

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA  
DE PRODUÇÃO

A APLICABILIDADE DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL  
NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO VOLTADO À  
CRIAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE  
GERENCIAMENTO DOCUMENTAL (SIGD) NA  
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MANAUS

DIEGO LEONARDO DE SOUZA FONSECA

MANAUS  
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

DIEGO LEONARDO DE SOUZA FONSECA

A APLICABILIDADE DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NO  
SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO VOLTADO À CRIAÇÃO DO  
SISTEMA INTEGRADO DE GERENCIAMENTO DOCUMENTAL  
(SIGD) NA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE  
MANAUS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção – área da concentração Qualidade e Produtividade.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Dantas Frota

MANAUS

2016

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

F676a Fonseca, Diego Leonardo de Souza  
A aplicabilidade da Gestão da Qualidade Total no serviço público : um estudo voltado à criação do Sistema Integrado de Gerenciamento Documental (SIGD) na Secretaria Municipal de Educação de Manaus / Diego Leonardo de Souza Fonseca. 2016  
127 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Claudio Dantas Frota  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Gestão da Qualidade Total. 2. Gestão Documental. 3. Gestão da Informação. 4. Serviço público. I. Frota, Claudio Dantas II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

CDU 658:562:35

DIEGO LEONARDO DE SOUZA FONSECA

A APLICABILIDADE DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NO  
SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO VOLTADO À CRIAÇÃO DO  
SISTEMA INTEGRADO DE GERENCIAMENTO DOCUMENTAL (SIGD)  
NA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MANAUS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Amazonas, como parte  
do requisito para a obtenção do título de Mestre  
em Engenharia de Produção, área de  
concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 29 de janeiro de 2016.

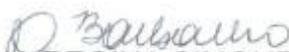
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas



Profa. Dra. ANA FLÁVIA MORAES MORAES, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas



Profa. Dra. CÉLIA REGINA SIMONETTI BARBALHO, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

## AGRADECIMENTOS

A Deus, meu Pai, o único digno de toda honra, glória e poder.

A minha esposa, Gabriella Fonseca, companheira, apoiadora, amorosa e sábia. Sou grato a Deus pela vida dessa grande mulher.

Aos meus pais, Clodoaldo e Elizabeth, meus exemplos, espelhos de uma vida íntegra, justa e de muito amor, disciplina e sabedoria. Meus grandes amores.

Aos meus irmãos, Flávio e Flaviane, meus pais postiços, pilares da minha formação de caráter, merecem a minha eterna honra, gratidão e respeito.

Aos meus mentores, Prs. Márcio e Vânia Alves, Lázaro Melquiades e Elaine Melquiades, e a todos os meus irmãos de célula, o meu muito obrigado pelas orações, acolhimento e amizade. Deus é fiel. Amo todos vocês.

Aos meus companheiros do Mestrado PPGE/UFAM, em especial, aos colegas da PMM, guerreiros que merecem todo o respeito pela garra, perseverança e união, jamais desistimos do sonho de nos tornarmos mestres.

Aos amigos de longa data na carreira acadêmica e na vida pessoal: Diego Silva, Edvaldo Wellington e Glauber Ribeiro (Thesaurus). São nove anos de amizade, parcerias, ajuda mútua, risadas e muita história pra contar.

A Secretaria Municipal de Educação de Manaus, pela oportunidade de produzir conhecimento e gerar novas discussões acadêmicas. Em especial, ao Arquivo Central SEMED/PMM, onde fiz amizades inesquecíveis.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelo apoio, paciência, persistência e oportunidade. Agradeço a toda equipe.

Ao meu orientador, Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Cláudio Dantas Frota, pela parceria acadêmica e atenção especial, sou grato pela sua enorme e valiosa contribuição.

Aos amigos da Biblioteca do IFAM – Campus Manaus Zona Leste. Obrigado pelo apoio incondicional.

A todos que me ajudaram, direta ou indiretamente, o meu muito obrigado. Deus abençoe a todos nós.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo propósito debaixo do céu: há tempo de nascer e tempo de morrer; tempo de plantar e tempo de arrancar o que se plantou;”

Eclesiastes 3:1-2

## RESUMO

A pesquisa analisou a produção, gestão, organização e o fluxo documental e informacional dos arquivos institucionais da Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de Manaus - SEMED/PMM (Protocolo, Cadastro Funcional e Arquivo Central) a partir do uso de ferramentas estratégicas da Gestão da Qualidade Total – GQT. O estudo desenvolveu-se na aplicação de ferramentas da qualidade (PDCA, CCQ e Gráfico de Pareto) com o objetivo de analisar, avaliar e otimizar os fluxos de gestão e produção da documentação e os níveis de gerenciamento informacional. No campo metodológico, a análise de conteúdo e o levantamento de indicadores foram obtidos através da captação de dados e informações gerados pelos *softwares* institucionais (Sistema de Protocolos e Arquivos – SIPAR e o Sistema de Protocolo Integrado – PROTUS) cujas análises foram baseadas nos estudos da Arquivometria. Por fim, obteve como produto final a concepção e apresentação, em fase inicial, do Sistema Integrado de Gerenciamento Documental (SIGD), com o intuito de colaborar para a melhoria da prestação dos serviços oferecidos pela instituição quanto ao acesso à documentação pública institucional.

Palavras chave: Gestão da Qualidade Total. Gestão Documental. Gestão da Informação. Serviço público.

## **ABSTRACT**

This research analyzes the production, organization and the information and documental flow of Institutional Archives of the Municipal Board of Education from Manaus - SEMED/PMM (Protocol, Functional Register and Central Archive) from the use of strategic tools of Total Quality Management - TQM. The study was developed in the application of quality tools (PDCA, CCQ and Graphical Pareto), with the aim to analyze, to evaluate and optimize the production and management flows of the documentation and the levels of the informational management. On the methodological field, the analysis content and the survey indicators were obtained through the data and information capture generated by institutional softwares (Protocols and File Systems – SIPAR and the Protocol Integrated System – PROTUS), whose analysis were based on the study of Archivometrics. Lastly, obtained as final product the presentation and conception, in early stage, of the Integrated Documentation Management System (IDMS), with the intention to collaborate to the improvement of services offered by the Institution about the access to the Institutional public documents.

**Keywords:** Total Quality Management – TQM. Documental Management. Information Management. Public Service.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa Estratégico do Arquivo Público do MP-PR .....	22
Figura 2 - Sistema Eletrônico de Gestão Documental do TJ-RS.....	23
Figura 3 - Evolução histórica da gestão documental .....	27
Figura 4 - Fases do fluxo documental .....	28
Figura 5 - Teoria das três idades .....	29
Figura 6 – Ciclo documental .....	30
Figura 7 – Evolução histórica da qualidade.....	33
Figura 8 – Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ .....	34
Figura 9 – Modelo representativo de um fluxo de informação.....	41
Figura 10 – Processo de gerenciamento da informação .....	42
Figura 11 – Linha do tempo das principais leis e estudos métricos .....	43
Figura 12 – Modelo de Ciclo PDCA.....	47
Figura 13 – Modelo de integração na gestão documental.....	50
Figura 14 – Quantitativo de alunos matriculados (1989 – 1996) .....	52
Figura 15 – Quantitativo de alunos matriculados (1997 – 2001) .....	52
Figura 16 – Organograma da SEMED/PMM .....	53
Figura 17 – Fluxograma das etapas da pesquisa.....	59
Figura 18 – Ciclo PDCA nos arquivos institucionais.....	61
Figura 19 – Tela de acesso ao SIPAR .....	68
Figura 20 – Tela de operacionalização (modo administrador).....	69
Figura 21 – Tela de acesso ao PROTUS .....	72
Figura 22 – Estrutura do manual técnico de documentação .....	91
Figura 23 – Modelo gerencial do CDI/SEMED .....	93
Figura 24 – Modelo de SIGD na SEMED/PMM.....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Indicadores de produção documental .....	82
Gráfico 2 – Gráfico de Pareto .....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Concentração da produção documental (1º fase) .....	79
Tabela 2 – Concentração da produção documental (2º fase) .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gestão de Documentos x Gestão da Informação .....	39
Quadro 2 – Folha de verificação da pesquisa .....	60
Quadro 3 – Modelo de implementação do CCQ .....	63
Quadro 4 – Ficha de verificação CCQ (Protocolo) .....	64
Quadro 5 – Ficha de verificação CCQ (Cadastro Funcional) .....	65
Quadro 6 – Ficha de verificação CCQ (Arquivo Central).....	66
Quadro 7 – Relatório de Tramitação Documental (RTD) .....	70
Quadro 8 – Ficha de tramitação de processo (documento) .....	73
Quadro 9 – Metodologia de análise de conteúdo .....	74
Quadro 10 – Agendamento de visitas técnicas .....	76
Quadro 11 – Estrutura metodológica do SIGD .....	88

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- CCQ – Círculos de Controle de Qualidade
- CPAD - Comissão Permanente de Avaliação de Documentos
- CONARQ – Conselho Nacional de Arquivos
- DEAFIN – Departamento Administrativo e Financeiro da SEMED/PMM
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
- GED – Gestão Eletrônica de Documentos
- GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
- GQT – Gestão da Qualidade Total
- IDEB – Índices de Desenvolvimento da Educação Básica
- MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
- MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal
- PAA – Plano de Ação Anual
- PDCA – *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar) e *Act* (agir).
- PDF – Portable Document Format
- PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
- PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
- PPGEP – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção
- PQSP- Programa de Qualidade no Serviço Público
- PQT – Programa de Qualidade Total
- PROTUS – Sistema de Protocolo Integrado
- RPGD – Relatório de Produção e Gestão Documental
- RTD – Relatório de Tramitação Documental
- SEMED/PMM – Secretaria Municipal de Educação de Manaus
- SEMSA – Secretaria Municipal de Saúde de Manaus
- SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
- SIG – Sistema Integrado de Gestão

SIGAD- Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos

SIGD – Sistema Integrado de Gerenciamento Documental

SIPAR – Sistema Integrado de Protocolo e Arquivos

SUBADM/PR - Sub-Procuradoria Geral de Justiça para Assuntos Administrativos do Estado do Paraná

SubSIGA/MCTI - Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

TIC's – Tecnologias da Informação e Comunicação

TQC – Controle Total de Qualidade

TQM – Total Quality Management

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2</b>	<b>Problematização .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>20</b>
1.3.1	Geral.....	20
1.3.2	Específicos .....	21
<b>1.4</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5</b>	<b>Delimitação do estudo.....</b>	<b>24</b>
<b>1.6</b>	<b>Estrutura da dissertação.....</b>	<b>24</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão Documental: conceitos, origem e evolução .....</b>	<b>26</b>
2.1.1	Gestão Documental no serviço público.....	30
<b>2.2</b>	<b>Gestão da Qualidade Total - GQT.....</b>	<b>31</b>
2.2.1	Gestão da Qualidade no serviço público .....	35
2.2.1.1	Setor de serviços.....	37
<b>2.3</b>	<b>Gestão da Informação .....</b>	<b>38</b>
2.3.1	Arquivometria.....	43
<b>2.4</b>	<b>Ferramentas da Qualidade: conceitos .....</b>	<b>45</b>
2.4.1	Gráfico de Pareto.....	45
2.4.2	Ciclo PDCA.....	46
2.4.3	Círculos de Controle de Qualidade - CCQ.....	47
<b>2.5</b>	<b>Sistema Integrado de Gerenciamento Documental (SIGD).....</b>	<b>48</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Apresentação do objeto de pesquisa .....</b>	<b>51</b>
3.1.1	Secretaria Municipal de Educação de Manaus – SEMED/PMM .....	51
3.1.1.1	Protocolo .....	54
3.1.1.2	Cadastro Funcional .....	55
3.1.1.3	Arquivo Central.....	55
<b>3.2</b>	<b>Fundamentação .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3</b>	<b>Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>56</b>
3.3.1	Quanto à abordagem.....	56
3.3.2	Quanto à natureza .....	57

3.3.3	Quanto aos procedimentos .....	57
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos .....</b>	<b>58</b>
<b>3.5</b>	<b>Ferramentas da Qualidade: aplicabilidade.....</b>	<b>60</b>
3.5.1	Gráfico de Pareto .....	60
3.5.2	Ciclo PDCA .....	61
3.5.3	Círculos de Controle de Qualidade - CCQ .....	62
<b>3.6</b>	<b>Coleta e análise dos dados .....</b>	<b>66</b>
3.6.1	Sistema de Protocolo e Arquivos - SIPAR.....	67
3.6.2	Sistema de Protocolo Integrado - PROTUS .....	71
<b>3.7</b>	<b>Tratamento dos dados .....</b>	<b>73</b>
3.7.1	Leitura exploratória.....	74
3.7.2	Observações de rotina .....	75
3.7.3	Elaboração de indicadores .....	76
<b>3.8</b>	<b>Validação dos resultados .....</b>	<b>77</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS....</b>	<b>79</b>
<b>4.1</b>	<b>Apresentação do Modelo de Trueswell.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2</b>	<b>Diagnósticos da pesquisa .....</b>	<b>83</b>
4.2.1	Quanto as ferramentas da qualidade .....	84
4.2.2	Quanto aos RPGD .....	86
4.2.3	Quanto ao RTD .....	87
<b>4.3</b>	<b>Estrutura do SIGD na SEMED/PMM.....</b>	<b>87</b>
4.3.1	Política de Gestão Documental .....	89
4.3.2	Tabela de Temporalidade Documental - TTD.....	89
4.3.2.1	Plano de Classificação Documental .....	90
4.3.2.2	Manual Técnico de Gestão Documental .....	91
4.3.3	Coordenação de Documentação e Informação - CDI .....	92
<b>4.4</b>	<b>Proposta de modelo sistêmico (SIGD) para a SEMED/PMM .....</b>	<b>94</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
<b>5.1</b>	<b>Contribuições para a instituição.....</b>	<b>99</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendações .....</b>	<b>100</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
	<b>ANEXO - A.....</b>	<b>112</b>
	<b>ANEXO - B.....</b>	<b>121</b>

<b>ANEXO - C</b> .....	<b>122</b>
<b>ANEXO - D</b> .....	<b>123</b>
<b>APÊNDICE - A</b> .....	<b>124</b>
<b>APÊNDICE - B</b> .....	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da documentação nas organizações é uma prática milenar que foi construída, há séculos, conforme os hábitos e princípios estabelecidos a partir da realidade social, cultural, econômica e política no qual a organização está inserida (MARQUES, 2012).

Ao longo dos anos, a gestão documental vem adquirindo uma relevância cada vez maior e mais atuante nas atividades estratégicas das organizações, tendo em vista a valorização da informação como ferramenta corporativa (SILVA, 2015).

Atualmente, a informação vem sendo vista como um objeto de valor estratégico fundamental no campo da gestão organizacional. A instituição que investe no gerenciamento e na sistematização de toda a informação produzida dentro da sua estrutura, tende a garantir um posicionamento estratégico mais vantajoso perante o novo cenário competitivo.

A relação da organização com a sua produção documental é característica do atual perfil corporativo em que a informação está inserida, na qual absorveu, com o passar do tempo, valores adquiridos, oriundos de outros estudos, como a gestão da informação e a gestão do conhecimento (AMORIM, 2011).

A partir do contexto histórico, social e político, é relevante frisar a importância que o documento ganhou no serviço público. Lima (2015) trata do valor da informação no contexto da administração pública, que apresenta, como uma das principais características, o acesso à informação.

Diante do atual cenário da gestão de documentos públicos no Brasil, caracterizado pela ausência de investimentos e poucos projetos de inovação em políticas de gestão documental, a preocupação com a qualidade vem se tornando uma necessidade organizacional bastante pertinente nesse novo cenário.

Rodrigues (2002) relaciona a qualidade dos serviços com as diretrizes e metas do serviço público, a partir do prisma da relevância do usuário para o desenvolvimento de estratégias, a fim de satisfazer suas necessidades.

Ao abordar a gestão documental no serviço público, ou em qualquer organização, o foco precisa ser direcionado ao principal interessado no consumo de serviços e produtos, o usuário/cliente, que, juntamente com os participantes desse processo, são chamados de *stakeholders*.

A qualidade pode ser compreendida como um caminho estratégico fundamental para solucionar os mais diversos problemas na produção, tratamento, manejo, estocagem e disseminação da informação produzida nos arquivos públicos – municipais, estaduais e federais -, agregando soluções gerenciais imprescindíveis para a sistematização de ações administrativas e garantia da eficiência e eficácia dos processos de gerenciamento documental e informacional.

Santos (2013) analisa a qualidade no serviço público a partir da busca pela satisfação do usuário por meio dos serviços e produtos oferecidos e na disseminação, troca de informação e no *feedback* positivo estabelecido na relação com a comunidade.

Nunes (2004) diz que o conceito de qualidade informacional está diretamente ligado a utilização da informação em seu contexto subjetivo, o seu valor. Atualmente, existem grandes avanços quanto ao desenvolvimento de ferramentas que garantem maior qualidade a informação fornecida no serviço público.

O advento das novas tecnologias, tais como as Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC's e o uso estratégico de modelos de gestão organizacional, como, por exemplo, os modelos de Gestão Eletrônica Documental – GED, são ferramentas que vêm ganhando espaço no tratamento documental (RODRIGUES, 2002).

Com o surgimento de um novo cenário de necessidades do usuário no setor público, intensificou-se a necessidade de implementação de ferramentas administrativas para garantir a melhoria dos serviços e produtos. Com o objetivo de obter resultados mais satisfatórios no aspecto qualitativo.

No Brasil, em comparação com alguns países europeus, como Espanha, Alemanha e Inglaterra, ainda existem poucos estudos sobre Gestão da Qualidade aplicados ao tratamento da documentação no setor público (ARAÚJO, 2004). Isso é reflexo da baixa produtividade e da pouca frequência de presença das instituições públicas dentre as empresas referências em Qualidade no Brasil.

Dessa forma, os novos panoramas das organizações, no qual a busca pela excelência de gestão passou a ser um fator fundamental para a

sobrevivência no mercado, tanto no setor público quanto no privado, vêm exigindo das instituições um maior comprometimento com os seus *stakeholders*.

No serviço público, mais precisamente nos setores que lidam com o gerenciamento da informação, há uma carência latente no uso estratégico de ferramentas da qualidade nos processos de gestão organizacional, principalmente no gerenciamento documental, haja vista que o setor público ainda investe pouco nessas áreas de atuação.

Tendo em vista a importância da gestão da documentação pública para o bom funcionamento das atividades no setor público, é fundamental que as instituições busquem investir na potencialização administrativa das suas unidades de informação, não se restringindo somente aos arquivos institucionais, mas a toda cadeia produtiva da sua documentação.

Para Bellotto (2009) a documentação orgânica possui um aspecto que a diferencia dos demais documentos: o seu valor social. Quando o documento tem a característica de ser público, ou seja, foi gerado oriundo de um ente público para atender a uma demanda social, ele apresenta elementos distintos das demais origens e formas de outros documentos, principalmente no aspecto gerencial.

Por isso, os investimentos em iniciativas que atrelem a gestão documental com as políticas de qualidade estão se tornando estratégias imprescindíveis para a perenidade das informações institucionais nas organizações públicas.

## **1.1 Contextualização**

O contexto da pesquisa foi centrado no ambiente organizacional do serviço público municipal, tomando como campo de análise a Secretaria Municipal de Educação de Manaus - SEMED/PMM, focado na gestão de documentos públicos e na filosofia administrativa da Gestão da Qualidade Total - GQT.

Por não apresentar nenhum sistema gerencial no campo da organização documental, os arquivos institucionais da SEMED/PMM foram escolhidos como

objetos de pesquisa, a fim de analisar, compreender e mapear todos os processos de fluxo documental e informacional na instituição.

Esses arquivos institucionais têm a função de gerir todos os processos de gestão documental da Secretaria, desde a produção/origem do documento até o seu armazenamento permanente.

A abordagem da pesquisa perpassou pela análise da atual realidade e, posteriormente, pelo levantamento de proposições e soluções sistêmicas na gestão documental dos arquivos institucionais da SEMED/PMM.

## **1.2 Problematização**

A SEMED/PMM é o órgão responsável pela gestão da Educação Básica do município de Manaus e, por ser um órgão extenso e complexo, apresenta grandes dificuldades quanto ao gerenciamento de sua massa documental, ou seja, não existe nenhuma metodologia gerencial para organizar, controlar e otimizar os documentos que são produzidos pela instituição.

A instituição perde oportunidades de maximizar seu processo de trabalho e atendimento devido à ausência de uma sistematização e de padrões na sua gestão documental. Estes entraves ocasionam inúmeros empecilhos administrativos, tais como: retrabalho, extravio de documentos, ineficiência gerencial, baixa produtividade, morosidade no atendimento de demandas, dentre outros.

Portanto, a pesquisa pretendeu responder: Como otimizar os processos produtivos na gestão documental da instituição e oferecer um serviço de qualidade aos *stakeholders* quanto a acessibilidade aos documentos públicos?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor um Sistema Integrado de Gerenciamento Documental – SIGD com o foco destinado a Gestão da Qualidade Total - GQT, a fim de otimizar os procedimentos gerenciais e produtivos dos arquivos institucionais da SEMED/PMM.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as principais fases do fluxo documental e informacional dos arquivos institucionais
- b) Aplicar as ferramentas da qualidade para buscar melhorias nos processos de gestão e produção da documentação institucional
- c) Propor a criação de um modelo institucional sistêmico de gerenciamento documental e informacional (SIGD)
- d) Aprimorar o atendimento aos *stakeholders* no âmbito da acessibilidade aos documentos públicos geridos pela instituição

## 1.4 Justificativa

Essa pesquisa é relevante para a área da Engenharia de Produção, pois contribui para o estudo da qualidade total nas organizações. Bem como, pretende construir um produto técnico-científico que vise atender a uma demanda real e potencial de necessidades administrativas no serviço público municipal. Isto porque se percebeu a ausência de projetos e iniciativas voltados para as áreas da gestão da qualidade no âmbito documental, informacional e arquivístico no setor público de Manaus.

Para a instituição, a relevância da pesquisa se justifica em um estudo direcionado para uma área ainda não investigada na SEMED/PMM, visto que não foi realizada nenhuma análise acadêmica e científica a cerca da sua gestão documental e arquivística, sendo essa pesquisa um fato novo para a instituição.

A pesquisa teve por base as análises feitas a partir de estudos de caso. Tais estudos foram realizados em instituições públicas que utilizaram as ferramentas da qualidade para elaborar modelos sistêmicos de gestão documental. Esses estudos de casos serão detalhados a seguir.

O primeiro caso analisado foi o Programa de Gestão Documental, desenvolvido pela Sub-Procuradoria Geral de Justiça para Assuntos Administrativos do Estado do Paraná – SUBADM/PR (Figura 1), que obteve êxito na elaboração sistêmica dos seus procedimentos gerenciais quanto à documentação e informação arquivística:

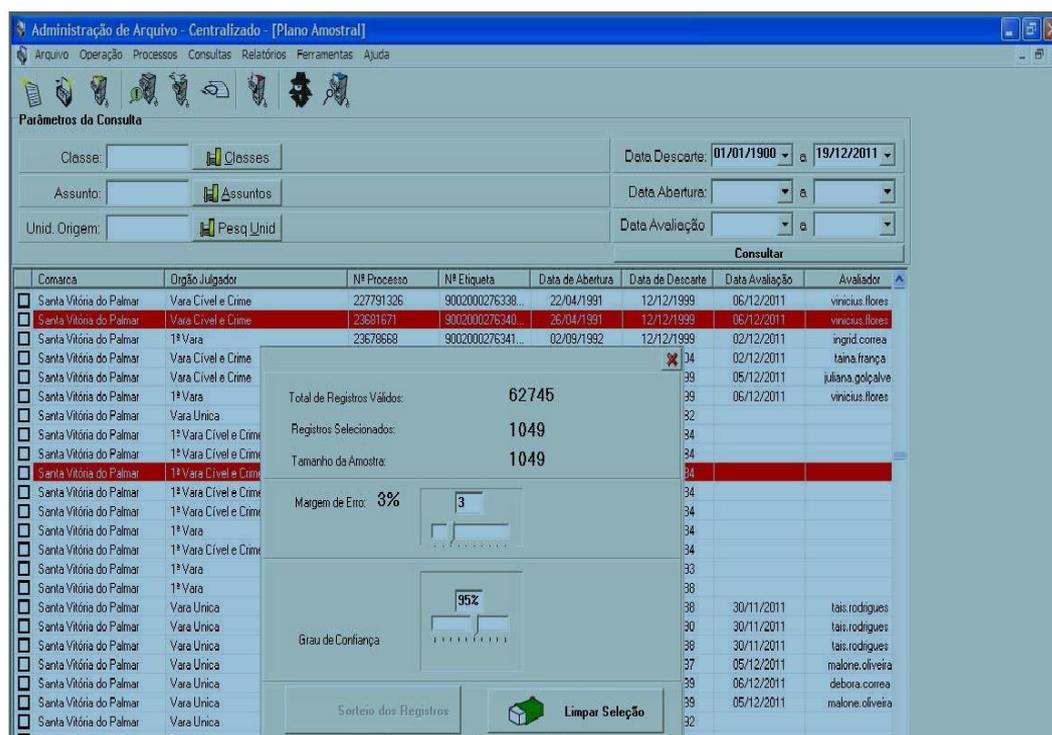
Figura 1 - Mapa Estratégico do Arquivo Público do MP-PR

<b>Indicadores e Metas do Projeto</b>	
<b>INDICADOR DE RESULTADO DO PROJETO</b>	Avaliação Documental e Construção da Tabela de Temporalidade por áreas pré-definidas
<b>LINHA DE BASE</b>	Linha de base da ação do projeto
<b>META</b>	Implementação do Sistema de Arquivos na instituição
<b>PRIMEIRO INDICADOR DE CONTROLE DO PROJETO</b>	Índice de cumprimento do cronograma
<b>LINHA DE BASE</b>	Linha de base de tempo do projeto
<b>META</b>	Concluir o projeto no prazo previsto
<b>SEGUNDO INDICADOR DE CONTROLE DO PROJETO</b>	Índice de cumprimento do orçamento do projeto
<b>LINHA DE BASE</b>	Linha de base de custo do projeto
<b>META</b>	Concluir o projeto com os recursos previstos

Fonte: SUBADM (2012)

O segundo estudo de caso analisado, também, dentro do enfoque de gestão documental pública, foi o aplicado no Projeto de Gestão Documental do Arquivo do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (Figura 2), que implementou um modelo de Gestão Eletrônica de Documentos – GED, resultando em um racionamento de espaço físico a partir da digitalização e sistematização de 80% do fundo administrativo e memorial da instituição .

Figura 2 - Sistema Eletrônico de Gestão Documental do TJ-RS



Fonte: Arquivo Público do TJ-RS

No aspecto político, o estudo se atrelou a Portaria MCTI nº 293, publicada em 01.04.2013 (Anexo A), que determina a instituição da Política de Gestão Documental no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo Federal (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 2013).

A Portaria MCTI nº293 foi a espinha dorsal da elaboração inicial da pesquisa, principalmente no que tange a base política da criação do sistema de gerenciamento documental proposto pelo estudo, o que será apresentado em um capítulo mais a frente.

A referida Portaria garantiu um enorme avanço na institucionalização de programas de gestão documental no âmbito do serviço público, como se pode observar por meio da criação do Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos – SIGAD e do Modelo de Gestão de Documentos, ambos geridos pelo Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - SubSIGA/MCTI.

## 1.5 Delimitação do estudo

A partir da linha de pesquisa “Qualidade e Produção”, o estudo focou sua análise nos processos produtivos e gerenciais dos principais arquivos institucionais da SEMED/PMM, tendo em vista a análise da produção, efetividade, política e impactos na gestão documental, informacional e arquivística da instituição.

Os objetos de estudo da pesquisa foram os arquivos institucionais: Protocolo, Cadastro Funcional e Arquivo Central. Ambos foram analisados quanto ao seu fluxo documental e *modus operandi* na gestão documental institucional.

## 1.6 Estrutura da dissertação

O estudo é apresentado em três momentos: Introdução, Referencial Teórico e Metodologia. A pesquisa foi estruturada em cinco capítulos, a partir da formulação da problemática e dos objetivos que norteiam a proposição das resultantes para o desenvolvimento de soluções na pesquisa.

A primeira parte trata sobre a gestão documental na sua concepção teórica e evolutiva, perpassando pela história da documentação, seus conceitos no âmbito administrativo e arquivístico e a gênese da gestão documental a partir do seu detalhamento histórico.

A segunda parte aborda a GQT, sua teorização e abordagem conceitual, analisando a sua aplicabilidade e a correlação da sua implementação no setor público e, mais detalhadamente, no setor de serviços.

A terceira parte apresenta argumentações a cerca da gestão da informação como área correlata e de fundamental importância para o desenvolvimento de modelos de gestão documental e arquivístico. Ainda, correlaciona a gestão da informação com a Engenharia de Produção dentro do cenário de criação de modelos de gestão documental e informacional de uma organização. Aborda, também, a Arquivometria, apresentando conceitos, análise histórica e descrevendo o seu papel na pesquisa.

A quarta parte apresenta a Secretaria Municipal de Educação do município de Manaus – SEMED/PMM com a análise da sua estrutura de gestão

e breve histórico da instituição. Por conseguinte, o detalhamento de atividades, os aspectos situacionais de gestão e a análise inicial de observações realizadas nos arquivos institucionais (objetos de análise da pesquisa): Protocolo, Cadastro Funcional e Arquivo Central.

