

Gestão documental em ambientes corporativos: um modelo de procedimentos operacionais

Elisangela Cristina Aganette

Doutora em Ciência da Informação

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0003-4357-8016> E-mail:elisangelaaganette@gmail.com

Josias Júlio de Araújo

Doutor em Gestão e Organização do Conhecimento

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0001-7053-0777> E-mail:juliojosias@hotmail.com

Submetido em: 02-07-2024

Reapresentado em: 28-08-2024

Aceito em: 30-09-2024

RESUMO

O presente artigo propõe procedimentos operacionais detalhados para a construção e implementação de procedimentos operacionais relacionados à Gestão Documental em ambientes corporativos. Para isso, utiliza como base as teorias de Bellotto (2002), Jardim e Fonseca (1995) e Heredia-Herrera (2011), entre outros, além das práticas vivenciadas pelos autores em atividades consultivas e científicas. Essas experiências permitiram a verificação e aplicação das etapas para a construção de procedimentos operacionais eficazes nos contextos corporativos. Este estudo segue o método científico qualitativo, com a coleta de dados realizada por meio de visitas técnicas e entrevistas com gestores corporativos. O estudo faz parte de uma pesquisa que investigou casos em ambientes corporativos. Ao final, o artigo apresenta procedimentos operacionais detalhados para a elaboração do Diagnóstico, com o objetivo de estabelecer diretrizes para sua construção no contexto da Gestão Documental. A aplicabilidade desses procedimentos visa a construção de Diagnósticos Situacionais em ambientes corporativos, a fim de consolidar as etapas de construção do referido Diagnóstico.

Palavras-chave: procedimento de diagnóstico situacional; procedimentos operacionais; gestão documental.

Document management in corporate environments: a model of operational procedures

ABSTRACT

This article proposes detailed operational procedures for the construction and implementation of operational procedures related to Document Management in corporate environments. To do this, it uses as a basis the theories of Bellotto (2002), Jardim e Fonseca (1995) and Heredia-Herrera (2011), among others, in addition to the practices experienced by the authors in consultative and scientific activities. These experiences allowed the verification and application of the steps for building effective operational procedures in corporate contexts. This study follows the qualitative scientific method, with data collection carried out through technical visits and interviews with corporate managers. The study is part of research that investigated cases in corporate environments. At the end, the article presents detailed operational procedures for preparing the Diagnosis, with the aim of establishing guidelines for its construction in the context of Document Management. The applicability of these procedures aims to construct Situational Diagnoses in corporate environments, in order to consolidate the construction stages of said Diagnosis.

Keywords: situational diagnosis procedure; situational diagnosis of document; management; document management.

1 INTRODUÇÃO

Devido ao grande volume de documentos gerados diariamente por diversas instituições em decorrência de seus processos e atividades, torna-se imprescindível que essas entidades adotem práticas e procedimentos eficientes de Gestão Documental (GD). Isso visa assegurar a qualidade dos serviços relacionados à GD, especialmente no que diz respeito ao acesso e recuperação ágeis desses registros. A constatação desse cenário decorre de uma análise da literatura especializada, da experiência profissional dos autores deste artigo e da realização de um Diagnóstico Situacional (DS). O DS é uma prática essencial no campo da Arquivologia e está relacionado à análise, avaliação e compreensão do estado e das condições dos arquivos em uma determinada instituição. Ele envolve uma avaliação detalhada dos processos, procedimentos, sistemas e práticas de GD em vigor, com o objetivo de identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à administração de documentos e arquivos.



O referido diagnóstico evidenciou que algumas instituições, notadamente as de natureza pública, apresentam sinais de carência quanto à adoção de uma metodologia, práticas e operacionalização consistentes de GD. Essa lacuna se reflete na ausência de padronização, alinhamento com a legislação vigente e incorporação de práticas modernas de GD, que podem ser facilitadas pelo emprego de diversas tecnologias disponíveis.

A maioria das práticas de GD adotadas por tais instituições revela-se fundamentada em procedimentos obsoletos, desprovidos de suporte tecnológico e, notadamente, desprovidos de supervisão profissional especializada em informação. Observa-se a existência apenas de abordagens isoladas e fragmentadas, as quais são implementadas conforme a experiência e necessidade dos profissionais atuantes nos diversos setores institucionais. Tais iniciativas, ao serem conduzidas de maneira independente, podem comprometer a credibilidade, autenticidade e confiabilidade das informações extraídas dos documentos, acarretando prejuízos à qualidade informacional. A situação é agravada pela inadequada preservação dos acervos documentais e pelas técnicas de armazenamento deficientes empregadas no contexto institucional.

Destaca-se que as conclusões e evidências mencionadas foram obtidas mediante a condução, pelos autores presentes, de um DS nas Escolas Estaduais de Minas Gerais. A justificativa para o escopo deste artigo reside no propósito de propor procedimentos operacionais para a realização de DS em ambientes corporativos.

Considera-se como ambientes corporativos, contextos organizacionais, públicos ou privados em que ocorrem interações, operações e processos relacionados aos objetivos e atividades de uma empresa ou instituição. Esses ambientes podem incluir aspectos físicos, como escritórios e fábricas, e aspectos virtuais, como redes de comunicação e plataformas digitais. Além disso, os ambientes corporativos englobam a cultura organizacional, as estruturas hierárquicas, as políticas internas, as tecnologias utilizadas e as práticas de gestão que sustentam o funcionamento da organização. Tais procedimentos operacionais constituem um dos resultados tangíveis da pesquisa de doutoramento, concluída em janeiro de 2022, conduzida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (PPGGOC), promovido pela Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG). A pesquisa teve como objetivo orientar práticas

voltadas à elaboração de diagnósticos relacionados à organização e gestão documental produzidos e recebidos pelos diversos setores institucionais.

Acredita-se que tanto as instituições públicas quanto as privadas, independentemente do contexto ou área de atuação, poderão empregar os mencionados procedimentos operacionais, dada a relevância de compreender a real situação institucional em relação à GD. Essa abordagem possibilitará aos gestores identificar lacunas, propor aprimoramentos e, conseqüentemente, desenvolver um plano de ação para abordar questões relacionadas à GD em curto, médio e longo prazo.

