atividades.

O próximo procedimento foi elaborar os indicadores de desempenho para cada processo da GD do IFS, nos quais buscou-se quantificar as atividades de GD, com o propósito de viabilizar a coleta de dados futura para mensurar sua eficiência e eficácia, além de auxiliar no processo de tomada de decisão. A partir dessas análises, construiu-se a proposta de Programa de GD do IFS, baseada na metodologia de BPM, alinhado com os processos de GD do IFS. A seguir é apresentada esta ferramenta de melhoria, padronização e normalização.

Após a consolidação das informações recolhidas, foi elaborada a primeira versão da Política de GD e do Programa de GD do IFS, por esta pesquisadora. Em seguida, foi disponibilizada para todos os profissionais de arquivo, via aplicativo *Onedrive*, que é uma ferramenta tecnológica utilizada para a produção de texto compartilhado por diversos colaboradores. Assim, esse recurso de compartilhamento possibilitou que esses profissionais colaborassem e pontuassem as alterações necessárias.

Poucas alterações foram solicitadas. Entre essas, os ajustes em alguns erros de Português, questões de ABNT, sobretudo, na fonte dos quadros. A falta das atribuições das coordenadorias da CGPA foi identificada, mas a correção ocorreu de forma imediata, enquanto as questões de língua e norma foram dirimidas ao final do trabalho.

Outro questionamento foi com relação à presença da DTI e DCOM, como setores também responsáveis pela implantação da GD no IFS. A questão foi respondida devido à necessidade de disseminação da informação e do conhecimento, para aprendizagem dos colaboradores e alteração do regime de informação dos ambientes administrativos e universitários, com a transformação digital e a necessidade das ações voltadas para a GD serem melhor publicizadas a comunidade interna e externa à instituição.

Assim, a segunda versão do produto foi consolidada e anexada este estudo. Para que o IFS desenvolva de forma eficaz é necessário que implante a Política de GD, com base na BPM, além do Programa de GD que alinha e padroniza os documentos metodológicos construídos a partir da política arquivística, e assim reforçar o sistema de arquivo institucional que contempla todo o ciclo de vida dos documentos, desde a produção até a destinação final.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A valorização da informação pela sociedade e as instituições possibilitou as unidades de informação irem além dos conjuntos de procedimentos instituídos nas disciplinas ligadas à informação. É nesse sentido que surge a CI, que se caracteriza como uma área interdisciplinar, cujo seu objeto de estudo é a informação, em razão de sua identidade e autonomia que a une às diversas áreas do conhecimento, com adaptação de conceitos e métodos em prol dos estudos informacionais.

Os critérios de eficácia da informação tiveram notório resultado, derivados da perspectiva humana com enfoque na relevância e ou utilização da informação para outros focos, como qualidade, seletividade, veracidade, síntese ou impacto da informação. Nesse sentido, expandiu-se a forma como as informações são coletadas e organizadas nas instituições. Torna-se, então, um procedimento comum, a adoção da metodologia de BPM, que desenha os processos desenvolvidos de uma instituição, composta por estrada, transformação, com agregação de valor e saída, para alcançar seus objetivos.

A BPM perpassa por três fases essenciais: o mapeamento dos processos, que corresponde às etapas de coleta de informações para entender e/ou aprimorar os processos institucionais atuais; a modelagem dos processos, onde busca-se descrever os processos por meio de sua representação gráfica. Assim, demonstrando as inter-relações, o passo a passo, os donos do processo; e análise dos processos, que é responsável por avaliar a situação inicial do processo mapeado, modelado e validada por seus responsáveis, e propor sua melhoria.

A modernização e melhoria do Estado perpassam pelo desenvolvimento da gestão pública que decorrente do seu aparelhamento de modo preordenado pelas legislações e normas instituídas para a realização de seus serviços públicos administrativos com planejamento, organização, controle e direção, visando à satisfação das necessidades coletivas da sociedade. Significando não somente a prestação do serviço em si, como também a sua direção, governança e obrigatoriedade por um período e espaço.

A gestão é obrigada a se desenvolver, de forma contínua, tais atividades, compelidas sempre a perseguir as finalidades públicas. Assim, governança pública envolve a aplicação das boas práticas de gestão, com ética, nas instituições públicas do país, além de definir o papel e responsabilidade de cada agente dos processos organizacionais baseadas nas legislações que os regulam. A política pública perpassa pela definição de regras, normas e diretrizes elaboradas pelos gestores públicos para suprir as necessidades e/ou demandas de um determinado grupo da sociedade, ou esta como um todo.