A quinta parte apresenta as ferramentas da qualidade que foram aplicadas na pesquisa e, em continuidade, o produto que a pesquisa visou contribuir como resultante do estudo, que é a sistematização da gestão documental e informacional da SEMED/PMM através da elaboração do SIGD. Nesse capítulo, serão apresentados modelos propostos por autores, implementados em outras e instituições.

A pesquisa prossegue com o delineamento da metodologia adotada para o estudo, seguido das abordagens apresentadas nas conclusões e recomendações, referências e informações adicionais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão Documental: conceitos, origem e evolução

Segundo Rodrigues (2006) o documento é um item que é gerado a partir de uma necessidade administrativa destinada à sua criação. Assim sendo, um conjunto de documentos formam uma coleção de itens produzidos para uma determinada função administrativa.

Bervian (2001) conceitua o documento como fruto de um registro ocorrido para atender a uma determinada demanda de ação, seja ela em qualquer suporte, meio, canal ou procedimento. Essas características evidenciam a pluralidade absorvida pelo documento dentro do contexto social.

Paes (2004) conceitua o arquivo como um conjunto de documentos produzidos por pessoa física ou jurídica, absorvendo natureza orgânica proveniente da missão, objetivo e finalidade para o qual ele foi gerado.

Barros e Amélia (2009) abordam sobre o caráter histórico e social do arquivo, a partir das características absorvidas por ele em meio ao local no qual ele foi produzido, ou seja, o arquivo apresenta um caráter de identidade organizacional.

Albuquerque (2015) argumenta sobre o aspecto social e organizacional absorvido pela documentação arquivística, no qual o papel do arquivo sofreu, e vem sofrendo, mudanças sociais importantes quanto à importância do seu uso estratégico nas organizações.

A origem do termo “gestão documental” originou-se do termo inglês *records management*, proveniente da ideia de administração de documentos. No Brasil, o termo que se popularizou foi o de “*gestión de documentos*” que mais tarde foi aderido pela legislação nacional, que é responsável pela política dos arquivos públicos e privados no país (BERNARDES, 1998).

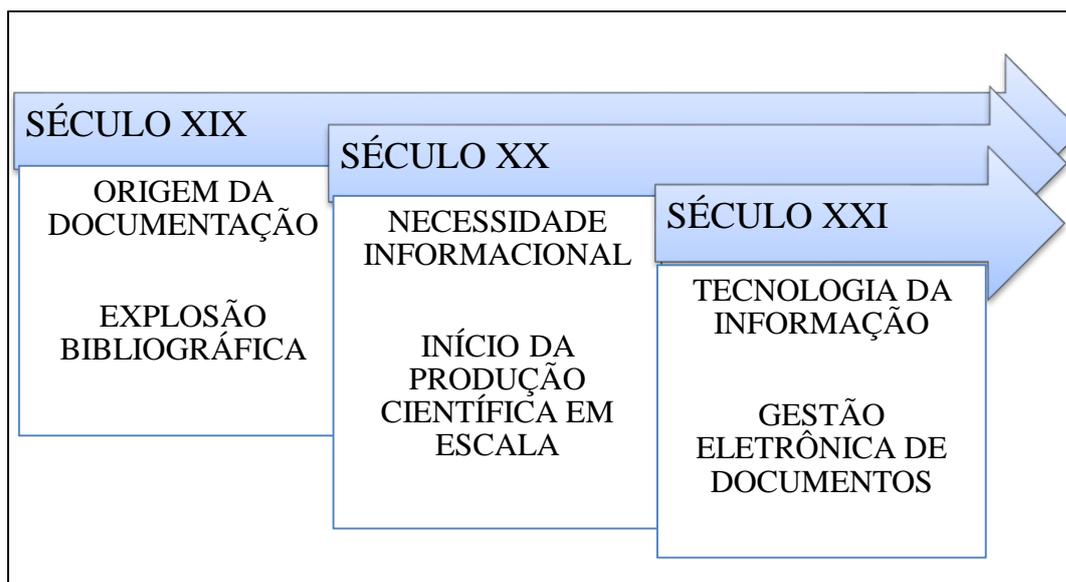
A gestão documental é “[...] um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos [...]” (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 2013). Dessa forma, a gestão documental pode ser compreendida como um encadeamento de fases que a torna contínua e sistêmica (Figura 3).

A gestão documental teve sua gênese na Segunda Guerra Mundial, no bojo da explosão informacional e da produção em escala de documentos, principalmente no setor público e militar. Nesse mesmo, houve também um

crescimento exponencial da produção científica, o que originou a ciência da Documentação (ORTEGA, 2009).

Sua criação teve como objetivo controlar e racionalizar a produção documental desse período, tendo uma enorme importância no controle operacional e na busca de soluções para a realidade da época (PAES, 2004).

Figura 3 - Evolução histórica da gestão documental



Fonte: Elaborada pelo autor

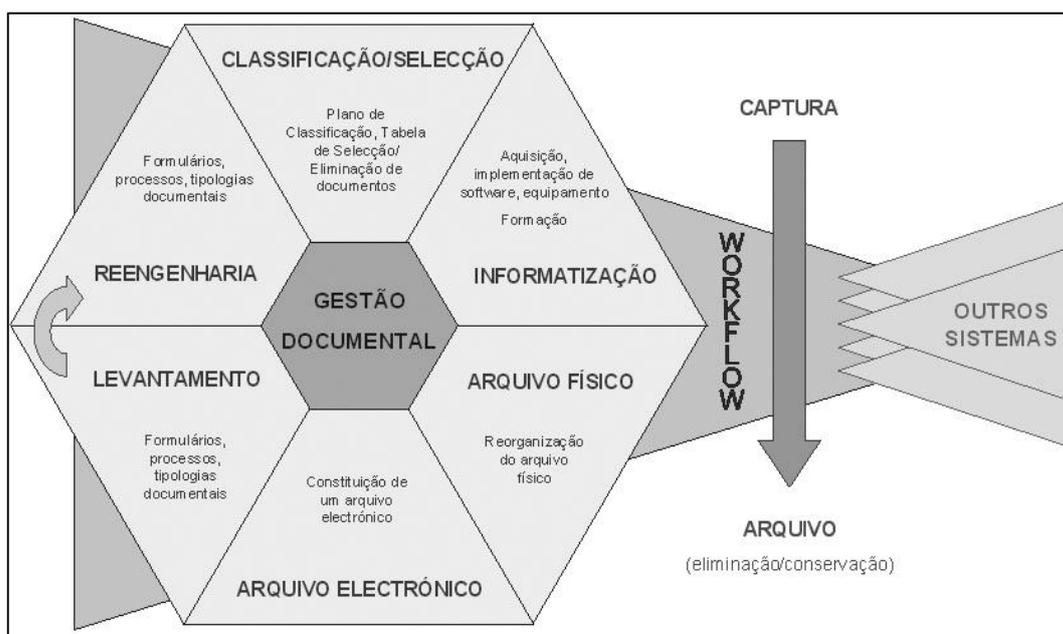
Nos anos 80, as grandes iniciativas colaborativas na gestão de documentos, principalmente nos EUA, Canadá e em países da Europa, passou a gerar grandes mudanças no cenário mundial. Porém, no mesmo período, ocorria com pouca frequência em projetos no Brasil.

Para Rodrigues (2007), o desenvolvimento dos programas de gestão nos países da Europa foi o início da tomada de iniciativas para outros países, principalmente na América Latina.

Para Bellotto (2009), a gestão documental é o processo lógico que se estende a partir do surgimento de um determinado documento até a sua fase de conclusão. Rodrigues (2007) diz que a gestão documental é uma estratégia composta pelo conjunto de ferramentas, mecanismos e procedimentos que tem por responsabilidade gerir o documento arquivístico. Essa gestão ocorre em qualquer meio ou suporte que se encontre durante todo o seu processo de tramitação.

Durante o processo de produção e circulação do documento, denominado de fluxo documental, existem determinadas etapas de produção, sendo que cada uma delas responde por respectivas finalidades no processo (Figura 4).

Figura 4 - Fases do fluxo documental



Fonte: Universidade Aveiro (2008)

As fases da gestão documental formam um fluxo contínuo, objetivando a melhoria de desempenho no tratamento documental e a melhoria nos processos de tomada de decisões.

Bellotto (2009) conceitua o fluxo documental como uma linha produtiva. O que significa, para a Arquivologia, um encadeamento lógico das etapas funcionais na gestão documental.

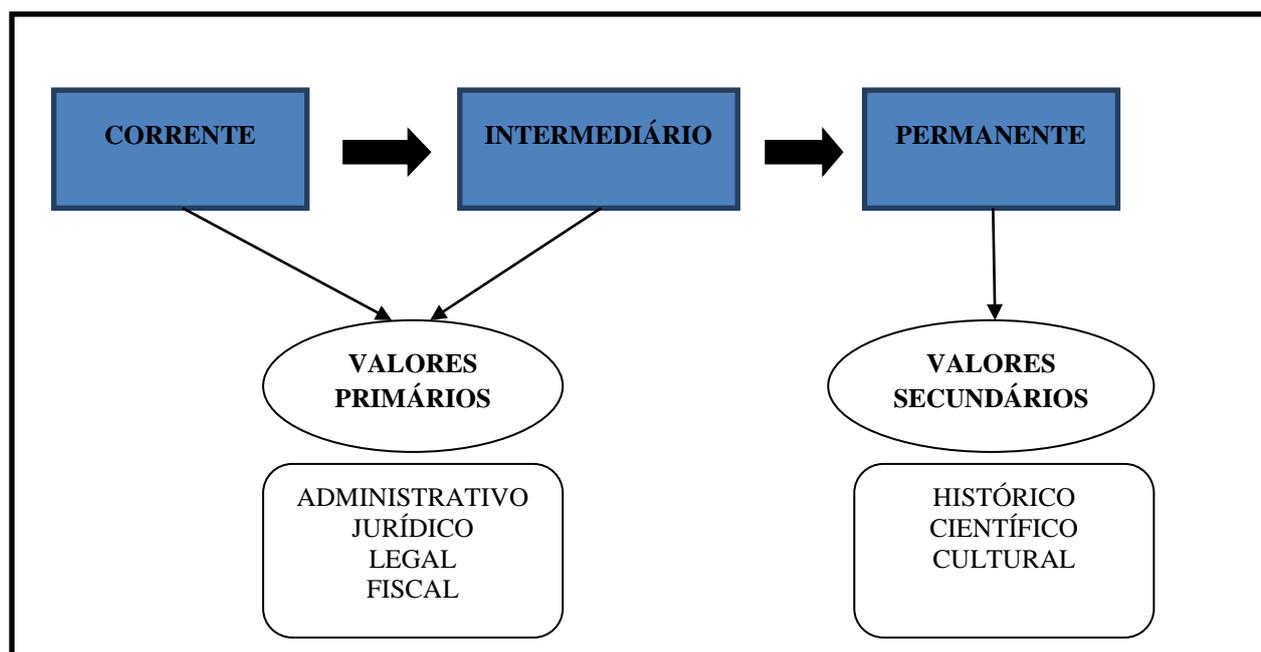
O fluxo documental pode ser entendido como um processo cíclico na gestão dos documentos, sendo orientado pelas fases de: criação, implementação, engajamento, tomada de decisões e salvaguardamento.

Pazin Vitoriano (2011) trata-se da produção documental como uma atividade gerencial constante, que precisa estar em sincronia com os objetivos da organização, da mesma forma que uma engrenagem está atrelada ao motor. O documento é o produto de uma organização, produzido conforme a exigência de uma demanda.

No aspecto de entendimento do ciclo documental, Negreiros e Amaral (2010) abordam sobre a teoria das três idades e da sua fundamental importância para o controle do ciclo vital dos documentos, desde a fase de origem até a guarda permanente.

Para o entendimento do ciclo de vida dos documentos, é necessário compreender suas três fases (Figura 5):

Figura 5 - Teoria das três idades



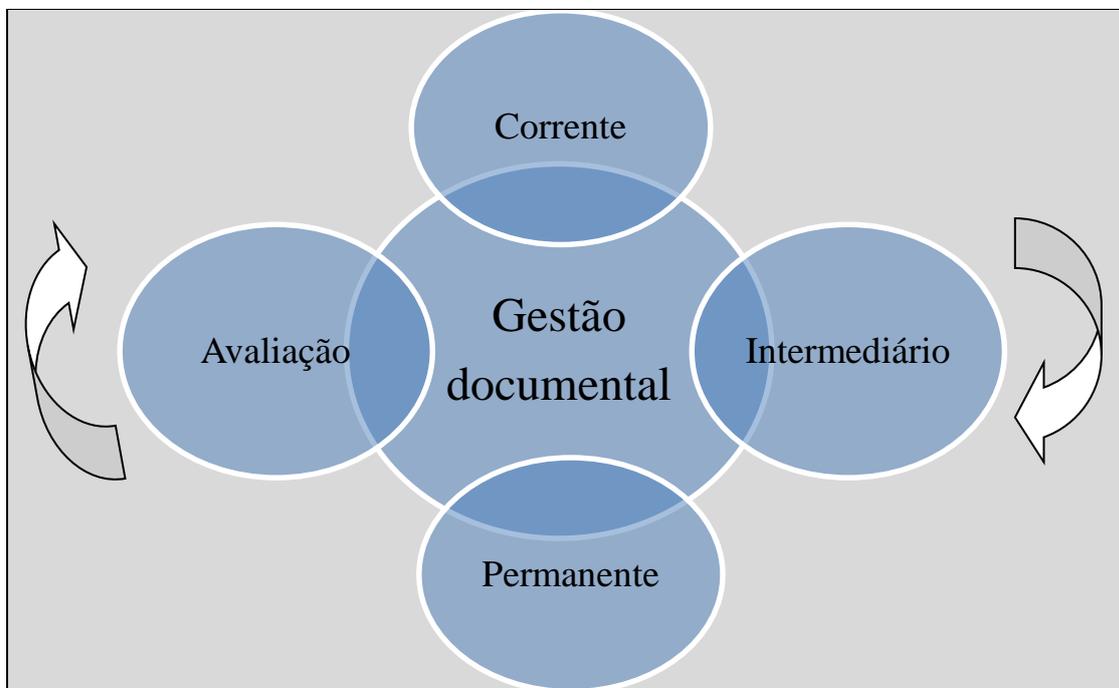
Fonte: Adaptada de Negreiros e Amaral (2010)

Tanto a fase corrente quanto a fase intermediária do fluxo documental estão atreladas aos valores primários da instituição, ou seja, aos seus aspectos administrativos, jurídicos, legais, dentre outras. Toda a documentação que ainda está em fase rotativa é considerada corrente, pois ainda é consultada com maior frequência.

A fase permanente é atrelada aos valores secundários da instituição, ou seja, aos documentos de caráter histórico, científico e cultural, caracterizados por apresentar informações que não estão sendo mais frequentemente consultadas, porém possuem uma grande importância para os registros da instituição.

Operacionalmente, o ciclo documental pode ser apresentado conforme o fluxo, de forma cíclica e rotativa (Figura 6):

Figura 6 – Ciclo documental



Fonte: Elaborada pelo autor

Como visto nas Figuras 5 e 6, o ciclo documental corresponde a um conjunto de fases (estágios) em que o documento apresenta-se conforme os objetivos e funções administrativas dentro do fluxo documental, podendo ser corrente, intermediário ou permanente.

A gestão documental também se apresenta em diversas ambiências gerenciais, organizacionais e administrativas, como por exemplo, no serviço público.

### 2.1.1 Gestão documental no serviço público

A partir da análise inicial da origem da gestão documental e arquivística, é importante ressaltar o conceito de arquivo público e o seu papel administrativo, abordado por Schellenberg (2006). Para o autor, o arquivo configura-se como uma importante fonte cultural no aspecto administrativo, assumindo um papel, que vai desde o valor funcional e burocrático até o valor histórico da instituição.

Paes (2004) enfatiza a importância social do arquivo como fonte de informação. Dessa forma, o Estado tem o dever de tratar, guardar e fornecer as informações ao cidadão de forma transparente, visto que todos devem ter acesso ao documento público.

O arquivo público tem um destaque importante como ator administrativo nesse processo, sendo de suma importância a criação e manutenção de políticas públicas para o seu desenvolvimento institucional.

Roncaglio, Scvarça e Bojanoski (2004) apontam a gestão documental como uma ferramenta administrativa imprescindível para as instituições públicas e privadas no controle gerencial dos seus arquivos. Isto porque garante a recuperação da informação e da preservação da memória institucional.

Medeiros, Negreiros e Amaral (2011) argumentam que a produção documental no serviço público é o grande entrave dos últimos anos, haja vista o que os arquivos públicos vêm sofrendo um crescimento indiscriminável em todas as áreas administrativas, demandando projetos que garantam o suporte, manutenção, tratamento, preservação e disseminação da sua documentação.

Delgadillo e Loureiro Junior (2006) reafirmam a preocupação com a gestão e manejo da enorme massa de documentos produzidos na administração pública, haja vista o crescimento desmensurado e a falta de preocupação com a qualidade informacional dos documentos administrativos.

A fim de que a gestão documental e informacional opere de forma coesa e harmônica, é necessário que a qualidade gerencial do *modus operandi* desse gerenciamento seja analisado.

## **2.2 Gestão da Qualidade Total – GQT**

A Gestão da Qualidade Total - GQT ou no inglês (*Total Quality Management* - TQM) é um modelo de gestão baseado na melhoria contínua que visa a potencialização dos objetivos, a eficácia e o direcionamento por meio de um planejamento organizacional sistematizado (LEGUÍZAMO-DÍAZ E MORENO-MANTILLA, 2014).

Carvalho e Paladini (2005) conceituam a GQT como uma opção de reorientação gerencial nas organizações, tendo o foco sob o cliente. A GQT baseia suas decisões em fatos e dados, buscando constantemente soluções de

problemas gerenciais e diminuição de erros e falhas nos processos produtivos e de gestão.

Campos (1992) apresenta o contexto de surgimento da GQT no Japão (Pós 2º Guerra Mundial), tratando do Controle Total de Qualidade – TQC como a matriz de gestão de um novo modelo de pensamento pautado na eliminação de desperdícios e maximização de resultados.

Juran (1990) aborda o aspecto investigativo da qualidade, ou seja, o produto/serviço precisa atender as necessidades, proporcionar satisfação e atender as expectativas do cliente. O autor também aborda a relação entre a organização e o comprometimento dos colaboradores para o cumprimento dos planejamentos definidos.

O termo “controle total de qualidade” (TQC) surgiu primeiramente com Feigenbaum em 1956. Para o pesquisador, a qualidade só poderia ser atingida, de forma plena, em uma organização que aliasse o comprometimento de todos os participantes nesse processo (MORAES, 2007).

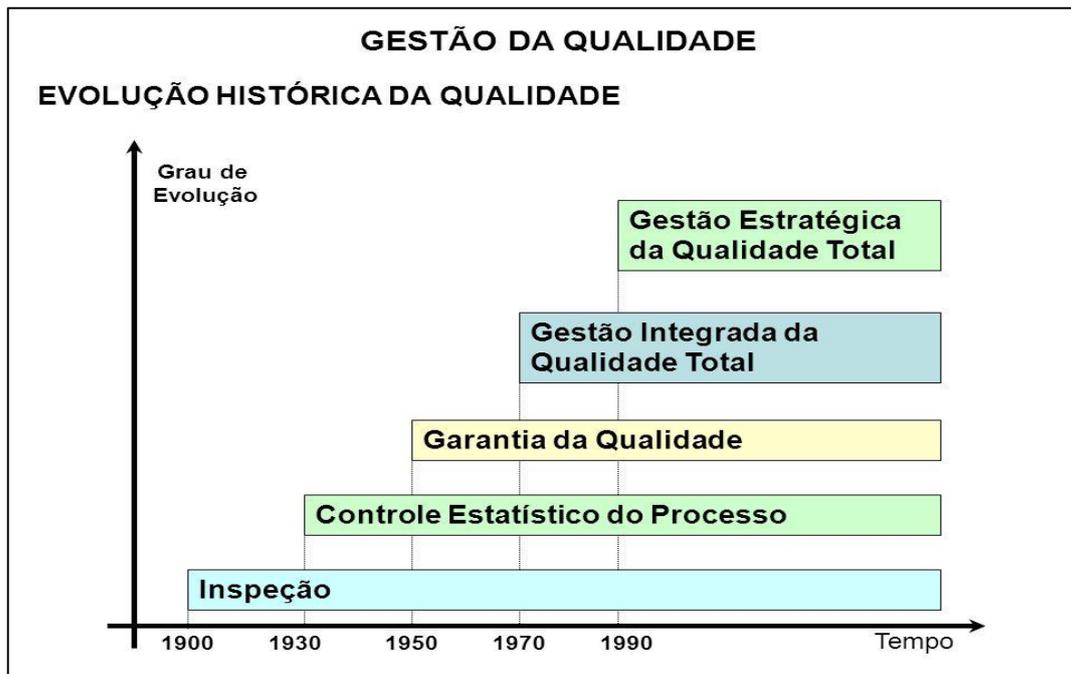
Santos (2008) acredita que um aprimoramento gerencial na organização da gestão estratégica oferece maior qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos ao cliente.

Fêo (2003) afirma que a GQT pode ser entendida como uma filosofia gerencial que busca a mudança da cultura e do comportamento organizacional, pois esse modelo é realizado levando em conta os seus princípios gerenciais, metodológicos e sistemáticos bem definidos e executados.

Os padrões de busca pela qualidade na GQT tem por princípio a procura pela satisfação do cliente através da melhoria contínua dos processos, tendo em vista a implementação de uma filosofia de trabalho que visa o comprometimento dos parceiros e colaboradores na execução do processo e na obtenção dos resultados (TOFOLI, 2007).

Honarpour, Jusoh e MdNor (2012) argumentam que a GQT teve outras evoluções consideráveis, no qual é importante compreender a evolução histórica da Qualidade (Figura 7). Além disso, apontam para o setor de serviços como um dos principais nichos de trabalho no qual a gestão da qualidade se encontra em constante ascensão.

Figura 7 - Evolução histórica da Qualidade



Fonte: Adaptada de Fêo (2003)

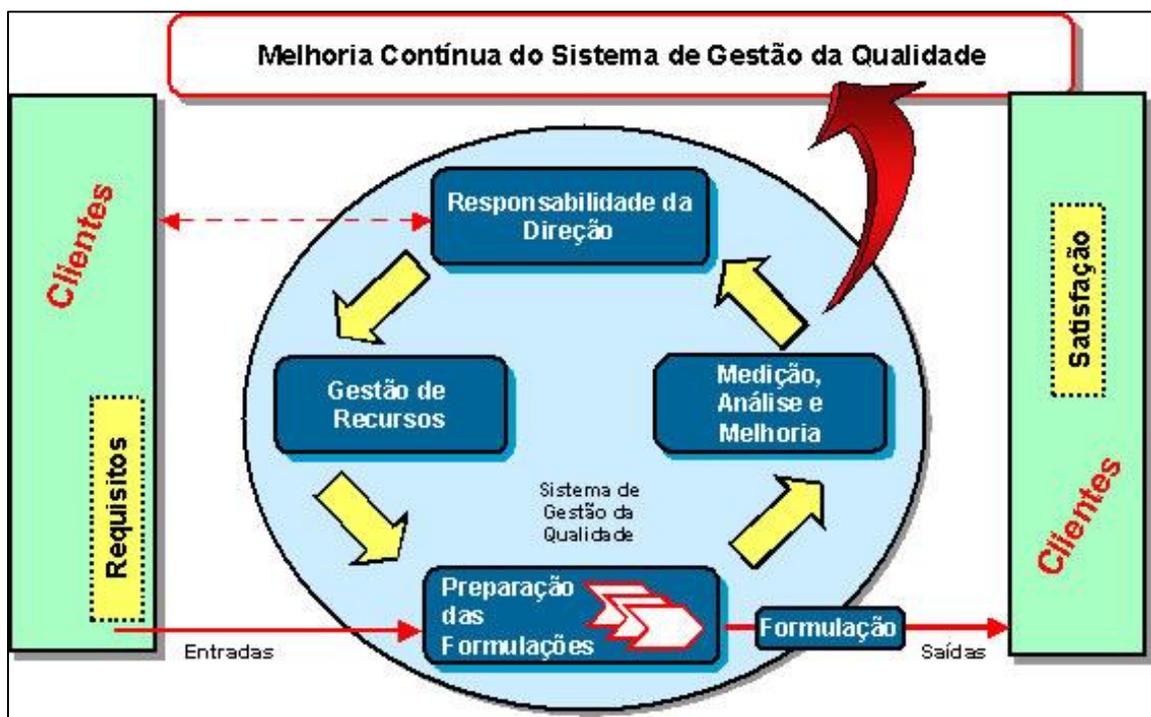
A evolução da qualidade perpassa pelo início do processo de inspeção. Nessa etapa, a preocupação com a qualidade ainda está em fase inicial, sendo mais corretiva e pouco qualitativa. Ao perpassar do tempo, a preocupação com a qualidade teve uma evolução notável durante os anos 1980 e 1990, com o surgimento de novos modelos, teorias e projetos que visavam a qualidade como fator primordial para a satisfação dos interesses do cliente.

Kasahara e Carvalho (2002) assinalam as principais evoluções da GQT que se deram a partir do aspecto *product out* para o aspecto *marketing*. Antes, a primeira apenas se concentrava no produto. Enquanto a última visa também à concentração nos aspectos do trabalho e da melhoria contínua dos serviços.

Tofoli (2007) aborda o papel “pluralista” que a GQT absorve na busca pela melhoria contínua em uma organização, agrupando outras áreas e estratégias distintas, porém com a mesma finalidade de execução, o que chama de “simbiose sistemática” (Figura 8).

A GQT deve ser compreendida como uma gestão sistemática, ou seja, um conjunto de procedimentos que são definidos por etapas e correspondentes a uma determinada resultante dentro do processo de busca, cuja finalidade é a melhoria contínua e a maximização dos resultados (CAMPOS, 1992).

Figura 8 – Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ



Fonte: Kasahara e Carvalho, 2002

Sobre um Sistema Integrado de Gestão – SIG, a origem do conceito de “simbiose sistemática” estende-se sobre a interrelação entre atores envolvidos em um determinado processo com a finalidade de obter uma determinada resultante (MASCARENHAS, 2010).

O Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ é um exemplo de SIG. Compreende uma estrutura organizacional que se apresenta através de procedimentos, processos gerenciais, recursos, objetivos e ações que buscam a implementação da qualidade em seu *modus operandi* (BARBEIRO, 2005).

Os métodos e conceitos de avaliação da qualidade surgiram a partir do controle de qualidade no setor industrial, voltados principalmente para os produtos manufaturados (SANTOS, 2008).

Tofoli (2007) aborda a qualidade em serviços como uma evolução dos programas e modelos de gestão da qualidade implantados em organizações. Saliencia que foi estendida a outros nichos organizacionais, principalmente na área do serviço público.

Miguel (2001) questiona a respeito da mudança do cenário globalizado e da quebra dos paradigmas de mercado, influenciando diretamente na mudança de perfil do cliente, que se apresenta cada vez mais exigente. Há uma tendência latente na evolução do perfil do cliente pela busca de satisfação do serviço ou produto.

Por ser um modelo dinâmico e pluralista, a GQT absorve características conforme o contexto organizacional que ela será aplicada. Essa característica, chamada de “teoria organizacional”, enquadra-se no aperfeiçoamento da qualidade em qualquer tipologia instituição, pública ou privada, de manufatura ou de serviços, dentre outras (ALMEIDA, 2001).

No próximo tópico, serão abordados os princípios e atuações da GQT no serviço público, com um enfoque direcionado ao serviço público no Brasil.

### 2.2.1 Gestão da Qualidade no serviço público

A gestão da qualidade no serviço público é orientada pelo Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP, que em 23 de fevereiro de 2005, por intermédio do Decreto Federal nº. 5.378, foi agrupado com a Desburocratização e passou a ser denominado de Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

O Programa é monitorado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal – MPOG, tendo o objetivo de melhorar os procedimentos de gestão e otimizar o uso dos recursos públicos (ROBLES JR.; BONELLI. 2011).

Nesse contexto, existe também o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, promovido pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, que reconhece as instituições brasileiras, privadas ou públicas, que se destacaram como referência em excelência e qualidade na sua gestão organizacional (GRAEL, 2009).

A busca pela qualidade no setor público vem sendo um desafio constante para as organizações públicas, principalmente pelos órgãos que prestam serviços de atendimento ao público, haja vista o sucateamento do serviço público brasileiro (CARVALHO, 2012).

Assim como a GESPÚBLICA, novas iniciativas de modelos, projetos e políticas direcionados a qualidade do setor público necessitam ser desenvolvidas. Rutkowski (1998) demonstra que os programas de qualidade que fora desenvolvidos pelos órgãos governamentais, como o Programa de Qualidade Total – PQT, visam implementar ações administrativas para fomentar a eficiência e eficácia dos processos gerenciais das instituições públicas.

Além do PQT, existem outras iniciativas que fomentam a qualidade no serviço público, tais como premiações a projetos institucionais que são destaques em excelência de atendimento. Esses projetos premiados, normalmente, adotam um planejamento orientado para a qualidade e tornam-se referência em gestão (RUTKOWSKI, 1998).