Os procedimentos operacionais para a elaboração do DS contêm instruções destinadas a identificar pontos críticos, suas possíveis origens e a indicação de soluções técnicas, visando alcançar qualidade e segurança nos processos de gestão implementados. É pertinente ressaltar que esses procedimentos foram desenvolvidos com base nas melhores práticas identificadas na literatura e na experiência dos autores enquanto consultores especializados em GD. A partir da implementação dos procedimentos operacionais sugeridos para a construção do Diagnóstico Situacional, será possível evidenciar a existência e a aplicação de metodologias de GD pelas instituições em questão, contribuindo para a organização eficiente e a recuperação adequada dos documentos.

Quanto à apresentação dos procedimentos operacionais e demais discussões, este artigo foi estruturado em seis seções: a primeira aborda a Introdução; a segunda, o Referencial Teórico; a terceira, a Metodologia de Gestão Documental (MGD); a quarta, os Procedimentos Metodológicos; a quinta apresenta a Proposta de Procedimento Operacional para a elaboração do diagnóstico situacional; e, por fim, a sexta seção traz as Considerações Finais.

2 GESTÃO DOCUMENTAL

O epicentro da Gestão Documental (GD) encontra-se nos Estados Unidos, onde é denominado como *records management*. Seu objetivo é organizar e sistematizar procedimentos técnicos no tratamento da GD nas fases correntes e intermediárias, visando à eliminação ou arquivamento permanente (Rondinelli, 2002). A GD pode ser compreendida como



Uma operação arquivística que visa a reduzir seletivamente as proporções manipuláveis da 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 para efeitos de pesquisa (Jardim; Fonseca, 1995, p. 35).

O autor afirma que a GD é um processo administrativo que analisa e controla sistematicamente o documento ao longo de seu ciclo de vida, relacionando-o à missão, objetivos e operações da organização. Serve para proteger o acervo documental institucional e gerar informações relevantes para atividades administrativas ao longo do tempo, garantindo que a informação permaneça acessível de maneira oportuna. A implementação de práticas e procedimentos para gerir cada fase e uso da informação registrada é essencial, pois representa evidências das atividades e operações das instituições. Nessa perspectiva, Rousseau e Couture (1998) destacam a relevância dos procedimentos de GD adotados no contexto institucional:

Os documentos produzidos, recebidos e acumulados nos diversos setores das organizações são mantidos, durante o ciclo de vida, em seus arquivos por período que corresponde ao tempo em que as informações neles contidas sejam necessárias àquela instituição ou atenda às necessidades dos usuários. Mas, tais documentos devem ser administrados de forma a atender as necessidades da organização e seus usuários (Rousseau; Couture, 1998, p. 36).

Os autores afirmam que a GD é um processo de controle, sistematização e tratamento de documentos que permite seu armazenamento, recuperação e disseminação de acordo com as necessidades das instituições.

A gestão documental constitui-se de um conjunto de medidas planejadas, discutidas com os responsáveis da organização e com cada responsável de setor. Essas medidas estarão no cotidiano da organização e garantirão o controle de todos os documentos, visando à racionalização e à eficiência das atividades administrativas e preservando, ainda, a memória organizacional/ institucional (Lustosa, 2002, p. 22).

A finalidade da GD é controlar o fluxo de documentos em todos os ambientes da instituição para manter maior controle sobre eles em âmbito institucional (Valentim, 2002). De acordo com a Lei 8.159/1991, especificamente em seu artigo 3º, a GD é definida como um “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção,

tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente" (Brasil, 1991, p. 455).

A GD foca na organização e disponibilização de documentos produzidos ou não pelas instituições em diferentes formatos para alcançar seus objetivos propostos. Seu objetivo principal é promover a economia e eficiência nas organizações, para que as informações estejam disponíveis no lugar e na hora certa para que as pessoas as utilizem (Valentim 2002; Lustosa 2002; Jardim; Fonseca, 1995). Portanto, a GD pode ser entendida como um conjunto de práticas metodológicas voltadas para a compreensão e otimização dos fluxos documentais e informacionais (Lopes, 1996), assegurando maior eficácia nos processos de gerenciamento de documentos. Outros autores discutem a importância da GD para a eficácia dos processos documentais, é Schellenberg (1956), que destaca a necessidade de uma abordagem sistemática na gestão documental para assegurar a sua organização e acessibilidade ao longo do tempo e Ketelaar (2001) que enfatiza a importância de práticas adequadas na GD para garantir a integridade e autenticidade dos registros, o que é fundamental para a eficiência dos processos de gestão.

O Quadro 1 a seguir, apresenta as características e definição de GD apresentadas nos estudos de Indolfo (1995), Jardim e Fonseca (1995) e Lustosa (2002), e apresenta as principais características da Gestão Documental.

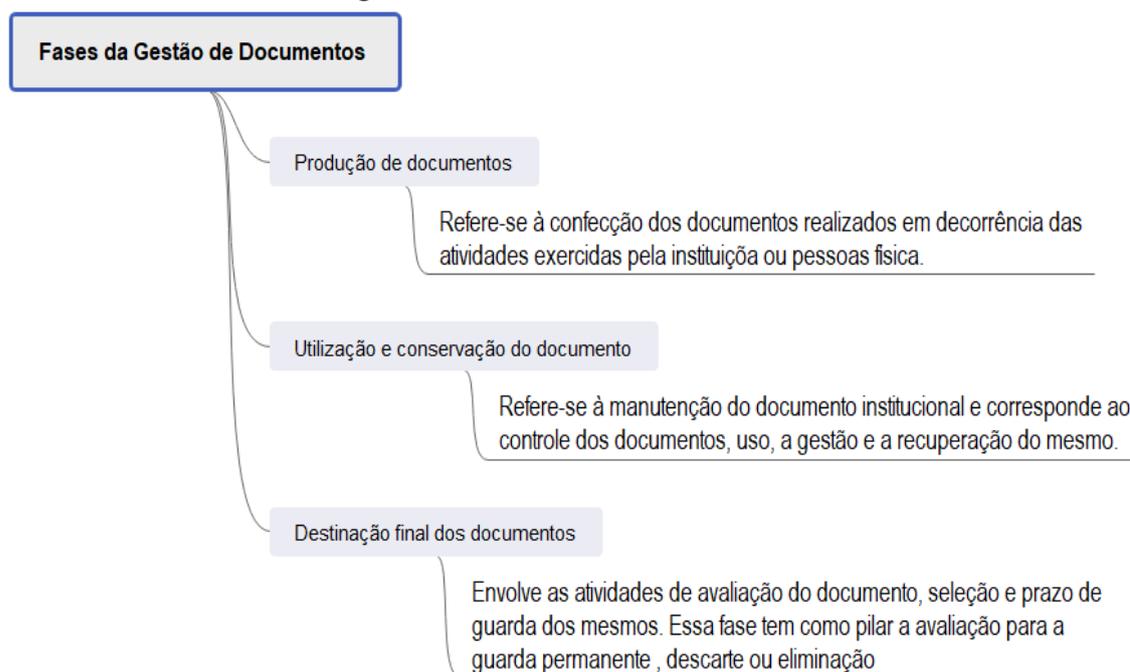
Quadro 1– Características da Gestão Documental