A partir de maior apropriação das TIC, desencadeou o fortalecimento das relações existentes entre a sociedade e os agentes públicos, assim como os instrumentos de controle social, facilitando o processo de formulação de políticas públicas em prol do coletivo. Nesse sentido, a aplicação da BPM nas instituições públicas, a partir dessa nova visão de governança, viabilizou a transparência, a *accountability* e controle da sociedade dos atos e gastos públicos, a melhoria dos serviços prestados, com o combate à corrupção.

Já a GD, aos gestores públicos trazem a redução da massa documental diretamente na fonte produtora, a otimização na organização dos documentos. Nesse perpassa, a Política de GD legitima o capital informacional do Estado, e viabiliza as ações de transparência ativa. Logo, implantação da GD torna-se fundamental para disponibilização de informação, e assim aperfeiçoar o processo de governança pública, pois os documentos como um produto dos processos de negócio da institucional, gerados de acordo com a sua estrutura e função.

A partir dos pressupostos apresentados do decorrer dessa pesquisa, refletiu-se que a CGPA, setor responsável pelo gerenciamento dos documentos do IFS de forma sistêmica, pode e deve aplicar a BPM, para a efetiva implementação de uma política arquivística no IFS que perpassa pela criação da Política de GD do IFS que não só favorece a administração, mas também as necessidades da sociedade em suprir suas carências informacionais.

O desenvolvimento da BPM no IFS, inicia-se com a realização de capacitações com os servidores dos campi, ministradas pelo EP, setor responsável por implementar a metodologia, posteriormente, foram elaboradas as ferramentas institucionais padrão para a realização do mapeamento, modelagem e análise dos processos institucionais como: os manuais e formulário. Para se realizar a metodologia da BPM na aplicação da GD do IFS, por meio da CGPA, utilizou-se o Manual de Gestão Por Processos, ferramenta simplificada do desenvolvimento das atividades de mapeamento e modelagem dos processos.

Ressalta-se a colaboração fundamental do EP do IFS na orientação e monitoramento dos processos do IFS, por meio da execução colaborativa entres os setores da instituição. A aplicação da BPM, nos processos da GD do IFS, foi fundamental para o desenvolvimento de novos métodos de trabalho que possam auxiliar o programa de gerenciamento de documentos para simplificar a produção, processamento, classificação, avaliação, acesso e uso de documentos arquivados ao longo do ciclo de vida.

Vale ressaltar que a participação e ajuda dos arquivistas e técnicos do IFS na elaboração, correção e ajustes do mapeamento e modelagem dos processos de GD foram fundamentais para consolidar a padronização das instruções de trabalhos elaboradas, assim

como a consolidação de um sistema construído de modo colaborativo e integrado, composto pela realidade cotidiana das CPRA dos campi e da CGPA.

No decorrer da pesquisa encontrou-se algumas dificuldades, que muitas vezes inviabilizaram a execução das atividades planejadas inicialmente, entre elas podemos citar a elaboração do plano de classificação e tabela de temporalidade de documentos do IFS, por conta do tempo necessário e a complexidade dessas ferramentas ou por questões da ampliação das demandas de fiscalização de órgãos externos como o TCU e MEC, além da implantação do SEI, que no mês de novembro de 2020, foi assinado o Acordo de Concessão de Uso entre o IFS e o TRF4.

Entre umas das principais dificuldades encontradas para a realizada da pesquisa foi à pandemia do vírus Sars-Cov-2, o novo coronavírus, diante do fato do Brasil tem apresentado números cada vez maiores de casos de pacientes infectados pelo referido vírus, o IFS de estendeu as medidas destinadas a evitar à disseminação da doença, incluindo a suspensão das atividades em que se aglomerem pessoas em ambientes fechados, situação que impactou na realização das reuniões presenciais com os arquivistas e técnicos da instituição. Durante o período de quase um mês, o IFS teve que restringir o acesso à instituição, o que culminou no atraso e impossibilidade de execução de algumas ações planejadas no projeto.