Pimenta (2000) acredita que é necessária a interação da administração pública com a atual realidade do mercado, pois o setor público também deve ser inserido nas novas transformações sociais e tecnológicas.

Para Gariso (2007), as organizações públicas possuem uma cultura de autossuficiência, voltadas para o trabalho de rotina, pouco aberta às novas tendências de mercado. Por conseguinte, algumas instituições públicas se fecham para a inserção de novos modelos organizacionais, gerenciais e tecnológicos.

Miguel (2001) argumenta que a busca pela qualidade dos produtos e serviços em uma organização resulta das contribuições dos colaboradores atuantes e participantes no processo, envolvendo o uso das habilidades e competências em âmbito de produção.

Bianco e Salerno (2001) tratam da colaboratividade na filosofia da GQT, que por ser uma filosofia gerencial, deve ser implantada em caráter global na organização, se estendendo a todos os colaboradores participantes do processo. Por isso, esses colaboradores devem compreender a importância do modelo para a otimização dos objetivos e metas da organização.

O setor público é caracterizado, em grande parte, pela prestação de serviços ao usuário. Dessa forma, a qualidade nos setores de serviços é de fundamental relevância.

### 2.2.1.1 Setor de serviços

No que se refere ao setor de serviços, há a preocupação com os aspectos gerenciais. Feigenbaum (1994) aponta para um maior comprometimento com a qualidade total, e afirma que pode ser resultante de um conjunto de fatores e aspectos organizacionais, oriundos de uma estrutura organizacional bem definida e a implantação de um sólido sistema de gestão administrativa.

Robledillo Colmenares e Velazquez Lopez (2013) dizem que o setor de serviços trata da prestação de atividades que envolvem uma relação direta com o cliente, ou seja, é válido ressaltar a relação entre clientes internos e externos em uma organização. Tendo em vista que tanto dentro da organização como fora dela pode haver uma relação de prestação de serviços.

Garvin (1988) *apud* Miguel (2001) citam as chamadas Dimensões da Qualidade específicas ao setor de serviços, que são: confiança, receptividade, segurança, aspectos tangíveis e empatia, além da conformidade, características dos serviços e, obviamente, atendimento ao cliente.

Feigenbaum (1994) destaca a tarefa da organização da qualidade no setor de serviços. Esse sistema organiza as atividades, de pessoas ou grupos atuantes, no processo de controle da qualidade, a exemplo do atendimento ao público.

Danvila del Valle e Sastre Castillo (2007) abordam que, independente da área de atuação da organização, a prestação de serviços necessita ser avaliada desde a sua origem até a chegada ao cliente. A organização deve trabalhar em conjunto e a qualidade total proporciona essa relação de interligação, refletindo seus resultados na satisfação do cliente.

Para Leguízamo-Díaz e Moreno-Mantilla (2014), os modos de avaliação, as ferramentas de mensuração e a quantificação desses processos avaliativos devem ser bem definidos pela organização, a fim de proporcionar êxito na avaliação e otimização do processo, buscando como resultante a excelência dos serviços.

No próximo tópico, será analisada a gestão da informação e sua correlação com a gestão documental e arquivística.

## 2.3 Gestão da Informação

Antes de conceituar a gestão da informação, é necessário se ater ao conceito de informação. A informação pode ser compreendida, segundo Barreto (1996), como um conjunto de competências e interações sociais que visa a produção e geração de conhecimento.

A informação possui um valor estratégico, ou seja, ela apresenta recursos suficientes para ser agente de um processo, ditar interpretações, transmitir significados, interpretar dados e produzir novos conceitos, sendo um conjunto finito de dados dotados de semântica. (BARITE, 2001).

Le Coadic (2004) reitera a ideia de que a informação apresenta um grande valor para uma determinada organização, pois comporta elementos que podem vim a oferecer, em médio ou em longo prazo, vantagens estratégicas na obtenção de conhecimento.

O conjunto de informações, dotado de um planejamento gerencial e com a finalidade de atender a uma determinada demanda, pode ser chamado de aspecto gerencial da informação, ou seja, gestão da informação (GRÁCIO, 2012).

Starck (2011) apresenta a origem da gestão da informação associada à documentação, surgido no final do século XIX e início do século XX, na Europa, com o objetivo de desenvolver novos mecanismos para gerenciar o crescente número de documentos produzidos naquela época.

Valentim (2008) conceitua a gestão da informação como um conjunto de atividades dotado de mecanismos de filtro, monitoramento, elaboração de serviços, avaliação e tarefas de procedimentos decisórios que podem ser inseridos em quaisquer ambientes organizacionais que lidam com a informação como aporte.

Jamil (2005) analisa a gestão da informação como um campo complexo e multifacetado, a partir da ideia que ela se desenvolve em diversas áreas do conhecimento, ramos de atuação e aplicações práticas. Aborda, ainda, sua característica de versatilidade, ou seja, a gestão da informação de forma pluralista e interdisciplinar.

O Quadro 1, pode-se compreender a relação direta entre a gestão de documentos e a gestão da informação pautada em três aspectos: Objeto, Objetivo e Instrumentos.

Quadro 1 - Gestão de Documentos x Gestão de Informação

<b>Gestão de Documentos</b>		<b>Gestão de Informação</b>	
Objeto	<b>Documento de arquivo</b>	Objeto	<b>Informação</b>
Objetivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assegurar autenticidade</li> <li>2. Comprovar fidelidade dos processos</li> <li>3. Eficiência e eficácia administrativa</li> </ol>	Objetivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar suporte aos processos internos</li> <li>2. Assegurar qualidade das operações</li> <li>3. Eficiência e eficácia administrativa</li> </ol>
Instrumentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plano de Classificação</li> <li>2. Tabela de Temporalidade</li> <li>3. Manuais de rotina</li> </ol>	Instrumentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistemas de informação</li> <li>2. Tesouros</li> <li>3. Índices</li> <li>4. Instrumentos de captura</li> <li>5. Gestão de conteúdo</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Valentim (2008)

Conforme se apresenta a relação entre as duas gestões, observa-se que ambas buscam garantir a qualidade e buscar a eficiência e eficácia administrativa, mesmo que se apresentem em formas (objetos) distintas.

Valentim (2008) faz um paralelo entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e o estudo dos fenômenos da qualidade. Relaciona-os ao *know-how*, corporativo criado a partir dos processos de inovação, principalmente na área administrativa.

Sobre a Gestão do Conhecimento, Runte (2011) conceitua-o como uma tipologia gerencial que analisa os aspectos comportamentais do capital

intelectual (humano) de forma estratégica, tendo em vista que a produção de conhecimento tem como característica a transversalidade.

A gestão da informação pode ser atrelada ao desenvolvimento de soluções gerenciais em ambientes organizacionais, inclusive em arquivos, agregando um *know how* importante na elaboração de estratégias de competitividade (ZISSOU, 2007).

Silva e Tomáel (2007) argumentam a cerca do papel estratégico da gestão da informação dentro dos processos decisórios de uma organização, tendo em vista a sua sintonia com as políticas institucionais e o inter-relacionamento com as demais atividades que compõem o fluxo informacional.

O fluxo informacional é o processo de tratamento, organização, difusão, estocagem, compartilhamento e reuso da informação, que se apresenta basicamente em dois aspectos: interno e externo. (FERREIRA; PERUCCHI, 2011).

Ferreira e Perucchi (2011) estudam o fluxo informacional em seus três aspectos: Coleta, Produção e Disseminação.

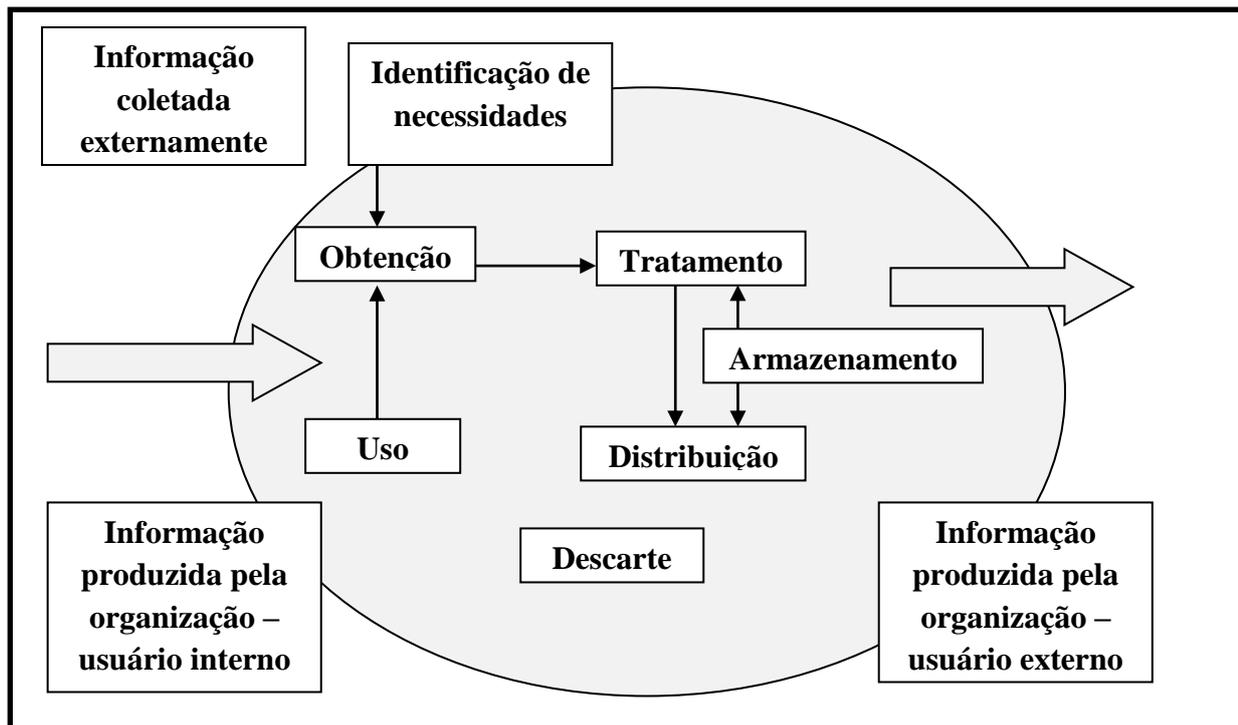
A fase da Coleta é compreendida como a fase inicial da informação, captada no ambiente interno e externo.

A fase da Produção é compreendida como o início do processo de geração informacional na organizacional.

A fase da Disseminação está relacionada à informação que foi processada e disponibilizada aos usuários, a partir das suas necessidades e da demanda.

O fluxo de informação (Figura 9) pode ser estruturado a partir da relação interna e externa da informação com as necessidades organizacionais, no qual a informação passa por um processo gerencial até cumprir a sua função organizacional.

Figura 9 – Modelo representativo de um fluxo de informação

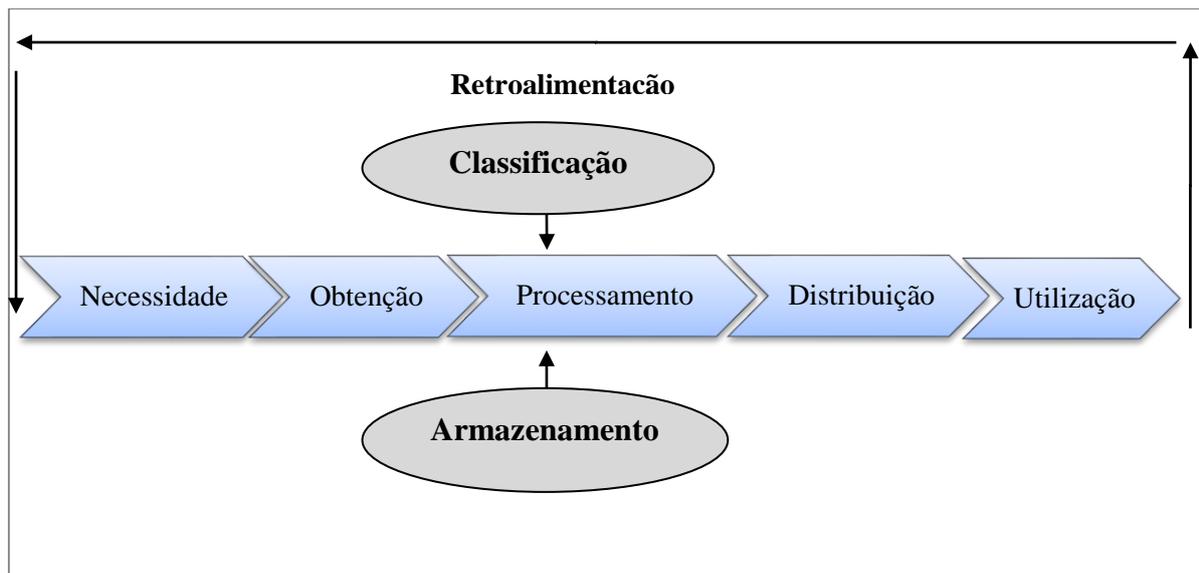


Fonte: Elaborada pelo autor

O modelo de fluxo informacional apresenta etapas e características que representam o caminho da informação em um ambiente (interno e externo) de produção informacional: a informação coletada, as informações produzidas internamente e externamente, a identificação dos usuários, os processos de obtenção, tratamento, uso, armazenamento, distribuição e descarte.

Torres e Neves (2008) argumentam que a sinergia da gestão da informação está diretamente relacionada à otimização de resultados a partir da visão holística do uso da informação como valor estratégico, que propicia a retroalimentação e a maximização de ganhos no processo de gestão organizacional (Figura 10).

Figura 10 – Processo de gerenciamento da informação



Fonte: Adaptada de Torres e Neves (2008)

O gerenciamento da informação tem por base o encadeamento de etapas que configuram os procedimentos de sincronia no fluxo documental. A informação é gerada a partir de uma necessidade do receptor, sendo obtida, processada, distribuída e utilizada pelo mesmo.

A classificação e o armazenamento dessa informação são regidos pela retroalimentação, assim sendo, o processo de gestão informacional é contínuo.

Campo (2004) enfatiza a importância da gestão da informação para estruturar e gerir os procedimentos técnicos de um arquivo público, apontando a necessidade de qualificar os procedimentos de trabalho e evitar os procedimentos puramente tecnicistas da Arquivologia.

Dessa forma, a gestão da informação pode ser utilizada como um elemento estratégico na gestão organizacional, tendo em vista a sua capacidade de gerir competências informacionais, orientar processos de construção de conhecimento e garantir ações gerenciais.

Para mensurar e quantificar a produção documental e informacional, podem-se utilizar mecanismos que auxiliem nesses estudos, quantitativos e qualitativos, que possibilitam a compreensão estatística dos processos de gestão dessas produções.

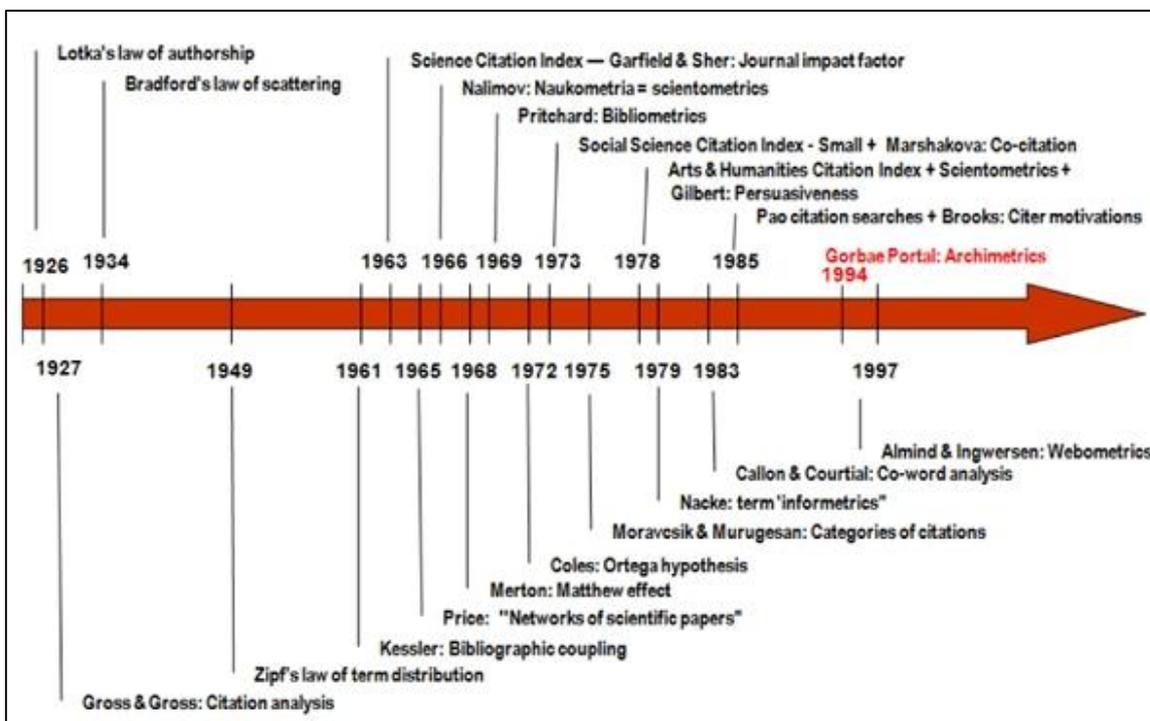
### 2.3.1 Arquivometria

Arquivometria é a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos direcionados ao comportamento dos documentos e manuscritos, a fim de identificar fenômenos na produção e gestão documental (GORBEA PORTAL, 2005).

A palavra “arquivometria” vem da união etimológica “arquivo+metria” que significa estudos métricos em arquivos (GORBEA PORTAL, 2005). O estudo da arquivometria tem por objetivo analisar o fundo documentário e os seus usuários, analisando a estrutura do arquivo e a relação dessa estrutura com o as atividades de ação e gestão organizacional (PINTO, 2011).

A partir de um contexto histórico sobre os estudos de métricas nas áreas da Ciência da Informação, a arquivometria pode ser apontada como um dos estudos mais recentes dentro desse campo científico, influenciado por outros estudos, como a Informetria, Cientometria, Bibliometria, Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, dentre outros. (Figura 11) (PINTO, ELIAS, VIANA, 2014).

Figura 11 – Linha do tempo das principais leis e estudos métricos



Fonte: Adaptada de Rousseau (200?)

A evolução histórica dos estudos de mensuração da informação é caracterizada por análises quantitativas e qualitativas da produção bibliográfica e documental até o surgimento dos documentos digitais e dos estudos webométricos<sup>1</sup>.

Dessa forma, a abordagem de estudos sobre a aplicação da arquivometria ainda se encontra em fase evolutiva, tanto no aspecto da pesquisa quanto no aspecto de estudos de caso voltados para a área.

Alguns estudos contribuíram para o desenvolvimento da arquivometria. Pinto (2011), por exemplo, gerou um modelo que contempla o tamanho e a otimização da coleção de um arquivo, gerando a partir dos indicadores uma análise do volume documental:  $V = 85220 + 28 F + 45 E + 1933 U + 12550 M + 12550 D$ .

O mesmo autor realizou outros estudos a cerca de modelos de análise para fundo documental:  $T_c$ .  $Q_c = T_a / T_c$  (fundos documentais);  $Q_d = C_v / t$  (modelo de circulação). Esses estudos analisam a relação *tempo x quantidade* de acesso aos documentos e  $Pr(B)$ .  $Pr(A) = Pr(O) \times Pr(B)$  (modelo de análise da probabilidade de disponibilidade do documento ao usuário) (PINTO, 2011).

A aplicação dos estudos da arquivometria pode exercer um papel fundamental nos contexto organizacional do serviço público, visto que o aumento da necessidade de ferramentas de gestão para solucionar problemas de controle de produção documental é cada vez maior.

Elias, Soares e Pinto (2015) argumentam que os estudos métricos são de fundamental importância para o gerenciamento da informação arquivística, proposição de melhorias na acessibilidade ao documento e otimização no desempenho produtivo.

Para a aplicação metodológica da pesquisa, foi utilizada a fórmula de **Ec = Qc ÷ dp**, baseada no modelo de Trueswell de análise da concentração de produções bibliográficas, que também pode ser adaptado para os estudos documentais.

As análises de aplicação da fórmula, o detalhamento da pesquisa e as resultantes obtidas serão apresentados na metodologia.

---

<sup>1</sup> Estudo que analisa a aplicação de métodos informétricos à World Wide Web (WWW) (CRONIN, MCKIM, 1996).

## 2.4 Ferramentas da Qualidade: conceitos

Simioli (2010) conceitua as ferramentas da qualidade como instrumentos básicos que auxiliam no planejamento e na execução de procedimentos em uma organização, tendo em vista as suas variações tipológicas que abrangem as mais diversas áreas da gestão da qualidade.

Barbosa (2000) aponta que as ferramentas da qualidade têm a finalidade de organizar e estruturar o processo produtivo, auxiliando na análise e tratamento dos dados, levantamento estatístico, detecção de falhas e busca de soluções.

Na pesquisa, foram utilizadas três ferramentas da qualidade para a aplicação e análise do estudo: Gráfico de Pareto, Ciclo PDCA e CCQ. A definição de escolha das referidas ferramentas partiram da observação de estudos de caso que obtiveram êxito com a implementação de modelos de GQT em unidades de informação, em especial, nos arquivos institucionais no setor público.

### 2.4.1 Gráfico de Pareto

O Gráfico de Pareto é uma ferramenta da qualidade bastante usual no levantamento de metas e na concentração de esforços para a melhoria de ganhos em áreas da organização, a fim de obter melhores resultados (WERKEMA, 2005).

Também chamado de Diagrama de Pareto, ele faz parte das sete ferramentas básicas da qualidade cuja proposição fundamental está baseada na relação de perdas e causas, ou seja, na identificação e reparos de problemas.

O objetivo do gráfico é apresentar a aplicação do Princípio de Pareto. Afirma-se, nesse princípio, que 80% das consequências vêm de 20% das falhas em um dado processo (BASTIANI, 2013).

Dessa forma, a finalidade do gráfico é mapear erros e concentrar esforços para sanar os problemas mais pertinentes no processo e, a partir dessa etapa, realizar a definição de prioridades e buscar saná-los na tomada de decisões (MARSHALL JÚNIOR, 2008).

### 2.4.2 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA, Ciclo de *Shewhart* ou Ciclo de *Deming*, trata-se de uma ferramenta de gestão que visa analisar os pontos de melhoria em um processo de tomada de decisões dentro de uma organização, a fim de buscar resoluções para problemas gerenciais. (PACHECO, 2009).

Robles Jr. e Bonelli (2011) argumentam sobre a estrutura do Ciclo PDCA, composta por quatro fases: Planejamento (P), Execução (D), Verificação (C) e Ação corretiva (A).

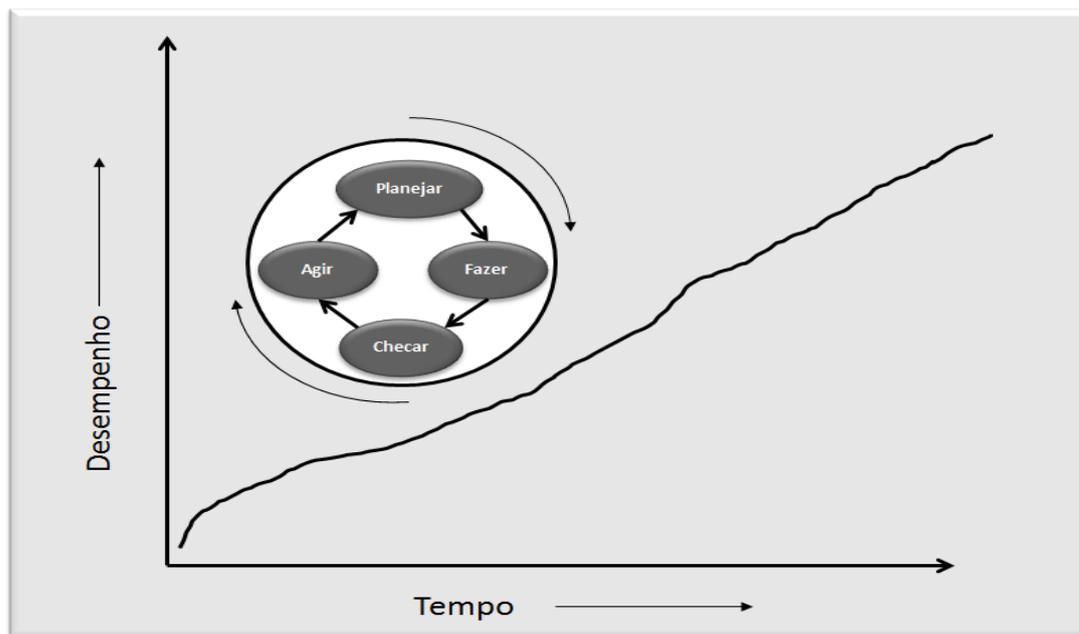
Para cada etapa do ciclo, há uma finalidade para cada processo: planejar, executar, verificar e ação corretiva. Planejar consiste no estabelecimento de metas e métodos e diretrizes. Executar é a etapa da praticidade do processo. Verificar é a etapa de avaliação da tarefa executada e análise de suas resultantes. Ação corretiva é a fase final do ciclo, de correção de possíveis erros localizados no processo (SLACK, 1999).

As resultantes obtidas a partir da aplicação do Ciclo PDCA possibilitam que a organização tenha uma visão geral do seu circuito gerencial, compreendendo sua situação real e potencial diante do seu cenário administrativo (CAMPOS, 2004).

O ciclo PDCA é de suma importância para o processo de checagem de problemas e otimização na tomada de decisões, tendo por finalidade a melhoria contínua (SLACK, 1999).

O modelo de aplicação do Ciclo PDCA (Figura 12) é baseado em dois eixos (desempenho e tempo) que resulta em mais produtividade, caracterizada por ser um processo cíclico e constante, que objetiva a otimização à curto, médio e longo prazo.

Figura 12 – Modelo de Ciclo PDCA



Fonte: Slack (1999)

#### 2.4.3 Círculos de Controle de Qualidade - CCQ

O Círculo de Controle de Qualidade – CCQ originou-se no Japão, em meados dos anos 60, no período do pós-guerra, com o objetivo de fortalecer os ajustes de qualidade dentro dos setores através do aprimoramento da liderança organizacional (ABREU, 1991).

Garlet (2012) trata do fenômeno de adesão do CCQ pelas organizações. Em meados dos anos 1980 houve a desaceleração de utilização. A partir dos anos de 1990 houve a ascensão de novas ferramentas de gestão voltadas para a avaliação de liderança.

O CCQ é uma ferramenta bastante usual para avaliar e monitorar a cultura organizacional de um ambiente de trabalho, pois analisa os pontos de conflitos que precisam ser melhorados, tanto no aspecto gerencial como nos relacionamentos de trabalho.

Para o serviço público, os estudos sobre CCQ e os projetos de melhoria na liderança ainda são utilizados em projetos que vislumbram a otimização, apesar da desaceleração de aplicação da ferramenta em grandes organizações, perdendo espaço para novas ferramentas de trabalho em grupo (GARLET, 2012).

## **2.5 Sistema Integrado de Gerenciamento Documental (SIGD)**

A proposta de adoção do uso de medidas administrativas e ferramentas gerenciais para os arquivos públicos têm por objetivo propiciar a sistematização dos procedimentos de gestão documental, caracterizado como Sistema Integrado de Gerenciamento Documental – SIGD.

Antes de aprofundar-se ao conceito de SIGD, é relevante argumentar sobre os conceitos de Sistemas de Arquivos.

Jardim (2008) conceitua os Sistemas de Arquivos como um conjunto de arquivos (fundo documental) que, por meio de políticas, diretrizes, leis e normas, compõem a informação arquivística de uma determinada organização.

Fonseca (2005) analisa os Sistemas de Arquivos como uma parte do alinhamento do papel dos arquivos com os objetivos da organização. Assim sendo, forma-se uma integração entre as diretrizes da organização com as contribuições propiciadas pelos arquivos.

Valls (2004) demonstra, por meio da exemplificação de um modelo sistêmico de gestão da qualidade, que uma das características fundamentais de um sistema é a sua capacidade cíclica de retroalimentação, ou seja, trabalhar com variáveis, ferramentas e indicadores de forma dinâmica e contínua.

O SIGD pode ser compreendido como um exemplo de modelo de gestão baseado nos conceitos de Sistemas de Arquivos, tendo em vista que um dos seus principais objetivos é integrar todos os mecanismos e funcionalidades da gestão documental de uma organização conforme os seus objetivos, buscando manter uma relação de sincronia administrativa.

Ribeiro, Ohira e Davok (2008) argumentam sobre as principais características que um SIGD precisa ter para se desenvolver de modo integrado: Glossário de espécies e tipos documentais; Tabelas de temporalidade para documentos; Plano de classificação; Normas de descrição arquivística; Instrumentos de pesquisa; Manuais técnicos e de procedimentos; Dispositivos constitucionais e legais.

Conforme o CONARQ (2006) no seu discurso a cerca do Manual do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de

Documentos – e-ARQ Brasil, evidencia-se a importância e a necessidade do desenvolvimento de estratégias e procedimentos para apoiar a operacionalização de técnicas de gestão arquivística.