Autor	Características
Indolfo (1995)	Processo que busca controlar o ciclo de vida dos documentos com menor custo e maior eficiência e eficácia. Visa reduzir, seletiva e racionalmente, a massa documental produzida pelas instituições.
Jardim e Fonseca (1995)	Operação que objetiva reduzir seletivamente as proporções manipuláveis da massa de documentos. Visa conservar de modo permanente os documentos que têm valor cultural futuro sem menosprezar a integridade substantiva da massa documental para efeitos de pesquisa.
Lustosa (2002)	Conjunto de medidas planejadas e discutidas com os responsáveis pela organização. Visa garantir o controle de todos os documentos, à racionalização e à eficiência das atividades administrativas e à preservação da memória organizacional.

Fonte: Adaptado de Indolfo (1995), Jardim e Fonseca (1995) e Lustosa (2002).

Para melhor gestão dos processos, Heredia-Herrera (2011), propõe três fases distintas para a operacionalização da GD que permitem a simplificação e racionalização dos procedimentos adotados nos processos de organização, são elas: a) produção de documentos, b) utilização e preservação do documento e, c) destinação final dos documentos, conforme Figura 1, a seguir.

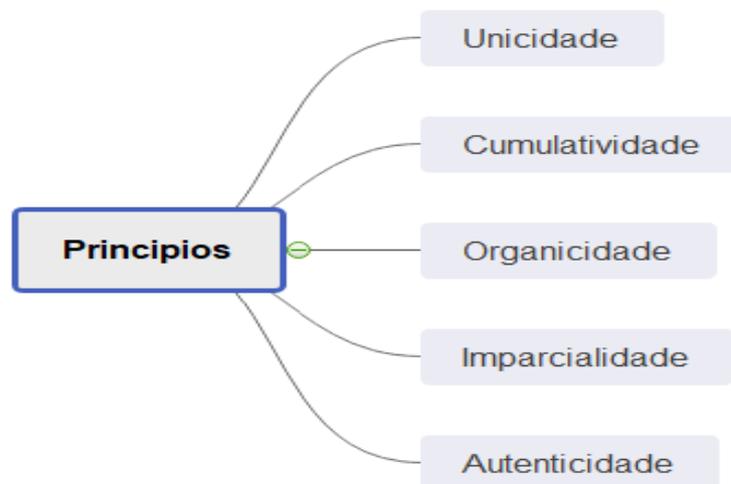
Figura 1 – Fases da Gestão Documental



Fonte: Adaptado de Heredia-Herrera (2011).

Bellotto (2002), destaca os 5 (cinco) princípios arquivísticos essenciais que asseguram maior eficiência na implementação dos procedimentos de GD. É importante mencionar que tais princípios orientam a administração de documentos arquivísticos institucionais, tanto em formato digital quanto analógico. A Figura 2, a seguir, ilustra esses princípios.

Figura 2– Princípios Arquivísticos



Fonte: Adaptado de Bellotto (2002).

As instituições, além de observarem esses princípios da arquivologia, apresentados por Bellotto (2002), devem fazer uso de instrumentos adequados no processo de GD, principalmente aqueles tecnológicos que possibilitem maior controle do acervo.

3 METODOLOGIA DE GESTÃO DOCUMENTAL

Uma Metodologia de Gestão Documental (MGD), segundo Elias (2012), consiste nas etapas e no caminho percorrido para atingir determinado objetivo relacionado ao gerenciamento documental. Jardim (2015), afirma que as MGDs buscam estabelecer padrões ou instrumentos que indiquem ações específicas para facilitar a implementação ou o trabalho da GD, ações que precisam estar adaptadas ao contexto da instituição e do país. As MGDs são também consideradas como o conjunto de procedimentos que oferecerá suporte ou subsídio às instituições que pretendem implantar a GD (Feitoza, 2019).

As MGDs permitem detalhar o processo de GD em suas fases de produção, mapeamento de fluxo, trâmite, gestão de prazo de guarda, arquivamento ou eliminação. O uso de metodologias direcionadas à GD abrange o desenvolvimento de estratégias, a fim de garantir a execução dessas metodologias (Aganette; Teixeira; Almeida, 2015). Ao ser implementada, a MGD tem como premissa padronizar os processos de trabalho e fortalecer os processos da GD, ampliando as práticas voltadas à produção, utilização e destinação dos documentos de uma instituição (Jardim, 2015). Assim, as instituições estarão aptas a

melhorar a transparência e responsabilização, a estruturação de política efetiva, a tomada de decisões fundamentada, a gestão de riscos do negócio, dentre outros benefícios (Feitoza, 2019). Como resultado, tem-se, ainda, um maior controle sobre o acervo dos documentos (Jardim, 2015).

A literatura até então produzida sobre GD tem evidenciado a importância da constante atualização dos elementos, das fases, dos instrumentos e dos métodos que contribuirão para melhorar a GD (Jardim, 2015). As metodologias de gestão, portanto, têm várias funcionalidades, tais como a padronização e a indicação de diretrizes para orientar o trabalho dos profissionais na tentativa de potencializar o uso dos documentos para a tomada de decisões (Feitoza, 2019; Jardim, 2015).