Vale ressaltar que a Política de GD do IFS, cria um sistema único de GD, para qualquer tipo de documento da organização, com descrição do contexto da produção do documento, rastreando o seu fluxo, tramitação e acesso às informações essenciais para o apoio à tomada de decisão. Portanto, é imprescindível a adoção da Política de GD de forma generalizada no IFS, pois com a padronização dos procedimentos arquivísticos voltados à GD, compreende-se e rastreiam-se os documentos desde sua produção até o seu destino final.

Com a instituição dos pilares da GD no IFS, por meio de um documento metodológico de adoção universal, a CGPA estabelece o Programa de GD do IFS, que desenha os processos de trabalho permitindo, de forma padronizada realizar-se a identificação, o rastreamento, a classificação e a conservação das informações, tal como a construção do sistema de governança arquivística e o modelo de GD a ser instituído.

Sugere-se que a CGPA, realize o levantamento preciso das suas necessidades comunicacionais com o propósito de disseminar suas ações voltadas para a implementação da GD, e assim consolidar-se institucionalmente como o setor responsável por gerencia às informações corporativas do IFS. Por meio da criação do Plano *Marketing* e *Endomarketing* da GD que viabilizará a divulgação da informação de maneira esporádica ou periódica

atendendo a necessidade dos usuários internos, para o apoio à tomada de decisão, e dos usuários externos, por meio do acesso à informação.

Outra sugestão que merece atenção desses profissionais é a elaboração de procedimentos normativos voltados para a avaliação, eliminação ou preservação dos documentos, cujos valores e prazos de guarda já tenham sido findados, pois até o momento da conclusão dessa pesquisa a COPAD ainda se encontra em processo de implantação no IFS com a recomposição dos membros da comissão, assim como a atualização das suas competências e atribuições.

Entende-se a GD como o primeiro passo para a construção futura do Sistema de Informação e do Conhecimento do IFS, o controle das informações produzidas, fiscalização das atividades executadas garantindo maior produtividade e transparência dos seus atos, e aos gestores, segurança e controle dos documentos em sua produção, uso e destinação final, por meio da organização das informações que será disponibilizada. É necessário a apropriação dos conhecimentos voltados para BPM pelos profissionais de arquivo do IFS, pois estes são os responsáveis por desenvolver e aprimorar a GD, com racionalização e padronização das técnicas aplicadas nos documentos.