Calderon *et al* (2005) citam alguns dos principais aspectos de um sistema de informação integrado em instituições públicas: Produção; Utilização; Conservação e Destinação.

Produção é o aspecto quantitativo da geração de informação, ou seja, um sistema produz informação a partir de uma demanda, que pode ser quantificada em um determinado plano de avaliação.

Utilização significa o consumo da informação, referente ao processo de usabilidade do sistema, o que pode ser relacionado diretamente com as necessidades dos usuários.

Conservação é o aspecto de manutenção da informação em um sistema, no que diz respeito ao seu tratamento em longo prazo para fins de recuperação da informação em um processo de estocagem.

Destinação refere-se ao receptor da informação no sistema, ou seja, o próprio usuário, que é o consumidor de toda a produção armazenada e disponibilizada pelo sistema.

No âmbito dos recursos humanos, os colaboradores internos e externos da organização assumem um papel de fundamental importância para a manutenção de parcerias, como por exemplo, dos arquivos com outros setores (RIBEIRO, OHIRA E DAVOK, 2008).

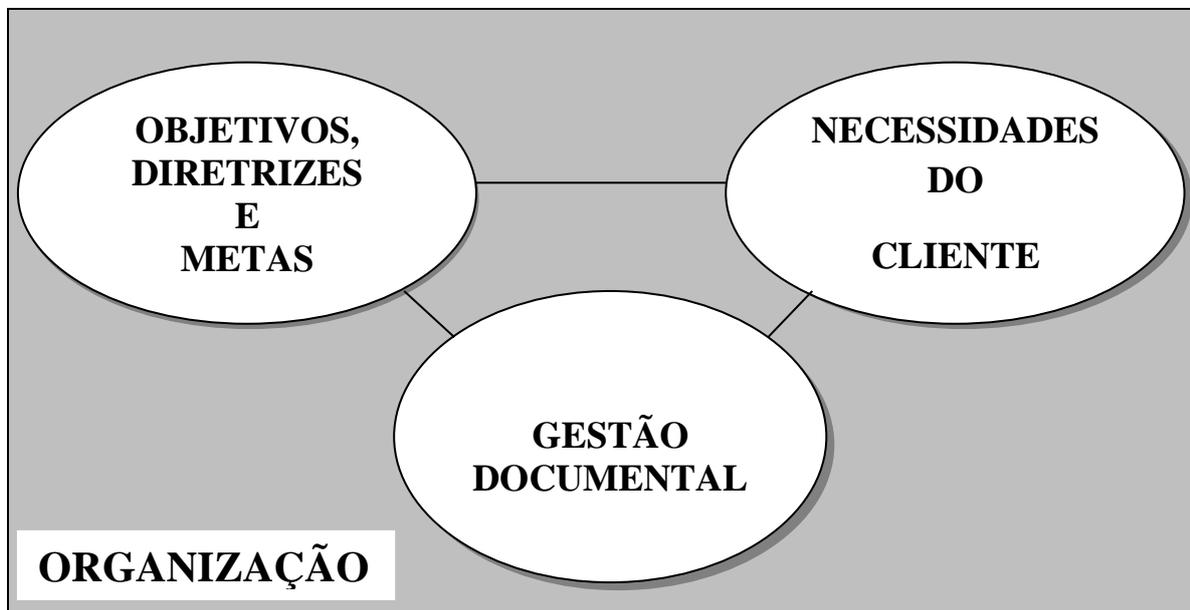
Ainda Calderón *et al* (2005) enfatizam a importância da sinergia de trabalho na mudança de postura na cultura organizacional da instituição, buscando estreitar o relacionamento entre os setores, a fim de desenvolver parcerias de trabalho e criação de projetos, tal como o SIGD.

Essa sinergia, dentro do enfoque de criação e implementação do SIGD, pode ser explicada pela versatilidade funcional que as instituições, públicas e privadas, estão assumindo.

Os órgãos públicos e as empresas privadas passaram a adotar modelos integrados de gestão documental, a fim de atender as novas demandas de

gestão da informação, em todas as suas principais etapas, preocupando-se com o inter-relacionamento dos processos (Figura 13):

Figura 13 - Modelo de integração na gestão documental



Fonte: Elaborada pelo autor

A integração na gestão documental parte de dois planos: os objetivos, diretrizes e metas institucionais; e a necessidade do cliente, ou seja, das perspectivas do usuário.

A fim de compreender o modelo proposto na pesquisa, no capítulo “A estrutura do SIGD para a SEMED/PMM” será demonstrada a estrutura do modelo a partir das metodologias das bases de ação.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Apresentação do objeto de pesquisa**

O estudo orientou-se em uma análise direcionada ao serviço público municipal, com enfoque em uma instituição pública da área da Educação.

##### **3.1.1 Secretaria Municipal de Educação de Manaus – SEMED/PMM**

A Secretaria Municipal de Educação do município de Manaus – SEMED/PMM é responsável pelo gerenciamento educacional do município, nos níveis de Educação Infantil e Ensino Fundamental dentro da Política Municipal de Educação (SEMED, 2015).

As metas educacionais são norteadas por quatro eixos de educação, que são descritos a partir da Política de Educação de Manaus, os quais são:

*Eixo I* – Elevar os índices de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB;

*Eixo II* – Aperfeiçoar e melhorar a qualidade da Educação Básica (Educação Infantil e Ensino Fundamental);

*Eixo III* – Expandir a cobertura de Infraestrutura das unidades educacionais; e

*Eixo IV* – Promover o melhor desempenho na gestão administrativa (SEMED, 2015).

A SEMED/PMM abarca inúmeros projetos e coordenações de atividades ligadas à promoção de educação no município de Manaus. Essa instituição busca fomentar políticas públicas que desenvolvam a produção cultural, artística e educacional do município (SEMED, 2015).

Quanto ao atendimento à rede educacional municipal, há um exponencial crescimento da rede pública de ensino (Figura 14):

Figura 14 – Quantitativo de alunos matriculados (1989 – 1996)

No período de 1989 a 1992, a Semed atendeu a seguinte clientela estudantil:					
Ano	pré-escolar	alfabetização	1ª a 8ª série	supletivo	Ed. especial
1989	6.661	3.574	46.6287	6.777	-
1990	7.431	4.086	46.115	6.971	-
1991	7.473	5.866	49.494	7.243	246
1992	6.992	10.701	45.343	8.643	234

De 1993 a 1996 a Semed atendeu:					
Ano	pré-escolar	alfabetização	1 a 8ª série	supletivo	Ed. especial
1993	7.949	14.822	46.777	10.493	97
1994	10.619	22.151	57.649	13.281	210
1995	6.601	18.310	63.557	13.892	587
1996	6.270	18.050	71.2544	14.426	693

Fonte: SEMED (2015)

O crescimento populacional da cidade de Manaus nas últimas décadas reflete-se no aumento do quantitativo de alunos matriculados na rede pública municipal de ensino. Abaixo (Figura 15) veem-se os dados de início dos anos 2000 que mostram o aumento constante da clientela de alunos atendidos na rede pública de ensino:

Figura 15– Quantitativo de alunos matriculados (1997 – 2001)

De 1997 a 2001, a Semed atendeu:						
Ano	Pré-escolar	Creche	Alfabetização	1º a 8ª série	EJa	Ed. Especial
1997	7.043	862	10.479	92.588	15.723	688
1998	6.942	1.051	11.033	107.795	17.048	422
1999	6.507	847	9.978	112.833	16.014	472
2000	8.612	904	12.734	131.726	17.725	429
2001	10.284	1.590	18.259	131.726	17.725	506

Índice de crescimento do número de escolar segundo a situação jurídica:									
Especificação	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>2001</b>									
Escola PMM	84	139	166	168	183	179	210	210	
220	257								
Anexos	108	63	113	108	65	76	52	46	52
53									
<b>Total</b>	192	202	279	276	248	262	256	272	310

Fonte: SEMED (2015).



Analisando o organograma da SEMED/PMM, nota-se que não existe nenhum arquivo institucional subordinado diretamente a um Departamento ou Gerência.

A localização do espaço físico também corrobora para a ausência de sincronia entre os setores. Atualmente, o Arquivo Central está localizado em outro espaço físico, fora da sede, por não ter um prédio próprio. Já os setores de Protocolo e Cadastro Funcional estão localizados na própria sede da SEMED/PMM, porém sem qualquer ligação de subordinação administrativa, um dos fatores que dificultam a gestão documental na instituição.

Todos os arquivos institucionais são, teoricamente, subordinados, administrativamente, ao Departamento Administrativo e Financeiro – DEAFIN. Não existe, portanto, um departamento específico para os setores de arquivos, como, por exemplo, uma Coordenação de Documentação e Informação - CDI, que já foi instituída em muitos órgãos públicos para gerir arquivos, bibliotecas e demais unidades de informação.

A seguir, serão abordados os conceitos, funções e papel institucional dos principais arquivos institucionais da SEMED/PMM.

#### 3.3.1.1 Protocolo

O Protocolo é responsável pela fase de entrada (protocolização) de todos os documentos gerados pela SEMED/PMM. Nas fases de tramitação documental, o Protocolo é definido como a fase corrente da cadeia de etapas do ciclo documental devido ao fluxo mais dinâmico de mobilidade dos documentos.

Segundo Bellotto (2009), o arquivo corrente é chamado de ativo ou momentâneo, por ser vinculado diretamente com o cumprimento das atividades-meio, justamente por ter uma frequência de consulta maior que os outros arquivos.

O papel do Protocolo é fundamental no gerenciamento das tipologias documentais da Secretaria, haja vista que uma das funções do setor é acompanhar o fluxo dos documentos até a guarda permanente.

Na estrutura de gestão da SEMED/PMM, o setor de Protocolo está diretamente ligado ao DEAFIN. Por isso, a partir da observação feita na pesquisa, constatou-se que o setor não apresenta nenhum manual técnico de gestão documental ou quaisquer outras ferramentas arquivísticas, o que subutiliza o seu papel institucional.

#### 3.1.1.2 Cadastro Funcional

O Cadastro Funcional é o setor responsável pela guarda intermediária dos documentos tramitados na SEMED/PMM. Sua função está centrada no tratamento e gerenciamento dos documentos de servidores ativos (processos e dossiês funcionais).

Segundo Bellotto (2009), os arquivos intermediários são responsáveis pela guarda intermediária de documentos, ou seja, tem um uso menos frequente, comparado ao corrente, mas ainda ativo no fluxo documental. Após o armazenamento temporário, findado sua função no ciclo documental, são encaminhados para a destinação final – permanente.

Por não haver uma política de gestão documental na SEMED/PMM, o Cadastro Funcional não ocupa formalmente um papel natural de arquivo intermediário, porém, absorve responsabilidades e cumpre funções, tal como um arquivo intermediário, sendo inclusive responsável por receber documentos de todos os outros setores para armazenamento temporário, sem qualquer política de temporalidade documental.

#### 3.1.1.3 Arquivo Central

O Arquivo Central é o setor responsável pela guarda permanente dos documentos produzidos na SEMED/PMM, tanto de documentos gerados pelos setores administrativos da sede quanto os que são produzidos pelas escolas e demais setores interligados a instituição.

É o maior arquivo institucional da SEMED/PMM em número de documentos armazenados e espaço físico. Recebe em média 10 a 15 mil documentos por ano e contabiliza, atualmente, cerca de 60 mil documentos armazenados (Dados do SIPAR, 2015).

A fim de conceituar o arquivo permanente, Belotto (2009) argumenta que por serem arquivos que recebem o documento no seu estágio final de processo, assumem um caráter histórico de custódia, cuja função está na tomada de decisão sobre a destinação final dos documentos.

Pelo fato da SEMED/PMM não dispor de uma estrutura política de gestão documental, o Arquivo Central sofre com enormes problemas nas suas rotinas de trabalho, tais como: espaço físico não apropriado, ausência de padronização no recebimento de documentos, não utilização dos *softwares* de gestão, dentre outros.

### **3.2 Fundamentação**

As análises foram feitas, a partir dos estudos de avaliação de desempenho do processo produtivo no âmbito da gestão documental e informacional dos arquivos institucionais que compõem a estrutura gerencial dos documentos públicos da SEMED/PMM: Protocolo, Cadastro Funcional e Arquivo Central.

A aplicação prática do levantamento estatístico foi embasado nos estudos da Arquivometria, partindo do Modelo de Trueswell - análise de concentração da produção documental (**Ec = Qc ÷ dp**) direcionado aos aspectos quantitativos de avaliação das métricas de indicadores de informações.

### **3.3 Caracterização da pesquisa**

A estrutura da pesquisa teve por base quatro tipologias: a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa aplicada (descritiva) e a pesquisa experimental, que serão detalhadas conforme as suas características.

#### **3.3.1 Quanto à abordagem**

Quanto a abordagem, a pesquisa buscou analisar o estudo a partir de um prisma quantitativo. Investigou a objetividade das relações analisadas e estabeleceu a relação entre as causas levantadas com as soluções propostas.

Quanto a pesquisa bibliográfica, Marconi e Lakatos (2012) argumentam que é um procedimento metodológico formal que se constitui no tratamento científico para obter o conhecimento de uma realidade e encontrar respostas para resolução de problemas.

Nessa pesquisa, o embasamento teórico foi construído a partir das temáticas de produções científicas das áreas de Engenharia de Produção, Gestão Documental, Gestão da Informação e Arquivologia.

O estudo buscou focar suas análises nas principais tipologias científicas: Livros, teses, dissertações, artigos científicos e estudos de caso de organizações públicas e privadas no cerne dos estudos de Qualidade em arquivos públicos.

Sobre a pesquisa documental, Oliveira (2007) argumenta que ela é caracterizada pela coleta de dados e informações que não apresentam nenhum tratamento científico, sendo somente técnico, como por exemplo: relatórios, revistas, cartas, documentos oficiais, dentre outros.

Foram analisados os documentos institucionais de registos de informações e dados relativos à produção e ao fluxo documental: memorandos, relatórios de gestão, relatórios de atividades, ofícios circulares, planilhas, dentre outros consultados durante a pesquisa.

### 3.3.2 Quanto à natureza

Quanto à natureza do problema, optou-se pela pesquisa aplicada através de um estudo de caso. Jung (2010) argumenta que o objetivo da pesquisa aplicada é gerar novos conhecimentos a partir das resultantes fornecidas por um novo processo.

A pesquisa também foi descritiva, ou seja, qual buscou identificar as características de um problema e descrever os fatos que o cercou, a fim de propor modificações em cada setor de arquivo analisado na pesquisa.

### 3.3.3 Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos, a tipologia de pesquisa escolhida foi a pesquisa experimental, de natureza aplicada, que buscou como finalidade

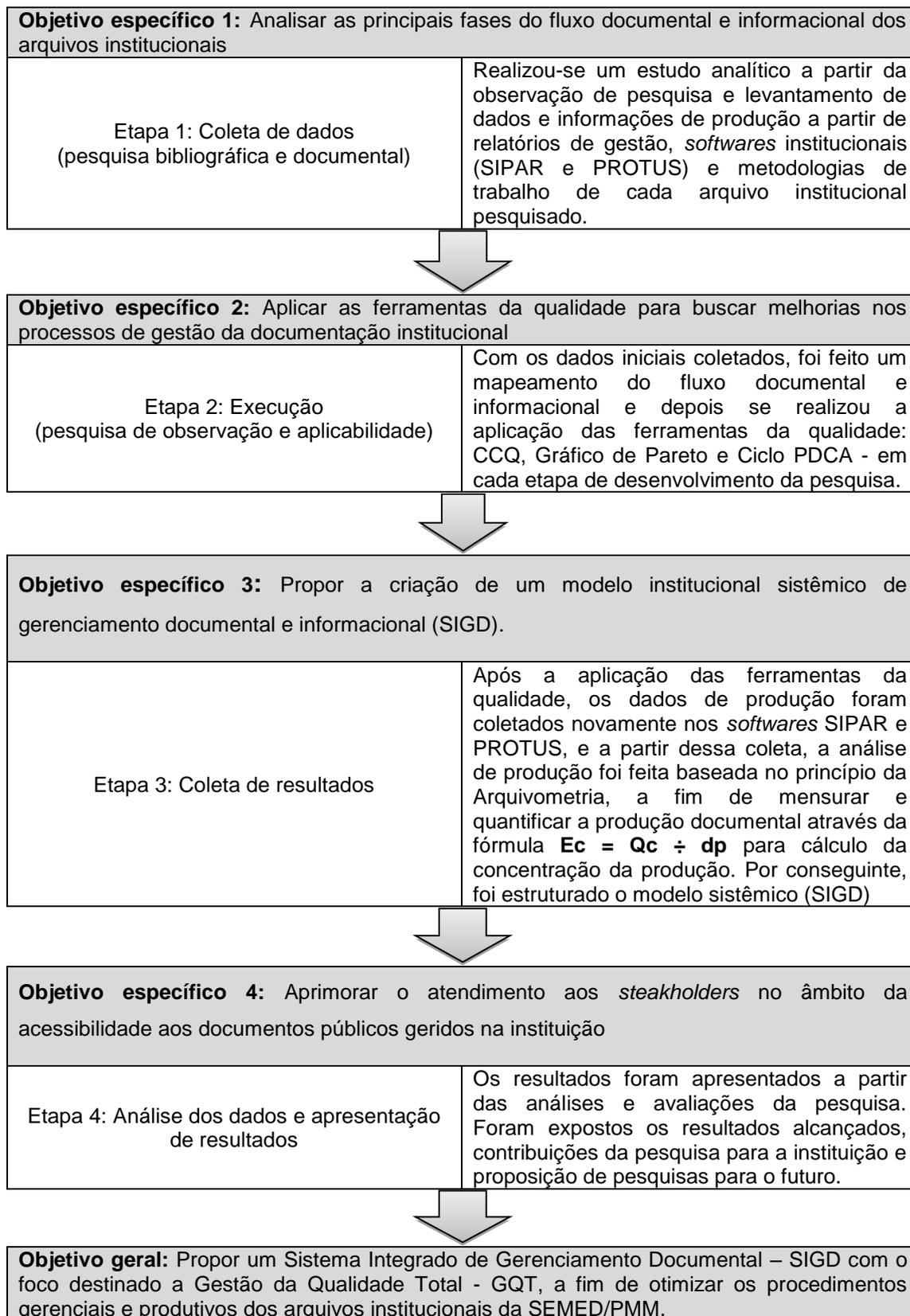
gerar um produto técnico-científico: a criação de um SIGD. Jung (2010) aborda que o desenvolvimento experimental visa utilizar o conhecimento científico para gerar produtos e processos de otimização.

Para a execução da pesquisa aplicada, os dados e informações coletados foram avaliados e, através do uso das ferramentas de qualidade e dos instrumentos de gestão documental arquivística (TDD e Plano de Classificação), foram propostas algumas modificações na realidade de produção dos arquivos institucionais, a fim de que o produto criado atendesse aos interesses da SEMED/PMM e contribuísse para o desenvolvimento institucional.

### **3.4 Procedimentos**

As etapas da pesquisa foram desenvolvidas conforme o fluxograma apresentado na Figura 17:

Figura 17 – Fluxograma das etapas de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor

### 3.5 Ferramentas da Qualidade: aplicabilidade

#### 3.5.1 Gráfico de Pareto

O Gráfico de Pareto foi utilizado na pesquisa para analisar os pontos mais relevantes no encadeamento do fluxo documental e informacional da documentação gerada pelos arquivos. A partir dessa análise, mensurou os principais níveis dos problemas apresentados nas etapas da gestão.

O levantamento dos indicadores (Quadro 2) foi feito a partir das informações coletadas na folha de verificação cujas informações levantadas vieram a partir da pesquisa de observação e das visitas técnicas (CCQ) conforme será visto no próximo capítulo, e dos déficits observados nos relatórios de erros apresentados pelo Sistema de Protocolo e Arquivos – SIPAR, *software* de gestão documental da SEMED/PMM.

Quadro 2 – Folha de verificação da pesquisa

<b>Indicadores</b>	<b>Setores</b>
Processo de entrada (manual) Inoperância no sistema	<b>Protocolo</b>
Despradonização Morosidade nos processos	<b>Cadastro Funcional</b>
Baixa produtividade Pouca mão de obra	<b>Arquivo Central</b>

Fonte: Próprio autor (2015)

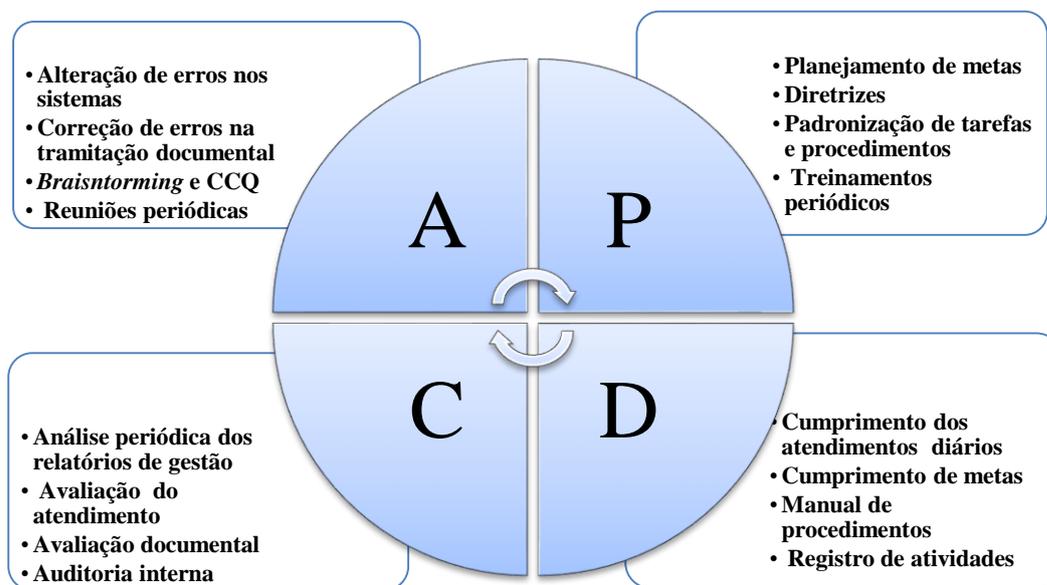
Montgomery (2004) explica que para que ocorra um processo de investigação corretiva e uma análise dos procedimentos de produção e tomada

de decisões é necessário que haja um comprometimento de toda a organização para cumprir as mudanças.

### 3.5.2 Ciclo PDCA

A partir das análises de desempenho do fluxo documental observadas no estudo caso e das informações coletadas no Gráfico de Pareto, aplicou-se um estudo de caso para elaboração do Ciclo PDCA, a fim de propor modificações nos procedimentos de trabalho dos arquivos da SEMED/PMM (Figura 18):

Figura 18 – Ciclo PDCA nos arquivos institucionais



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme a aplicação do Ciclo PDCA nos arquivos avaliou-se:

Na etapa de “Planejamento” foram estabelecidas quatro tópicos de projeção para alinhar, de forma precisa, os objetivos, metas e diretrizes nos arquivos: O planejamento de metas e objetivos, a criação e formalização das Diretrizes, a padronização de tarefas e procedimentos e a realização de treinamentos periódicos.

Na etapa de “Desenvolvimento” foram propostas quatro tópicos para a implementação do plano e execução dos processos: O cumprimento dos

atendimentos diários, o cumprimento das metas pré-estabelecidas, o estabelecimento de um manual de procedimentos (em fase de análise) e o registro das atividades.

Na etapa de “Checar” foram levantados cinco apontamentos gerenciais para mapear e analisar os erros nos processos de planejamento e desempenho: Análise periódica dos relatórios de gestão (semanal), avaliação do atendimento feito pelo usuário e pela chefia, avaliação documental, avaliação gerencial e auditoria interna.

Na etapa de “Avaliação” foram elencados quatro procedimentos de ajuste e correção de processos a partir das análises observadas na checagem do ciclo, que são: Alteração de erros nos sistemas, correções de erros na tramitação documental, aplicação de *Brainstorming* (“tempestade de ideias” – técnica em grupo para levantamento de sugestões) e CCQ, além de reuniões periódicas.

### 3.5.3 Círculos de Controle de Qualidade

A pesquisa aplicou os pilares básicos de avaliação do CCQ em cada arquivo institucional baseado nos estudos de Sato (2012) *apud* Garlet (2012) que divide as avaliações por grupos, avaliando o grau de produtividade, ideias inovadoras, redução de custos, mudança na cultura organizacional e proposição de soluções de gestão.

No Quadro 3 segue o modelo de estudo aplicado à pesquisa, seguido das fichas de verificação aplicada em cada setor..

Cada grupo é composto por servidores do setor que, com o objetivo de propor modificações e sugestões para otimizar os processos de gestão, elencaram alguns pontos de melhoria baseado na ideia do *Brainstorming* (tempestade de ideias – técnica de dinâmica em grupo) conforme o Quadro 4, Quadro 5 e Quadro 6.

Quadro 3 – Modelo de implementação do CCQ

<b>ESTRUTURA DO MODELO DE CCQ</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>
<b>Aumento de produtividade</b>			
<b>Ideias inovadoras</b>			
<b>Redução de custos</b>			
<b>Mudança na cultura organizacional</b>			
<b>Proposição de soluções de gestão</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 4 – Ficha de verificação CCQ (Protocolo)

<b>CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE – CCQ</b>			
<b>SETOR DE PROTOCOLO</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>
<b>Aumento de produtividade</b>	<i>Treinamentos</i>	<i>Padronização dos sistemas</i>	<i>Investimento em mão de obra</i>
<b>Ideias inovadoras</b>	<i>Gestão Eletrônica de Documentos - GED</i>	<i>Atendimento via web</i>	<i>Atendimento online</i>
<b>Redução de custos</b>	<i>Sustentabilidade</i>	<i>Políticas de responsabilidade social</i>	<i>Sustentabilidade</i>
<b>Mudança na cultura organizacional</b>	<i>Políticas de convivência</i>	<i>Relacionamento interpessoal entre equipe</i>	<i>Treinamentos em equipe</i>
<b>Proposição de soluções de gestão</b>	<i>Novos modelos de gestão</i>	<i>Aplicação de novas ferramentas</i>	<i>Sistematização na gestão documental</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5 – Ficha de verificação CCQ (Cadastro Funcional)

<b>CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE – CCQ</b>			
<b>SETOR DE CADASTRO FUNCIONAL</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>
<b>Aumento de produtividade</b>	<i>Elaboração de manuais técnicos</i>	<i>Políticas do CONARQ</i>	<i>Capacitação</i>
<b>Ideias inovadoras</b>	<i>Softwares de gestão</i>	<i>Desenvolvimento de novas ferramentas</i>	<i>Gestão Eletrônica de Documentos – GED</i>
<b>Redução de custos</b>	<i>Consumo reduzido de papel</i>	<i>Políticas de sustentabilidade</i>	<i>Microfilmagem</i>
<b>Mudança na cultura organizacional</b>	<i>Treinamentos</i>	<i>Interatividade entre os servidores</i>	<i>Atividades internas</i>
<b>Proposição de soluções de gestão</b>	<i>Gerenciamento integrado</i>	<i>Padronização de atividades</i>	<i>Sistematização na tomada de decisão</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 – Ficha de verificação CCQ (Arquivo Central)

<b>CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE – CCQ</b>			
<b>SETOR DE ARQUIVO CENTRAL</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>
<b>Aumento de produtividade</b>	<i>Aumento no quantitativo de servidores</i>	<i>Melhoria no material de trabalho</i>	<i>Capacitação</i>
<b>Ideias inovadoras</b>	<i>Integração nos sistemas</i>	<i>Microfilmagem</i>	<i>Gestão Eletrônica de Documentos – GED</i>
<b>Redução de custos</b>	<i>Digitalização</i>	<i>Sustentabilidade</i>	<i>Redução de papel</i>
<b>Mudança na cultura organizacional</b>	<i>Eventos de socialização</i>	<i>Atividades laborais</i>	<i>Acolhidas</i>
<b>Proposição de soluções de gestão</b>	<i>Gestão sustentável</i>	<i>Softwares de gestão administrativa</i>	<i>Implantação de um Sistema Integrado de Gestão – SIG</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

As fichas de verificação conduziram a pesquisa conforme a avaliação individual em cada setor, levando em consideração os aspectos técnicos, pessoais, metodológicos e situacionais de cada grupo de trabalho.

### **3.6 Coleta e análise dos dados**

Nos procedimentos da pesquisa, os dados e as informações foram coletados em três fontes de informação: documentos institucionais (pesquisa documental), *softwares* institucionais e observações de rotina de trabalho.

Os dados sobre a produção documental foram coletados por meio do acesso aos documentos institucionais da SEMED/PMM, disponibilizados para o desenvolvimento da pesquisa, e também, nos documentos que estão em domínio público no portal (<http://semed.manaus.am.gov.br/>) segundo a Lei de Acesso à Informação.