A partir de definições, benefícios e aplicações de MGDs disponíveis na literatura, Araújo e Aganette (2021), elucidaram de modo explícito as principais características essenciais de uma MGD. Assim, as características essenciais de uma MGD propostas por Araújo e Aganette (2021), estão dispostas na Figura 3 a seguir.

Figura 3– Características essenciais de uma MGD



Fonte: Araújo e Aganette (2021).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo, pautado no método científico qualitativo e utilizou-se, conforme já mencionado, de pesquisa de doutoramento, como base para se verificar o mesmo objeto em casos práticos de implantação de DS no contexto corporativo, com intuito de estabelecer diretrizes e procedimentos operacionais para a elaboração de tal instrumento no contexto da GD. Uma das maneiras encontradas de se verificar e validar o procedimento aqui proposto, e assim ampliar a possibilidade de possíveis melhorias nos processos de GD em ambiente corporativo, consistiu na sua aplicação em instituições de ensino, especificamente em algumas Escolas Estaduais de Minas Gerais (EEMG), caracterizando assim o cunho qualitativo e exploratório deste estudo.

A característica exploratória se deu por meio da observação e da análise dos documentos no contexto institucional, a fim de consolidar as orientações para a construção do diagnóstico, bem como aplicar os critérios de qualidade definidos a partir da revisão de literatura.

Conforme mencionado, a abordagem adotada neste artigo consistiu em um estudo de caso, com intuito de oferecer uma perspectiva aprofundada e contextualizada sobre um fenômeno específico dentro de um ambiente delimitado. Ressalta-se que o estudo de caso deste artigo centrou-se no DS realizado nas Escolas Estaduais de Minas Gerais. Esse diagnóstico envolveu uma análise detalhada das práticas e processos relacionados à gestão documental nessas instituições. O objetivo foi mapear e compreender as condições atuais das escolas em relação ao armazenamento, organização, acesso e preservação de documentos.

Essa escolha metodológica foi fundamental para a compreensão detalhada das nuances e complexidades inerentes ao objeto de estudo. Assim, o presente estudo ocorreu de acordo com as etapas descritas a seguir:

- a) Seleção da instituição e/ou do setor em que se realizou o DS;
- b) Definição dos envolvidos na realização do DS: i) Direção da Comissão (DC), responsável por acompanhar o processo de elaboração do DS; ii) Representantes da Direção (RD), responsável técnico pelo gerenciamento dos documentos

- institucionais e, iii) Equipe de implantação (EI), responsável pelo acompanhamento dos procedimentos técnicos operacionais.
- c) Análise e definição das instruções normativas e legislações vigentes, utilizadas como base norteadora do processo de elaboração do DS;
 - d) Realização de um estudo bibliográfico, com intuito de identificar e mapear os procedimentos operacionais de DS utilizados, especificamente relacionados à organização, armazenamento e recuperação de documentos;
 - e) Contraposição dos dados coletados pela observação das etapas de construção e implementação de DS nas instituições com as diretrizes definidas a partir da análise da literatura, no âmbito da Ciência da Informação, possibilitando constatar semelhanças e diferenças nas etapas de construção de Diagnósticos. Possibilitando-se assim, o levantamento de novas práticas de elaboração de Diagnósticos ou mesmo confirmar práticas existentes.
 - f) Análise qualitativa dos dados gerais obtidos para detecção e possível correlação efetiva entre questões e variáveis, de modo a ser possível detalhar análises e conclusões finais;
 - g) Formalização dos Procedimentos Operacionais para elaboração do Diagnóstico Situacional.

Já a **coleta de dados** consistiu em duas fases distintas, sendo elas:

- a) Levantamento de dados secundários: esta fase tem o objetivo de obter dados sobre a empresa selecionada para compor o estudo de caso e sobre o ambiente de pesquisa (Yin, 2005);
- b) Realização de estudo de caso: sugere uma reflexão sobre o conjunto das questões de pesquisa, revisão da literatura e novas descobertas, originadas a partir das proposições teóricas. Estas proposições orientam a coleta e análise de dados e contribuíram para o entendimento da realidade, permitindo a análise a partir de um referencial teórico estabelecido (Yin, 2005).

5 PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

5.1 OBJETIVOS - APLICAÇÃO - RESPONSABILIDADE - REFERÊNCIAS E AUTORIDADES

5.1.1 Objetivo

Esta Instrução visa estabelecer diretrizes e requisitos para elaboração dos procedimentos operacionais para GD, os quais são realizados em qualquer setor demandante de uma instituição, ou seja, setor interessado em identificar e evidenciar seu cenário em relação à GD.

5.1.2 Aplicação

Esta instrução de trabalho se aplica ao processo de GD adotado pelos setores das instituições no âmbito de uma Comissão ou de Responsáveis Técnicos vinculados ao referido processo.

5.1.3 Responsabilidade

A responsabilidade pela condução e execução desta atividade de elaboração do Diagnóstico Situacional, é da comissão (ou Responsável Técnico), a qual deve ser formada por profissionais da Informação (Bibliotecário ou Arquivista).

5.1.4 Referências

O Quadro 2 a seguir apresenta um panorama consolidado das normas e legislações específicas aplicadas à GD. Essas normas e leis estabelecem diretrizes fundamentais para a organização, acesso e preservação de documentos, tanto no âmbito público quanto no privado. Elas abrangem desde sistemas de gestão da qualidade até regulamentações específicas para o gerenciamento de registros e digitalização de documentos, garantindo a

conformidade e a eficiência na administração documental. Fornece uma visão geral das principais NBRs e legislações, com descrições sucintas de cada uma.