Como repercussão futura desta pesquisa, em nível de doutorado, será possível desenvolver estudos interdisciplinares entre os campos científicos e áreas de vertente prática da Administração, Arquivologia e CI, assim como produções acadêmicas voltadas para as relações orgânicas existentes entre os documentos arquivísticos e os processos institucionais.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Á. **Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Ciência da Informação: o diálogo possível**. Minas Gerais: Brinquet de Lemos, 2014.
- ARAÚJO, C. A. Á.; VALENTIM, M. L. P. A Ciência da Informação no Brasil: mapeamento da pesquisa e cenário institucional. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, Cuba, v. 15, n. 2, p. 232-259, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/112292>. Acesso em: 30 maio 2021.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2001. Disponível em: http://conarq.gov.br/images/publicacoes_textos/Codigo_de_classificacao.pdf. Acesso em: 30 maio 2021.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento. Brasil: ABPMP, 2013. Disponível em: http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 30 maio 2021.
- BARRETO, A. R. Implantação de Gestão do Conhecimento a partir dos repositórios de Conhecimento Explícito. *In: Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*. 2004. Disponível em: <https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/641>. Acesso em: 30 maio 2021.
- BARTALO, L.; MORENO, N. A. (Org.). **Gestão em arquivologia: abordagens múltiplas**. Londrina: EDUEL, 2008.
- BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BORKO, H. Information science: what is it?. *American documentation*, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/asi.5090190103>. Acesso em: 30 maio 2021.
- BRASIL. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Portaria nº 332, de 13 de março de 2020. Dispõe sobre a alteração no prazo contido no caput do art. 45 da Portaria nº 315, de 4 de abril de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 mar. 2020. Seção 1. p. 48. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-mec-332-2020-03-13.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2020.
- BRASIL. Decreto n. 3.507, de 13 de junho de 2000. Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jun. 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3507.htm. Acesso em: 26 nov.2020.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 out. 2015. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o código de ética profissional do servidor público civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 jun. 1994. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 10.148, de 2 de dezembro de 2019. Institui a Comissão de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da administração pública federal, dispõe sobre a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, as Subcomissões de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Administração Pública Federal e o Conselho Nacional de Arquivos, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2019, edição 233, p.3. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.148-de-2-de-dezembro-de-2019-231014262>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Crêa nas capitães dos Estados da Republica Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 set. 1909. Seção 1. p. 6975. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 maio. 2012. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 julho. 2017c. Seção 1, p.2. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9094-17-julho-2017-785213-publicacaooriginal-153382-pe.html#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20simplifica%C3%A7%C3%A3o%20do,Carta%20de%20Servi%C3%A7os%20ao%20Usu%C3%A1rio>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 nov. 2017b. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 nov. 2011b. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. **Diário Oficial, Poder Executivo**, Brasília, DF, 9 jan. 1991. Seção 1. p. 455. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1991/lei-8159-8-janeiro-1991-322180-norma-pl.html>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Manual de Redação da Presidência da República. Brasília: **Presidência da República**, 3. ed. 2018a. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 1.095, de 25 de outubro de 2018. Dispõe sobre a expedição e o registro de diplomas de cursos superiores de graduação no âmbito do sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 out. 2018b. Seção 1. p. 32. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=26/10/2018&jornal=515&pagina=32>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 1.261, de 23 de dezembro de 2013. Fica determinado que o Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 dez. 2013. Seção 1, p. 11. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=11&data=24/12/2013>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 315, de 04 de abril de 2018. Dispõe sobre os procedimentos de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior integrantes do sistema federal de ensino e de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 abr. 2018c. Seção 1. p. 1. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-315-de-4-de-abril-de-2018-9177556>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. Portaria nº 47, de 14 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre o Código de Classificação e Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos relativos às atividades-meio do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 fev. 2020b. Seção 1. p. 1. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-47-de-14-de-fevereiro-de-2020-244298005>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. Resolução nº 116, de 20 de outubro de 2017. Estabelece regras de cessão do direito de uso e apresentação do Sistema Eletrônico de Informações. Brasília: **Tribunal Regional Federal**, 2017a. Disponível em: <https://biblioteca.trf4.jus.br/diap/legis/RESOL20170116qp.PDF>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de gestão de processos de gestão**. 2011a. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_d_e_processos_de_governo_0.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Normativa nº 4, de 10 de março de 2016. Cria o Assentamento Funcional Digital - AFD para os servidores públicos federais efetivos, comissionados ou a estes equiparados, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, como forma de agilizar o acesso à informação, subsidiar a tomada de decisão, resguardar os direitos e os deveres dos órgãos, entidades e de seus agentes. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 mar. 2016. Seção 1, p. 79. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=14/03/2016&jornal=1&pagina=79&totalArquivos=92>. Acesso em: 24 nov. 2020.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação: A ciência, a sociedade e a cultura emergente**. Tradução: Álvaro Cabral. 25. ed. São Paulo: Cultrix, 2012.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da informação. *In: V Encontro Nacional De Pesquisa em Ciência da Informação*, 5., Belo Horizonte, 2003. Anais...Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.

CAVALCANTI, R. **Modelagem de processos de negócios: roteiro para a realização de projetos de modelagem de processos de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (Brasil). **e-ARQ Brasil: Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos**. Rio de Janeiro:

Arquivo Nacional, 2011. Disponível em:

<http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes/e-arq.pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Information Ecology**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

DELFINO, S. S.; PINHO NETO, J. A. S.; SOUSA, M. R. F. Desafios da sociedade da informação na recuperação e uso de informações em ambientes digitais. **Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf. Campinas**, São Paulo, v.17, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8655973>. Acesso em: 30 maio 2021.

EASTWOOD, T. Um domínio contestado: a natureza dos arquivos e a orientação da ciência arquivística. *In*: EASTWOOD, T.; MACNEIL, H. (Org.). **Correntes atuais do pensamento arquivístico**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2016. p. 19-45.

FARIAS NETO, L. C.; CUNHA, F. J. A. P. A disseminação da informação arquivística no sistema de saúde brasileiro: análise do Portal do DATASUS com base nos princípios da Lei de Acesso à Informação. **ÁGORA: Arquivologia Em Debate**, v. 30, n. 61, p. 870–885. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/904>. Acesso em: 30 maio 2021.

FERREIRA, J. K. A. **Gestão documental nas instituições públicas**: um estudo sobre o arquivamento de dados discentes na UFCA. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do Norte, 2019.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. **Pesquisa aplicada**: reflexões sobre conceitos e abordagens metodológicas. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/72796>. Acesso em: 30 maio 2021.