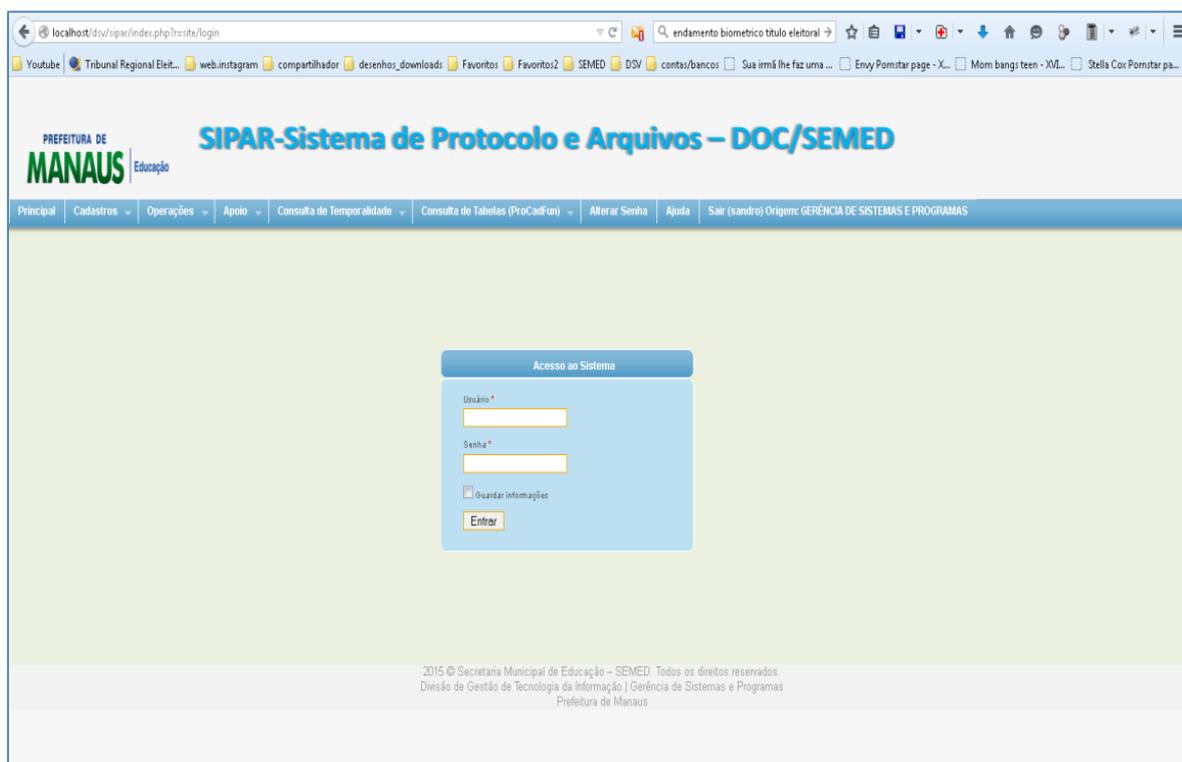
Para a obtenção de dados, foram utilizados dois *softwares* institucionais de controle e gestão documental, SIPAR e PROTUS, empregados pela instituição. Sendo que o primeiro foi desenvolvido pela própria SEMED/PMM através do seu Departamento de Gestão de Tecnologia da Informação - DGTI. Já o PROTUS é gerenciado diretamente pela Prefeitura de Manaus.

Como terceira fonte de obtenção de dados e informações caracterizadas pelas visitas técnicas, que serão analisadas no tratamento dos dados, nos quais as observações serviram para analisar as rotinas de trabalho, os fluxos de atendimento e acompanhamento dos processos de tomadas de decisão.

### 3.6.1 Sistema de Protocolo e Arquivos - SIPAR

O Sistema de Protocolos e Arquivos – SIPAR é um *software* em fase beta (experimental) que se encontra em um projeto de desenvolvimento realizado pelo DGTI/SEMED, cuja função é gerir, acompanhar e controlar o fluxo de algumas tipologias documentais da SEMED/PMM (Figura 19).

Figura 19 – Tela de acesso ao SIPAR



Fonte: SEMED (2015)

O SIPAR opera como um *software* prioritário dos arquivos institucionais, sendo acessado diretamente pela intranet da instituição e gerenciado pelo DGTI. Atualmente, somente o Protocolo, Cadastro Funcional, Arquivo Central e o Arquivo do DEFO acessam o programa.

O objetivo do SIPAR é atender as demandas específicas dos arquivos, tendo em vista que o PROTUS não oferece todos os mecanismos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos específicos.

O *software* foi criado juntamente com uma equipe de servidores, composta por bibliotecários e assistentes administrativos, que trabalham nos setores de arquivos, a fim de que as suas funcionalidades buscassem compreender a realidade de trabalho.

Os dados foram coletados conforme os relatórios de fluxo documental, gerados pelo sistema (Figura 20) e exportados em planilhas do *Excel*, visto que o programa ainda não está integrado no formato *pdf* (*Portable document format*).

Figura 20 – Tela de operacionalização (modo administrador)

The screenshot displays the SIPAR-Sistema de Protocolo e Arquivos – DOC/SEMED interface. At the top, there is a navigation menu with options like 'Principal', 'Cadastros', 'Operações', 'Ajuda', and 'Sair'. Below the menu, there is a search bar and a 'Buscar' button. The main content area features a table with the following columns: Código, Status, Processo Numero, Processo Interessado, Interessado, Processo Dct/Instit, Processo Eito, Processo Descrição, Data Inq., Responsável pelo Arquivamento, Jurisdição, Jurisdição, Valor de Doc. (Solicitante), Unidade Administrativa, Recebido por, Res. para Solic., Data de Solic., Tempo de Desquite, Unico Por, and Ações. The table contains four rows of data, each representing a different process with details on its status, number, interested party, description, date, and responsible person.

Código	Status	Processo Numero	Processo Interessado	Interessado	Processo Dct/Instit	Processo Eito	Processo Descrição	Data Inq.	Responsável pelo Arquivamento	Jurisdição	Jurisdição	Valor de Doc. (Solicitante)	Unidade Administrativa	Recebido por	Res. para Solic.	Data de Solic.	Tempo de Desquite	Unico Por	Ações
1166	ARQUIVADO	20094114 414700085	MARIA DE JESUS CRUZ LACI	MIRIA DE JESUS CRUZ LACI	450/12007	2012/1	SOLICITAÇÃO PROVISÓRIA DA LICENÇA DE INTERESSE PARTICULAR POR MAIS DE 2 ANOS	01/03/2012	DIEGO LEONARDO DE SOUZA FONSECA	NÃO							47		
1271	ARQUIVADO	20094114 414700074	CLEISE ANGELO MORAES FONTES	CLEISE ANGELO MORAES FONTES	28/12/2006	2012/1	LICENÇA PARA TRATAMENTO DE INTERESSE PARTICULAR	03/03/2012	DIEGO LEONARDO DE SOUZA FONSECA	NÃO							47		
1291	ARQUIVADO	20124114 414700283	ELIZA LIMA DA SILVA	ELIZA LIMA DA SILVA	02/10/2012	2012/1	CERTIFICAÇÃO DE TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO	07/12/2012	DIEGO LEONARDO DE SOUZA FONSECA	NÃO							95		
4037	ARQUIVADO	20134111-04/147	RIKEY JOSE PERES DO NASCIMENTO	RIKEY JOSE PERES DO NASCIMENTO	23/01/2013	2012/1A	PROCESSO - RIKEY JOSE PERES DO NASCIMENTO NUCLEO DE OBJETOS E DEVERES - RENOVACAO DE EMPREGO INTERESSADO: processado	14/02/2013	DIEGO LEONARDO DE SOUZA FONSECA	NÃO							00		

Fonte: SEMED (2015)

A tela de busca e operacionalização oferece dezenove campos de busca para recuperar o documento. O Relatório de Tramitação Documental (RTD) é gerado a partir da opção “Exportar para *Excel*”, apresentado em um formato de planilha de dados *x/s*. Essa planilha fornece todos os dados de tramitação que o documento percorreu no sistema, o código do documento, o status do fluxo, nº do processo, posição atual, tempo de tramitação e observações. (Quadro 7).

Quadro 7 – Relatório de Tramitação Documental (RTD)

<b>RELATÓRIO DE TRAMITAÇÃO DOCUMENTAL (RTD)</b>						
<b>Código</b>	<b>Status do fluxo</b>	<b>Nº Processo</b>	<b>Local atual</b>	<b>Tramitação</b>	<b>Tempo</b>	<b>Observações</b>
25	Operando	2015/8568	Gestão de Pessoal	Protocolo > Cadastro Funcional > Chefia de Gabinete	32 dias	-
33	Operando	2015/7451	Gestão de Pessoal	Protocolo > Compras e Locação	15 dias	-
12	Operando	2014/8723	Chefia de Gabinete	Protocolo > Gestão de Pessoal > Assessoria Jurídica	56 dias	Aguardando despacho
45	Operando	2015/3210	Chefia de Gabinete	Protocolo > DGTI >	10 dias	-
21	Parado	2013/2121	Compras e Locação	Protocolo > Cadastro Funcional > Chefia de Gabinete	115 dias	Em processo de revisão jurídica
48	Parado	2012/4091	Merenda Escolar	Protocolo > GPAD > Chefia de Gabinete	378 dias	Em processo de revisão jurídica
112	Operando	2015/0022	GPAD	Protocolo > Merenda Escola > Cadastro Funcional	12 dias	-
112	Operando	2015/0023	Cadastro Funcional	Protocolo > DEAFIN	22 dias	-
34	Suspenso	2013/4170	GAPCE	Protocolo > DEAFIN > Assessoria Jurídica	101 dias	Carência de informações
50	Suspenso	2012/5210	DEPLAN	Protocolo > Engenharia > Assessoria Jurídica > DEAFIN	210 dias	Não conformidade com o Proc. 2011/4132
12	Parado	2007/1000	GAPCE	Protocolo > DEPLAN > Material Escolar > ASCOM	512 dias	Não aprovado. Consultar Decreto nº13/2006

Fonte: SEMED. Dados da pesquisa (2015). Adaptado pelo autor

O RTD tem o objetivo de fornecer todas as informações necessárias sobre a vida útil do documento na instituição, desde a sua proveniência até a sua destinação final.

A seguir, será tratado sobre a estrutura do RTD:

O campo “Código” fornece o nº da codificação do tipo documental (nº 25 representa os memorandos), o campo “Status do fluxo” apresenta o estado atual do documento no sistema, o campo “Nº Processo” apresenta o número de identificação do documento, o “Local atual” refere-se ao setor onde o documento se encontra no ato da busca, a “Tramitação” significa o percurso em que o documento tramitou, ou seja, os setores que operaram o documento, o campo “Tempo” corresponde ao período (em dias) em que o documento está tramitando e o campo “Observações” é destinado para os apontamentos observados a cerca do documento.

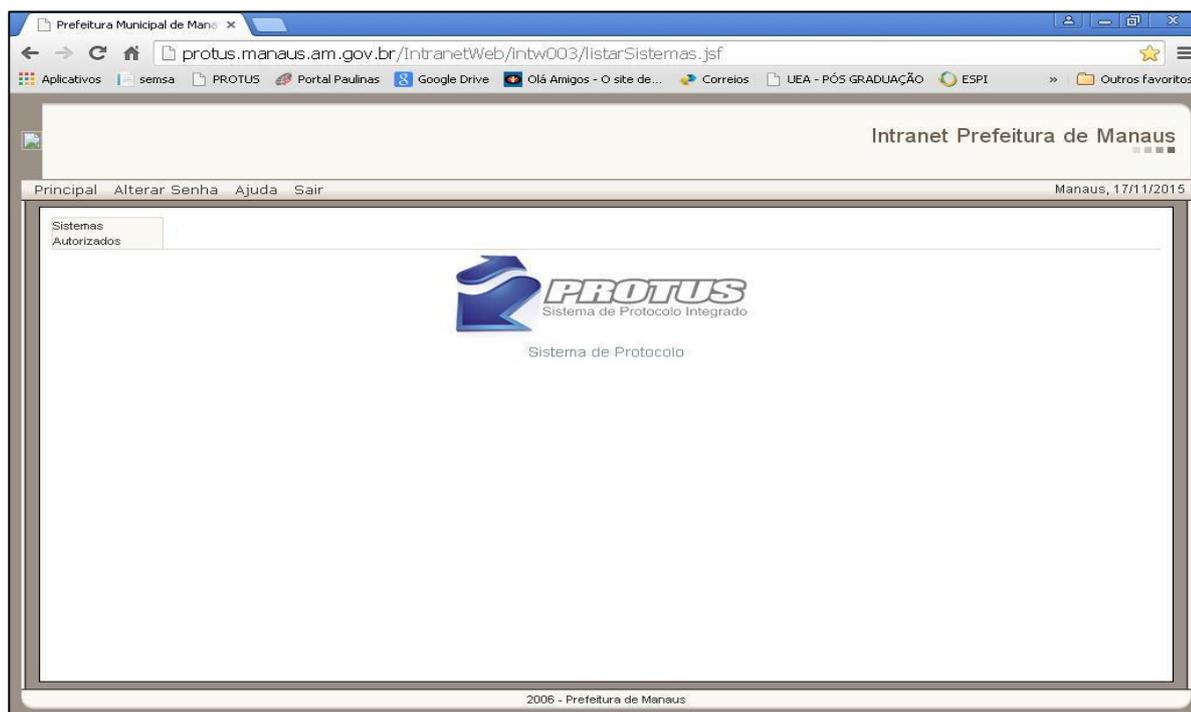
Para a captação das informações no fluxo documental, a pesquisa buscou analisar e avaliar conforme o ranqueamento dos documentos mais acessados no sistema.

### 3.6.2 Sistema de Protocolo Integrado - PROTUS

O Sistema de Protocolo Integrado - PROTUS é um *software* utilizado pela Prefeitura de Manaus, juntamente com os seus órgãos subordinados, para gerenciar toda a tramitação documental interna (acesso no: <http://172.17.1.26/IntranetWeb/index.jsf>) os documentos públicos da instituição com acesso pela intranet e extranet (Figura 21).

Na SEMED/PMM, é utilizado para verificação, acompanhamento e solicitação de processos.

Figura 21 – Tela de acesso ao PROTUS



Fonte: SEMED (2015)

O setor de Protocolo trabalha diretamente com o PROTUS na protocolização e consulta dos processos gerados pela instituição, mesmo que ainda não exista uma integração com o SIPAR, o que dificulta a sistematização da documentação, haja vista que o SIPAR ainda não atende a toda instituição.

O PROTUS oferece um rol de opções semelhante ao SIPAR, porém é mais detalhado quanto ao acompanhamento dos documentos nas instituições, pelo fato de seu uso sistêmico na Prefeitura de Manaus.

O Quadro 8 apresenta uma busca realizada, cuja coleta de informações foi referente a tramitação documental pesquisada no sistema da Secretaria Municipal de Saúde - SEMSA.

Quadro 8 – Ficha de tramitação de processo (documento)

Localização Atual								
Prédio : SEDE SEMSA			Órgão : SEMSA - Setor de Banco de Dados Funcional -			Telefone : 3642-6756		
Status Atual : ARQUIVADO_PASTAFUNCIONAL			Motivo : A PEDIDO DA CHEFIA			Trâmite : ARQ.		
Trâmites								
Seq	Data/Hora	Trâmite	Orgão Origem	Orgão Trâmite	Orgão Destino	Quem Autorizou	Status	Dias
10	04/02/2015 03:00 PM	ARQ.	SEMSA - GTRAB	SEMSA - SEBDF	SEMSA - SEBDF	Edu Junior	ARQUIVADO_PASTAFUNC	0
9	04/02/2015 12:00 AM	REC.	SEMSA - GTRAB	SEMSA - SEBDF	SEMSA - SEBDF	Luciana	EM ANDAM.	2
8	02/02/2015 12:00 AM	ENV.	SEMSA - GTRAB	SEMSA - GTRAB	SEMSA - SEBDF	DORA PASSOS	EM ANDAM.	26
7	07/01/2015 12:00 AM	REC.	SEMSA - NTRAB	SEMSA - GTRAB	SEMSA - GTRAB	CARVALHO	EM ANDAM.	0
6	07/01/2015 12:00 AM	ENV.	SEMSA - NTRAB	SEMSA - NTRAB	SEMSA - GTRAB	MOISES	EM ANDAM.	0
5	07/01/2015 12:00 AM	REC.	SEMSA - GTRAB	SEMSA - NTRAB	SEMSA - NTRAB	Carol	EM ANDAM.	0
4	07/01/2015 12:00 AM	ENV.	SEMSA - GTRAB	SEMSA - GTRAB	SEMSA - NTRAB	Bruno Freitas	EM ANDAM.	0
3	07/01/2015 12:00 AM	REC.	SEMSA - SEPRO	SEMSA - GTRAB	SEMSA - GTRAB	Bruno Freitas	EM ANDAM.	0
2	07/01/2015 12:00 AM	ENV.	SEMSA - SEPRO	SEMSA - SEPRO	SEMSA - GTRAB	Léo	EM ANDAM.	2
1	05/01/2015 12:00 AM	FORMAL.	SEMSA - SEPRO	SEMSA - SEPRO	SEMSA - GTRAB	yago.vieira	EM ANDAM.	
Observação:								

Fonte: SEMED. Dados da pesquisa (2015)

Na ficha de tramitação de processos do PROTUS, avalia-se o período de tramitação percorrido pelo documento durante o fluxo documental, o qual apresenta os seguintes campos:

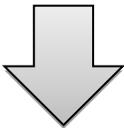
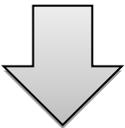
O campo “Seq” refere-se a sequência de processos recuperados, o “Data/Hora” de origem/entrada do documento, o “Trâmite” equivale ao setor atual, o “Orgão Origem” onde o documento foi gerado, o “Orgão Trâmite” que equivale aos setores que operacionalizaram, o “Orgão Destino” que é a destinação para qual o documento foi originado, “Quem autorizou” é o campo onde se registra o responsável pelo documento, o “Status” apresenta o estado atual da documentação no fluxo, o campo “Dias” refere-se ao número de dias percorrido pelo documento e a área de “Observação” para anotações sobre o documento. .

### 3.7 Tratamento dos dados

Os dados obtidos foram tratados a partir das análises dos relatórios de gestão do fluxo documental (RTD) e do levantamento estatístico de gestão documental fornecido pelo SIPAR.

Para análise das informações, foi utilizada a seguinte metodologia de análise de conteúdo (Quadro 9):

Quadro 9 – Metodologia de análise de conteúdo

<b>Metodologia de análise de conteúdo</b>		
Leitura exploratória (pré-análise)	Observações de rotina (categorização)	Elaboração de indicadores (codificação e análise)
		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de gestão</li> <li>• Tabela de Temporalidade Documental – TTD (Arquivo Público)</li> <li>• Metodologias de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulação de hipóteses</li> <li>• Sínteses da análise</li> <li>• Visitas técnicas</li> <li>• Interpretações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referenciamento dos índices</li> <li>• Codificação do material coletado</li> <li>• Operações estatísticas</li> <li>• Validação</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo autor (adaptado de BARDIN, 1977).

### 3.7.1 Leitura exploratória

Para o delineamento teórico da análise de conteúdo, o estudo optou por três tipologias de leitura analítica: os relatórios de gestão, a TTD do Arquivo Público da Prefeitura de Manaus e as metodologias de trabalho.

Os relatórios de gestão tiveram um papel fundamental na captação de pontos fortes e fracos na gestão administrativa dos setores. Foram pesquisados os relatórios de gestão mensal e anual do Arquivo Central (2011-2013), Cadastro Funcional (2011-2012) e Protocolo (2012-2013).

Por não apresentar uma própria TTD, a SEMED/PMM utiliza frequentemente a TTD do Arquivo Público de Manaus. Observou-se que a falta de um padrão de classificação e tempo de permanência de um documento nos setores corroboram para a não conformidade de gestão dos documentos, ou seja, cada setor de arquivo trabalha de forma diferente, pois nem todos usam a TTD ou qualquer outro tipo de instrumento de gestão arquivística.

Sobre as metodologias de trabalho, percebeu-se que, da mesma forma que ocorre com a ausência de uma TTD, nenhum dos setores apresentou uma metodologia de trabalho planejada, ou seja, não há um manual técnico ou guia de trabalho padrão entre os arquivos institucionais.

### 3.7.2 Observações de rotina

As observações de rotina foram uma dos instrumentos escolhidos para levantar informações a cerca dos objetos de estudo, os arquivos institucionais.

O estudo *in loco* foi determinado pelo agendamento das visitas técnicas (Quadro 10) de acordo com a disponibilidade dos setores e a permissão das respectivas chefias de setor.

Dessa forma, a pesquisa foi executada a partir do exame de documentos institucionais e contato com a rotina de trabalho de cada setor de arquivo.

Quadro 10 – Agendamento de visitas técnicas

<b>VISITAS TÉCNICAS</b>			
<b>PERÍODO</b>	<b>SETORES</b>		
<b>DATA/HORÁRIO</b>	<b>PROTOCOLO</b>	<b>CADASTRO FUNCIONAL</b>	<b>ARQUIVO CENTRAL</b>
<i>ABRIL</i> <i>(06-10/04)</i> <i>14-17h</i>	COLETA DE DADOS ROTINA DE TRABALHO	COLETA DE DADOS ROTINA DE TRABALHO	COLETA DE DADOS ROTINA DE TRABALHO
<i>MAIO</i> <i>(18-22/05)</i> <i>14-17h</i>	APRESENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS (CCQ e PDCA)  COLETA DE DADOS	APRESENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS (CCQ e PDCA)  COLETA DE DADOS	APRESENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS (CCQ e PDCA)  COLETA DE DADOS
<i>JUNHO</i> <i>(15-17/06)</i> <i>15-17h</i>	APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS  1º ANÁLISE (GRÁFICO DE PARETO)	APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS  1º ANÁLISE (GRÁFICO DE PARETO)	APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE  1º ANÁLISE (GRÁFICO DE PARETO)
<i>JULHO</i> <i>(20-24/07)</i> <i>14-17h</i>	COLETA DE RESULTADOS  COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS	COLETA DE RESULTADOS  COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS	COLETA DE RESULTADOS  COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.7.3 Elaboração de indicadores

Conforme a obtenção dos dados coletados a partir das análises da leitura exploratória e das observações de rotina, a pesquisa se estendeu à elaboração dos indicadores, referenciação dos dados coletados e análise dos pontos fortes e fracos observados no fluxo.

Holanda (2007) *apud* Pinto (2011) trata dos requisitos básicos para o desenvolvimento de indicadores: Disponibilidade; Simplicidade; Adaptabilidade; Estabilidade; Rastreabilidade e Representatividade.

O autor argumenta que os indicadores de uma pesquisa sobre gestão e produção documental devem ser construídos com base em critérios que os tornem adequados a uma perspectiva futura de análise.

O SIPAR (modo administrador) tem a função de gerar o Relatório de Produção e Gestão Documental (RPGD) que apresenta a produção documental da instituição conforme a realização da busca.

O estudo analisou o RPGD de cada setor de arquivo (Tabela 1 – Anexo B), (Tabela 2 – Anexo C) e (Tabela 3 – Anexo D,) nos períodos do 1º semestre de 2013, 2º semestre de 2014 e 1º trimestre de 2015.

Ao final da análise, os dados coletados foram apresentados conforme o planejamento metodológico de pesquisa descrito anteriormente, de modo que, apresentassem informações estruturadas que agregassem soluções para a sistematização da gestão documental e informacional dos arquivos institucionais.

O RPGD possui variáveis e indicadores que demonstram a produção e a gestão documental de um setor em um determinado período.

Apresenta-se da seguinte forma:

A “Fase de produção corrente %” que se refere aos documentos de ordem corrente, ou seja, de uso diário e contínuo. A indicação “Fase de produção intermediária %” elenca a produção dos documentos em ordem intermediária, que fazem parte da 2º fase do ciclo documental. A indicação “Fase de produção permanente %” indica os documentos de ordem final, ou permanente, que são compostos pelos documentos de guarda definitiva. O campo “tempo de tramitação” equivale ao nº de dias que o documento tramitou até completar a sua função no fluxo e o campo “Observações” é destinado aos apontamentos.

### **3.8 Validação dos resultados**

Conforme a apresentação dos indicadores gerados a partir do tratamento dos dados, foi atribuída a fórmula de concentração de produção documental,  $E_c = Q_c \div dp$ , baseada no modelo de Trueswell:

**E<sub>c</sub>**= equivale a concentração de produção documental;

**Qc** é o coeficiente de circulação de uma dada coleção/fundo documental e;  
**dp** é o tempo de ingresso do documento na produção.

A fórmula de concentração de produção documental foi aplicada em dois momentos na pesquisa: 1º fase e 2º fase conforme (Tabela 1 e 2) que serão apresentados no próximo capítulo.

Os tipos de documentos apresentados nas tabelas correspondem àqueles mais ativos na tramitação documental, conforme avaliados na pesquisa I (RTD e RPGD) do SIPAR.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da apresentação dos dados e informações obtidas na pesquisa, as exposições das análises observadas a partir das resultantes da aplicação das ferramentas de qualidade, a proposição do produto da pesquisa (Modelo de SIGD) e algumas sugestões de pesquisas futuras para a instituição (SEMED/PMM).

### 4.1 Apresentação do Modelo de Trueswell

As seguintes tabelas abaixo apresentam os dados e informações obtidas conforme a análise feita a partir da fórmula do modelo de Trueswell. Em seguida, foi feita uma análise sobre a produtividade a partir dos indicadores de qualidade na produção documental.

A concentração de produção na Tabela 1:

Tabela 1 – Concentração da produção documental (1º fase)

Tipologia documental	p1	p2	p3	p4	p5	
Relatórios de gestão	15%	33%	41%	23%	82%	
Memorandos	17%	21%	24%	45%	73%	
Ofícios	28%	24%	56%	51%	37%	
Contratos	37%	32%	32%	32%	55%	
Dossiês funcionais	93%	35%	43%	43%	43%	
Relatórios de atividades	32%	22%	25%	21%	12%	
Processos	88%	74%	66%	83%	22%	
	<b>dp</b>	<b>AGO 2014</b>	<b>SET 2014</b>	<b>OUT 2014</b>	<b>NOV 2014</b>	<b>DEZ 2014</b>
	<b>Qc</b>	<b>44,28%</b>	<b>34,4%</b>	<b>41%</b>	<b>42,57%</b>	<b>46,28%</b>
	<b>Ec</b>	<b>1,47% p1 ao dia</b>	<b>1,14% p2 ao dia</b>	<b>1,32% p3 ao dia</b>	<b>1,41% p4 ao dia</b>	<b>1,49% p5 ao dia</b>

#### Legenda:

**p1:** produção em 1º escala

**dp:** tempo de ingresso do documento

**p2:** produção em 2º escala

**Qc:** quociente de circulação

**p3:** produção em 3º escala

**Ec:** concentração da produção

**p4:** produção em 4º escala

**p5:** produção em 5º escala

A 1ª fase de produção refere-se ao período de agosto a dezembro de 2014, prazo anterior a aplicação da pesquisa, que foi o tempo de ingresso do documento no fluxo.

A tabela 1 mostrou um alto coeficiente de circulação dos documentos no fluxo documental. Em contrapartida, apresentou uma baixa concentração da produção (ao dia) que estabelece a eficiência do produção/dia na gestão documental.

A concentração de produção na Tabela 2:

Tabela 2 – Concentração da produção documental (2ª fase)

Tipologia documental	p1	p2	p3	p4	p5	
Relatórios de gestão	32%	72%	55%	44%	84%	
Memorandos	28%	56%	67%	53%	78%	
Ofícios	45%	78%	58%	67%	41%	
Contratos	55%	47%	47%	56%	50%	
Dossiês funcionais	88%	58%	41%	53%	65%	
Relatórios de atividades	65%	32%	76%	56%	67%	
Processos	92%	79%	80%	79%	56%	
	<b>dp</b>	<b>JUN 2015</b>	<b>JUL 2015</b>	<b>AGO 2015</b>	<b>SET 2015</b>	<b>OUT 2015</b>
	<b>Qc</b>	<b>57,85%</b>	<b>60,28%</b>	<b>60,57%</b>	<b>58,28%</b>	<b>63%</b>
	<b>Ec</b>	<b>1,92% p1 ao dia</b>	<b>1,94% p2 ao dia</b>	<b>1,95% p3 ao dia</b>	<b>1,94% p4 ao dia</b>	<b>2,03% p5 ao dia</b>

**Legenda:**

**p1:** produção em 1ª escala      **dp:** tempo de ingresso do documento

**p2:** produção em 2ª escala      **Qc:** quociente de circulação

**p3:** produção em 3ª escala      **Ec:** concentração da produção

**p4:** produção em 4ª escala

**p5:** produção em 5ª escala

Fonte: Dados da pesquisa.

A 2ª fase de produção analisou os períodos de junho a outubro de 2015, prazo da pesquisa. Nela, pôde-se notar um aumento simbólico no quociente de circulação e na concentração da produção.

Após analisar as duas tabelas, foram destacadas alguns apontamentos para discussão:

O aumento no  $Ec$  corresponde ao ganho de produção em cada tipologia documental, independente do  $dp$  analisado, ainda que se levem consideração os períodos escolares em ambas as análises, a fim de não haver um percentual elevado de disparidades na pesquisa.