Quadro 2– NBRs e Legislações específicas

Norma	Descrição
NBR ISO 9000	Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.
NBR ISO 9001	Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.
NBR ISO 15.489-1	Informação e Documentação - Gerenciamento de registros - Parte 1 - Normas Gerais.
NBR ISO 15.489-2	Informação e Documentação - Gerenciamento de registros - Parte 2 - Diretrizes Bases.
NBR ISO 30.300	Informação e Documentação - Sistemas de gestão de registros - Fundamentos e vocabulários. Informação e Documentação.
NBR ISO 23.081	Informação e Documentação - Processos de gerenciamento de registros - Metadados para registros - Parte 1 – Princípios.
Lei 12.527/2011	Regula o acesso a informações.
Lei 19.420/2011	Trata da política de arquivos em Minas Gerais.
Lei 12.682/2012	Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos.
Lei 8.159/ 1991	Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados.
Decreto 45.969/2012	Regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo.
Decreto 4.915/2003	Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo.
Decreto 10.278/2020	Estabelece a técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados.
Decreto 10.148/2019	Institui a Comissão de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Administração pública federal.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1.5 Responsabilidade e Autoridade

A responsabilidade pela condução e execução desta atividade de elaboração do Diagnóstico Situacional, é da comissão (ou Responsável Técnico), a qual deve ser formada por profissionais da Informação (Bibliotecário ou Arquivista). O Quadro 3, a seguir, apresenta de maneira organizada as atividades principais relacionadas à elaboração do Diagnóstico Situacional, juntamente com a designação dos responsáveis por cada tarefa. Essa distribuição clara de responsabilidades é essencial para garantir a execução eficiente e eficaz do processo, assegurando que todas as etapas sejam cumpridas de acordo com as diretrizes estabelecidas.

Quadro 3– Atividades e responsáveis

Atividades	Responsável
Entrada da Demanda	Direção da Comissão (DC)
Reunião Inicial	Representante da Direção (RD)
Levantamento de Informações e do ambiente	Equipe de implantação (EI)
Análise de Informações e documentos	RD e EI
Identificação dos problemas	RD e EI
Consolidação do Diagnóstico e proposição de melhorias	RD e EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.2 AÇÕES E MÉTODOS

Este documento objetiva analisar o contexto da GD, de acordo com demandas específicas das instituições ou mesmo de seus setores ou áreas específicas, visando propor soluções em curto, médio ou em longo prazo para a elaboração de um Diagnóstico Situacional, a partir das ações descritas no quadro 4 que detalha as principais atividades e ações envolvidas na elaboração do Diagnóstico Situacional, bem como os entregáveis resultantes de cada etapa. Trata-se de um guia para acompanhar o progresso do diagnóstico, garantindo que todas as necessidades da instituição, área ou setor solicitante sejam devidamente identificadas e abordadas, culminando na proposição de melhorias com base nas informações levantadas.

Quadro 4– Atividades e ações

Atividades	Ações	Entregáveis
Formalização da necessidade de DS.	Elaboração do Diagnóstico Situacional	Levantamento de informações.
Identificação dos processos da instituição, área ou setor solicitante.		Identificação de problemas e possíveis soluções.
Identificação das necessidades da instituição, área ou setor solicitante.		Diagnóstico consolidado.
Levantamento de Informações da instituição, área ou setor solicitante.		Proposição de melhorias

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

5.3.1 Identificar a Necessidade de Realização do Diagnóstico Situacional (DS)

O Quadro 5 a seguir detalha as atividades e os responsáveis envolvidos na identificação da necessidade de realização do DS. Este quadro descreve as ações iniciais

necessárias para a formalização e planejamento do diagnóstico, bem como os responsáveis por cada etapa do processo. A identificação precisa das necessidades e o planejamento adequado é essencial para garantir que o DS atenda aos objetivos estabelecidos e forneça informações valiosas para a tomada de decisões.

Quadro 5 – Descrição das atividades e responsáveis

Sequência	Descrição das Atividades	Responsável
5.3.1.1	Receber a demanda formalizada ou propor a realização do DS.	DC
5.3.1.2	Agendar reunião para melhor entendimento da demanda.	DC

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.2 Realizar Reunião Inicial

O Quadro 6, a seguir, apresenta uma visão detalhada das atividades e dos responsáveis pela execução das tarefas relacionadas ao levantamento de dados e informações necessários para o DS. As atividades descritas são fundamentais para a coleta de dados precisos e abrangentes sobre os processos e práticas documentais dentro da organização. Cada tarefa foi atribuída aos responsáveis correspondentes para assegurar uma abordagem sistemática e eficiente na coleta e análise das informações. A seguir, são descritas as atividades e os responsáveis por cada etapa do processo.

Quadro 6– Sequência, descrição das atividades e responsável

Sequência	Descrição das Atividades	Responsável
5.3.2.1	Registrar as demandas apresentadas pela Equipe Gestora	DC
5.3.2.2	Delegar tarefas de levantamentos de dados	
	• Identificar os processos que utilizam os documentos como instrumento de informação;	EI
	• Descrever as práticas utilizadas para a organização dos documentos;	EI
	• Descrever os procedimentos de controle e acesso utilizados;	EI
5.3.2.3	• Levantar o volume documental, suportes documentais e possíveis sistemas de controle de GD.	EI
	• Agendar encontros com os funcionários que atuam diretamente no setor para esclarecimento de eventuais dúvidas;	DC
	• Mapear tarefas realizadas pelos funcionários do setor.	EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.3 Realizar Levantamento Quantitativo e Qualitativo do Acervo

O Quadro 7 descreve as atividades envolvidas na realização do levantamento quantitativo e qualitativo do acervo, essencial para a elaboração do DS. Este levantamento visa avaliar de forma detalhada tanto a quantidade quanto a qualidade dos documentos e informações presentes no acervo da organização. A precisão nesta etapa é crucial para garantir que todos os aspectos relevantes do acervo sejam contemplados e analisados adequadamente.