FONSECA, M. O. K. **Arquivologia e Ciência da Informação**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GONZALEZ, J. A. M. **Conceptos introductorios al estudio de la información documental**. Salvador: EDUFBA, 2005.

HAMANAKA, R. Y. **Metodologias de Gestão de Processos de Negócio em Instituições de Ensino Superior Públicas Brasileiras**: um Estudo Comparativo. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. **Modelo de Negócios**. Aracaju: IFS, 2020. Disponível em: <http://www.ifs.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/modelo-de-negocios>. Acesso em: 30 maio 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE. Deliberação nº 04/2019/CGIRC/IFS. **Aprova o Mapa Estratégico do Instituto Federal de Sergipe para o período 2020-2024**. Aracajú: IFS, 2019. Disponível em:

http://www.ifs.edu.br/images/prodin/2019/DELIBERAO_04_2019_CGIRC_MAPA_ESTRA_TEGICO.pdf. Acesso em; 24 nov. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Edital de seleção nº 01/2019. Aracajú: IFS, p. 1-16, 12 nov. 2019. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/Ascom_Aracaju/NOVEMBRO_2019/Edital_01.2019_PBIEX_CAMPUS_ARACAJU.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Instrução Normativa nº 01/2020 CGPA/PROAD/IFS. **Estabelece a padronização dos procedimentos para a autuação de processos não digitais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe – IFS**, Aracajú, p. 1-15. 2020c. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/cgpa/protocolo/Instrucao__Normativa__CGPA_n01_2020.docx_2.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Manual de gestão por processos: ano 2018. Aracaju: IFS, 2018. Disponível em: http://ifs.edu.br/images/prodin/2018/E-book_Manual_de_gest%C3%A3o_por_processos_final_final_e_definitiva_02_10.pdf. Acesso em: 30 maio 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria nº 2922, de 10 de outubro de 2017. 1. Criar a Coordenadoria de Apoio Técnico, CATEC, na Reitoria, subordinada à Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo. 2. Criar a Coordenadoria de Documentos Arquivísticos Digitais, CADIG, na Reitoria, subordinada à Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo. 3. Criar a Coordenadoria dos Arquivos Histórico e Memorial, CAHISM, na Reitoria, subordinada à Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo. Aracaju. p. 1. 2017. Disponível em: <https://sig.ifs.edu.br/shared/verArquivo?idArquivo=150282&key=c1a3cf7d6f2ee4dcf7d8086fcff891bf>. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria nº 1685, de 15 de junho de 2018. Criar o Memorial do Instituto Federal de Sergipe na Reitoria, subordinado à Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo, vinculado à Coordenadoria dos Arquivos Histórico e Memorial, CHISM. Aracajú, p. 1. 2018a. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/informativo_1685_2018.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria nº 3.165, de 17 de outubro de 2018. Designar os titulares dos setores abaixo relacionados sob a presidência do 1º, para comporem a Comissão Central responsável pela Coordenação do Trabalho na Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDT 2019-2024. Aracajú, p. 1-2. 2018b. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/prodin/2018/PDI_2019_-_2024/Portaria_comiss%C3%A3o_Central.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria nº 2971, de 20 de dezembro de 2018. Alterar a subordinação hierárquica da Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo – CGPA ligada ao Departamento de Administração. Aracaju. p. 1. 2018c. Disponível em:

<https://sig.ifs.edu.br/public/baixarBoletim.do?publico=true&idBoletim=809>. Acesso em: 24 jun. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria n° 735, de 20 de fevereiro de 2019. Resolve autorizar a utilização dos Requisitos para implantação do Arquivo Central no âmbito do Instituto Federal de Sergipe, Aracajú, p. 1. 2019. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/informativo_735_2019.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria n° 736, de 20 de fevereiro de 2019. Resolve autorizar a utilização do Manual de Transferência de Processos via Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) para o Arquivo Central no âmbito do Instituto Federal de Sergipe, Aracajú, p. 1. 2019. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/informativo_736_2019.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria n° 737, de 20 de fevereiro de 2019. Resolve autorizar a utilização da Cartilha de Classificação de Documentos no âmbito do Instituto Federal de Sergipe, Aracajú, p. 1. 2019. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/informativo_737_2019.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria n° 2316, de 30 de julho de 2019. Recompôr a Comissão de Estudo para a Criação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos – CPADS, designada pela portaria n° 505/2019, de 26/02/2019. Aracajú, p. 1. 2019. Disponível em: <https://sipac.ifs.edu.br/public/baixarBoletim.do?publico=true&idBoletim=918>. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria n° 3613, de 19 de novembro de 2019. Designar os servidores, sob a presidência do primeiro, para comporem a Comissão de Operacionalização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Aracajú, p. 1. 2019. Disponível em: <https://sipac.ifs.edu.br/public/baixarBoletim.do?publico=true&idBoletim=983>. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Página do site institucional. 2020. Disponível em: <http://www.ifs.edu.br/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Plano atual de trabalho (PAT 2020). Aracajú: IFS, 2020b. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/prodin/2020/PLANO_ANUAL_DE_TRABALHO_2020.pdf. Acesso em: 30 maio 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.