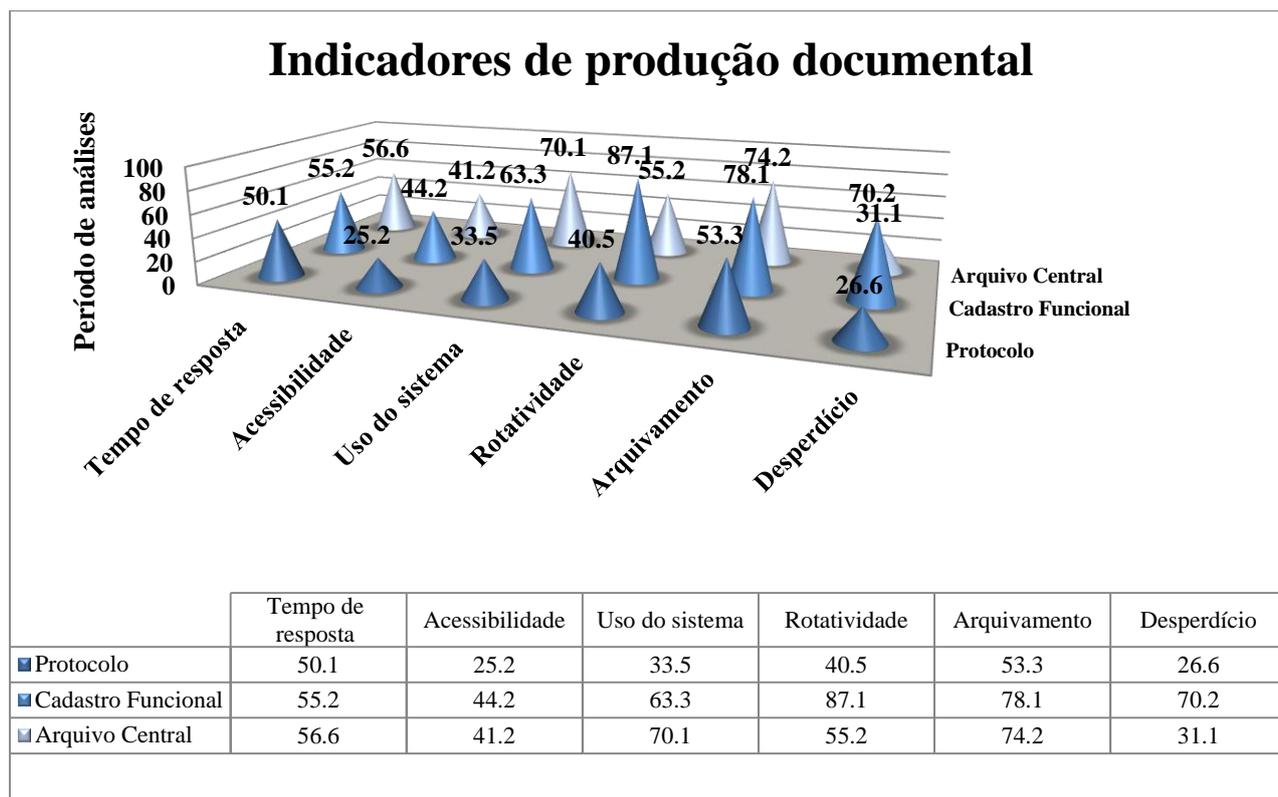
A  $p1$ ,  $p2$ ,  $p3$ ,  $p4$  e  $p5$  representam a produtividade em cada fase cíclica da gestão documental, o que se chama de *produção em escala*. O cálculo do  $Qc$  leva em consideração o tempo (dias) do  $dp$  para calcular o tempo de circulação do documento na tramitação.

Na tabela 2, nota-se que a “p5” de processos e relatórios de atividades, em comparação com a tabela 1, obteve um crescimento considerável. Tal crescimento pode ser explicado pela aplicação do Ciclo PDCA, o qual estabeleceu os relatórios de atividades (auditoria documental) como estratégia de checagem e avaliação, culminando, no aumento da produção de relatórios para avaliar as atividades realizadas pelos setores.

Outro ponto importante observado com a análise arquivométrica, foram os aumentos no  $Ec$  e  $Qc$ , já que eles são variáveis diretamente proporcionais, ou seja, à medida que aumenta a circulação de documentos no fluxo cresce a concentração de produção, o que significa maior produtividade e desempenho.

Após a análise de produção realizada pelo modelo de Trueswell, o estudo atentou-se à análise dos seguintes indicadores de produção documental (Gráfico 1):

Gráfico 1 – Indicadores de produção documental



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O Gráfico 1 apresenta os indicadores analisados após aplicação do estudo. Os dados foram gerados do RPGD (SIPAR) referente ao mês 10/2015 (outubro).

Os indicadores de gestão avaliados foram: tempo de resposta, acessibilidade, uso do sistema, rotatividade, arquivamento e desperdício. O estudo considerou o mês 10/2015 como o relatório de maior confiabilidade para a apresentação dos dados, por ser o relatório que foi gerado no período de finalização da pesquisa.

A pesquisa buscou analisar cada indicador conforme o percentual (%) levantado na pesquisa:

O *tempo de resposta* é o indicador relacionado ao *feedback* no atendimento aos *stakeholders*, ou seja, a eficácia no atendimento dos documentos que foram solicitados na instituição. Notou-se que houve um aumento relevante nesse atendimento de repostas, o que se dá, principalmente, pela padronização de atividades propostas pelo Ciclo PDCA.

A *acessibilidade* é o indicador que menciona o acesso dos usuários até o documento, a facilidade com que o documento é disponibilizado no sistema PROTUS para consulta do *stakeholder*. No Gráfico de Pareto, a falha “morosidade no tempo de resposta” foi observada pela visualização da baixa produtividade, o que se buscou corrigir na elaboração do Ciclo PDCA.

O *uso do sistema* é o indicador direcionado a mudança de hábito profissional do servidor, o que foi detectado na aplicação do CCQ, que está diretamente relacionado ao servidor que não utiliza o PROTUS e o SIPAR, que não tem acesso ou que não foi treinamento adequadamente pela instituição.

A *rotatividade* indica o tempo de circulação do documento entre os setores, ou seja, indica o tempo perdido (gargalo) com a tramitação do documento entre setores que não responsáveis pelo documento. Nesse ponto, o estudo indicou o manual de procedimento técnico nos arquivos, a fim de corroborar para a diminuição da rotatividade.

O *arquivamento* refere-se ao cumprimento final do documento, que é a tomada de decisão formalizada a partir da TTD, instrumento legal que decide a respeito do arquivamento de um documento. Como a SEMED/PMM não apresenta nenhuma TDD, apresentou-se a proposta de um modelo de TTD (Apêndice A), elaborada na própria instituição, o qual foi utilizada durante a pesquisa.

O *desperdício* refere-se às ações administrativas, elencadas no CCQ, que apresentaram contribuições dos setores para a diminuição dos desperdícios na rotina de trabalho: economia do uso de papel, rearquivamento, digitalização (*scaneamento*) dos processos e uso de planilhas de controle de entrada e saída de documentos, a fim de reduzir o uso dos livros de protocolo (manual).

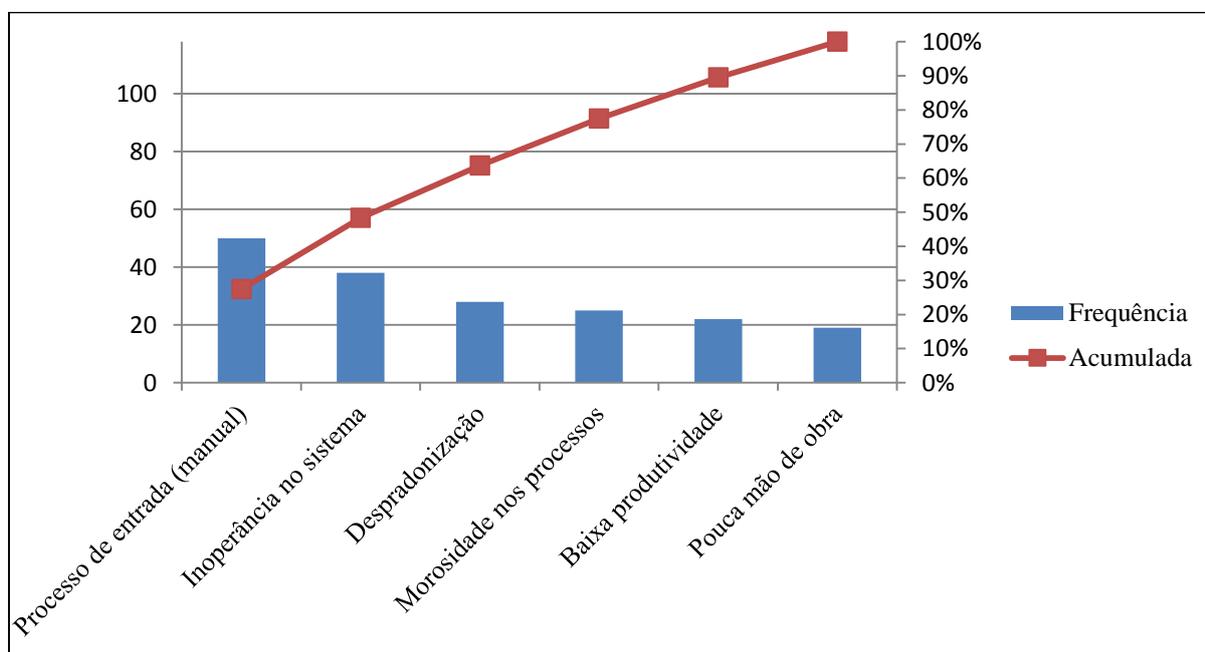
## **4.2 Diagnósticos da pesquisa**

A seguir, serão apresentados os diagnósticos observados a partir das análises feitas nas pesquisas: aplicação das ferramentas da qualidade, análises dos RPGD e do RTD.

#### 4.2.1 Quanto às ferramentas da qualidade

No Gráfico de Pareto, a partir do levantamento dos dados, a pesquisa seguiu seis passos para compor o Gráfico: Frequência do nº de déficits, Identificação do período e a quantidade das amostras investigadas, elaboração da lista de verificação para a coleta de dados, enumeração do nº de repetições de erros e a frequência deles no fluxo documental, elaboração da planilha de dados e o preenchimento da planilha através da categorização de cada déficit (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Gráfico de Pareto



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Notou-se que os indicadores “Processo de entrada (manual)” e “Inoperância no sistema” possuem as frequências mais constantes, o que pode ser explicado pela ineficácia do controle do fluxo documental nos arquivos, resultante da ausência de um sistema integrado.

Percebeu-se, também, que os indicadores “Baixa produtividade” e “Pouca mão de obra” corroboram para a ineficiência de desempenho no processo de produção documental, principalmente no Arquivo Central, cuja principal função é atender a demanda de toda documentação permanente da instituição.

A aplicação do Gráfico de Pareto apenas ratificou os apontamentos já observados na pesquisa *in loco*: necessidade de implantação de um sistema integrado, baixo investimento no tratamento documental, ineficiência no atendimento aos *stakeholders*, dentre outros.

No Ciclo PDCA, durante o período de aplicação da ferramenta, houve resistência por parte dos servidores para se adaptarem aos procedimentos propostos no ciclo, podendo ser explicada pela mudança na cultura organizacional.

Assim sendo, a aplicação do Ciclo PDCA constatou que os setores de arquivo não apresentavam nenhuma sincronia de procedimentos, assim como, nenhuma outra aplicação de ferramenta ou projeto direcionado a qualidade na gestão.

No CCQ, foram observados o Quadro 4, Quadro 5 e Quadro 6 e a partir deles, notou-se:

No Quadro 4 o Protocolo demanda de maior interação no atendimento, principalmente no atendimento das demandas externas, já que a responsabilidade de entrada e geração dos documentos é do setor, o que facilitaria, através de atendimentos via *web* e *online*, os despachos de processos.

O Quadro 5 apresenta as necessidades do Cadastro Funcional, que estão relacionadas, principalmente, à padronização das políticas de gestão arquivística, tendo em vista que o setor lida com os documentos em fase corrente/intermediária das áreas de Gestão Pessoal que necessitam de um tratamento regulamentado.

O Quadro 6 apresenta as informações levantadas no Arquivo Central, que por ser um setor que trabalha de forma menos sistemática e com o menor número de servidores, carece de ferramentas e *softwares* de gestão. Atualmente, o Arquivo Central não operacionaliza diretamente com nenhuma política de gestão documental.

O objetivo da utilização do CCQ foi de obter informações inerentes à realidade organizacional dos colaboradores a fim de que seja feita o levantamento de proposições de melhorias e mudança na execução dos processos para otimização na tomada de decisões.

#### 4.2.2 Quanto aos RPGD

A partir da análise realizada com os RPGD, constatou-se:

O RPGD do Protocolo (Tabela 1) apresentou um grau de produção em fase corrente mais elevado nos períodos de início e meio do ano, conforme foi destacado na tabela, tendo em vista que o setor de Protocolo opera principalmente na fase de entrada dos documentos. Em contrapartida, o setor de arquivo apresenta baixa produção em fase permanente, por não haver relação direta do setor com a tipologia documental permanente.

O RPGD do Cadastro Funcional (Tabela 2) apresentou um índice maior de produtividade na fase de produção intermediária, haja vista que o setor de Cadastro Funcional é responsável direto na gestão desses documentos. Importante observar que, diferente do tempo em dias do setor de Protocolo, a produção no Cadastro Funcional, nos períodos dos meses de 04-06/13 e no início do 2º semestre de 2014 em 07/14, houve um tempo de tramitação menor que 100 dias (tempo máximo destacado como +100 no sistema), ou seja, essa variação pode ser explicada pelas observações “Despacho” e “Arquivo Central”. Esse período refere-se ao de maior produção documental no setor, devido, principalmente, ao desbastamento um volume alto de massa documental para outros locais.

O RPGD do Arquivo Central (Tabela 3) apresentou uma produção bem mais baixa na fase de produção corrente e uma produção mais constante, porém razoável, na fase intermediária. Já na fase de produção permanente, os índices de produção são bem elevados, pelo fato do setor operar com os documentos em fase permanente. Na tabela, observou-se que o tempo de tramitação “+100 dias” apareceu em todos os períodos analisados, o que pode ser explicado pelo acúmulo de produção ocasionado por alguns fatores pertinentes, tais como: mão de obra (nº de servidores) insuficiente, espaço físico comprometido, ineficiência operacional, dentre outros.

Em uma abordagem geral, concluiu-se que há falhas de eficiência e eficácia nos processos de produção e gestão documental dos arquivos institucionais, observados a partir dos RPGD.

Assim sendo, evidencia-se que a ausência de uma sistematização na gestão documental e arquivística, como a falta de padronização de rotinas de

trabalho e uso de ferramentas de gestão, podem ser apontadas como pontos cruciais para o encadeamento desses complicadores.

#### 4.2.3 Quanto ao RTD

A partir das análises observadas no RTD (Quadro 8), notou-se que há falhas quanto ao tempo de percurso de um documento até o atendimento da sua demanda e cumprimento da sua finalidade. Assim sendo, também se percebeu que os documentos cumprem um período de tramitação bastante longo e, em muitos casos, desnecessários, gerando atraso no atendimento das demandas e morosidade nos processos de tomada de decisões.

Assim sendo, as informações recuperadas no PROTUS mostrou que a tramitação documental institucional (Quadro 9) apresenta morosidade nos tempos de resposta.

A partir da análise feita na ficha de tramitação, observou-se que há um atraso constante no processamento dos documentos, principalmente no tempo de permanência do processo para análise, que se reflete em um percentual menor de documentos arquivados (processo concluído) e, em contrapartida, um percentual maior de documentos em andamento (processo em operação) ocasionando atraso no atendimento das demandas.

Por conseguinte, foi observado na pesquisa, que o PROTUS não consegue atender todas as necessidades específicas dos arquivos, principalmente pela baixa consistência do sistema e ausência de ferramentas que atendam as necessidades específicas dos setores de arquivo.

### 4.3 Estrutura do SIGD na SEMED/PMM

Para a elaboração e o desenvolvimento de um SIGD na SEMED/PMM, optou-se por fixar a metodologia de pesquisa em três bases de ação (Quadro 11), que irão compor a formação do modelo proposto para a instituição, apresentado ao final da pesquisa:

Quadro 11 – Estrutura metodológica do SIGD

<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DOCUMENTAL</b>	
<b>METODOLOGIAS</b>	<b>BASES DE AÇÃO</b>
<b>POLÍTICA DE GESTÃO DOCUMENTAL</b>	<b>BASE POLÍTICA</b>
<b>TABELA DE TEMPORALIDADE DOCUMENTAL – TTD</b>	<b>BASE ORGANIZACIONAL</b>
<b>COORDENAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO - CDI</b>	<b>BASE GERENCIAL</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante ressaltar que a elaboração de um SIGD comporta uma sequência de fases de implementação, conforme as características e aspectos de adaptação organizacional.

Para que um sistema de gestão documental funcione de maneira integrada é necessário que seja desenhado conforme um alinhamento organizacional lógico, disposto a atender aos principais fatores de reposta em uma organização: necessidade do cliente, objetivos, diretrizes e metas.

Por fim, para que um SIGD seja implementado em uma organização pública, é necessário que a estrutura de trabalho e o planejamento estejam muito bem fundamentados com os princípios da instituição: política, recursos humanos, recursos financeiros, interação com os *stakeholders*, cultura organizacional, atividades norteadoras, dentre outros.

Nos tópicos a seguir, o estudo fará uma análise das bases metodológicas que compõe a formação do SIGD para a SEMED/PMM, conforme o modelo que será proposto.

#### 4.3.1 Política de Gestão Documental

Uma política de gestão documental tem por objetivo estabelecer diretrizes e orientações gerais para a estruturação de um processo de gerenciamento de documentos em uma determinada organização (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 2013).

Podemos citar a Portaria MCTI nº 293 de 01/04/2013 como um exemplo de formalização de uma política documental para atribuir, de forma legal, procedimentos e critérios de padronização na gestão documental.

Assim sendo, é imprescindível que uma instituição, que operacionaliza uma enorme gama de massa documental e atende a uma extensa demanda de usuários, crie a sua política interna de gestão de documentos.

Atualmente, a SEMED/PMM não possui qualquer projeto de implementação de uma política de gerenciamento dos seus documentos, dificultando qualquer ação sistêmica de padronização das rotinas de gestão dos seus documentos.

Para a proposição de um SIGD, a elaboração da política de gestão documental compreenderá a base política na formação do sistema de gestão, haja vista que todo sistema integrado de gestão necessita de políticas norteadoras.

#### 4.3.2 Tabela de Temporalidade Documental – TTD

Tabela de Temporalidade Documental ou TTD é um instrumento de apoio responsável pela análise, avaliação, seleção e destinação dos documentos produzidos e geridos por uma organização (BELLOTTO, 2009).

Para que um sistema de gestão documental seja desenvolvido, é necessário que ele possua uma base organizacional, ou seja, o sistema documental e informacional precisa seguir uma filosofia de organização, para que os mecanismos de gestão e a operacionalização de trabalho funcionem de maneira sincronizada.

Conforme a Tabela de Temporalidade Documental, decretada pela Prefeitura de Manaus no Diário Oficial do Município – nº 1845 de 27 de novembro de 2007, baseada nas diretrizes do CONARQ e na análise de sua

Comissão Executiva de Avaliação e Gestão Documental – CEAGD, a pesquisa propôs (Apêndice A) uma estrutura básica de uma TTD para gerir a destinação de documentos da SEMED/PMM.

Além da TTD, outros instrumentos podem ser utilizados para organizar a documentação arquivística. Dentre os quais, pode-se citar o Plano de Classificação Documental, ferramenta de suma importância para a categorização da documentação institucional.

#### 4.3.2.1 Plano de Classificação Documental

O Plano de Classificação é um instrumento de gestão que classifica e organiza a documentação recebida/produzida de uma instituição conforme um plano intelectual de categorização baseado no tipo de assunto do documento (FARIA, 2006).

O objetivo do Plano de Classificação é servir de apoio aos arquivos e outras unidades de informações que demandam um grande volume de massa documental, além de garantir a estruturação dos assuntos das tipologias documentais conforme a necessidade dos setores.

A partir das análises feitas nas visitas técnicas e observações de rotina, notou-se que a ausência de um manual de procedimentos técnicos para gestão arquivística condicionou os arquivos a não seguirem nenhum tipo de plano de classificação.

Dessa forma, foi proposto um Plano de Classificação de Atividade-Meio e Atividade-Fim (Apêndice B), baseados no levantamento das documentações que compõem o fluxo documental da SEMED/PMM, organizados por: Classes principais e Subclasses.

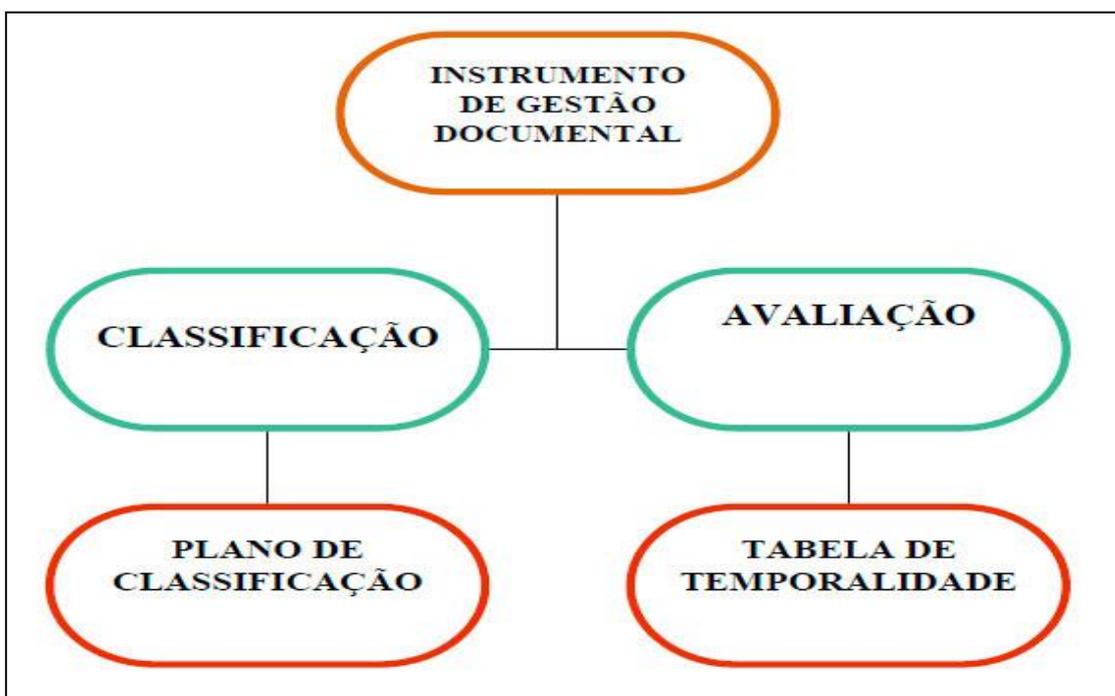
O modelo de elaboração do Plano buscou categorizar os documentos de acordo com os setores responsáveis pela proveniência do documento, tendo em vista que o instrumento necessita de manutenções e avaliações contínuas que precisam ser realizadas por uma comissão avaliadora.

#### 4.3.2.2 Manual Técnico de Gestão Documental

O manual técnico de gestão documental é um instrumento arquivístico que apresenta um conjunto de procedimentos que orientam a instituição quanto ao tratamento da sua produção documental, a fim de implantar uma filosofia técnica de organização dos documentos (CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO, 2011).

Para orientar a organização da produção documental, o manual técnico apresenta um índice básico de estruturação (Figura 22) que norteia a tomada de decisões conforme a simplificação e racionalização de procedimentos.

Figura 22 – Estrutura do manual técnico de documentação



Fonte: Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (2014)

O instrumento de gestão documental orienta para duas fases: classificação e avaliação. O documento é classificado a partir da sua categorização, realizada no plano de classificação. O processo de avaliação é efetivado pela Tabela de Temporalidade, assim como a tomada de decisão para a destinação final.

Assim sendo, a finalidade do manual técnico de gestão documental é de organizar, registrar e difundir todas as fases de tramitação em que o

documento precisará passar, desde a sua origem até a sua destinação final, sendo de suma importância para a o controle documental da instituição.

#### 4.3.3 Coordenação de Documentação e Informação - CDI

A fim de orientar o estudo para uma proposição de mudança estrutural a longo prazo, a pesquisa buscou contribuir com a instituição através da proposição de um modelo de criação de uma coordenação que assumisse o papel de gestora dos arquivos institucionais e demais unidades de informação: a Coordenação de Documentação e Informação – CDI.

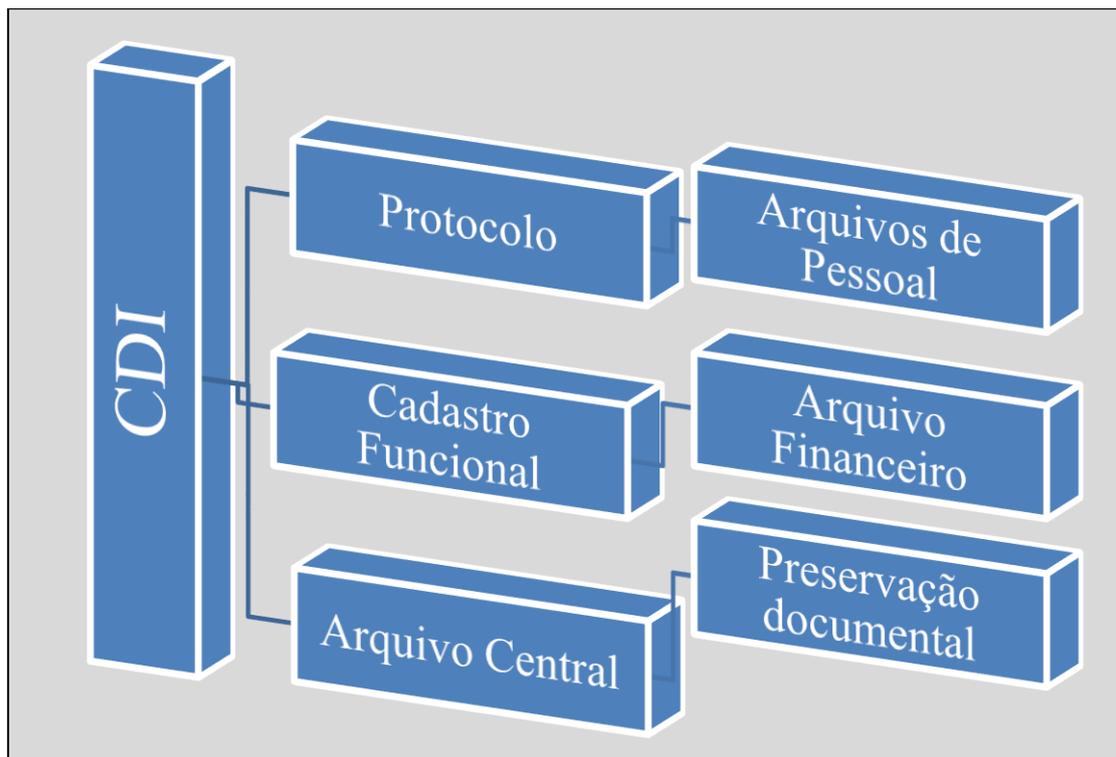
A criação de uma CDI buscará atender a todos os aspectos políticos, gerenciais e administrativos das unidades de informações da SEMED/PMM, tendo em vista que, atualmente, não há qualquer setor voltado para a coordenação da documentação gerida na instituição.

Sobre alguns estudos de caso de instituições que implementaram a CDI, pode-se destacar a CDI do Museu Paraense Emilio Goeldi, órgão subordinado ao MCTI, na qual a sua CDI foi formada a partir da junção da Biblioteca com o Arquivo, além de oferecer produtos e serviços relacionados ao Museu.

A CDI é a base gerencial para a implementação do modelo de gestão sistêmico, sendo fundamental para o fortalecimento administrativo dos arquivos institucionais.

Na Figura 23 observa-se um modelo de CDI baseado no fundamento de Ribeiro, Ohira e Davok (2008) que argumentam a cerca da filosofia sistêmica no plano de gestão documental, principalmente no cunho administrativo.

Figura 23 – Modelo gerencial do CDI/SEMED



Fonte: Elaborada pelo autor

A estrutura da CDI teria por base a relação direta das unidades de informação com o Protocolo, Cadastro Funcional e Arquivo Central, que deixariam de ser subordinados ao DEAFIN e passariam a ser diretamente ligados a CDI.

O Protocolo seria responsável pela gestão do Arquivo de Pessoal, cuja função seria o gerenciamento dos dossiês funcionais e todos os documentos relacionados ao servidor em arquivos de fase corrente, principalmente na fase de entrada no processo.

O Cadastro Funcional gerenciaria os arquivos e demais unidades de informação que operem a fase intermediária da gestão documental, dentre eles, Arquivo Financeiro (Departamento de Execução Financeira e Orçamentária – DEFO).

O Arquivo Central, cuja função principal é armazenar de forma definitiva a documentação, teria um setor anexo responsável pela análise de toda a documentação histórica relacionada à SEMED/PMM: o Setor de Preservação Documental, cuja função especial seria de salvaguardar e preservar a história

institucional através dos projetos e políticas de preservação e perpetuação da documentação histórica da organização.

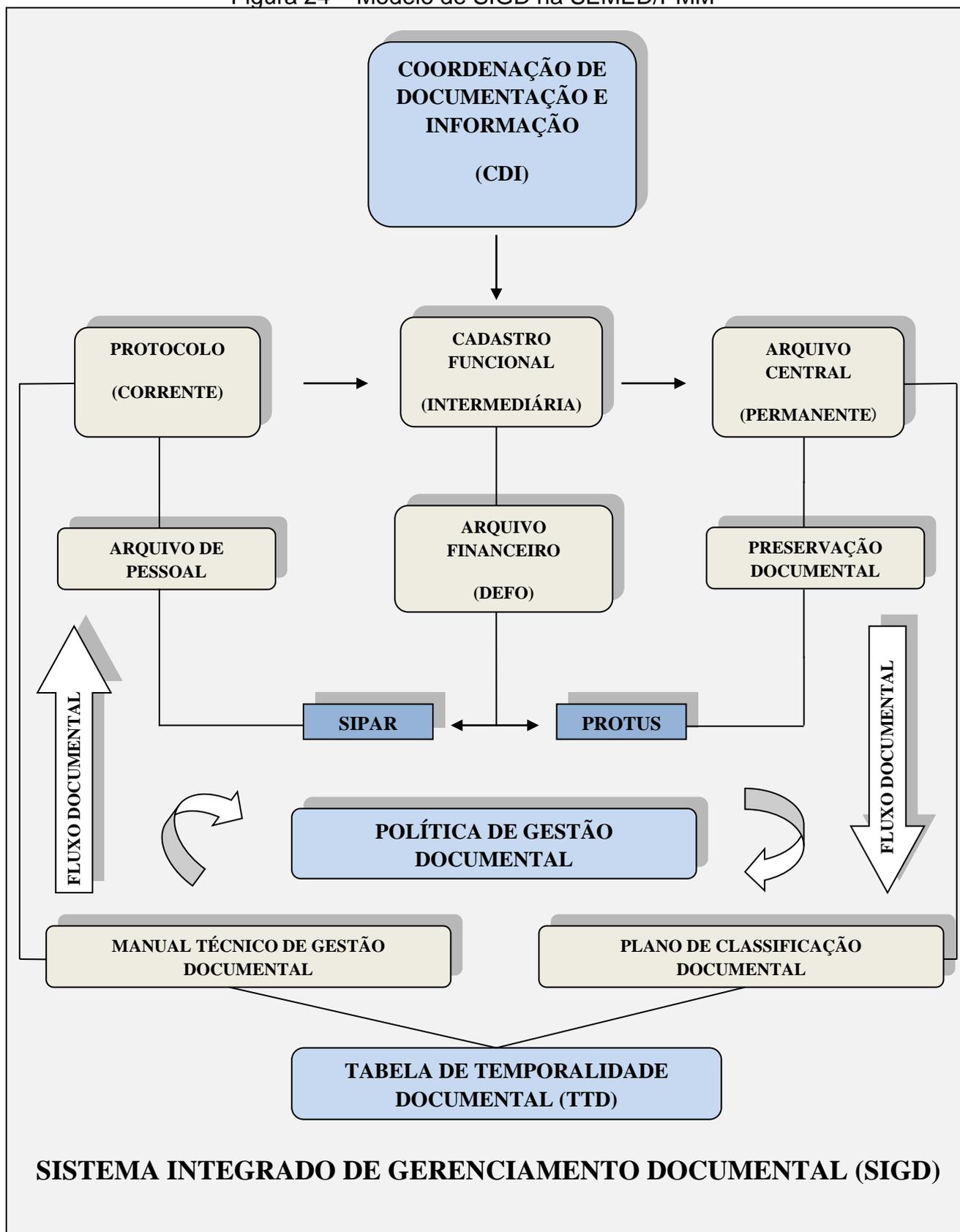
A implementação de um CID e a criação de outras novas unidades de informação remodelaria a estrutura administrativa da SEMED/PMM, além de contribuir para uma reordenação adequada dos processos de trabalho, otimização dos arquivos institucionais e investimento em longo prazo para a racionalização da massa documental institucional.

No próximo capítulo, veremos a conceituação das ferramentas da qualidade e as tipologias utilizadas na aplicação da pesquisa.

#### **4.4 Proposta de modelo sistêmico (SIGD) para a SEMED/PMM**

O estudo propôs a elaboração de um modelo sistêmico (SIGD) na Figura 24, a partir dos dados coletados e análises realizadas na produção documental, a fim de agregar aos arquivos da SEMED/PMM uma proposta de otimização dos recursos documentais e informacionais a partir da criação de um produto institucional.

Figura 24 – Modelo de SIGD na SEMED/PMM



Quanto a sua estruturação, ela foi construída a partir das resultantes obtidas com a aplicação das ferramentas da qualidade no desenvolvimento da pesquisa, elaborando, conforme um padrão focado na qualidade gerencial, um modelo sistêmico que fosse direcionado a melhoria da qualidade e produtividade institucional.

No que diz respeito a otimização da qualidade e produtividade institucional, o SIGD apresenta as seguintes características:

- a) *Alto desempenho*: uma gestão sistêmica que sincroniza as tomadas de decisões conforme uma padronização de ferramentas, o que resulta em aumento de produtividade e, conseqüentemente, de desempenho, no qual foi observada a partir da coleta de informações feitas no Gráfico de Pareto;
- b) *Padronização gerencial*: o sistema apresenta níveis de gestão conforme o fluxo documental, ou seja, existe uma hierarquia gerencial resultante do encadeamento das bases de ação (gerencial, política e organizacional) que interagem entre si, porém em níveis de ações diferenciados. A planificação da padronização gerencial foi analisada a partir da captação de informações obtidas pela aplicação do Ciclo PDCA;
- c) *Modelo sustentável*: é um modelo de gestão baseado na sustentabilidade administrativa, ou seja, por apresentar uma proposta de otimização de recursos com foco na qualidade, ele não é um modelo estático, mas sim cíclico. Por ter um aspecto de colaboratividade, a sua proposta de funcionalidade busca sempre adaptar-se ao perfil da organização, primando pela sustentabilidade das ações gerenciais. Nesse enfoque, o estudo usou a ferramenta do CCQ para captar e analisar as observações expostas pelos servidores/colaboradores da instituição para o aprimoramento dos procedimentos nos arquivos institucionais.

Quanto ao foco da qualidade na organização, os objetivos do SIGD estão diretamente ligados a dois aspectos da qualidade na produtividade institucional, principalmente no que tange a melhoria de desempenho, nos quais são: a qualidade gerencial e a qualidade informacional:

- a) *Qualidade gerencial*: diz respeito à melhoria da qualidade nos processos de tomada de decisões em todos os níveis de gestão, pois o SIGD visa integrar, de forma sistematizada, o planejamento estratégico, tático e operacional dos arquivos institucionais.
- b) *Qualidade informacional*: diz respeito à melhoria da qualidade nos processos de fluxo informacional e documental da instituição, que versa pela padronização, aperfeiçoamento na fluidez, agilidade e consistência da informação produzida e gerida na instituição. A qualidade da informação garante que os usuários (receptores) absorvam da melhor forma o conteúdo transmitido em um processo de busca e consulta documental, o que resulta na eficácia dos atendimentos das demandas.

A qualidade é um dos princípios básicos do SIGD, pois visa garantir que os serviços e produtos oferecidos pela instituição atendam as perspectivas dos *stakeholders*, de forma que o funcionamento do sistema gire em torno das necessidades deles.

A fim de maximizar a produção documental e melhorar o atendimento aos *stakeholders*, o SIGD busca desenvolver mecanismos de gestão que operem de forma contínua e objetiva, no qual a melhoria contínua dos processos passa a ser resultado de um modelo estruturado conforme um padrão, que tem a qualidade como foco principal.

Por conseguinte, o SIGD tem por finalidade integrar todo o funcionamento dos processos e tomada de decisões relacionada à área gerencial da documentação pública organizacional com enfoque na qualidade e produtividade institucional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do atual panorama da gestão pública no Brasil, é relevante destacar as iniciativas de pesquisas e projetos direcionados para a gestão documental, informacional e arquivística no setor público. Porém, vale salientar que as organizações públicas, inspiradas nas empresas privadas, estão mudando de perfil, pois buscam ser mais competitivos, serviços e produtos de qualidade e o aumento do nível de exigência dos *stakeholders*.

No entanto, sabe-se que o serviço público ainda caminha em curtos passos na construção de um modelo de excelência em qualidade na gestão documental, o que se reflete, ainda, na pouca presença de instituições públicas em premiações nacionais com foco na qualidade, como, por exemplo, o PNQ.

No âmbito do serviço público municipal, as dificuldades de aplicar projetos e programas de gestão documental ainda são latentes, haja vista o baixo investimento na questão dos recursos financeiros e humanos. Além disso, há uma mentalidade pouco adequada para a importância da gestão de qualidade nos processos de organização e tratamento documental.

No que se trata da SEMED/PMM, alguns pontos precisam ser levantados a respeito da sua realidade observada, principalmente no que tange ao âmbito arquivístico.

Devido à ausência de um planejamento a curto, médio e longo prazo na instituição, ou seja, à falta de qualquer planificação para a organização da produção de massa documental, verificou-se a dificuldade de se implementar qualquer ferramenta de qualidade ou até mesmo gerencial. Supõe-se que isso decorra do fato de não haver qualquer estrutura administrativa e técnica para esse determinado fim.

Com o início da pesquisa, notou-se que: as organizações de trabalho dos arquivos não eram estruturadas e não existia qualquer mecanismo ou ferramenta de trabalho para tratamento de documentos, o que resultou em uma dificuldade inicial na aplicação do estudo.

No decorrer da pesquisa, notou-se que houve melhorias nas rotinas de trabalho e no tratamento documental, principalmente a partir do uso das ferramentas de qualidade, o que viabilizou a detecção de falhas, correção dos erros e otimização de processos na gestão documental.

Entretanto, a burocracia administrativa e a complexidade nas adequações técnicas e gerenciais na instituição podem ser apontadas como uma das principais barreiras encontradas no processo de pesquisa. Por isso, é necessário, a priori, que a prática da gestão dos documentos institucionais seja contínua na rotina de trabalho, até que outros projetos de pesquisa desenvolvam novos estudos acerca da gestão documental, informacional e arquivística na instituição.

Por conseguinte, a realidade da SEMED/PMM ainda se encontra consideravelmente distante dos modelos de gestão da qualidade, aplicados em outras instituições públicas a nível nacional. Contudo, o investimento em projetos e programas institucionais pode ser apontado como a gênese de um planejamento estratégico em longo prazo, a fim de modificar a realidade institucional quanto ao gerenciamento da documentação pública.

### **5.1 Contribuições para a instituição**

A pesquisa tratou da elaboração de um produto (técnico-científico) institucional de gestão documental, o SIGD. Pretendeu contribuir para o desenvolvimento de estratégias organizacionais para a melhoria de desempenho dos arquivos da SEMED/PMM.

A concepção do modelo de *Tabela de Temporalidade Documental* (Apêndice A) também foi um produto elaborado a partir da construção da pesquisa, proposto com a finalidade de servir como base inicial para estudos direcionados às áreas de Arquivologia na instituição.

A construção do *Plano de Classificação Documental* (Apêndice B), similarmente aos produtos mencionados anteriormente, foi desenvolvido a partir dos estudos de organização e classificação dos documentos produzidos na instituição. O objetivo do plano foi servir como um instrumento norteador para a categorização da documentação arquivística da SEMED/PMM. Porém, necessita ser otimizado.

## 5.2 Recomendações

O estudo sugere, para pesquisas futuras, que a SEMED/PMM busque remodelar seu Plano de Ação Anual – PAA, a fim de integrar no seu planejamento, propostas de investimento no tratamento documental da instituição, tais como: estudos de impacto sobre o crescimento da massa documental, projetos de GED, construção de prédios com capacidade física adequada para alocação dos arquivos, capacitação profissional dos servidores, investimentos em consultoria especializada em gestão documental, continuidade na aplicação de ferramentas da qualidade (5S, *Lean Office*, ISO 9001, dentre outras). Enfim, investir em planos de ações articulados ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Por fim, a pesquisa concluiu que a sistematização de procedimentos na gestão documental é uma estratégia valiosa na busca pela otimização dos serviços prestados ao setor público, principalmente quanto à acessibilidade ao documento público, direito conferido a todo cidadão.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **CCQ, círculos de controle de qualidade: a integração trabalho, homem, qualidade total**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. 217 p.

ALBUQUERQUE, Paulina Aparecida Marques Vieira. **Gestão arquivística sustentável: uma proposta de manual**. 2015. 119 f. Dissertação (Mestrado em Bens Culturais e Projetos Sociais) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

ALMEIDA, Rogério da Silva. **Influências da implantação da gestão da qualidade total na cultura e na identidade organizacional: estudo comparativo de casos em duas organizações agroindustriais**. 2001. 188f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001.

AMORIM, Ana Andréa Vieira Castro de. **Arquivos e informação: os caminhos da gestão de documentos na Universidade Federal da Paraíba**. 2015. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2015.

ARAÚJO, Marconi Pereira de. **Gestão da qualidade no serviço público: desafio de uma nova Era**. 2004. 103 f. Monografia (Especialização em Direito Administrativo e Gestão Pública) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa 70: [s.n.], 1977.

BARITE, M. **Organización del conocimiento: un nuevo marco teórico-conceptual en bibliotecología y documentación**. In: CARRARA, K. (Org.). Educação, universidade e pesquisa. São Paulo: FAPESP, 2001. p. 35-46.

BARRETO, Aldo A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.25, n.3, p.405-414, set./dez.1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/466/425>>. Acesso em: 31 out. 2015.

BARBEIRO, Cristiane Fávero Cantadori, **O Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e de Gestão Ambiental numa empresa do ramo de autopeças**. 2005. 112 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

BARBOSA, E. F. **Sete ferramentas do controle de qualidade**: gerência da qualidade total na educação. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni/UFMG, 2000.

BARROS, D. S; NEVES, D. A. de B. Arquivo e memória: uma relação indissociável. **Transinformação**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 55-61, jan./abr. 2009.

BASTIANI, Jeison Arenhart de. **Mapeamento da gestão do conhecimento por meio das ferramentas da gestão da qualidade em micro e pequenas empresas**. 2013. 97f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2004.

BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. 318 p.

BERNARDES, Ieda Pimenta. **Como avaliar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. (Projeto como fazer; v. 1).

BERVIAN, Luciana Merlin. **Gestão do Conhecimento e mudança estratégica**: estudo de caso em um centro tecnológico de Santa Catarina. 2001. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

BIANCO, Mônica de Fátima; SALERNO, Mario Sérgio. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.8, n.1, p. 56-67, abr. 2001.

CALDERON, Wilmara Rodrigues *et al.* O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. **Ciência da Informação**, [S.l.], v. 33, n. 3, jun. 2005. ISSN 1518-8353. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/612/545>>. Acesso em: 28 Mai. 2015.

CAMPO, Eliandra. **Gestão da informação em arquivos universitários**: estudo da evasão no curso de história – UDESC Florianópolis, SC. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês ). Belo horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992. 220p.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro, PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria da Qualidade**. Rio de Janeiro: Campos. 2005.

CARVALHO, Rogério do Nascimento. **A gestão da qualidade aplicada aos processos produtivos no departamento de pessoal da Universidade Federal do Amazonas**: um estudo de caso voltado à eliminação de gargalos na área de convênios de planos de saúde. 2012. 214 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. **Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos**: e-ARQ Brasil. 2006. Versão 1. Disponível em: <<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/earqbrasilv1.pdf>> Acesso em: 18 abr. 2008.

\_\_\_\_\_. **Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo**: relativos às atividades-meio da administração pública. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2011.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Manual de Gestão Documental da Justiça do Trabalho**: versão 1.0. Brasília: CSJT, 2011. Disponível em: [http://www.csjt.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=0fd26255-d562-4137-9eda-5892ef8cb64b&groupId=955023](http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=0fd26255-d562-4137-9eda-5892ef8cb64b&groupId=955023). Acesso em: 31. Out. 2015.

CRONIN, B.; MCKIM, G. Science and scholarship on the WorldWide Web: a North American perspective. **Journal of Documentation**, v. 52, n. 2, 1996, p. 163-171.

DANVILA DEL VALLE, Ignacio; SASTRE CASTILLO, Miguel Ángel. **El papel de la formación de personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total**. *Contad. Adm* [online]. 2007.

DELGADILLO, Sandra Maria Lopes Toro; Loureiro Junior, Amynhas. Oliveira, Elias. **Repensando o método 5S para Arquivos**. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. 22, 2º sem. 2006.

ELIAS, Ezmir Dippe; SOARES, Ana Paula Alves; PINTO, A.L. A aplicação da arquivometria no arquivo central da Universidade Federal de Santa Catarina. **ÁGORA**, Florianópolis, v. 25, n. 51, p. 234-254, jul./dez., 2015.

FACULDADE DE MEDICINA DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. **Instrumento de Gestão Documental**. Disponível em: <http://www.famerp.br/novoportal/index.php/component/k2/item/1391#.VIElib8TD5Q>. Acesso em: 01 nov. 2015.

FARIA, Wadson Silva. **A normalização dos instrumentos de gestão arquivística no Brasil**: um estudo da influência das resoluções do Conarq na organização dos arquivos da Justiça Eleitoral Brasileira. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2006.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle de qualidade total**: estratégias para o gerenciamento e tecnologia da qualidade. São Paulo: Makron. 1994. 281 p.

FÊO, E. A. Gestão da Qualidade na indústria alimentícia. **Hórus (FAESO)**, v.1, 2003. Não paginado. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/3708653/eliana-feo.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2015.

FERREIRA, Tereza Evânhyde Lima Rênor; PERUCCHI, Valmira. **Gestão e o fluxo da informação nas organizações: a informação no contexto organizacional**. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.16, n.2, p. 446-463, jul./dez., 2011.

FONSECA, Maria Odila. **Arquivologia e ciência da informação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GARISO, Margarida Maria Santos Soares da Rocha. **Qualidade nos serviços públicos**: a gestão da qualidade de um serviço público na perspectiva dos seus funcionários. 2007. 227 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública)- Universidade de Aveiro, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Aveiro, 2007. Disponível em: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/3340/1/2007001106.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2015.

GARLET, Eliane. **Identificação e análise das práticas de CCQ em uma empresa de agronegócios**. 2012. 67 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)– Faculdade de Horizontina, Horizontina, 2012.

GORBEA PORTAL, S. **Modelo teórico para el estudio métrico de la información documental**. Madrid: TREA, 2005. 176 p.

GRÁCIO, J. C. A. ; **Preservação digital na gestão da informação**: um modelo processual para as instituições de ensino superior. 1. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. v. 1. 214p.

GRAEL, Paulo Fernando Fuzer. **Modelo de integração de sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental**. 2009. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Bauru, 2009.

HONARPOUR, Amir; JUSOH, Ahmad; Md NOR, Khalil. Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A New Look. **J. Technol. Manag. Innov.** 2012, v. 7, Issue 3.

JAMIL, George Leal. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras**: estudo de múltiplos casos. 2005. 221 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

JARDIM, José Maria. **O Acesso à Informação Arquivística no Brasil**: problemas de acessibilidade e disseminação. In: Cadernos de Textos. Mesa Redonda Nacional de Arquivos, 1999. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1999. Disponível em: <<http://www.arquivonacional.gov.br/pub/virtual/>> Acesso em 31 out. 2015.

JUNG, Carlos F. **Elaboração de projetos de pesquisa aplicados a engenharia de produção**. Taquara: FACCAT, 2010. Disponível em: <<http://www.metodologia.net.br>> Acesso em: 18 mai. 2015.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990

KASAHARA, E. S.; CARVALHO, M. M. **Estudo do TQM e do Programa Six Sigma nas empresas**. Produção em Iniciação Científica da EPUSP, 2002. Disponível em: [http://publicacoes.sistemas-producao.net/pesquisa/iniciacao-cientifica/producao-em-iniciacao-cientifica-2002/Estudo%20do%20TQM%20e%20do%20Programa%20Six%20Sigma%20nas%20Empresas.pdf](http://publicacoes.sistemas-producao.net/pesquisa/iniciacao-cientifica/producao-em-iniciacao-cientifica/producao-em-iniciacao-cientifica-2002/Estudo%20do%20TQM%20e%20do%20Programa%20Six%20Sigma%20nas%20Empresas.pdf). Acesso em: 15 abr. 2015.

LE COADIC, Yves-Francois. **A ciência da informação**. 2. ed.. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004.

LEGUÍZAMO-DÍAZ, Tatiana Paola; MORENO-MANTILLA, Carlos Eduardo. Effect of competitive priorities on the greening of the supply chain with TQM as a mediator. **DYNA** 81 (187), p. 240-248. 2014.

LIMA, João Carlos Bernardo de. **Política de informação arquivística na Universidade Federal Rural do Semi-Árido**: a Lei de acesso à informação. 2015. 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2015.

MALDONADO, Magali Rodrigues et al. **Controle Estatístico do Processo (CEP)**. Disponível em: [http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/ed04/Ed04%20 Art\\_05\\_Control\\_e\\_Estatistico\\_Do\\_Processo.pdf](http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/ed04/Ed04%20Art_05_Control_e_Estatistico_Do_Processo.pdf). Acesso em: 18 abr. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas. 2012. 225 p.

MARQUES, Maria Raquel Lisboa Costa. **Classificação de documentos em organizações contemporâneas**: uma abordagem metodológica. 2012. 128 f. Dissertação (Mestrado em História Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MASCARENHAS. **O Sistema de Gestão Integrado (SGI) como estratégia na prestação de serviços**: um estudo de caso . 2010. 124f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2010.

MEDEIROS, Nilcéia Lage de; NEGREIROS, Leandro Ribeiro; AMARAL, Cléia Márcia Gomes do. A experiência de arquivamento intermediário em escritórios de advocacia de Belo Horizonte, na ótica da gestão de documentos: estudo de casos múltiplos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.2, p.29-49, abr./jun. 2011.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber Editora. 2001. 263 p.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Portaria MCTI nº 293, de 01.04.2013**. 2013. Disponível em: <http://www.cnpq.br/web/guest/gestao-de-documentos>. Acesso em: 30 jun. 2015

MONTGOMERY, D. C. **Introdução ao Controle Estatístico de Qualidade**. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

MORAES, Paulo Eduardo Sobreira. **Estratégia de pesquisa sobre gestão da qualidade e da inovação tecnológica: o caso de serrarias do Pólo madeireiro de Telêmaco Borba, Paraná**. 2007. 167 f. Tese (Doutorado em Engenharia Florestal) – Pós Graduação em Engenharia Florestal, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

NUNES, Suzana Gilioli da Costa. **Qualidade da informação: um estudo de caso na indústria cerâmica**. 2004. 48f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Goiânia, 2004.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

ORTEGA, Cristina Dotta. Surgimento e consolidação da Documentação: subsídios para compreensão da história da Ciência da Informação no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, número especial, p. 59-79, 2009.

PACHECO, Ana Paula Reusing. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. PPGECC–Universidade Federal de Santa Catarina–Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.–apostila, 2009.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PAZIN VITORIANO, M.C.C. **Obrigação, controle e memória: aspectos legais, técnicos e culturais da produção documental de organizações privadas**. São Paulo: FFLCH/USP, 2012.

PIMENTA, Roberto da Costa. **Gestão pela qualidade total na administração pública**: o caso da controladoria geral do município do Rio de Janeiro. 2000. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3471>. Acesso em: 12 abr. 2015.

PINTO, A. L. Arquivometria. **Ágora**, Florianópolis, v. 21, n. 42. 2011.

\_\_\_\_\_; ELIAS, Ezmir Dippe; VIANNA, William Barbosa. **Requisitos para métricas em arquivos**: critérios específicos para a arquivometria. Perspectivas em Ciência da Informação, v.19, n.3, p.134-148, jul./set. 2014.

RIBEIRO, Vânia Medeiros; OHIRA, Maria Lourdes Blatt ;DAVOK, DelsiFries. Instrumentos de gestão documental: integração ao sistema de correspondência e processos administrativos (cpa) da Universidade do estado de Santa Catarina (udesc). in: Congresso Nacional de Arquivologia, 3., Rio de Janeiro. **Anais.**, 2008.

ROBLEDILLO COLMENARES, Alfredo y VELAZQUEZ LOPEZ, Daniel. **Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación**. *Med. segur. trab.* [online]. 2013.

ROBLES JR., Antonio; BONELLI, Valério Vitor. **Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente**: enfoque econômico, financeiro e patrimonial. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, Ana Célia. **Gestão de documentos: uma abordagem conceitual**. 2007. Disponível em: [www.ejef.tjmg.jus.br/home/files/.../palestra\\_ana\\_celia\\_rodrigues.pdf](http://www.ejef.tjmg.jus.br/home/files/.../palestra_ana_celia_rodrigues.pdf). Acesso em: 14 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Tipologia documental como parâmetro para gestão de documentos de arquivo**: um manual para o município de Campo Belo (MG). 2002. Dissertação (Mestrado em História Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documento. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 102-117, jan./abr. 2006.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima. Arquivos, gestão de documentos e informação. **Enc. BIBLI: R. Eletr. Bibl. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. esp., 2004.

ROUSSEAU, R. Ronald Rousseau: Homepage. 200?. Disponível em: <[http://users.pandora.be/ronald.rousseau/html/timeline\\_of\\_bibliometrics.html](http://users.pandora.be/ronald.rousseau/html/timeline_of_bibliometrics.html)>. Acesso em: 19 set. 2015.

RUNTE Glória Irene Braz da Cunha. **Gestão do conhecimento**: Os desafios da implantação de um modelo integrado o caso ANS. 2011. 146 f. (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2011.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público – um estudo de caso. Revista Gestão e Produção, v. 5, n.3, p. 284 –297, dez 1998.

SANTOS, António J. Robalo - **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar, 2008.

SANTOS, Rosilene Silva dos. **Gestão de documentos na administração pública estadual de Minas Gerais**: um estudo de caso. 2013. 169 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

SHELLENBERG, T.R. **Arquivos Modernos**: princípios e técnicas. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MANAUS. **Organograma institucional**. 2012. Disponível em: <http://semed.manaus.am.gov.br>. Acesso em: 25 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatórios do Sistema de Protocolo e Arquivos**. 2015. Disponível em: <http://semed.manaus.am.gov.br/servicos-semed/>. Acesso em: 31 out. 2015.

SILVA, Silvio Lucas da. **O resgate seguro de documentos arquivísticos em suporte digital**: um estudo de caso na Justiça Trabalhista paraibana. 2015. 118 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2015.

SILVA, Terezinha Elisabeth da; TOMÁÉL, Maria Inês. A gestão da informação nas organizações. **Inf . Inf., Londrina**, v. 12, n. 2, jul./de z. 2007.

SIMIOLI, Edilene Regina. **Aplicação de princípios da gestão e ferramentas da qualidade no polo moveleiro de Votuporanga**. 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Paulista, São Paulo, 2010.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

STARCK, Katia Regina. **Gestão da informação no ambiente de projetos: identificando sua relação com o desempenho dos projetos empresariais**. 2011. 255 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TOFOLI, Eduardo Teraoka. Gestão da qualidade em serviço: a busca por um diferencial pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista da região noroeste paulista. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** – Ano 2, v. 4, jul-set/07, p. 139-150.

TORRES, Roger Faleiro; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação** - v.9 n.1 fev. 2008.

UNIVERSIDADE DE AVEIRO. **Fases do fluxo documental**. Disponível em: <http://www.ua.pt/40anos/PageText.aspx?id=17573>. Acesso em: 20 mai. 2015.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e Gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewArticle/3>>. Acesso em: 5 jul. 2010.

VALLS, Valéria Martin. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Ciência da Informação (Impresso)**, Brasília, v. 33, n.2, p. 172-178, 2004.

WERKEMA. M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

ZISSOU, Alex de Jesus. **Modelo Cooperativo para Sistema de Gestão do Conhecimento**. 2007. 63 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do

Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.  
2007.

**ANEXO A – Política de Gestão Documental do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - Portaria MCTI nº 293, de 01.04.2013**

**Portaria MCTI nº 293, de 01.04.2013**

Institui a Política de Gestão Documental no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

O MINISTRO DE ESTADO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista a necessidade de estabelecer critérios e procedimentos padronizados de gestão documental no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, em conformidade com a legislação arquivística brasileira, e,

Considerando que a Constituição Federal de 1988, em seu art. 216, inciso V, § 2º, dispõe que cabe à Administração Pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem;

Considerando a Lei nº 6.546, de 4 de julho de 1978, que dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências;

Considerando a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados e dá outras providências;

Considerando a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências, em especial o artigo 62, inciso II, que tipifica o crime de destruir, inutilizar ou deteriorar arquivo, registro, museu, biblioteca, pinacoteca, instalação científica ou similar protegido por lei, ato administrativo ou decisão judicial;

Considerando a Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências;

Considerando a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que 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;

Considerando o Decreto nº 82.590, de 6 de novembro de 1978, que regulamenta a Lei nº 6.546, de 4 de julho de 1978, que dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo;

Considerando o Decreto nº 3.505, de 13 de junho de 2000, que institui a Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal;

Considerando o Decreto nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002, que regulamenta a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados;

Considerando o Decreto nº 4.915, de 12 de dezembro de 2003, que dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA, da Administração Pública Federal, suas subcomissões e dá outras providências;

Considerando o Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004, que regulamenta as Leis nº 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que específica, e nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências;

Considerando o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;

Considerando o Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências;

Considerando o Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que 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;

Considerando o Decreto nº 7.845, de 14 de novembro de 2012, que regulamenta procedimentos para credenciamento de segurança e tratamento de informação classificada em qualquer grau de sigilo, e dispõe sobre o Núcleo de Segurança e Credenciamento.

Considerando a Portaria Normativa SLTI/MP nº 5, de 19 de dezembro de 2002 e alterações, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que dispõe sobre os procedimentos gerais para utilização dos serviços de Protocolo, no âmbito da Administração Pública Federal, para os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG;

Considerando a Portaria SLTI/MP nº 3, de 16 de maio de 2003, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que trata das faixas numéricas de codificação de unidades protocolizadoras;

Considerando a Portaria nº 3, de 7 de maio de 2007, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que institucionaliza o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico e-MAG no âmbito do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP;

Considerando a Instrução Normativa nº 4, de 12 de novembro de 2010, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal;

Considerando a Resolução nº 6, de 15 de maio de 1997, do Conselho Nacional de Arquivos, que dispõe sobre diretrizes quanto à terceirização de serviços arquivísticos públicos;

Considerando a Resolução nº 7, de 20 de maio de 1997, do Conselho Nacional de Arquivos, que dispõe sobre os procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Poder Público;

Considerando a Resolução nº 14, de 24 de outubro de 2001, do Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ, que aprova a versão revisada e ampliada da Resolução nº 4, de 28 de março de 1996, que dispõe sobre o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública: Atividades-Meio, a ser adotado como modelo para os arquivos correntes dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR), e os prazos de guarda e a destinação de documentos estabelecidos na Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Meio da Administração Pública;

Considerando a Resolução nº 25, de 27 de abril de 2007, do CONARQ, que dispõe sobre a adoção do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos - e-ARQ Brasil pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos - SINAR;

Considerando a Resolução nº 32, de 17 de maio de 2010, do CONARQ, que dispõe sobre a inserção dos Metadados na Parte II do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos - e-ARQ Brasil;

Considerando a necessidade de adoção de uma política de gestão documental que racionalize a produção, a classificação, o fluxo, a avaliação, a guarda e a recuperação dos acervos essenciais à comprovação e à preservação dos documentos de interesse histórico, cultural e científico produzidos no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação; e;

Considerando a capacitação de pessoal como fator preponderante para o sucesso no desenvolvimento da gestão de documentos,

**RESOLVE:**

Art. 1º Instituir a Política de Gestão Documental, nos termos do Anexo da presente Portaria, no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, nas unidades de pesquisa, nas entidades vinculadas e nas organizações sociais, visando à racionalização da produção, à classificação, ao fluxo, à avaliação, à guarda e à recuperação da documentação e da informação, fundamentais no processo de decisão administrativa, bem como à melhoria da qualidade na prestação dos serviços à Administração Pública Federal e aos cidadãos.

Parágrafo Único. Subordinam-se aos efeitos desta Portaria:

I - o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, nas esferas de seus órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado, dos órgãos específicos singulares, das unidades descentralizadas e dos órgãos colegiados;

II - as unidades de pesquisa e as entidades vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação;

III - as organizações sociais, supervisionadas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de contratos de gestão, em atendimento ao disposto no art. 7º, §1º, da Lei 8.159, de 1991, art. 15, inciso IV, do Decreto nº 4.073, de 2002.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MARCO ANTONIO RAUPP

Publicada no D.O.U. de 03/04/2013, Seção I, Pag. 17.

---

## **ANEXO**

### **POLÍTICA DE GESTÃO DOCUMENTAL**

Art. 1º Para os fins previstos nesta Portaria, entende-se por:

I - Arquivo: conjunto de documentos produzidos e acumulados por um órgão ou entidade, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte. É também a instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos;

II - Documento de arquivo: unidade de registro de informação, em qualquer formato (inclusive digital) ou suporte papel, óptico, magnético ou eletrônico, dentre outros, produzido e/ou recebido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, unidades de pesquisa, entidades vinculadas e organizações sociais, em decorrência do exercício de suas funções e atividades específicas e/ou administrativas;

III - Arquivo central / Arquivo geral: unidade responsável pela normalização dos procedimentos técnicos aplicados aos arquivos de uma administração, podendo ou não assumir a centralização do armazenamento;

IV - Arquivo setorial: arquivo de setor ou serviço de uma administração. Existindo o setor de arquivo central ou arquivo geral, o arquivo setorial estará a ele subordinado;

V - Protocolo: serviço encarregado do recebimento, registro, classificação, distribuição, controle da tramitação e expedição de documentos. Quando o Protocolo é o responsável, também, pela autuação de documentos, na Administração Pública Federal, constitui-se uma Unidade Protocolizadora;

VI - Gestão documental: conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, classificação, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente;

VII - Acesso à informação: ato de franquear o acesso/conhecimento a dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato.

Art. 2º Deverá ser criada a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos - CPAD no MCTI, nas unidades de pesquisa, nas entidades vinculadas e nas organizações sociais, conforme determina o artigo 18 do Decreto nº 4.073, de 2002.

§ 1º. Fica definida a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos - CPAD, como responsável pela orientação e realização do processo de análise, avaliação, e seleção da documentação produzida e acumulada.

§ 2º. Caberá à CPAD, no âmbito de sua atuação, estabelecer prazos de guarda e destinação final dos documentos arquivísticos relativos às atividades-fim.

§ 3º. A CPAD será formada por um grupo multidisciplinar, sendo obrigatório ter em sua composição membros que trabalhem com documentação, preferencialmente arquivistas, e pelo menos um agente público com conhecimentos específicos das atividades finalísticas desempenhadas pelo órgão.

Art. 3º A gestão documental é responsabilidade de todo o corpo funcional do MCTI, das unidades de pesquisa, das entidades vinculadas e das organizações sociais, de acordo com a própria atribuição e hierarquia, e deve envolver as seguintes categorias:

I - Administração Geral - é a autoridade máxima administrativa de cada órgão, responsável pela real viabilidade da política de gestão arquivística de documentos e pelo apoio integral à implantação dessa política, alocando recursos humanos, materiais e financeiros e promovendo o envolvimento de todos no programa de gestão arquivística de documentos.

II - Gestores de unidades, chefias imediatas e grupos de trabalho - são os responsáveis por garantir que os membros das suas equipes produzam e mantenham documentos como parte de suas tarefas e rotinas, conforme estabelecido em normas internas e no Manual de Gestão de Documentos, ao qual se refere o Artigo 4º, inciso III.

III - Servidores, empregados públicos e colaboradores - são os responsáveis pela produção, uso, tratamento e arquivamento dos documentos arquivísticos em suas atividades cotidianas, bem como pela observação e vigilância quanto às orientações, recomendações e procedimentos internos, devendo, em caso de dúvidas, dificuldades ou sugestões, contatar a área responsável pela gestão documental no âmbito de sua organização.

Art. 4º São instrumentos arquivísticos de gestão documental no MCTI, nas unidades de pesquisa, nas entidades vinculadas e nas organizações sociais:

I - o Código de Classificação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Meio da Administração Pública e a Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Meio da Administração Pública, aprovados pela Resolução nº 14, de 2001, do CONARQ;

II - o Código de Classificação de Documentos e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos relativos às atividades-fim;

III - o Manual de Gestão de Documentos;

IV - o Programa de Gestão de Documentos.

§ 1º. Os instrumentos arquivísticos referidos no inciso II serão elaborados pela Comissão Permanente de Avaliação de Documentos - CPAD de cada órgão ou entidade indicada no caput do art. 2º deste anexo, bem como serão submetidos à aprovação do Arquivo Nacional.

§ 2º. O Manual de Gestão de Documentos deverá ser elaborado e validado no âmbito de atuação da Subcomissão de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - SubSIGA/MCTI, constituída com base no Decreto nº 4.915, de 2003, e posteriormente encaminhado para aprovação do Ministro de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação. O referido Manual é comum ao MCTI, unidades de pesquisa, entidades vinculadas e às organizações sociais, devendo ser revisto, sempre que necessário, pela SubSIGA/MCTI.

§ 3º Os Programas de Gestão de Documentos deverão ser elaborados por Grupos de Trabalho estabelecidos no MCTI e em cada unidade de pesquisa, entidade vinculada e organização social. Cada Programa deverá ser aprovado pela respectiva CPAD e homologado pela SubSIGA/MCTI.

I - A operacionalização da presente Política dar-se-á por meio do Programa de Gestão de Documentos, que terá como objeto a definição do planejamento estratégico, ou plano de trabalho, com cronograma de implementação em ações de curto, médio e longo prazos e período de execução de 5 anos.

II - O acompanhamento técnico necessário para implementação de cada Programa será feito pela respectiva CPAD, em cada órgão ou entidade, e pela SubSIGA/MCTI, que ficará responsável, quando for o caso, pela articulação com o Arquivo Nacional.

Art. 5º O MCTI, as unidades de pesquisa, entidades vinculadas e organizações sociais que forem detentoras de documentos com grau de sigilo deverão criar a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos - CPADS, conforme disposto no Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012.

§ 1º. A Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos - CPADS será responsável por: opinar sobre a informação e/ou documentos produzidos no âmbito de sua atuação para fins de classificação em qualquer grau de sigilo; assessorar a autoridade classificadora ou a autoridade hierarquicamente superior quanto à desclassificação, reclassificação ou reavaliação da informação e/ou documento classificado em qualquer grau de sigilo; propor a destinação final das informações e/ou documentos desclassificados, indicando-os para guarda permanente, observado o disposto na Lei nº 8.159, de 1991; e subsidiar a elaboração do rol anual de informações desclassificadas e documentos classificados em cada grau de sigilo, a ser disponibilizado no sítio virtual do órgão ou entidade;

§ 2º. As informações e/ou documentos classificados como de guarda permanente que forem objeto de desclassificação serão encaminhados ao Arquivo Nacional, para fins de preservação e acesso.

Art. 6º Para o cumprimento da presente Política, a gestão documental do MCTI, das unidades de pesquisa, das entidades vinculadas e das organizações sociais, será organizada em uma estrutura que promova a coordenação e a integração das atividades do Arquivo Central ou Geral, Arquivos Setoriais e de Protocolo, de forma que atenda aos seguintes requisitos:

I - Institucionalização do Protocolo, com essa denominação ou denominação similar, constante em organograma, com posição hierárquica definida e atribuições específicas e estáveis, resultantes de ato administrativo, possuindo chefe responsável nomeado ou designado com poder decisório correspondente a seu nível de hierarquia.

II - Institucionalização do Arquivo, com essa denominação ou denominação similar, constante em organograma, com posição hierárquica definida e atribuições específicas e estáveis, resultantes de ato administrativo, possuindo chefe responsável nomeado ou designado com poder decisório correspondente a seu nível de hierarquia.

III - Organização dos arquivos setoriais essencialmente vinculada a critérios definidos nas normas, manuais e programas de gestão documental, evitando sobremaneira a prática arquivística desvinculada de técnicas e metodologias padronizadas.

§ 1º O MCTI, as unidades de pesquisa, as entidades vinculadas e as organizações sociais, deverão adequar espaço físico para o desenvolvimento das atividades de Arquivo Central ou Geral e de Protocolo.

I - A construção, reforma, adequação ou ampliação de espaços físicos destinados ao Arquivo Central ou Geral e ao Protocolo, deverão obedecer a critérios de promoção de acessibilidade para pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, conforme disposto em legislação específica.

II - É indicado que sejam seguidas as recomendações técnicas específicas para construção, reforma, adequação ou ampliação das instalações destinadas à guarda de acervos arquivísticos, intitulado “Recomendações para construção de arquivos”, publicado pelo CONARQ.

§ 2º O Arquivo Central ou Geral e o Protocolo terão precedência em treinamentos específicos de gestão documental, realizados por meio de cursos, seminários ou correlatos, ofertados pela administração pública federal, pelo mercado ou por meio de profissionais especialmente contratados para este fim, observada a legislação vigente, para que seus servidores, empregados públicos e colaboradores atuem como multiplicadores das normas, manuais e procedimentos.

§ 3º Os servidores, empregados públicos e colaboradores, lotados em arquivos setoriais, receberão treinamentos periódicos preferencialmente por meio dos multiplicadores citados no § 2º, com vistas à correta e acertada prática de gestão documental.

§ 4º A SubSIGA/MCTI, cada CPAD, Arquivo Central ou Geral e Protocolo, criados ou

existentes, serão corresponsáveis, em suas respectivas áreas de atuação, pela disseminação das normas, manuais e procedimentos da prática gestão de documental.

§ 5º O MCTI, as unidades de pesquisa, as entidades vinculadas e as organizações sociais deverão adequar os serviços eletrônicos referentes aos acervos arquivísticos e às atividades de protocolo disponibilizados nos respectivos sítios virtuais na Internet ou na Intranet, de forma a atender ao conjunto de recomendações para acessibilidade dos sítios e portais do governo brasileiro, conforme o Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico (e-MAG).

Art. 7º É recomendável que o MCTI, as unidades de pesquisa, as entidades vinculadas e as organizações sociais implementem um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos - SIGAD capaz de gerenciar simultaneamente os documentos digitais e os convencionais, obedecendo ao estabelecido na Política de Segurança da Informação do órgão, bem como na legislação e normas arquivísticas em vigor.

§ 1º Os requisitos mínimos de um SIGAD estão estabelecidos no documento denominado e-ARQ Brasil, conforme disposto nas Resoluções nº 25, de 2007 e nº 32, de 2010, do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ.

§ 2º Independentemente da plataforma tecnológica em que o SIGAD for desenvolvido e/ou implantado, é desejável que seja dotado de serviços que possibilitem sua integração, em regime de interoperabilidade e com padrões abertos, com outros sistemas existentes, de maneira a propiciar gestão documental colaborativa no âmbito do MCTI, das unidades de pesquisa, das entidades vinculadas e das organizações sociais.

§ 3º A obtenção do SIGAD deverá seguir rito estabelecido na Instrução Normativa nº 4, de 12 de novembro de 2010, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Art. 8º Os Programas de Gestão de Documentos do MCTI, das unidades de pesquisa, entidades vinculadas e organizações sociais, deverão estar de acordo com a Política de Segurança da Informação do respectivo órgão.

Art. 9º Os servidores, empregados públicos e colaboradores do MCTI, das unidades de pesquisa, das entidades vinculadas e das organizações sociais, deverão ser continuamente capacitados para o uso das técnicas e procedimentos arquivísticos e dos sistemas computacionais relativos à gestão documental.

Parágrafo Único. Os treinamentos deverão estar compatíveis com a legislação e normas arquivísticas em vigor, bem como com as tecnologias implementadas e as demais tecnologias que porventura venham a ser adotadas.

## **DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 10. A presente Política de Gestão Documental será atualizada periodicamente em prazo não superior a cinco anos, a contar de sua aprovação. De igual modo, deverá ser constantemente monitorada e avaliada, visando a obter maior agilidade na eventual correção de ações, mesmo antes do prazo de sua atualização.

Art. 11. Os Programas de Gestão Documental a serem aplicados no MCTI, nas unidades

de pesquisa, entidades sociais e organizações sociais deverão ser apresentados ao SubSIGA/MCTI no prazo de um ano a contar da vigência desta Portaria.

Art. 12. Deverá ser criado grupo de trabalho para cumprir o disposto no Decreto nº 6.932, de 2009.

Art. 13. A Política de Gestão Documental e, em especial, os Programas de Gestão Documental, deverão ser amplamente divulgados para todo corpo funcional do MCTI, das unidades de pesquisa, entidades vinculadas e organizações sociais, tornando público seus objetivos e despertando a consciência e a responsabilidade dos envolvidos sobre a importância das suas aplicações.

Art. 14. Nas reuniões ordinárias ou extraordinárias, a Subcomissão do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SubSIGA/MCTI fará análise, prestará orientação técnica e elaborará parecer referentes aos projetos de inovação em gestão documental, apresentados pelos órgãos e entidades.

Parágrafo Único. Para as unidades de pesquisa, os projetos de inovação em gestão documental visam também à pontuação e à melhoria dos indicadores constantes nos respectivos Plano Diretor da Unidade - PDU e Termo de Compromisso de Gestão - TCG de cada órgão.

Art. 15. Ficará sujeito à responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor, aquele que desfingurar ou destruir documentos de valor permanente ou considerado como de interesse público e social.

Art. 16. O MCTI, por meio de suas instâncias competentes, providenciará suporte orçamentário para implantação do Programa de Gestão Documental, bem como suporte administrativo para reestruturação institucional.

Art. 17. Os casos omissos ou as dúvidas suscitadas serão resolvidos pela Subcomissão de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – SubSIGA/MCTI.

OS TEXTOS AQUI PUBLICADOS NÃO SUBSTITUEM AS RESPECTIVAS PUBLICAÇÕES NO D.O.U.

**ANEXO B – Relatório de Produção e Gestão Documental (RPGD) – Setor de Protocolo**
**RELATÓRIO DE PRODUÇÃO E GESTÃO DOCUMENTAL (RPGD)  
SETOR DE PROTOCOLO**

Período	Produção em fase corrente (%)	Produção em fase intermediária (%)	Produção em fase permanente (%)	Tempo de tramitação	Observações
01/13	74,5% >	55,5% >	1,1% =	+100 dias	Início de matrícula escolar
02/13	43,3% >	44,6% <	2,1% =	+100 dias	-
03/13	39,8% >	36,7% <	2,1% =	+100 dias	-
04/13	31,1% =	22,2% <	1,5% =	+100 dias	-
05/13	29,9% =	28,8% <	0,8% =	+100 dias	-
06/13	38,1% =	29,9% <	0,4% =	+100 dias	-
07/14	68,4% >	21,0% =	0,5% =	+100 dias	-
08/14	78,9% >	21,9% >	0,1% =	+100 dias	-
09/14	56,6% =	23,3% >	-	+100 dias	-
10/14	57,7% =	28,8% =	-	+100 dias	-
11/14	61,1% =	29,5% >	-	+100 dias	-
12/14	78,8% =	33,3% >	-	+100 dias	-
01/15	92,9% >	28,8% =	-	+100 dias	Início de matrícula escolar
02/15	88,8% >	39,1% >	-	+100 dias	-
03/15	51,5% =	45,1% =	-	+100 dias	-

**LEGENDA:**

&gt;: produção em maior grau

+: mais de 3 (três) meses

&lt;: produção em menor grau

=: produção normal

Fonte: Dados da pesquisa - Relatórios do SIPAR (2015). Adaptado pelo autor.

## ANEXO C - Relatório de Produção e Gestão Documental (RPGD) – Setor de Cadastro Funcional

**RELATÓRIO DE PRODUÇÃO E GESTÃO DOCUMENTAL (RPGD)**  
**SETOR DE CADASTRO FUNCIONAL**

Período	Produção em fase corrente (%)	Produção em fase intermediária (%)	Produção em fase permanente (%)	Tempo de tramitação	Observações
01/13	66,0% >	91,3% >	12,0% =	+100 dias	Início de matrícula escolar
02/13	68,8% >	92,2% =	12,0% =	+100 dias	-
03/13	45,5% =	88,3% <	12,0% =	+100 dias	-
04/13	32,1% =	77,3% <	12,0% =	30 dias	-
05/13	21,1% >	65,5% >	11,5% <	28 dias	-
06/13	29,9% =	78,8% >	8,1% <	15 dias	Arquivo Central
07/14	29,1% =	78,9% =	4,0% <	27 dias	Despacho de processos
08/14	28,8% =	65,5% =	-	+100 dias	-
09/14	43,3% >	61,1% =	-	+100 dias	-
10/14	42,1% =	60,1% >	-	+100 dias	-
11/14	51,2% >	78,8% >	-	+100 dias	-
12/14	61,6% =	81,1% >	-	+100 dias	-
01/15	62,2% >	90,0% <	2,2% <	+100 dias	Início de matrícula escolar
02/15	52,2% =	79,9% =	-	+100 dias	-
03/15	53,8% =	78,1% =	1,5% =	+100 dias	-

**LEGENDA:**

&gt;: produção em maior grau

+: mais de 3 (três) meses

&lt;: produção em menor grau

=: produção normal

Fonte: Dados da pesquisa – Relatórios do SIPAR (2015). Adaptado pelo autor

## ANEXO D - Relatório de Produção e Gestão Documental (RPGD) – Setor de Arquivo Central

**RELATÓRIO DE PRODUÇÃO E GESTÃO DOCUMENTAL (RPGD)**  
**SETOR DE ARQUIVO CENTRAL**

Período	Produção em fase corrente (%)	Produção em fase intermediária (%)	Produção em fase permanente (%)	Tempo de tramitação	Observações
01/13	15,1% =	42,2% >	89,0% >	+100 dias	Início de matrícula escolar
02/13	15,0% <	43,6% >	91,1% =	+100 dias	-
03/13	13,3% <	47,7% =	89,9% <	+100 dias	-
04/13	12,2% <	46,5% =	78,8% =	+100 dias	-
05/13	12,1% <	46,0% =	70,0% =	+100 dias	-
06/13	11,1% =	44,0% =	70,4% =	+100 dias	-
07/14	11,2% =	43,0% <	70,5% >	+100 dias	-
08/14	11,1% <	34,4% <	81,2% >	+100 dias	-
09/14	10,0% =	31,5% >	85,5% >	+100 dias	-
10/14	9,9% =	56,6% >	87,7% >	+100 dias	-
11/14	9,8% <	58,4% >	88,9% <	+100 dias	-
12/14	3,3% <	64,5% =	77,7% =	+100 dias	-
01/15	2,2% =	64,0% <	77,1% =	+100 dias	Início de matrícula escolar
02/15	2,0% =	32,2% <	76,6% =	+100 dias	-
03/15	2,0% =	23,3% =	76,5% >	+100 dias	-

**LEGENDA:**

&gt;: produção em maior grau

+: mais de 3 (três) meses

&lt;: produção em menor grau

=: produção normal

Fonte: Dados da pesquisa - Relatórios SIPAR (2015). Adaptado pelo autor

**APÊNDICE A – Modelo de Tabela de Temporalidade Documental – SEMED/PMM**

ASSUNTO	PRAZOS DE GUARDA			OBSERVAÇÕES
TIPOLOGIA DOCUMENTAL	CORRENTE	INTERMEDIÁRIO	DESTINAÇÃO FINAL	ANOTAÇÕES IMPORTANTES
<i>Documentação administrativa (Geral)</i>	Tempo de vigência (em média 5 anos)	Tempo de vigência (em média 5-10 anos)	Tempo de vigência (Guarda permanente ou eliminação)	
Processos, Relatórios de Gestão Semestral e Anual	Tempo de vigência	5 anos	Guarda permanente	
Planos, Programas e Projetos de Trabalho	5 anos	9 anos	Guarda permanente	
Memorandos, Ofícios, Relatórios de Atividades.	5 anos	9 anos	Guarda permanente	São passíveis de eliminação os relatórios cujas informações encontram-se recapituladas em outros.
Acordos, Ajustes, Contratos, Convênios	Enquanto vigora	10 anos	Guarda permanente	
Normas, Regulamentações, Diretrizes e Procedimentos	Enquanto vigora	5 anos	Guarda permanente	
Registro nos Órgãos Competentes	Enquanto vigora		Eliminação	

Fonte: Próprio autor (2015)

## **APÊNDICE B – Plano de Classificação Documental da Secretaria Municipal de Educação de Manaus (*Modelo proposto*)**

### ***Classes Principais***

#### **1 Atividades-Meio**

- 1.01 Planejamento
- 1.02 Administrativo e Financeiro
- 1.03 Comunicação e Assessoria
- 1.04 Controle Interno
- 1.05 Acompanhamento de Contratos e Convênios
- 1.06 Execução Financeira e Orçamentária
- 1.07 Gerenciamento de Bens Imóveis
- 1.08 Engenharia e Transporte
- 1.09 Patrimônio, Almoxarifado e Depósito
- 1.10 Gestão de Pessoal
- 1.11 Políticas e Ações Educacionais
- 1.12 Tecnologia da Informação
- 1.13 Gestão de Projetos e Engenharia
- 1.14 Gestão de Administração Escolar
- 1.15 Gestão de Educação Especial

#### **2 Atividades-Fim**

- 2.01 Assessoria Jurídica
- 2.02 Gabinete do Secretário
- 2.03 Conselhos Municipais
- 2.04 Subsecretarias

### ***Subclasses***

#### **1 Atividades-Meio**

##### **1.01 Planejamento**

- 1.01.01 Elaboração de Normas
- 1.01.02 Planejamento e Implementação de Projetos
- 1.01.03 Convênios
- 1.01.04 Coordenação de Comissões
- 1.01.05 Divulgação Administrativa
- 1.01.06 Execução, Acompanhamento e Avaliação de Atividades
- 1.01.07 Deliberação de Afazeres Administrativos

##### **1.02 Administrativo e Financeiro**

- 1.02.01 Prestação de Contas
- 1.02.02 Controle das Contas Públicas da Secretaria
- 1.02.03 Liquidação de Despesas
- 1.02.03 Contabilidade

##### **1.03 Comunicação e Assessoria**

- 1.03.01 Comunicação Interna e Externa
- 1.03.02 Organização de Solenidades
- 1.03.03 Assessoria de Imprensa
- 1.03.04 Promoção de Simpósios, Palestras e Eventos
- 1.03.05 Promoção de Campanhas Institucionais e Publicidade
- 1.03.06 Comunicação Institucional com Parceiros
- 1.03.07 Comunicação com o Usuário de Serviço Público

## **1.04 Controle Interno**

- 1.04.01 Suporte ao Controle Externo
- 1.04.02 Supervisão e Orientação da Gestão Orçamentária, Financeira e Patrimonial

## **1.05 Acompanhamento de Contratos e Convênios**

- 1.05.01 Cadastramento e Atendimento a Fornecedor
- 1.05.02 Licitação e Administração de Contratos

## **1.06 Execução Financeira e Orçamentária**

- 1.06.01 Controle do Orçamento
- 1.06.02 Cadastramento de Parceiros
- 1.06.03 Acompanhamento de Empenhos
- 1.06.04 Prestação de Contas Interno e Externo

## **1.07 Gerenciamento de Bens Imóveis**

- 1.07.01 Acompanhamento de Imóveis
- 1.07.02 Contratos de Bens
- 1.07.03 Locação de Imóveis
- 1.07.04 Fornecimento de Serviços Básicos
- 1.07.05 Execução e Acompanhamento de Projetos
- 1.07.06 Fiscalização das Instalações de Imóveis
- 1.07.07 Manutenção

## **1.08 Engenharia e Transporte**

- 1.08.01 Coordenação de Engenharia
- 1.08.02 Controle do Uso de Veículos Oficiais
- 1.08.03 Manutenção de Veículos Oficiais
- 1.08.03 Visitas Técnicas Escolares
- 1.08.04 Gerenciamento de Projetos e Acompanhamento de Obras

## **1.09 Patrimônio, Almoxarifado e Depósito**

- 1.09.01 Controle de Bens e Patrimônios Gerais
- 1.09.02 Execução de Serviços de Entrega
- 1.09.03 Controle de Estoque de Patrimônio
- 1.09.04 Alimentação Escolar
- 1.09.05 Material Escolar
- 1.09.06 Controle de Qualidade

## **1.10 Gestão de Pessoal**

- 1.10.01 Seleção e Acompanhamento de Estagiário
- 1.10.02 Desenvolvimento do Servidor
- 1.10.03 Frequência
- 1.10.04 Remoção
- 1.10.05 Cadastro Funcional
- 1.10.06 Direitos e Deveres
- 1.10.07 Aperfeiçoamento e Treinamento

## **1.11 Gestão Orçamentária e Financeira**

- 1.11.01 Planejamento e Programação Orçamentária
- 1.11.02 Acompanhamento da Execução Orçamentária e Financeira
- 1.11.03 Pagamento de Pessoal e Outros Custeios
- 1.11.04 Inspeção da Despesa
- 1.11.05 Controle da Contabilidade

## **1.12 Tecnologia da Informação**

- 1.12.01 Informação e Estatística
- 1.12.02 Gerenciamento de Matrículas e Rede
- 1.12.03 Gerenciamento de Sistemas e Programas
- 1.12.04 Desenvolvimento de Projetos
- 1.12.05 Suporte

## **1.13 Gestão de Projetos e Engenharia**

- 1.13.01 Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas
- 1.13.02 Elaboração de Projetos
- 1.13.03 Plantas

## **1.14 Gestão de Administração Escolar**

- 1.14.01 Apoio a Gestão Escolar
- 1.14.02 Atividades Complementares
- 1.14.03 Gerência de Creche
- 1.14.04 Assistência Social
- 1.14.05 Educação Especial
- 1.14.06 Educação de Jovens e Adultos
- 1.14.06 Educação Indígena
- 1.14.06 Desenvolvimento do Magistério
- 1.14.07 Atendimento ao Estudante

## **1.15 Gestão de Educação Especial**

- 1.15.01 Coordenação de Atividades de Convivência Infantil
- 1.15.02 Atendimento Social
- 1.15.03 Execução de Programas Sociais

## **2 Atividades-Fim**

### **2.01 Assessoria Jurídica**

- 2.01.01 Assessoria na Elaboração de Normas e Apoio aos Assuntos Jurídicos

### **2.02 Gabinete do Secretário**

- 2.02.01 Despachos

### **2.03 Conselhos Municipais**

- 2.03.01 Despachos, Leis e Regimentos

### **2.04 Subsecretarias**

- 2.04.01 Despachos e Relatórios de Gestão