Quadro 7–Descrição das atividades e responsável

Sequência	Descrição das Atividades	Responsável
5.3.3.1	Realizar levantamentos em momentos distintos.	EI
5.3.3.2	Levantamento Qualitativo: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista com o gestor e o responsável pelo setor; Nota 1: A realização das entrevistas se justifica, por se tratarem de perfis e responsabilidades distintas (gestor e responsável pelo setor) e, desse modo, acredita-se que ouvir a ambos de modo individual, tornará as entrevistas mais produtivas; <ul style="list-style-type: none"> • Análise documental; • Aplicação de questionário; Nota 2: Implementar roteiro de coleta de dados para elaboração do DS deve conter as diretrizes para realização das entrevistas e construção do questionário.	EI
5.3.3.3	Levantamento Quantitativo: <ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos materiais utilizados. • Verificação dos recursos humanos disponíveis; • Análise do volume documental; • Análise do quantitativo dos documentos, se possível. 	EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.4 Identificar os Recursos Humanos

O Quadro 8 apresenta os procedimentos detalhados para a identificação e análise dos recursos humanos envolvidos no setor, fundamentais para a elaboração do DS. Esta etapa é essencial para compreender a estrutura de pessoal, as funções desempenhadas, as qualificações e as capacitações dos funcionários que atuam diretamente na organização e GD. A correta identificação e mapeamento dessas informações garantem uma avaliação precisa

das capacidades e necessidades da equipe, contribuindo para a eficácia das recomendações propostas.

Quadro 8– Identificação dos recursos humanos e responsável

Sequência	Descrição das tarefas	Responsável
5.3.4.1	Identificar o quantitativo de funcionários que atuam diretamente no setor.	EI
5.3.4.2	Mapear as respectivas tarefas realizadas por cada funcionário.	EI
5.3.4.3	Identificar os procedimentos operacionais adotados para a organização dos documentos.	EI
5.3.4.4	Identificar a formação dos funcionários que atuam no setor.	EI
5.3.4.5	Mapear as capacitações oferecidas.	EI
5.3.4.6	Registrar todas as informações em formulário próprio possibilitando, assim, o tratamento adequado das informações extraídas que serão utilizadas como insumo para a elaboração do Diagnóstico Situacional.	EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.5 Mapear os Recursos Materiais

O Quadro 9 descreve os procedimentos necessários para a identificação e análise dos recursos materiais envolvidos na GD, detalhando as tarefas e os responsáveis técnicos por cada uma delas. Esta etapa é crucial para assegurar que todos os recursos materiais essenciais estejam adequadamente catalogados e avaliados, o que permitirá uma gestão eficiente e a adequada conservação do acervo documental. Tem-se as atividades específicas relacionadas à identificação do mobiliário, material arquivístico, equipamentos tecnológicos e outros recursos necessários para a organização e manutenção dos documentos.

Quadro 9– Recursos materiais e responsável

Sequência	Descrição	Responsável
5.3.5.1	Identificar e mapear o mobiliário disponível para armazenamento do acervo documental.	EI
5.3.5.2	Identificar e definir o material arquivístico necessário para acondicionamento e organização dos documentos (pastas suspensas, caixa arquivo, envelopes etc.).	EI
5.3.5.3	Identificar quais equipamentos e sistemas tecnológicos estão disponíveis para a GD.	EI
5.3.5.4	Definir demais tipos de materiais necessários, tais como máquina de reprografia, encadernação entre outros.	EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.6 Conhecer as Instalações Físicas e o Armazenamento do acervo

O Quadro 10 apresenta os procedimentos detalhados para a análise e identificação das condições das instalações físicas necessárias para a gestão eficaz dos documentos. Este quadro é fundamental para garantir que o ambiente onde os documentos são armazenados e gerenciados esteja adequado para assegurar a preservação e a integridade do acervo. Enumera as atividades a serem realizadas, que incluem a verificação das condições de iluminação, ventilação, higienização, e o estado geral das instalações. Além disso, aborda a avaliação do layout do espaço, a condição dos documentos, e os procedimentos relacionados ao acesso, recuperação, tratamento, e descarte dos mesmos. Estes procedimentos são essenciais para a manutenção de um ambiente adequado para a gestão documental e devem ser conduzidos por profissionais responsáveis pela infraestrutura e pela conservação dos documentos.

Quadro 10 – Identificação dos ambientes e responsável

Sequência	Descrição	Responsável
5.3.6.1	Verificar a iluminação do ambiente.	EI
5.3.6.2	Verificar as condições de ventilação.	EI
5.3.6.3	Verificar a higienização do ambiente.	EI
5.3.6.4	Verificar aspectos de preservação do ambiente.	EI
5.3.6.5	Verificar a disposição (<i>layout</i>) do espaço utilizado para composição do arquivo.	EI
5.3.6.6	Identificar o estado de preservação dos documentos.	EI
5.3.6.7	Identificar os locais de armazenamento dos documentos.	EI
5.3.6.8	Identificação dos procedimentos de acesso dos documentos.	EI
5.3.6.9	Descrição dos procedimentos de recuperação dos documentos.	EI
5.3.6.10	Identificação dos procedimentos de tratamento dos documentos.	EI
5.3.6.11	Identificação dos procedimentos de descarte de documentos (Temporalidade Documental).	EI
5.3.6.12	Uso de normas legais e de qualidade como instrumento orientador.	EI
5.3.6.13	Infraestrutura tecnológica utilizada para os procedimentos de Gestão dos Documentos.	EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.7 Estado de Preservação dos Documentos

O Quadro 11, a seguir, descreve os procedimentos necessários para avaliar o estado de preservação dos documentos, bem como para identificar possíveis fatores que possam causar danos ao acervo documental. Este processo envolve a verificação das condições físicas dos documentos, a análise dos procedimentos operacionais de preservação em vigor e a avaliação das práticas de manuseio, assegurando que sejam apropriadas. Além disso, o quadro destaca a importância de inspecionar os materiais utilizados no armazenamento e manuseio dos documentos, com o objetivo de identificar qualquer material potencialmente prejudicial ao longo do tempo, bem como outros fatores de risco que possam comprometer a integridade do acervo documental.

Quadro 11– Identificação do estado de preservação dos documentos

Sequência	Descrição	Responsável
5.3.7.1	Identificar o estado de preservação dos documentos.	EI
5.3.7.2	Identificar procedimentos operacionais de preservação dos documentos, se houver.	EI
5.3.7.3	Identificar se os procedimentos de manuseio dos documentos são adequados.	EI
5.3.7.4	Identificar possíveis materiais utilizados que possam causar danos.	EI
5.3.7.5	Identificar os fatores que possam causar danos aos documentos.	EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.8 Identificar as Práticas de Segurança das Informações

O Quadro 12 apresenta os procedimentos para a identificação das práticas e do controle aplicados ao acervo documental. Estes procedimentos são essenciais para garantir a segurança, integridade e acessibilidade dos documentos dentro do setor. Detalha as atividades relacionadas ao controle de acesso, incluindo a identificação dos funcionários autorizados a acessar os documentos, as práticas de controle e segurança implementadas, e o mapeamento dos procedimentos de recuperação dos documentos. A implementação adequada dessas práticas é crucial para a proteção e gestão eficiente do acervo documental, assegurando que as informações estejam disponíveis e seguras conforme necessário.

Quadro 12– Identificação das práticas e controle dos documentos

Sequência	Descrição	Responsável
5.3.8.1	Identificar quais funcionários têm acesso aos documentos no setor.	EI
5.3.8.2	Identificar as práticas de controle e de acesso aos documentos.	EI
5.3.8.3	Mapear os procedimentos de recuperação dos documentos.	EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.9 Análise de Informações

O Quadro 13 descreve as ações necessárias para a identificação e organização dos dados coletados relacionados ao acervo documental. Essas ações são fundamentais para garantir que as informações sejam sistematicamente analisadas, registradas e apresentadas de forma clara e compreensível. Detalha o processo de análise e organização dos dados, incluindo a apresentação dos dados em tabelas e gráficos, a identificação preliminar de problemas e a busca de soluções alternativas, além da realização de consultas adicionais à equipe gestora para esclarecer quaisquer dúvidas. A correta organização e análise desses dados são essenciais para a elaboração precisa do DS e para a formulação de estratégias de melhoria.

Quadro 13– Identificação e organização dos dados coletados

Sequência	Descrição	Responsável
5.3.9.1	Análise, registro e organização dos dados coletados em todas as etapas, apresentando-os em tabelas e gráficos.	EI
5.3.9.2	Identificar problemas de forma preliminar e verificar alternativas para as possíveis soluções.	EI
5.3.9.3	Realizar nova consulta à equipe gestora sobre as demandas e verificar se há dúvidas relacionadas aos procedimentos.	EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.10 Identificação dos Problemas

O Quadro 14 descreve as etapas essenciais para a identificação, organização e análise dos problemas encontrados durante o diagnóstico do acervo documental. Essas etapas são cruciais para garantir que os problemas sejam claramente compreendidos e devidamente documentados. O processo começa com a análise e organização dos dados apresentados, preferencialmente em planilhas e gráficos, para identificar e registrar os problemas locais. Em

seguida, são detalhados os problemas identificados, incluindo a análise dos fatores que contribuem para a sua existência ou manutenção, a localização das ações que podem gerar problemas, a priorização das causas mais relevantes e a distinção entre causas e consequências. Finalmente, a equipe gestora é consultada para esclarecer dúvidas e validar as informações coletadas. Essas etapas asseguram uma abordagem sistemática e detalhada para resolver os problemas identificados e para aprimorar o gerenciamento do acervo documental.

Quadro 14 – Identificação, organização e Análise do problema

Sequência	Descrição	Responsável
5.3.10.1	Análise, registro e organização dos dados apresentados, preferencialmente em formato de planilhas e gráficos, demonstrando os possíveis problemas localizados.	DC/EI
5.3.10.2	Identificar o problema de forma detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Levantar fatores que determinam a existência ou manutenção do problema; • Identificar onde estão concentradas as ações que podem causar problemas; • Dentre as causas encontradas, identificar aquelas de maior relevância; • Distinguir as causas e as consequências dos problemas. 	EI
5.3.10.3	Voltar à equipe gestora e responsável pelo setor para esclarecimento de eventuais dúvidas.	DC

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3.11 Elaboração do Diagnóstico Situacional

O Quadro 15 delinea as etapas necessárias para a elaboração do DS, que é fundamental para entender e aprimorar a GD no setor analisado. O processo inicia-se com a elaboração do Diagnóstico Situacional, que deve incorporar as proposições de melhorias baseadas nos levantamentos qualitativos e quantitativos realizados. Em seguida, são identificadas as ações necessárias para reestruturar as práticas empregadas nos procedimentos de GD. Após a elaboração e identificação das ações, o DS e as proposições de melhorias são enviados à Equipe Gestora para revisão. Uma reunião é então agendada para a validação do Diagnóstico e das propostas apresentadas, que deve ser formalizada e registrada em ata. Finalmente, o DS final é formalizado, incluindo a identificação de problemas, suas causas e consequências, com base em todos os dados coletados, entrevistas

realizadas, questionários aplicados e análises documentais. A documentação fotográfica durante as visitas pode ser utilizada para ilustrar os aspectos identificados.

Quadro 15 – Etapas para elaboração do Diagnóstico Situacional

Sequência	Descrição	Responsável
5.3.11.1	Elaborar o DS com as proposições de melhorias, se for o caso, a partir dos levantamentos qualitativos e quantitativos realizados.	EI
5.3.11.2	Identificar as ações para reestruturação da GD produzidas no setor. <ul style="list-style-type: none"> • Ações básicas; • Proposições de melhorias. 	EI
5.3.11.3	Identificar as ações para reestruturação das práticas empregadas nos procedimentos de GD. <ul style="list-style-type: none"> • Ações básicas; • Proposições de melhorias. 	EI
5.3.11.4	Apresentar, caso necessário, as ações para melhoria do ambiente em que se localiza o arquivo do setor. <ul style="list-style-type: none"> • Ações básicas; • Proposições de melhorias. 	DC
5.3.11.5	Enviar à Equipe Gestora o DS e proposições de melhorias.	DC
5.3.11.6	Agendar reunião com a Equipe Gestora para validação do DS e proposição de melhorias.	DC
5.3.11.7	Validação do Diagnóstico e proposição de melhorias, por meio de aceite e registro em ata.	DC
5.3.11.8	Formalização do DS (versão final): apontar, possíveis problemas, indicar as causas e consequências. Nota 1: Devem-se considerar todos os dados coletados durante a realização das entrevistas, aplicação do questionário e análise documental. Nota 2: Sugere-se realizar registros fotográficos, durante as visitas para ilustrar o Diagnóstico Situacional.	DC/EI

Fonte: Elaborado pelos autores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito do DS é identificar e descrever as oportunidades e deficiências nos processos da instituição, apontando suas causas e consequências. Neste artigo, apresentamos um procedimento para a implementação de um Diagnóstico Situacional, fundamentado na prática dos autores e nas abordagens mais prevalentes na literatura. A elaboração dos procedimentos propostos foi norteadada pela análise das práticas de

elaboração de DS na literatura, visando a sua aplicabilidade em ambientes institucionais, independentemente da área de atuação.

É importante destacar que este procedimento operacional foi devidamente testado e aplicado em instituições de ensino públicas localizadas no Estado de Minas Gerais. Diante da comprovação de sua eficácia, sugerimos a replicação do procedimento em outros contextos, permitindo a inserção de melhorias conforme necessário. Observou-se a escassez desse tipo de instrumento nas práticas atuais de construção de diagnósticos, conforme publicado na literatura da área.

Espera-se que o "Procedimento para Elaboração do Diagnóstico Situacional" possa ser uma contribuição valiosa, possibilitando que as instituições realizem o DS de seus acervos documentais. Dessa forma, poderão conscientizar-se da necessidade real de procedimentos adequados de GD, atendendo prontamente às normativas legais, às expectativas dos usuários e às exigências da própria gestão.

A implementação efetiva do "Procedimento para Elaboração do Diagnóstico Situacional" representa não apenas uma ferramenta prática, mas também um guia abrangente para as instituições que buscam aprimorar sua GD. Ao oferecer uma estrutura sólida e testada, o procedimento visa facilitar a identificação de lacunas e pontos de melhoria nos processos documentais.

Ao considerar a aplicação bem-sucedida desse procedimento em instituições de ensino público em Minas Gerais, percebemos que ele pode ser adaptado e replicado em diversas organizações, independentemente de sua natureza ou setor de atuação. A flexibilidade do procedimento permite sua adequação a diferentes realidades institucionais, promovendo a eficácia na GD.

A escassez de instrumentos práticos na construção de diagnósticos, conforme identificado na literatura da área, destaca a relevância e a inovação desse procedimento. Ao incentivar a replicação e a incorporação de melhorias, estamos contribuindo para a construção de um corpo de conhecimento mais robusto e prático no campo da GD.

A expectativa é que as instituições que adotem esse procedimento possam não apenas otimizar seus processos internos, mas também cumprir de maneira mais efetiva os requisitos legais, as demandas dos usuários e as metas da gestão. O Diagnóstico Situacional, quando embasado por um procedimento estruturado, torna-se uma ferramenta poderosa

para impulsionar a eficiência organizacional e garantir a preservação adequada dos documentos ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, Elisângela Cristina; TEIXEIRA, Livia M. D.; ALMEIDA, Maurício Barcellos. A prática arquivista e a gestão de conteúdo organizacional: relato de experiência em empresas do setor energético. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 8, n. 1, p. 85-105, jan./jun. 2015.

ARAUJO, Josias Júlio de; AGANETTE, Elisângela Cristina. Gestão documental em escolas estaduais de Minas Gerais: uma revisão sistemática de literatura. **Informação & Informação**, Londrina, v. 26, n. 4, p. 528-549, dez. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n4p528>. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/43770>. Acesso em: 1 mar. 2022.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivística - objeto, princípios e rumos**. São Paulo: Associação dos Arquivistas de São Paulo, 2002.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 129, n. 6, p. 455-456, 9 jan. 1991. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=1&pagina=3&data=09/01/1991&captchafield=firstAccess>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ELIAS, Ezmir Dippe. Gerenciamento eletrônico de documentos (GED): aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina. **ÁGORA**, Florianópolis, v. 22, n. 45, p. 15-30, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/48043>. Acesso em: 20 jul. 2020.

FEITOZA, Eduardo Rafael Miranda. **Guia de aplicação da metodologia para a implantação de gestão de documentos arquivísticos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Santa Maria: UFSM, 2019.

HEREDIA HERRERA, Antonia. **Lenguaje y vocabulario archivísticos**: algo más que un diccionario. Sevilla: Junta de Andalucía – Consejería de Cultura, 2011.

INDOLFO, Ana Celeste. **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995.

JARDIM, José Maria. Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 19-50, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/45098>. Acesso em: 17 ago. 2021.



JARDIM, Jose Maria; FONSECA, Maria Odila. As relações entre a Arquivística e a Ciência da Informação. **INFORMARE**, vol. 1, n. 1, p. 35-41,1995.

KETELAAR, Erick. Archival temples, archival prisons: modes of power and protection. **Archival Science**, [s. l.], v. 1, n. 3-4, p. 221-238, 2001.

LOPES, Luis Carlos. **A informação e os arquivos**: teorias e práticas. Niterói: EDUFF, 1996.

LUSTOSA, Jeová Gomes. O comportamento informacional de pesquisadores e gerentes. *In*: TARGINO, Maria das Graças; CASTRO, Mônica Maria Ribeiro Nunes (org.). **Desafiando os domínios da informação**. Teresina: EDUFPI, 2002. p. 18-25.

RODRIGUES, A. B. **A evolução da Inteligência Artificial Generativa no ambiente corporativo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2024.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Modern archives**: principles and techniques. Chicago: The University of Chicago Press, 1956.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-11, ago. 2002.

YIN. Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Declaração de Contribuição dos Autores

Elisângela Cristina Aganette– Conceitualização – Análise Formal – Investigação – Metodologia – Administração do Projeto – Supervisão, Validação – Visualização – Escrita (rascunho original, análise, edição, revisão) – Escrita (original, análise e edição).

Josias Júlio de Araújo– Conceitualização – Análise Formal – Investigação – Metodologia – Administração do Projeto – Visualização – Escrita (revisão) – Escrita (análise e edição).

Como citar o artigo:

AGANETTE, Elisangela Cristina; ARAÚJO, Josias Júlio de. Gestão Documental em Ambientes Corporativos: um modelo de procedimentos operacionais. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 8, p. e36824, 2024. DOI: <http://doi.org/10.21680/2447-0198.2024v8n1ID36824>.