Portaria n° 930, de 18 de março de 2020. Estabelecer orientações às unidades do IFS, quanto às medidas de proteção para o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância nacional e internacional decorrente do Coronavírus (COVID-19), buscando preservar a segurança e saúde de sua comunidade. Aracajú, p. 1-6. 2020d.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.
Portaria nº 987, de 20 de março de 2020. Considerando a suspensão das atividades presenciais de pesquisa, extensão e inovação, no intuito de estabelecer medidas de proteção para o enfrentamento decorrente do Coronavírus (COVID-19). Aracajú, p. 1-2. 2020e.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.
Resolução nº 53/2017/CS/IFS, de 19 de dezembro de 2017. Referenda a Resolução 39/2016/CS/IFS, que aprovou Ad Referendum o Regimento Interno do IFS. Aracajú: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, 2017c. Disponível em:
<https://sig.ifs.edu.br/sigrh/public/colégiados/anexos/Regimento-Interno-da-Reitoria-Ifs.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE.
Resolução nº 31/2019/CS/IFS de 25 de novembro de 2019. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) para o quinquênio 2020- 2024. Aracajú: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, 2019l. Disponível em:
http://www.ifs.edu.br/images/prodin/2019/CS_31_Aprova_o_Plano_de_Developolvimento_Institucional_-_PDI_2020-2024.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

JARDIM, J. M. Governança arquivística: contornos para uma noção. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 31-45, 2018. Disponível em:
<http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/987>. Acesso em: 30 maio 2021.

JARDIM, J. M. O conceito e a prática de gestão de documentos. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 35-42, 1987. Disponível em: <http://simagestao.com.br/wp-content/uploads/2016/02/O-Conceito-e-a-Pratica-de-Gestao-de-Documentos.pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

JASMIN, M. C. **A gestão arquivística de documentos digitais na Marinha do Brasil: um estudo de caso.** 2016. 187 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Documentos e Arquivos) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:
<http://www.repositorio-bc.unirio.br:8080/xmlui/handle/unirio/11126?show=full>. Acesso em: 30 maio 2021.

LACERDA, F. M. **A gestão de processos como um meio para a gestão de documentos: a atuação do profissional arquivista na construção de um núcleo de planejamento e controle de processos e documentos.** 2019. 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES, L. C. **A nova arquivística na modernização administrativa.** 2. ed. Brasília: Projecto, 2009.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymar, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MONTOYA-MOGOLLÓN, J. B.; DALESSANDRO, R. C.; TOGNOLI, N. B. Metateoria, Ciência da Informação e Organização do Conhecimento: um estudo a partir da literatura científica da área. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 12, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/7231>. Acesso em: 30 maio 2021.

MORENO, N. A. **A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitária**. 2006. 220 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZCPUE>. Acesso em: 30 maio 2021.

MUELLER, S. P. M. **Métodos para a pesquisa em ciência da informação**. São Paulo: Thesaurus, 2007.

MORAES, S. S.; DAMIAN, I. P. M. A Sociologia do Conhecimento na Sociedade do Conhecimento. **Tendências da Pesquisa Brasileira e Ciência da Informação**, v. 12, n. 1. 2019. Disponível em: <http://revistas.ancib.org/index.php/tpbci/article/view/478/460>. Acesso em: 30 maio 2021.

NERY, M. A. A. M. **O patronato agrícola São Maurício: célula mater do ensino agrícola federal em Sergipe (1924-1934)**. Aracaju: Editora IFS, 2019.

NESMITH, T. Relendo os arquivos: novas contextualidades para a teoria e a prática arquivísticas. *In*: HEYMANN, Luciana; NEDEL, Letícia (org.). **Pensar os arquivos: uma antologia**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim de Calazans Barradas. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

PAES, M. L. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio de objetos**. São Paulo: Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo-RS: Feevale, 2013.

PALETTA, F. C.; DA SILVA, A. M. B. **Organização do Conhecimento na Web de Dados e o Profissional da Informação**. 2020. Disponível em: <https://osf.io/preprints/h3n5j/>. Acesso em: 30 maio 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, A. F.; GIACOMO, L. H. S. A preservação do acervo arquivístico na Universidade Federal de Juiz de Fora. *In*: FERRARO, J. R.; RANGEL, T. R. (Orgs). **Experiências exitosas em gestão, preservação, descrição e difusão de documentos arquivísticos em Instituições Federais de Ensino**. São Paulo: ARQ-SP, 2020.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.

ROUSSEAU, J. Y.; COUTURE, C. (Org.). **Os fundamentos da disciplina Arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998. p. 61-76.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, B. R. P.; VITORIANO, M. C. C. P.; MARTINS, I. P. A gestão da informação orgânica e a gestão documental no contexto do prontuário do paciente de unidades básicas de saúde. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 13, n. 2, p. 202-222, ago. 2019.

SARACEVIC, T. Information science. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, p. 1051-1063, 1999.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SCHNEIDER, M.; BEZERRA, A. C.; CASTRO, L. Um esboço de autoanálise da Ciência da Informação: contribuições de Pierre Bourdieu. In: PIMENTA, R. M. (Org.). **Pierre Bourdieu e a produção social da cultura, do conhecimento e da informação**. Rio de Janeiro: Garamond, 2019, v, p. 49-71.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SILVA, A. M.; RIBEIRO, F. **Das ciências documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular**. Porto: Afrontamento, 2002.

SILVA, D. E. L. S. **A gestão de riscos na implantação da gestão documental: análise da Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe**. 2019. 110 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019a.

SILVA, J. B. Accountability e Gestão Pública: possibilidades e limites da participação no aperfeiçoamento das políticas públicas. **Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 4 n. 1, p. 41-59, 2018a. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/RDSD/article/view/4269>. Acesso em: 30 maio 2021.

SILVA, F. B. **Da Gestão de Documentos e a Lei de Acesso à Informação: um estudo sobre a aplicabilidade da lei sem a utilização de princípios arquivísticos**. 2018b. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018b.

SILVA, N. L. **Políticas de arquivo e gestão de documentos no âmbito da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica**. 2019b. 156 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019b.

SOARES, A. P. A.; PINTO, A. L.; SILVA, A. M. O paradigma pós-custodial na arquivística. Páginas: Arquivos e Bibliotecas, **Porto**, v. 3, n. 4, p. 22-39, 2015. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasueb/article/view/996/905>. Acesso em: 30 maio 2021.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/4039/5598>. Acesso em: 30 maio 2021.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Marketing estratégico**. Ijuí: Unijuí, 2008.

TOGNOLI, N. B.; GUIMARÃES, J. A. C. A organização do conhecimento arquivístico: perspectivas de renovação a partir das abordagens científicas canadenses. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Escola de Ciência da Informação da UFMG, v. 16, n. 1, p. 21-44, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/10544>. Acesso em: 30 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUÍZ DE FORA. **Tutorial do software BIZAGI**. 2015. Disponível em: <http://www.ufjf.br/getproducao/files/2015/11/TUTORIAL-DO-SOFTWARE-BIZAGI.pptx>. Acesso em: 24 nov. 2020.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2013.

VÁZQUEZ, M. **Hacia una política archivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas de SP, Coleção SCRIPTA, n. 8, 2005.

VIANA, G. F. L.; CARVALHO, T. C. Modelo Records Continuum aplicado a uma instituição pública universitária. **Revista de Sistemas de Información y Documentación**, Zaragoza, v. 10, n. 1, p. 80-86, 2016. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Modelo_Records_Continuum_aplicado_a_uma.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

ANEXO A – Formulário de Levantamento dos Processos.

FORMULÁRIO

| | | | | | |
|--------------------------|------------------|--|--|--|--|
| Processo: | | | | | |
| Descrição: | | | | | |
| Legislação aplicada: | | | | | |
| Sistema (s) de apoio: | | | | | |
| Documentação necessária: | | | | | |
| Nº | Áreas envolvidas | | | | |
| | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |