



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Câmpus de Marília

Fernanda Furio Crivellaro

**Mapeamento de Processos como ferramenta auxiliar para
conversão digital em gestão de documentos acadêmicos**

Marília

2023

Fernanda Furio Crivellaro

**Mapeamento de Processos como ferramenta auxiliar para
conversão digital em gestão de documentos acadêmicos**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Doutora em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano

Marília
2023

C936m Crivellaro, Fernanda Furio
Mapeamento de Processos como ferramenta auxiliar para
conversão digital em gestão de documentos acadêmicos /
Fernanda Furio Crivellaro. -- Marília, 2023
213 p. : il., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp),
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília
Orientadora: Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano

1. Fluxo de informações. 2. Mapeamento de processos. 3.
Gestão de Documentos. 4. Documentos Acadêmicos. 5.
Conversão digital. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Fernanda Furio Crivellaro

**Mapeamento de Processos como ferramenta auxiliar para
conversão digital em gestão de documentos acadêmicos**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
UNESP/Marília, como requisito para obtenção de título de Doutora.

Área de concentração: Informação, Tecnologia
e Conhecimento.

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da
Informação.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Marília)

Profa. Dra. Rosângela Formentini Caldas (Examinadora)
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)

Profa. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge (Examinador)
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)

Profa. Dra Fabiana Ortiz Tanoue de Mello (Examinadora)
Fundação Educacional de Penápolis (FUNEPE)

Prof. Dr. André Ricardo Ponce dos Santos (Examinador)
Fundação Educacional de Penápolis (FUNEPE)

Marília, 25 de novembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Chegou o grande de dia, acho que nem consigo descrever sobre esse dia!!! Que processo... que processo longo, mas que ao mesmo tempo passou voando, há 7 anos comecei um pedacinho da minha história aqui na Unesp, uma jornada que no começo me fez ter dúvida do que eu poderia alcançar mas como tudo na vida acontece no tempo e com as pessoas certas, não poderia ser diferente... Foi nesse percurso de conhecimento que aprendi com pessoas maravilhosas a sonhar e querer ser sempre mais no âmbito da pesquisa, cada professor, cada colega de sala, cada profissional da instituição fizeram parte desse meu capítulo da vida e fizeram toda a diferença.

Quando tudo começou, Deus mais uma vez guiou todo meu caminho e colocou a melhor professora para me ensinar nestes quase 8 anos de estudo, Marcia, sem você nada disso teria sentido ou teria fim, obrigada pelas trocas, pelos ensinamentos, pelas reflexões e por ser essencial para o meu crescimento e amadurecimento... Você é um exemplo que quero ter para sempre em minha vida, exemplo de pessoa, professora, educadora, amiga, esposa... me orgulho muito de te ter por perto!

Engraçado como é a vida, em cada etapa parece que alguns presentes nos são dados e assim foi o início da minha jornada acadêmica que começou com o Prof. Horita, que teve uma importância imensa em todo meu processo de formação, desde puxões de orelha a disponibilizar o seu colo quando eu estivesse surtando, além disso fez questão de estar presente em todo o meu percurso, mais que isso acreditando em tudo o que fui conquistando no caminho e o mais lindo foi ver que as minhas conquistas também foram motivos de orgulho e emoção a ele! E agora, encerro uma importante etapa com a presença de uma pessoa que admiro muito como professora e gestora e que tenho como um exemplo para minha vida profissional, a Prof^a Fabiana Ortiz.

Agradeço imensamente a todos da banca que prontamente aceitaram meu convite e fizeram parte deste processo lendo meu trabalho, propondo sugestões e melhorias, somando e agregando em minha pesquisa, vocês foram essenciais neste momento que é tão importante para minha formação pessoal e profissional.

Além de pessoas que fizeram parte de todo esse processo na faculdade, ainda tenho o privilégio de ter meus pais, meu namorado, minha irmã, meu cunhado,

minha tia (Silvia), todos da minha família e ainda meus amigos (em especial a Emanuelle), que cada um com seu jeito me ensinou a persistir, a seguir meu coração, a ter confiança em mim como profissional, a entender que nem sempre o percurso será fácil, porém será necessário... fora todos os ensinamentos, eles ainda me apoiaram, me abraçaram, festejaram minhas conquistas (as vezes até mais do que eu festejei) e comemoraram cada passo meu... sou grata demais por ter vocês somando e dividindo comigo a minha vida.

RESUMO

A busca por estratégias ocorre, diante da necessidade das instituições em alinhar os seus objetivos com (juntamente) às suas ações, pessoas, processos e documentos. Neste contexto, a informação assume caráter cada vez mais estratégico e é vista como requisito básico para a sobrevivência das organizações, no cumprimento de sua missão, as organizações utilizam informações registradas e não registradas, algumas mais do que outras precisam zelar e cuidar destas informações registradas por mais tempo ou até mesmo de forma permanente, o que acontece com as instituições de ensino superior - IES. A massa documental presente em uma IES é de extrema importância por tratar de registros de informações que dão suporte ao conhecimento e reconhecimento de parte da vida do estudante, composta pelo período de estudo e toda sua história dentro da instituição. Devido esta importância em meados de 2018 o Ministério da Educação passou a exigir a conversão digital de documentos acadêmicos de discentes seguindo algumas regras e exigências. Com grande massa documental nas instituições de ensino buscar estratégias que auxiliem no planejamento de ações a serem desenvolvidas na digitalização dos documentos é essencial para otimizar e dar eficácia ao processo, com isso o mapeamento de processos como alicerce operacional para o cumprimento da legislação na Gestão Documental passa a ser estudado. Com isso o objetivo deste trabalho é analisar a influência do mapeamento de processos como ferramenta para a Gestão de Documentos no processo de conversão digital de documentos. Esta é uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva, onde foi utilizado o método de pesquisa-ação. O mapeamento de processos traz suporte à tomada de decisão para Gestão Documental até o momento da conversão digital, auxiliando na redução de falhas na produção ou tramitação dos documentos, na acumulação de documentos, na falta de procedimentos para lidar com os documentos, no acesso à informação, auxiliando na criação de estratégias de guarda e organização documental, no descarte dos documentos e ainda auxilia na execução das práticas, pois se torna possível a padronização das ações da equipe envolvida no processo, o mapeamento possibilitou o desenvolvimento de estratégias que se a IES tiver a intenção de continuar o processo de conversão digital nos demais documentos é possível executar as ações que serão amparadas pelo mapeamento.

Palavras-Chave: Fluxo de informações. Mapeamento de processos. Gestão de Documentos. Documentos Acadêmicos. Conversão digital.

ABSTRACT

The search for strategies occurs, given the need of institutions to align its objectives with (along with) its actions, people, processes and documents. In this context, information assumes an increasingly strategic character and is seen as a basic requirement for the survival of organizations, in fulfilling their mission, organizations use registered and unregistered information, some more than others need to watch over and take care of this recorded information. longer or even permanently, which happens with higher education institutions - IES. The mass of documents present in an HEI is extremely important because it deals with records of information that support the knowledge and recognition of part of the student's life, consisting of the period of study and all its history within the institution. Due to this importance in mid-2018, the Ministry of Education began to require the digital conversion of students' academic documents following some rules and requirements. With a large mass of documents in educational institutions, seeking strategies that help in the planning of actions to be developed in the digitization of documents is essential to optimize and make the process effective, with this the mapping of processes as an operational foundation for compliance with legislation in Document Management becomes studied. Thus, the objective of this work is to analyze the influence of process mapping as a tool for Document Management in the process of digital conversion of documents. This is an exploratory and descriptive qualitative research, where the action research method was used. Process mapping supports decision-making for Document Management until the moment of digital conversion, helping to reduce failures in the production or processing of documents, in the accumulation of documents, in the lack of procedures to deal with documents, in access to information, assisting in the creation of strategies for document storage and organization, in the disposal of documents and also assists in the execution of practices, as it becomes possible to standardize the actions of the team involved in the process, the mapping made it possible to develop strategies that the IES intends to continue the digital conversion process in the other documents, it is possible to perform the actions that will be supported by the mapping.

Keywords: Information flow. Process mapping. Document management. Academic Documents. Digital conversion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo das fases da Gestão de Documentos	29
Figura 2 - Categorias de conversão digital	42
Figura 3 - Etapas do mapeamento de processos	50
Figura 4 - Elementos BPMN.....	53
Figura 5 - Símbolos compostos.....	53
Figura 6 - Demonstração de modelagem BPMN.....	54
Figura 7 - Elementos do diagrama fluxograma vertical	56
Figura 8 - Demonstração de Fluxograma Vertical	57
Figura 9 - Diagramas fluxograma descritivo e de colunas.....	58
Figura 10 - Demonstração de Fluxograma Descritivo ou parcial.....	59
Figura 11 - Demonstração de Fluxograma de colunas ou global	60
Figura 12 - Ciclo de pesquisa.....	70
Figura 13 - Etapas de pesquisa.....	71
Figura 14 - Estrutura da pesquisa qualitativa	73
Figura 15 - Processo de pesquisa ação	76
Figura 16 - Etapas desenvolvidas na pesquisa-ação	78
Figura 17 - Área 1	93
Figura 18 - Área 2	94
Figura 19 - Área 3	96
Figura 20 - Área 4	97
Figura 21 - Distribuição de áreas	99
Figura 22 - Tabela de temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-fim das instituições federais de ensino superior - IFES.....	110
Figura 23 - Plano de desenvolvimento incluso no PDI da IES	131
Figura 24 - Organograma da Secretaria Acadêmica	151
Figura 25 - Fluxograma das atividades externas da Secretaria	153

Figura 26 - Fluxograma das atividades internas da Secretaria	154
Figura 27 - Diagramas utilizados para construção do mapeamento final	156
Figura 28 - Linha do tempo "fase inicial"	190
Figura 29 - Linha do tempo "Plano de ação"	191
Figura 30 - Linha do tempo "Implementação"	192
Figura 31 - Resultado da implantação do mapeamento de processos.....	206

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Etapas e atividades da Gestão de Documentos	26
Quadro 2 - Etapas da Gestão de Documentos físico e digital	34
Quadro 3 - Estratégias a serem adotadas no processo de conversão digital	44
Quadro 4 - Organização dos processos	48
Quadro 5 - Modelo de folha de verificação	62
Quadro 6 - Conciliação das Fases da GD e das informações do Mapeamento de Processos	67
Quadro 7 - Estrutura da observação para pesquisa-ação	81
Quadro 8 - Fases da pesquisa ação junto as Etapas da GD	89
Quadro 9 - Classes e Subclasses de Documentos	105
Quadro 10 - Temporalidade de Documentos	109
Quadro 11 - Atividades externas executadas na Secretaria Acadêmica	115
Quadro 12 - Atividades internas executadas na Secretaria Acadêmica	115
Quadro 13 - Processo dos Alunos ingressos	116
Quadro 14 - Processo de Estudo de Currículo	117
Quadro 15 - Processo de Solicitações de alunos	118
Quadro 16 - Processo de Aprovação de novos cursos	118
Quadro 17 - Processo de Vestibular	119
Quadro 18 - Sistemas de digitalização e suas características	123
Quadro 19 - Etapas do plano de ações	130
Quadro 20 - Procedimentos para tratamento e organização do acervo físico junto ao processo de digitalização	170
Quadro 21 - Estratégias de digitalização	174
Quadro 22 - Benefícios do mapeamento de processos nas etapas da GD para conversão digital de documentos	201

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de Temporalidade – prontuário do aluno de graduação.....	137
Tabela 2 - Tabela de Temporalidade – prontuário do aluno de pós-graduação.....	139
Tabela 3 - Tabela de Temporalidade – prontuário do aluno técnico	141
Tabela 4 - Tabela de Temporalidade – projeto pedagógico	142
Tabela 5 - Tabela de Temporalidade – Processo Seletivo.....	144
Tabela 6 - Tabela de Temporalidade – Exame	145
Tabela 7 - Tabela de Temporalidade – Registro de aula	146
Tabela 8 - Tabela de Temporalidade – diploma.....	147
Tabela 9 - Tabela de Temporalidade – atas.....	148
Tabela 10 - Tabela de Temporalidade –planejamento acadêmico.....	148
Tabela 11 - Tabela de Temporalidade – incentivo a pesquisa	149
Tabela 12 - Tabela de Temporalidade – portarias.....	149
Tabela 13 - Enquadramento dos documentos nos códigos existentes	150
Tabela 14 - Volume de documentos da IES por categoria	163
Tabela 15 - Documentos do prontuário do aluno de guarda permanente	166
Tabela 16 - Documentos temporários do prontuário do aluno.....	167
Tabela 17 - Média de prontuários ATIVOS organizados por semana	182
Tabela 18 - Média de prontuários ATIVOS digitalizados por semana.....	183
Tabela 19 - Média de prontuários CONCLUINTES organizados por semana.....	185
Tabela 20 - Média de prontuários CONCLUINTES digitalizados por semana	186
Tabela 21 - Média de prontuários ATIVOS anexados ao GED	187

LISTA DE FLUXOGRAMA

Fluxograma 1 - Vida acadêmica do discente.....	157
Fluxograma 2 - Estudo de currículo	159
Fluxograma 3 - Emissão de diploma	160
Fluxograma 4 - Solicitações diversas.....	161
Fluxograma 5 - Processo completo de digitalização	165
Fluxograma 6 - Fluxo das atividades a serem desenvolvidas pela equipe de digitalização.....	177
Fluxograma 7 - Fluxo das atividades executadas pela responsável pelo arquivo para Alunos ATIVOS	181
Fluxograma 8 - Fluxo das atividades executadas pela equipe de digitalização	182
Fluxograma 9 - Fluxo das atividades executadas pela responsável pelo arquivo para Alunos CONCLUINTES.....	184

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BPMN- *Business Process Model and Notation*

GD - Gestão de documentos

GED - Gestão Eletrônica de Documentos

ICP-Brasil - Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira

IES - Instituição de ensino superior

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

MASP - Metodologia de Análise e Solução de Problemas

MEC - Ministério da educação e cultura

PDCA - *Plan, Do, Check and Act*

PDI – Projeto de Desenvolvimento Institucional

PPC – Projeto Pedagógico do Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 GESTÃO DE DOCUMENTOS	22
2.1 Gestão de documentos em ambiente digital	30
2.1.1 Processo de Conversão digital de documentos	37
3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	46
3.1 Elaboração do mapeamento.....	49
3.2 Modelagem de processos.....	51
3.2.1 Modelagem BPMN	52
3.2.2 Fluxograma	55
3.3 Ferramentas para verificação e melhorias.....	61
3.4 Interface entre o mapeamento de processos e a gestão de documentos....	65
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	69
4.1 Caracterização da pesquisa	72
4.2 Pesquisa-ação	75
4.2.1 1º ciclo da pesquisa-ação: fase exploratória, coleta de dados e diagnóstico ...	79
4.2.2 2º ciclo da pesquisa-ação: plano de ação, implementação e avaliação e Resultado	84
5 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA	88
5.1 Fase exploratória.....	90
5.1.1 Universo de pesquisa	90
5.1.2 Legislação	100
5.1.3 Portaria de classificação e temporalidade dos documentos acadêmicos.....	104
5.2 Coleta de dados e diagnóstico.....	111
5.2.1 Conhecendo o arquivo	112
5.2.2 Processos e atividades desenvolvidos pela secretaria acadêmica	114

5.2.3 A percepção dos colaboradores sobre digitalização dos documentos	119
5.2.4 Sistema operacional - GED	121
5.2.5 Diagnóstico.....	124
5.3 Plano de ação	130
5.3.1 Plano de desenvolvimento do projeto	131
5.3.2 Plano de classificação e temporalidade	135
5.3.3 Mapeamento de processos	150
5.3.4 Plano de ações para o controle documental	162
5.3.5 Plano de ações para digitalização.....	172
5.4 Implementação e avaliação	178
5.5 Análise de Resultados	189
5.5.1 O mapeamento de processos na GD para conversão digital	193
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	203
REFERÊNCIAS.....	208

1 INTRODUÇÃO

O universo informacional das organizações é complexo. Como demonstram Rousseau e Couture (1998), no cumprimento de sua missão, as organizações utilizam informações registradas e não registradas. No que diz respeito àquelas que são registradas, as organizações utilizam informações coletadas nas mais diversas fontes para análise de temas e assuntos relacionados à sua área de atuação e, também, produzem e recebem informações durante o desempenho de suas funções e atividades, que devem ser registradas em documentos como testemunho e prova de suas ações. Estes últimos contemplam uma parcela significativa da informação orgânica produzida no âmbito das organizações e devem ser arquivados e mantidos adequadamente para uso contínuo ou quando necessário.

Diante das diversas atividades organizacionais, as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam zelar e cuidar destas informações registradas por mais tempo ou até mesmo de forma permanente, já que não podem descartar, independentemente do tempo, as informações registradas que estão relacionadas à vida acadêmica dos alunos, mesmo porque, se não forem conservados, para além de perderem a informação, também não atenderão ao Decreto 9.235/2017 – guarda permanente nas IES.

Em geral, considera-se documento uma “unidade de registro de informação, qualquer que seja o suporte e o formato” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.73). Especificamente, os documentos que, ao registrarem a informação orgânica, contemplam uma parcela desse conjunto maior e estão indissociavelmente ligados à realização da missão da organização, configuram-se em documentos de arquivo.

A massa documental presente em uma IES é importante por se tratar de registros de informações que dão suporte ao conhecimento e reconhecimento de parte da vida do estudante, composta pelo período de estudo e toda sua história dentro da instituição.

Quando os documentos não são conservados e arquivados de forma adequada, pode haver perda de informação. Por este motivo o gerenciamento das condições de criação, acesso, uso e preservação documentos, que chamamos de

Gestão de Documentos (GD), é necessário para que as informações não se percam enquanto tiverem valor. Considera-se informação de valor toda aquela que possui função útil no processo decisório, possibilitando que, com a utilização do documento, a informação chegue à pessoa certa no momento oportuno e com a qualidade necessária.

A Gestão de Documentos deve contemplar o caminho percorrido pelo documento, da produção até o momento final de sua existência, na eliminação, ou na decisão da preservação permanente (que ocorre no recolhimento) e tem, nas etapas do processo, as ferramentas de estruturação e atribuição de sentido à informação. Fazem parte da Gestão de Documentos identificar, classificar, ordenar, avaliar e descrever as informações (MEDEIROS; AMARAL, 2010).

Para auxiliar o processo de gestão e acesso aos documentos, conciliando com a extrema relevância dos documentos acadêmicos, o MEC determinou, por meio da portaria nº 315/2018 (MEC, 2018), que os acervos de toda instituição de ensino superior deveriam, além de mantidos de forma física, serem também geridos de forma digital, para assegurar integridade e autenticidade de todas as informações de um documento original.

Além de garantir a segurança das informações registradas, destacam-se outros benefícios ao manter um acervo digitalizado, como: acesso facilitado e ágil à informação; facilidade no manuseio; melhoria na conservação do documento; liberação de espaços físicos; auxílio na resposta de demandas; melhoria do fluxo informacional.

A portaria 315/2018 (MEC, 2018) define os critérios de conversão digital e preservação de documentos acadêmicos independentemente da fase em que estejam, sendo que: a digitalização devem garantir a confiabilidade e autenticidade de todas as informações dos processos e documentos originais; faz-se necessário um sistema especializado de gerenciamento de documentos eletrônicos, que possua, minimamente, as seguintes características: capacidade de utilizar e gerenciar base de dados adequada para a preservação do acervo acadêmico digital; forma de indexação que permita a pronta recuperação do acervo acadêmico digital; método de reprodução do acervo acadêmico digital que garanta a sua segurança e preservação; e utilização de certificação digital padrão ICP-Brasil. (MEC, 2018)

Contudo este processo de conversão exige planejamento e estudo, no intuito de viabilizar o processo de forma eficaz e com baixo custo, garantindo o cumprimento da lei e ainda verificando a capacidade da instituição para a execução da atividade, preocupando-se não só com a facilidade de acessar um documento, mas também propondo um trabalho que é possível de ser executado de acordo com os recursos disponíveis por ela.

A ideia para esta pesquisa surgiu a partir da percepção da complexidade do trabalho necessário para a implementação das mudanças indicadas pela portaria MEC (2018). Seria necessário realizar um estudo da IES como um todo, compreendendo o comportamento de todos os setores da instituição, visando reconhecer cada área e suas especificações. Entende-se que havia uma problemática existente em virtude de uma necessidade prática, com delimitações da pesquisa construídas (problemática, hipótese, objetivos e estudos bibliográficos). Durante esse processo, foi possível selecionar a amostra compreendendo por meio de levantamento teórico que o principal setor na produção de documentos institucionais era a Secretaria Acadêmica e, por este motivo, a amostra selecionada para o estudo mais aprofundado foi este setor.

Nesta perspectiva, compreendendo a identificação das informações produzidas/acumuladas como uma das fases da Gestão de Documentos, e que existem documentos no ambiente organizacional que são gerados constantemente e devem ser organizados para serem utilizados de maneira eficiente, para preservar informações por um longo período ou até mesmo de forma permanente, percebe-se a necessidade de identificar como essas informações e documentos são produzidos. Por outro lado, a grande produção documental gerada nesses fluxos informacionais possui relações intrínsecas com os processos de trabalho, que nem sempre ficam claras ao longo do uso e, posteriormente, durante o arquivamento. Para isso, é necessário utilizar ferramentas que auxiliem a execução da GD, agilizando o alcance do objetivo.

Para compreender esse caminho e entender como esses processos são estruturados e quando e como os documentos são produzidos, utilizados e destinados a preservação ou descarte, surge o mapeamento de processos que, para

Chiavenato (1993), representa o percurso de um conjunto de elementos que estão unidos ou de alguma forma interagindo para um resultado final.

De acordo com Barnes (2004) o mapeamento de processos é a representação gráfica da sequência de atividades, ou seja, a ordem cronológica das ocorrências presentes em uma atividade específica. É o conjunto de informações que demonstram a relação entre ações, pessoas, informações que estão contempladas dentro de um processo. O mapeamento tem o intuito de melhorar os processos, reduzindo o curso e as falhas na sua execução.

É o ato de delimitar por meio de ferramentas os caminhos de todo o processo de uma instituição, mostrando cada atividade, relacionando aos responsáveis pela execução e ainda demonstrando quando um documento é produzido, quando uma informação é necessária, desde o princípio até o final de um processo. Como desenho de um processo, o mapeamento possibilita eliminar todas as atividades que não agregam valor, além de corrigir situações que afetam o desempenho de uma atividade, provocando retrabalho ou perda da qualidade na execução. (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

O mapeamento de processos serve como fonte de informações que permitam compreender quando os documentos são produzidos até o seu destino final (guarda ou descarte), podendo auxiliar na percepção de estratégias que facilitam o acesso ao documento, tanto para descartar mais fácil no momento correto, quanto para guardar de forma clara que facilita na busca destes documentos. Aplicar o mapeamento nos processos documentais, torna-se uma ferramenta que pode auxiliar na identificação dos documentos que de acordo com a legislação são de obrigatoriedade para conversão.

Neste contexto, surge o problema desta pesquisa, que pode ser traduzido na seguinte questão: **De que forma o mapeamento de processos, se realizado como etapa da gestão de documentos, poderia contribuir na execução da conversão digital de documentos em uma IES?**

Para tanto a partir da problemática construída para a pesquisa, foi delimitada a seguinte hipótese: **A conversão digital presente na gestão de documentos, por meio do mapeamento de processos, garantiria às instituições menores custos**

e maior agilidade e facilidade no acesso à informação dos grandes fluxos de documentos e ações documentais.

O mapeamento de processos, utilizado como ferramenta para a conversão digital, na Gestão de Documentos, garantiria às instituições menores custos e maior agilidade e facilidade no acesso à informação dos grandes fluxos de documentos e ações documentais.

Com pleno entendimento do contexto apresentado esta pesquisa surgiu com o intuito de possibilitar uma investigação de caminhos que poderiam ser construídos no teste da problemática que foi desenvolvida por meio da intuição do pesquisador, se as potencialidades do uso das ferramentas de mapeamento de processos como etapa da gestão de documentos, auxilia na conversão de documentos analógicos em digitais. Sendo assim, o **objetivo** geral deste trabalho é analisar a influência do mapeamento de processos como ferramenta para a Gestão de documentos, no processo de conversão digital de uma Instituição de Ensino Superior. Para cumprir esse objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar quais são os tipos de documentos produzidos pela instituição;
- b) Estudar quais legislações regem esses documentos;
- c) Identificar a estratégia de gestão e de organização de documentos mantida pela instituição;
- d) Identificar quais normas precisam ser seguidas para conversão digital de documentos;

Para cumprir esse objetivo, os procedimentos metodológicos contemplam uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva. O método escolhido, conforme detalhado em seção específica, é a pesquisa-ação.

A pesquisa justifica-se, em geral, pelo gradativo movimento de conversão digital que vem ocorrendo nas organizações a partir do desenvolvimento das tecnologias da informação. Especificamente, no caso desta pesquisa, devido a exigência legal quanto à conversão digital dos documentos das instituições de ensino superior, o que dá um caráter iminente à mudança do contexto documental das IES. Essa exigência legal prevê zelo e acesso a informação ágil, devido a

relevância desta documentação. Além de existir uma massa documental densa para administrar, essas instituições possuem prazos relativamente curtos devido a quantidade de documentos existentes desde o início de suas atividades. Diante desta realidade, encontrar caminhos que tornem esse processo veloz, eficaz e preciso é essencial, já que esta ação demanda a gestão dos documentos desde sua produção ao seu destino final, dos recursos tecnológicos e das pessoas envolvidas no processo de conversão.

Encontrar ferramentas que sejam suporte e que deem precisão ao planejamento de ações garante que falhas sejam evitadas ou repensadas com rapidez durante o processo. Assim, o mapeamento pode ser utilizado como elemento relevante para a compreensão da produção documental de uma organização e poder contribuir para a articulação entre gestão de documentos e gestão da informação.

Como resultados, pretendeu-se identificar e detalhar os elementos aplicáveis do mapeamento de processos à Gestão de Documentos. Entende-se, portanto, que o mapeamento pode trazer respostas de melhorias contínuas aos processos tanto setoriais, quanto na execução de um projeto como o de conversão de documentos, entender o caminho garante que os documentos exigidos pela legislação atendam aos critérios legais. Por isso, este tema é de extrema relevância e poderá nortear caminhos para execução das etapas do processo e ainda garantir que a gestão de documentos seja precisa tanto no âmbito digital quanto no analógico, além de oferecer um passo a passo que outras instituições de ensino superior poderão seguir para cumprir com a exigência legal de forma a aplicar o mapeamento de processos junto à gestão de documentos, indicando caminhos e destinos que agilizam o trabalho institucional.

Para apresentação dos resultados obtidos ao longo da pesquisa, a tese está dividida em cinco seções, da seguinte forma: Esta primeira seção – Introdução – abordou os pressupostos iniciais do tema; justifica a escolha do tema e define o problema de pesquisa, apresentando a hipótese, objetivo geral e específicos.

As demais seções são apresentadas na seguinte sequência: **2 – Gestão de Documentos** – traz conteúdo que possibilita a validação da importância da gestão de documentos e suas etapas dentro dos processos administrativos.

A seção **3 – Mapeamento de processos** – apresenta estudos teóricos que conceituam, demonstram a importância, dificuldades e ferramentas utilizadas para mapeamento e modelagem de processos.

A seção **4 – Metodologia de Pesquisa** destaca os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa pesquisa-ação.

Na Seção **5 – Desenvolvimento de pesquisa**, são apresentadas as etapas da pesquisa-ação: exploratória, coleta de dados, diagnóstico, plano de ação, implementação e avaliação e resultado final. Ao final, são apresentadas as considerações relativas aos resultados obtidos com a pesquisa-ação.

2 GESTÃO DE DOCUMENTOS

Entende-se que a informação é insumo básico para qualquer ação, seja no âmbito acadêmico ou empresarial. A informação está ligada à geração de conhecimento e compreender que a informação é base para ações estratégicas e de planejamento, que resultarão no desenvolvimento de uma organização, é o primeiro passo para perceber a dependência existente e a correta relação que se deve manter (FADEL et al, 2010).

As informações recebidas, produzidas e acumuladas dentro dos ambientes organizacionais são vastas. Existem informações geradas internamente e externamente e, devido ao uso constante de tecnologia, essas informações são produzidas em grande volume. Sendo assim, é necessário identificar a importância da informação, o momento adequado para seu uso, arquivamento e eliminação, para que as organizações utilizem ao máximo o potencial informativo e se mantenham seguras em seus processos decisórios.

A ausência de informação, ou seu uso incorreto, pode levar a tomada de decisões que geram consequências ou mesmo ações com danos irreversíveis. Nessas condições, Valentim (2006) categoriza as informações que circulam nos ambientes internos empresariais como estratégicas, voltadas ao negócio, financeiras, comerciais, sobre gestão, tecnológicas e gerais. Esse universo informacional complexo demonstra que os indivíduos possuem necessidades informacionais diferentes uns dos outros. Neste sentido, é preciso trabalhar a produção, o compartilhamento, o uso e a apropriação da informação, a fim de identificar e reconhecer as necessidades em cada contexto informacional (FADEL et al, 2010).

Dentro desse universo, indicar a necessidade do uso da informação faz com que sejam direcionadas decisões sobre como e qual informação buscar, como armazenar e compartilhá-la e de que forma utilizar a informação de maneira e tempo corretos. Para Cianconi (1999), a informação deve ser utilizada como diferencial competitivo, um elemento estratégico à organização que reduz as incertezas e, por esse motivo, deve ser tratada como um recurso e gerenciada igualmente como ocorre com recursos humanos, financeiros e materiais.

Gerir a informação contempla a elaboração da estratégia sobre como será realizado o processo informacional dentro da organização desde a coleta de dados até sua distribuição como informação de valor (CRIVELLARO, 2018).

A Gestão da Informação (GI) atende àquela parcela da informação utilizada pela organização que é registrada e que produz documentos. Ela inclui um conjunto de estratégias voltados para coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação da informação, que são desenvolvidas a partir de uma necessidade informacional e com o intuito de mapear os fluxos formais nos diferentes ambientes da organização, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004).

Assim, a informação registrada, na forma de documento, passa a ser objeto de estudo, de acordo com sua natureza, orgânica ou não orgânica. Rousseau e Couture (1998), caracterizam a informação não orgânica como aquela produzida fora do âmbito da missão da organização, mas coletada e utilizada como subsídio à realização de suas atividades. Por outro lado, a informação orgânica registrada é composta por documentos originados pelo cumprimento da missão, para realização das funções, e corresponde aos documentos de arquivo, definidos como “o conjunto dos documentos produzidos e acumulados por uma entidade, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.27).

Documento é a informação registrada que é produzida ou recebida no início, condução ou complemento de uma atividade institucional, que compreende em informações que evidenciam e dão suporte na execução de demandas. Refere-se a memória coletiva da organização, criada por registros preciosos e confiáveis que é fornecido por sua vez para auxiliar na execução e solução de demandas de forma ágil (ARAMIDE, *et al* 2020).

Entende-se como documento um conjunto de informações referentes às atividades desenvolvidas pela organização, registrado em um determinado suporte. Logo, o documento torna-se um instrumento imprescindível à organização para desenvolver suas funções e atividades, alcançando por meio desses, seus objetivos (ALMEIDA, 2018, p. 42).

Ao concretizar a informação, o documento cria a possibilidade de que ela seja arquivada, gerida e utilizada, oficializando o fluxo informacional dos processos organizacionais e mantendo a informação fixa em um suporte para que seja utilizada em momento oportuno. Como lembra Almeida (2018), os documentos são produzidos naturalmente e em fluxo contínuo, ao longo do desenvolvimento das atividades. Considerando os documentos como informação registrada, entende-se que a ausência de gerenciamento adequado sobre os documentos pode atingir a capacidade de gestão das informações, afetando o processo decisório, com o aumento de falhas, ou provocar a redução da percepção de oportunidades.

Sendo assim, surge a GD que auxilia no controle pleno dos documentos, desde sua produção até sua destinação final. Como demonstrou Jardim (2015, p. 21), “há várias definições do termo Gestão de Documentos em diversas línguas e ‘tradições arquivísticas’”, mas todas elas demonstram a necessidade de tratamento integral dos documentos de arquivo como mecanismo de garantia de autenticidade e integridade.

Assim como no resto do mundo, no Brasil, as definições evoluíram ao longo dos anos, incorporando a discussão sobre diferentes aspectos. A GD é compreendida como o conjunto de medidas e rotinas que garantem o efetivo controle de todos os documentos, desde sua produção até a destinação final (eliminação ou guarda permanente), com o intuito de organizar e racionalizar todo o processo, promovendo eficiência administrativa e, também, a preservação dos documentos de valor permanente, para atendimento de demandas da sociedade (BERNARDES, 1998). A Gestão de Documentos contempla o processo como um todo, pois representa “um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos, em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento, ao arquivo permanente” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 100).

A norma ABNT NBR ISO 15.489-1:2018 (ABNT, 2018, p. 3), também incorpora esses elementos ao definir a Gestão de Documentos de Arquivo como a

área da gestão responsável pelo controle eficiente e sistemático da produção, recebimento, manutenção, uso e destinação de documentos de arquivo, incluindo processos para captura e

manutenção de provas e informações sobre atividades e transações de negócio na forma de documentos de arquivo.

Em sua introdução, a mesma norma indica que a Gestão de Documentos contempla:

- a) produção, captura de documentos de arquivo para cumprir requisitos de prova da atividade de negócio;
- b) adoção de medidas apropriadas para proteger sua confiabilidade, integridade e usabilidade conforme seu contexto de negócios e requisitos para gestão de mudanças ao longo do tempo (ABNT, 2018, p.1).

Apresenta, portanto, duas dimensões da Gestão de Documentos: uma ligada à criação de documentos autênticos e outra que diz respeito à manutenção das condições necessárias para que o documento produzido seja preservado como fonte de prova em longo prazo. Do ponto de vista gerencial, este processo assegura que os documentos sejam organizados de maneira eficiente e eficaz para que sejam rapidamente localizados não apenas durante o uso do documento, mas também durante o período em que aguardam cumprimento de prazos, seja no arquivo corrente, intermediário ou permanente. (BERNARDES; DELATORRE, 2008)

A Gestão de Documentos é um processo arquivístico que, com menor custo e maior eficiência e eficácia, busca intervir no ciclo de vida dos documentos, visando reduzir, seletiva e racionalmente, a massa documental a proporções manipuláveis até que a ela tenha destinação final (expurgo ou recolhimento aos arquivos permanentes). (MEDEIROS; AMARAL, 2010, p. 298)

Além do controle documental, a GD contempla o ato de administrar toda a produção de documentos, desenvolvendo um planejamento que tenha como objetivo organizar, registrar, facilitar o acesso e reduzir custos arquivísticos de toda a informação registrada dentro de um ambiente.

Falhas no sistema de controle de produção ou tramitação dos documentos, acumulação de documentos de forma desordenada e falta de procedimentos para lidar com os documentos comprometem a qualidade das atividades diárias, dificultam o acesso à informação, oneram espaço físico e aumentam custos operacionais (BERNARDES; DELATORRE, 2008).

Assim, implantar um projeto de GD garante que as instituições tenham controle sobre os documentos que recebem ou produzem, bem como que reduzam

custos operacionais para mantê-los arquivados, além de diminuir a massa documental e otimizar a guarda de documentos analógicos e digitais. Além disso, o acesso à informação qualificada, em tempo hábil, de maneira segura, é um elemento que demonstra a importância da Gestão de Documentos para o tratamento integral da informação.

A GD exige um vasto conhecimento legal e de processos, já que, por meio das legislações e normas, são desenvolvidas ações que devem indicar prazos de guarda e destinação final, além de todos os requisitos necessários para o desenvolvimento de ações que serão implantadas, considerando tanto a preservação dos documentos quanto as necessidades dos usuários.

O processo implica a realização de diversas etapas que possibilitem a compreensão e codificação dos documentos em diversos níveis, desde seu reconhecimento (diagnóstico da Produção Documental), passando pela inclusão de cada tipo documental numa lógica de organização (Classificação), até o estabelecimento de critérios de valoração, visando determinar a preservação ou a eliminação dos documentos (Avaliação) (PAZIN, 2005, p. 5).

Para Bernardes e Delatorre (2008), existem algumas atividades a serem desenvolvidas para Gestão de Documentos que são: produção, utilização e destinação de documentos, tramitação, organização e arquivamento, reprodução, classificação e avaliação.

Ao verificar as citações, percebe-se que há uma interação entre os conceitos e que as etapas e as atividades de GD relacionadas por Bernardes e Delatorre (2008) interagem entre si, promovendo diversas atividades em uma só etapa, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas e atividades da Gestão de Documentos

ETAPAS	ATIVIDADE A SER DESEMPENHADA	COMO A ATIVIDADE É DESENVOLVIDA
RECONHECIMENTO	Produção de documentos	Analisar os documentos produzidos, identificando seu surgimento e desenvolvendo a padronização na elaboração de documentos.
	Utilização dos documentos	Identificar quando e quem utiliza os documentos, tanto documentos correntes quanto documentos arquivados.
	Tramitação	Estudar, organizar e definir o fluxo documental, deixando-o padronizado desde sua criação até a guarda.
CLASSIFICAÇÃO	Classificação	Classificar tipos e séries documentais, desenvolvendo um plano de classificação.

ETAPAS	ATIVIDADE A SER DESEMPENHADA	COMO A ATIVIDADE É DESENVOLVIDA
	Organização e arquivamento	Organizar e arquivar os documentos, de acordo com as normas desenvolvidas na classificação.
AVALIAÇÃO	Avaliação	Identificar o valor e o ciclo de vida de cada documento, estabelecendo seu prazo de guarda.
	Reprodução	Reproduzir documentos quando houver a necessidade tanto por preservação do documento original para guarda permanente quanto para substituição do papel para microfilme.
	Destinação de documentos	Garantir que os documentos sejam descartados ou guardados, após seu uso, aplicando sempre o critério de temporalidade.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bernardes e Delatorre (2008)

A primeira etapa da gestão de documentos, denominada Reconhecimento, corresponde ao diagnóstico da produção documental, em que se faz necessário desenvolver as atividades de estudar os documentos que são produzidos, entender quando acontece sua utilização e determinar qual o fluxo do documento dentro da organização. O intuito é tornar claro como ocorre o surgimento de cada documento, padronizando seu percurso e sua criação.

A segunda etapa, chamada de Classificação, é o momento de definir o tipo documental buscando uma lógica para sua organização, em que se encontram duas atividades, a de tipificar o documento, codificando e organizando a forma de guarda, para desenvolver uma estratégia de arquivamento.

A terceira e última etapa é a de Avaliação, que visa preservar e descartar documentos. Ela prevê o desenvolvimento de atividades para compreender o valor do documento e o seu ciclo de vida, definindo o prazo de guarda, bem como a reprodução de documentos para que não se percam e deteriorems informações e garantir que os documentos sejam descartados ou permaneçam guardados quando necessários.

A partir das etapas e atividades citadas no quadro, com o objetivo de desenvolver uma percepção sistemática sobre a GD, elaborou-se o fluxo das fases da Gestão de Documentos (Figura 1). Para sua elaboração, foram utilizadas as etapas e atividades de forma que fossem organizadas para que o processo se tornasse eficiente. Assim, o fluxo se inicia com a identificação dos documentos e análise de seu uso. Feito isso, é necessário o estudo de quais leis regem os tipos de documentos estudados.

Inicia-se, então, a elaboração de uma tabela de temporalidade de documentos, com a atribuição de códigos, prazos de guarda e de arquivamento que devem ser aplicados a cada documento.

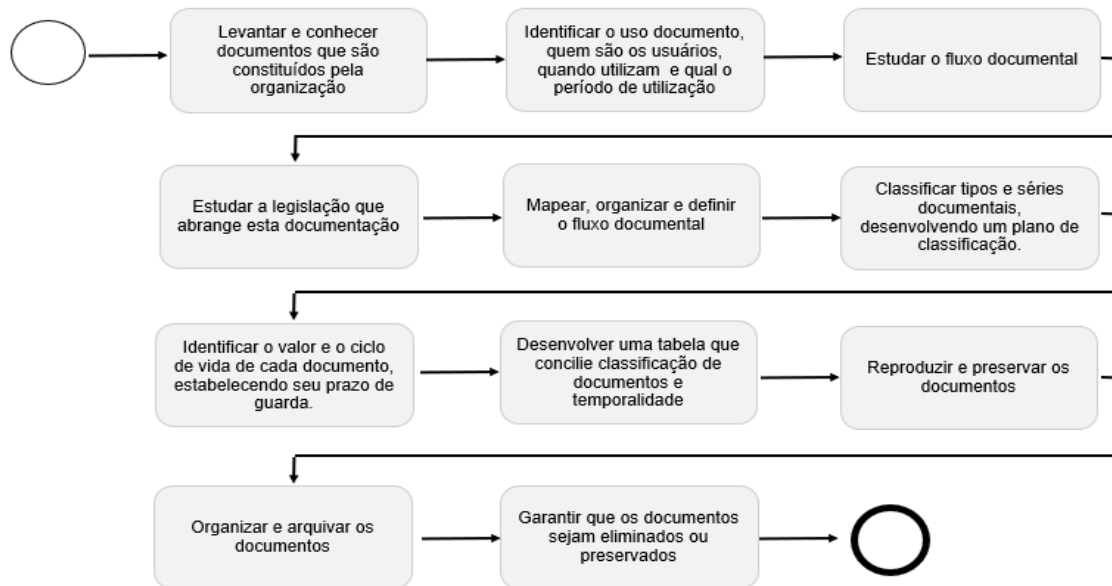
Conhecendo mais sobre os documentos e seus prazos de guarda e de descarte, procede-se o processo do estudo sobre o fluxo documental, com o intuito de desenvolver um mapeamento que deve definir qual o caminho que ele perpassa desde sua criação até o seu fim e organizar como os documentos serão arquivados. Após o arquivamento dos documentos, chega-se à etapa final, para preservação e descarte.

Ao analisar todo esse ciclo, percebe-se a importância do planejamento de cada fase. Cabe destaque, porém, à fase do mapeamento, que, se não for bem desempenhada, dificulta a realização das etapas seguintes, comprometendo o acesso à informação e seu descarte, além de poder acarretar custos excessivos para a guarda dos documentos. Neste sentido, o mapeamento pode auxiliar e melhorar a operacionalização da empresa.

É importante notar que o fluxo documental está inserido no contexto maior dos fluxos informacionais que ocorrem dentro dos processos administrativos e técnicos de todas as organizações. Sendo assim, o adequado mapeamento do fluxo de documentos deve ocorrer a partir do conhecimento dos processos organizacionais.

Entende-se que o estudo do contexto de produção documental, etapa da identificação arquivística que dá subsídios à classificação e à avaliação, é um momento essencial da Gestão de Documentos.

Figura 1 - Fluxo das fases da Gestão de Documentos



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Ao estudar o contexto de produção, identifica-se o vínculo arquivístico, “a rede de relacionamentos que cada documento tem com outros documentos pertencentes ao mesmo conjunto” (DURANTI, 1997, p. 216). Considerando-se que a realização das funções e a produção documental ocorrem no âmbito dos processos organizacionais, depreende-se que a origem do vínculo arquivístico está inserida no âmbito dos processos administrativos e técnicos necessário para a realização das atividades.

Percebe-se, então, que uma das principais características dos documentos de arquivo é a articulação e a conexão natural entre as partes de um processo, suas atividades e os documentos. Carucci (1983) afirma que existe uma conexão lógica e formal entre as atividades executadas e os documentos produzidos que são ligados entre si por esse vínculo necessário. Essa relação entre atividade e documento é denominada organicidade, uma das características essenciais dos documentos de arquivo.

Tendo em vista que a Gestão de Documentos tem o papel de organizar e administrar os documentos de uma entidade por meio do reconhecimento, classificação e avaliação, é necessário entender como os processos organizacionais

acontecem, quando as atividades produzem ou precisam de documentos, para que os protocolos sejam desenvolvidos de maneira eficaz e eficiente.

Considerando que esta relação natural que existe entre os processos e os documentos relacionados a eles precisa ser identificada, percebe-se a importância do mapeamento de processos para a Gestão de Documentos.

2.1 Gestão de documentos em ambiente digital

Os avanços da tecnologia da informação vêm transformando a produção e gerenciamento de documentos e informações em um processo estruturado e complexo. Como recurso material valioso para a sobrevivência das organizações, os documentos precisam estar atualizados podendo ser utilizados na hora certa, na forma certa e no lugar certo e gerenciar esse recurso de forma eficaz exige um controle sistemático de criar, processar, distribuir, organizar. (READ; GINN, 2007).

Além de ser um recurso essencial para a execução de suas ações, as organizações ainda estão sob crescente exigência dos órgãos fiscalizadores e de controle das suas atividades para apresentar, por meio processos de auditoria, documentos que comprovem a forma que lidam com seus processos, costumes, políticas, leis e regulamentos. E cada vez mais, o espaço privilegiado para essas ações é o ambiente digital.

É por meio dos registros informacionais efetuados que esses processos de verificação são realizados, assim, com o avanço da tecnologia e com as mudanças de regras para submissão dessas informações registradas, as instituições precisam começar a estruturar suas ações de forma a tornar ágil o processo de prestar contas e otimizar seus processos internos (ARAMIDE, *et al* 2020).

Os documentos fazem parte de todas essas ações e dentro do ambiente organizacional diversos usuários podem analisar esses registros, pois, sejam eles internos (gestores e colaboradores) ou externos (fornecedores, concorrentes, clientes, órgãos fiscalizatórios, governo, bancos), os documentos são fonte de

respostas e o que traz valor a organização, pois trazem dados importantes de toda sua história.

Devido ao grande volume de documentos produzidos pelas atividades institucionais, e ao rápido avanço tecnológico, o registro eletrônico passou a ser estudado como forma de manter documentos em ambiente digital proporcionando maior facilidade e rapidez no acesso. Para Aramide, *et al* (2020) um registro eletrônico é qualquer informação em formato legível por máquina, incluindo informações numéricas, gráficas, de áudio, vídeo e textuais que são gravadas ou transmitidas em formato analógico ou digital, como planilhas eletrônicas, arquivos de processamento de texto, bancos de dados, correio eletrônico, mensagens instantâneas, imagens digitalizadas, fotografias digitais e arquivos multimídia.

Aramide *et al* (2020) trazem algumas formas de registros eletrônicos:

- a) Correio eletrônico: sistema que permite aos usuários compor, transmitir, receber e gerenciar documentos eletrônicos e imagens através de redes.
- b) *Document Imaging*: sistema automatizado para digitalização, recuperação e gerenciamento de imagens de registros em papel em formato eletrônico, ou seja, um documento em papel é digitalizado em um arquivo de computador, criando assim uma imagem eletrônica do documento e este deve ser salvo em algum disco óptico por ter formato grande;
- c) Internet: empresas, organizações e indivíduos criam locais, chamados de sites, que podem ser acessados por qualquer pessoa que tenha uma conexão com a internet.
- d) *Enterprise Content Management* (ECM): são as tecnologias, ferramentas e métodos usados para capturar, gerenciar, armazenar, preservar e fornecer conteúdo ou informações em uma empresa ou organização, sistemas desenvolvidos para armazenamento de documentos.

Como o registro do documento eletrônico pode ser mantido em diversos suportes, desde aqueles temporários como CD, DVD, Pen Drive, Drive, ou nos próprios sistemas de negócios ou de correio eletrônico, site, além dos sistemas próprios para preservação documental, entre outras ferramentas, o desafio é definir

quais parâmetros serão utilizados para garantir que não haja fraude ou roubo desses registros, para garantir que os documentos sigam as exigências arquivísticas de autenticidade e integridade e que os documentos permaneçam seguros, com fácil acesso e qualificados ao uso.

É importante reconhecer que os documentos arquivísticos são principal fonte de informação das instituições e que para assegurar o valor da informação, é necessário conduzir e manter documentos confiáveis, precisos, autênticos e acessíveis, desta maneira a iniciativa em ter “dados abertos”, depende de gestão eficiente dos documentos digitais que precisam permanecer autênticos, acessíveis e utilizáveis. (ROCHA, 2015)

Assim, um documento mantido em ambiente digital deve passar pelo crivo e critérios de GD, onde altera-se apenas a forma de guarda que vai de ponto físico para ponto digital, mas que ações da GD devem ser mantidas e novas preocupações passam a surgir, já que é um novo formato de arquivo e que deve seguir o padrão de autenticidade e acessibilidade do documento, com um novo desafio de que este documento se mantenha seguro mesmo com o avanço da tecnologia.

Ao gerir o documento em ambiente digital, a informação passa a ser visualizada por diversos usuários e o gestor passa a se preocupar com a segurança desses arquivos, pois estarão também em ambiente que pode ser danificado por perda ou falta de proteção. A GD digital é mais complexa que a de documentos analógicos, pois é necessário estruturar diversos processos e tratamento ao documento antes de entrar no processo de digitalização ou na própria produção do documento digital e ainda é necessário controlar as várias ameaças recorrentes pela fragilidade inerente aos suportes digitais e a rápida obsolescência tecnológica. (ROCHA, 2015)

Quando a GD em ambiente digital é realizada a partir da conversão de documentos produzidos fisicamente ou da produção de documentos já digitais e no ambiente eletrônico algumas medidas devem ser cumpridas de acordo com Aramide, *et al* (2020):

- a) Definir um método de guarda do documento, seja um sistema específico ou outro método de registro, os registros devem ser armazenados com segurança tanto eletronicamente quanto fisicamente;
- b) Padronizar caracteres e pastas para salvar os arquivos, facilitando a localização dos mesmos;
- c) Criar ações para a manutenção da integridade dos registros eletrônicos, principalmente pelos que podem ser alterados facilmente, medidas como controle de acesso ao registro ou dados, identificação do responsável pelo acesso ao registro e verificar a exatidão das informações ou dados registrados, em intervalos regulares de tempo;
- d) Identificar e classificar os documentos por nível exigido de segurança, já que varia de acordo com o conteúdo do registro. Alguns registros podem ter um nível baixo de privacidade, exigindo muito pouca ou nenhuma segurança, outros um alto nível, necessitando de alta segurança. Ao classificar este índice, a instituição precisa pensar sobre quem precisa e quem deve ter acesso a esse registro, documentos confidenciais não devem ser deixados na tela do computador sem supervisão;
- e) Padronizar métodos de acesso e transferência de registros: caso o documento precisar ser enviado a terceiros ou outro local, dentro ou fora da organização, todas as precauções de segurança necessárias devem ser tomadas para protegê-los em trânsito. Isso inclui o formato de envio, tecnologia que atende essa necessidade;
- f) Preservar os registros e para se proteger contra perdas;
- g) Considerar o melhor método de descarte dos registros, no final de sua vida útil.

Considerando que o documento em ambiente digital possui duas naturezas, física ou digital - o documento de natureza física é o documento produzido em papel e que posteriormente será convertido para ser preservado em ambiente digital e o documento de natureza digital é produzido já em meios eletrônicos - para documentos de natureza digital, os requisitos acima devem ser levados em

consideração, e para documentos que passam pelo processo de conversão digital devem-se aplicar as etapas da GD convencional e acrescentar as medidas da GD digital. Conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Etapas da Gestão de Documentos físico e digital

ETAPAS	ATIVIDADE A SER DESEMPENHADA	COMO A ATIVIDADE É DESENVOLVIDA
GESTÃO DO DOCUMENTO PRODUZIDO FISICAMENTE E QUE PASSARÁ PELO PROCESSO DE GUARDA DIGITAL	Gestão do Documento de natureza física	Analisar os documentos produzidos, identificando seu surgimento e desenvolvendo a padronização na elaboração de documentos.
		Identificar quando e quem utiliza os documentos, tanto documentos correntes quanto documentos arquivados.
		Estudar, organizar e definir o fluxo documental, deixando-o padronizado desde sua criação até a guarda.
		Classificar tipos e séries documentais, desenvolvendo um plano de classificação.
		Organizar e arquivar os documentos, de acordo com as normas desenvolvidas na classificação.
		Identificar o valor e o ciclo de vida de cada documento, estabelecendo seu prazo de guarda.
		Reproduzir documentos quando houver a necessidade tanto por preservação do documento original para guarda permanente quanto para substituição do papel para microfilme.
		Garantir que os documentos sejam descartados ou guardados, após seu uso, aplicando sempre o critério de temporalidade.
	Gestão do Documento de natureza digital	Definir um método de guarda do documento.
		Padronizar caracteres e pastas para salvar os arquivos, facilitando a localização dos mesmos.
		Criar ações para a manutenção da integridade dos registros eletrônicos.
		Identificar e classificar os documentos por nível exigido de segurança.
		Padronizar métodos de acesso e transferência de registros.
		Preservar os registros e para se proteger contra perdas.
Considerar o melhor método de descarte dos registros, no final de sua vida útil.		

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A complexidade da GD em ambiente digital acontece devido ao avanço da tecnologia e à facilidade do acesso à informação. Assim além das questões práticas da GD para organização da guarda em ambiente digital, ainda outras preocupações fazem parte deste processo devido a exposição das informações a riscos.

Os registros devem ser protegidos contra danos e acesso não autorizado, o método de segurança depende inteiramente do método de armazenamento adotado, onde a confidencialidade pode ser mantida fornecendo com a adoção de senhas e outros mecanismos de controle de acesso. (ARAMIDE, *et al* 2020).

Para Read e Ginn (2007), compreender que os documentos de valor requerem medidas especiais de proteção é o primeiro passo para criar métodos de proteção e cuidado, de forma que garanta qualidade e privacidade aos dados.

Devido ao valor dos dados contidos em documentos, em 2021 entrou em vigor a Lei 13.709/2018, denominada Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) que visa inibir a violação de dados no país, na qual foram estabelecidas diretrizes sobre como as organizações devem proceder em relação à segurança dos dados pessoais do indivíduo.

A LGPD dispõe a forma de tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, e tem a finalidade de responsabilizar as organizações em manter os dados pessoais em segurança, onde o controlador e o operador se tornam responsáveis em acessar, guardar e destinar o uso desses dados em registros apenas quando autorizados pelo titular. (BRASIL, 2018)

A Lei ainda aborda como os dados pessoais devem ser tratados e quais princípios as organizações devem seguir para manejar esses dados, sendo eles:

- a) Finalidade: usar os dados por meio de propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular;
- b) Adequação: os dados devem ser compatíveis com as finalidades informadas ao titular;
- c) Necessidade: limitar o tratamento mínimo necessário os dados para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos;
- d) Livre acesso: garantir aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração, bem como sobre a integralidade de seus dados pessoais;

- e) Qualidade dos dados: garantir aos titulares a exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade dos dados;
- f) Transparência: garantir aos titulares, informações claras, precisas e facilmente acessíveis, observados os segredos comercial e industrial;
- g) Segurança: utilizar medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão;
- h) Prevenção: adotar medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais;
- i) Não discriminação: impossibilitar o uso de dados para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos;
- j) Responsabilização e prestação de contas: demonstrar pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.

A LGPD traz normas que devem ser aplicadas por todas as instituições que possuem registros de dados pessoais do indivíduo, com alguns limites e regras impostos para as organizações, a fim de controlar a GD e permitir acesso aos dados apenas com autorização dos usuários, evitando fraudes, reduzindo acesso ilimitado aos dados, já que a legislação limita e responsabiliza um pessoa para a administração desses documentos, permitindo informação segura, clara e precisa, a partir da autorização de uso.

Por este motivo, compreender a importância do documento, da lei que protege esses dados e ainda nas formas utilizadas para guarda eletrônica do documento faz parte do processo de identificação de estratégias no uso da tecnologia em favor das instituições, ou seja, levantar elementos quanto ao acesso a informação e a Lei de Proteção de Dados, que demonstram a forma apropriada desses registros, possibilita escolhas assertivas que otimizem as operações digitais dos documentos nas instituições.

Conforme citado, o documento digital possui duas naturezas físicas e digital, os documentos produzidos fisicamente para se tornar digital passam pelo processo de conversão digital que deve seguir alguns critérios e regulamentos, que serão abordados a seguir.

2.1.1 Processo de Conversão digital de documentos

O processo de conversão digital é visto como uma possibilidade de manter os documentos preservados e de fácil acesso, ou seja, digitalizar documentos físicos previne a deterioração e danos em documento e ainda possibilita a agilidade no seu uso.

Alguns fatores podem danificar os documentos analógicos como os fatores externos – luz, temperatura, umidade, poluição ácida, insetos, furto, incêndios, e internos – inerentes a própria natureza do documento, (SCHELLENBERG, 1974) que podem afetar o valor informativo do documento a longo prazo ou até mesmo a perda da informação de valor.

Por estes motivos, faz-se necessário desenvolver e criar ações que devem ser aplicadas aos documentos físicos, que garantam que os fatores externos ou internos não afetem facilmente esses documentos, como por exemplo por meio do levantamento do volume de documentos e previsão de guarda, é possível estruturar um ambiente físico com iluminação propícia, longe de umidade, com reparação e verificação periódica do documento, com a escolha do material adequado para a produção do documento, tudo isso são ações que podem retardar a deterioração da informação registrada, a fim de, manter a informação com qualidade,

Mas, mesmo com ações constantes alguns agentes externos são incontrolláveis e isso faz com que outras medidas preventivas possam ser utilizadas para garantir que esses documentos não se percam e encontrar formas de armazenamento em melhores condições dando acessibilidade aos documentos em sucessivas gerações passa ser um desafio constante ao profissional responsável pela guarda documental.

A digitalização passa a ser estratégia e política de preservação que garante a acessibilidade do documento independente do tempo que foi produzido fazendo com que informações sejam acessadas e não se percam independente do prazo de sua produção (THOMAZ, 2004)

A digitalização é vista como suporte que poderá ser utilizada pela GD, para manter o acesso e o resguardo do documento a fim de preservar as informações registradas com fidedignidade e acessibilidade. A preservação digital é o registro dos documentos em suportes eletrônicos, que em meio digital guarda-se documentos que asseguram que o registro de memórias não se perca no longo prazo.

A preservação digital acontece pela conversão de documentos arquivos, que são mantidos em custódia devido ao conteúdo informacional que está presente no documento, em documentos eletrônicos que são digitalizados com o intuito de serem preservados além de fisicamente também em meios digitais, como forma de garantir que ao longo do tempo esses documentos não se percam ou deteriorem. A preservação digital abrange não só o zelo com a informação, mas também reflete nos custos físicos para manter um arquivo.

A digitalização de documentos possibilita difundir e facilitar o acesso, promover intercâmbio entre acervos de diferentes instituições, bem como atuar na preservação de documentos em estado avançado de deterioração, já que restringe ao máximo a necessidade de acesso aos originais. (FLORES, 2015)

Para Thomaz (2004) no âmbito digital, o documento deixa de ser objeto físico e se transforma em objeto lógico e para que isso aconteça algumas dificuldades precisam ser analisadas para garantir autenticidade, integridade e acessibilidade do documento eletrônico.

Com o avanço dos processos de digitalização nas empresas públicas e privadas, alguns parâmetros passaram a ser divulgados por meio de leis e decretos que garantissem a padronização deste processo e ainda delimitassem ações que pudessem evitar perdas de massa documental.

A primeira legislação, Lei 12.682/2012 (BRASIL, 2012), que previu a elaboração e arquivamento de documentos em meio eletrônico, trouxe o conceito de

que a digitalização é a conversão fiel da imagem de um documento para código digital e apresentou algumas informações que deveriam ser discutidas e consideradas pelas instituições que escolhessem armazenar documentos em ambiente eletrônico, que são:

- a) O documento digital, realizado de acordo com a legislação, terá o mesmo valor probatório do documento original;
- b) Alguns documentos públicos deverão conter código de autenticação verificável;
- c) Para garantir a integridade e autenticidade dos documentos deverá ser usada certificação digital no padrão da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil);
- d) O processo de digitalização deverá empregar assinatura eletrônica;
- e) Os meios de armazenamento digitais deverão proteger acesso, alteração e destruição não autorizados;
- f) Deverá ser adotado um sistema de indexação que possibilite a precisa localização dos documentos;
- g) Após a digitalização e constatada a integridade do documento digital, o original poderá ser destruído, ressalvados documentos de valor histórico;

Assim, o ato de transformar o documento tradicional em documento processado por computadores deve ser planejado e estruturado de acordo com a legislação geral e específica do processo de digitalização, já que nem todas as regras cabem em todos os processos, pois alguns critérios são aplicados apenas em órgãos públicos e outros em empresas privadas.

A digitalização fidedigna é fruto de projetos institucionais que devem respeitar: normatizações técnicas para qualidade arquivística, a fidelidade com o documento original e o uso de recursos adequados a fim de evitar réplicas. (FLORES, 2015)

E para que isso aconteça o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ, 2010) divulgou alguns elementos que precisam ser contemplados no processo de digitalização:

- a) Avaliação dos documentos a serem digitalizados;
- b) Seleção dos documentos a serem digitalizados;
- c) Procedimentos de higienização do documento;
- d) Identificação das condições físico-químicas do documento;
- e) Definição de qual equipamento usar para garantir qualidade, para documentos antigos ou deteriorados não utilizar equipamentos com retroalimentação de papel, que oferece risco de danificação ao documento;
- f) Definição dos parâmetros que dizem respeito à resolução, profundidade de bit, processos de interpolação e níveis de compressão;
- g) Definição de pastas, caracteres e critérios de guarda digital para a resolução ótica ideal;
- h) Evitar translado dos documentos originais;
- i) Escolha adequada dos equipamentos do profissional que irá operacionalizar a digitalização;
- j) Digitalização do documento completa e na íntegra;

O processo de digitalização é um processo complexo que exige o estudo aprofundado sobre os documentos que serão convertidos, desde o tempo de produção até as condições que se encontram, delimitar os registros é essencial para nortear equipamento adequado ao uso, capacitação necessária a equipe e estruturação de ações para cumprir requisitos e normativas. Porém, as instituições precisam compreender que anterior a este processo uma gestão documental eficaz precisa acontecer, pois um documento deteriorado pelas condições de tempo, clima e guarda pode ser totalmente danificado caso seja apenas colocado em um equipamento de digitalização.

A formatação digital de acervos e a forma como serão disponibilizados os acessos aos diversos usuários, perpassam pela criação de estratégias que deverão ser seguidas a fim de garantir o uso aquedado deste novo processo. Assim, Silva

(2006) traz aspectos técnicos que deverão ser analisados neste caminho de conversão digital:

- a) Aquisição de tecnologia que dará acesso ao documento;
- b) A necessidade permanente às questões relacionadas a recursos institucionais para ajustes da estrutura física, para que possa suportar essa nova formatação de trabalho;
- c) Organização do processo de digitalização que deverá idealmente ser feito a partir do documento original, tanto para não perder a qualidade quanto a veracidade da informação registrada;
- d) A captura do documento deve ser adequada a preservação, onde necessariamente ser de alta qualidade para ter uma boa resolução do documento;
- e) O aspecto cultural que envolve o processo também deve ser levado em conta, devido ao valor da transformação institucional que deve ser compreendido coletivamente, o envolvimento da equipe é fundamental para o sucesso da ação;
- f) Padronização de ações para que no momento de transição entre o processo tradicional para o digital, não haja conflitos na execução das atividades, por meio de treinamentos e desenvolvimento de competências técnicas que permitam o desenvolvimento do projeto.

A institucionalização da ação de preservação digital por meio da conversão dos documentos arquivos demandam ações que variam desde a estruturação física, tecnológica, de pessoas e dos processos de uma instituição, já que esta transição impacta culturalmente nas atividades desempenhadas pelas instituições. Portanto, fazem parte deste processo a compra de equipamentos, formação de equipe de trabalho, conhecimento de novas tecnologias, levantamento das necessidades institucionais, elaboração de projeto ação que desenha o caminho de todo processo a ser executado e em todas essas etapas a promoção do envolvimento dos profissionais na implantação desde novo método de trabalho.

Vale destacar que o exercício de conversão digital envolve base de dados, catalogação, indexação e recuperação de documentos, a operação de conversão digital não está ligada diretamente à tecnologia e sim no tratamento arquivístico que deverá ser estruturado tanto em âmbito físico, quanto digital, já que a identificação, autenticação e a preservação da integridade dos registros devem acontecer de forma que mantenha o conteúdo e a forma original do documento. Assim, o processo de digitalização envolve cautela e conhecimento quanto ao que digitalizar e como esse processo deverá acontecer. (SILVA, 2006)

Qualquer ausência ou inadequação no processamento da informação pode provocar inacessibilidade ao conteúdo, e ainda trazer à tona questões éticas, legais e sociais quanto a proteção, confiabilidade e privacidade do dado, portanto a conversão digital exige responsabilidade também em relação ao documento físico que deve estar organizado e estruturado para este processo, um deve ser alinhado ao outro para que haja sucesso no acesso a informação.

Os procedimentos adequados na conversão digital originam-se nas condições de conservação e preservação do arquivo analógico, assim as técnicas utilizadas para guarda do documento desde a estrutura física, temperatura, climatização, materiais utilizados para a produção do documento, organização e catalogação influenciam diretamente o processo de digitalização. (SILVA, 2006)

Pode-se dividir em duas categorias as estratégias de conversão digital:

Figura 2 - Categorias de conversão digital



Fonte: Baseado em Thomaz, 2004.

Conforme a figura 2 demonstra as estratégias de conversão digital são divididas em duas vertentes estrutural que diz respeito às políticas da instituição, a perspectiva desta em relação aos documentos arquivísticos e operacional que trata das atividades concretas para a preservação do documento digital. (THOMAZ, 2004)

No âmbito estrutural Thomaz (2004) explica cada etapa:

- a) Aderência a padrões: o ato de definir padrões que possuem tendência de estabilidade e suporte a longo prazo, que propicia acesso e assistência técnica constante, ou seja, a definição de formato de armazenamento dos dados e os padrões que serão utilizados para criar os objetos digitais;
- b) Elaboração de manuais: criação de manuais, guias e diretrizes para a gestão de documentos arquivísticos e a preservação digital, estruturação das orientações que deverão ser seguidas para os tratamentos dos objetos digitais e das ações de preservação, a fim de reduzir riscos e incertezas, desde a responsabilidade da instituição junto ao documento até a seleção de documentos que serão digitalizados, padrão de digitalização (formato, método de catalogar);
- c) Adoção de metadados: definir conjunto de informações que serão utilizados que irão auxiliar o usuário a entender e localizar o conteúdo;
- d) Investimento em infraestrutura: estruturação de *hardware*, *software* e pessoas que serão utilizadas no processo de conversão digital, ou seja, sistema a ser utilizado, métodos de armazenamento (nuvem, externo), sistema de segurança de acesso do documento, pessoas que estarão envolvidas no processo;

Já no âmbito operacional Thomaz (2004) esclarece as etapas:

- a) Aplicação de migração: converter o documento físico em digital preservando elementos, funcionalidade, sem perder conteúdo;
- b) Aplicação da emulação: usar alternativas que possibilitem a migração do documento digital caso a ferramenta utilizada se torne obsoleta;

- c) Aplicação da arqueologia digital: restaurar, fontes digitais que se tornaram inacessíveis.

A categoria estrutural, dá suporte ao operacional, onde na parte estrutural cria-se estudo que serão utilizados para desenvolver estratégias que serão aplicadas na operação das atividades, onde busca-se compreender toda a estrutura da instituição, toda a necessidade do documento digital de acordo com legislações e regulamentos específicos para cada tipo de documentos e assim criar alternativas para o processo de conversão, cuidando dos riscos que podem acontecer mesmo com o uso da tecnologia, devido sua evolução de arquivos digitais e/ou sua obsolescência.

Conciliando as informações e requisitos citados acima, pode-se dizer que se faz necessário pensar estrategicamente nos seguintes itens:

Quadro 3 - Estratégias a serem adotadas no processo de conversão digital

<p>Estratégias Estrutural</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definição: da equipe, do gestor e responsável pelo projeto e do suporte técnico - Avaliação, seleção e identificação das condições físico-químicas dos documentos a serem digitalizados; - Identificação das exigências legais para os documentos que serão digitalizados; - Definição de procedimentos de higienização do documento; <ul style="list-style-type: none"> - Definição de qual equipamento usar para digitalização; - Definição do sistema operacional que será utilizado; - Ajuste da estrutura física, para que possa suportar essa nova formatação de trabalho; - Definição dos parâmetros que dizem respeito à resolução, profundidade de bit, processos de interpolação e níveis de compressão; - Definição de pastas, caracteres e critérios de guarda digital; <ul style="list-style-type: none"> - Estruturar métodos de descarte; - Usar assinatura eletrônica e certificação digital no padrão ICP-Brasil, para autenticar o documento.
<p>Estratégias operacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar traslado dos documentos originais; - Capacitação para manuseio adequado dos equipamentos pelos profissionais; <ul style="list-style-type: none"> - Digitalização do documento completa e na íntegra; - Criação de manuais para padronização das ações; - O envolvimento da equipe é fundamental para o sucesso da ação;

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Para Silva (2006) não existe padrão para a conversão digital, existe apenas informações que deverão ser analisadas para a criação de estratégias assertivas que garantam um bom rendimento no processo, ou seja, cada instituição compreendendo o tipo de documentos e a estrutura necessária ao processo cria seu próprio plano de ação.

De acordo com o Decreto 10.278/2020 (BRASIL, 2020) que estabelece a técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais, o responsável pelo processo de digitalização é o possuidor do documento físico, caso este decida incluir terceiros neste processo deverá ser feito um contrato que trata dos requisitos de segurança da informação e de proteção de dados e ainda da responsabilidade solidária do mesmo caso haja perdas ou dolo.

Entende-se que tomada de decisão pela conversão digital é, portanto, um processo diretamente ligado aos demais processos organizacionais e que deverá ocorrer a partir do estudo aprofundado do funcionamento da organização.

Nesse sentido, o mapeamento de processos pode ser uma ferramenta relevante para a compreensão sobre quais documentos podem ou devem ser convertidos para o ambiente digital, seja pela digitalização do documento original, seja pela transformação de determinados processos de trabalho, de analógicos para digitais.

3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos surgiu a partir de uma série de mudanças acarretadas, ao longo do século XX, pelo contexto da era digital, da globalização e da crescente complexidade da gestão administrativa. Surgiu da necessidade de elaboração de novas abordagens teóricas para a Administração na análise das organizações e de seus recursos. A abordagem sistêmica da administração, que utiliza o conceito de sistema como “um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência” (CHIAVENATO, 1993, p. 515), possibilitou o desenvolvimento de novos conceitos como a gestão por processos associada à tecnologia da informação, que foram desenvolvidos para auxiliar na compreensão da interação existente entre os elementos presentes no ambiente organizacional.

Muitas informações passaram a fazer parte deste ambiente e tornou-se necessário identificar e compreender melhor os processos que eram executados por cada área específica e que envolvia atividades humanas, mecânica, digitais e naturais (BARRETO; SARAIVA, 2017).

A interação que ocorre entre os aspectos humano (pessoas), mecânico (máquina), digital (tecnologia) ou natural torna mais complexo o ambiente organizacional e interfere no volume de informações e no fluxo informacional. Em vista disso, visando o aumento da competitividade e a necessidade de ampliação do nível de eficiência e efetividade das ações organizações, a identificação e gerenciamento dos processos de negócios que padronizam e interligam as atividades que ocorrem dentro das organizações tornou-se um mecanismo de ampliação de oportunidades e redução de falhas.

Um processo é toda sequência de atividades que seguem um cronograma característico, envolvendo recursos humanos e financeiros, com uma finalidade específica e preestabelecida (OLIVEIRA, 2007). Para Lacombe (2009, p. 217) um processo é o “conjunto de ações relacionadas que, a partir de insumos, produz resultados úteis para a organização”. Os processos compreendem desde as tarefas rotineiras que acontecem em todo tipo de empresa até as atividades que envolvem maior complexidade e são exclusivas; todas têm em comum um roteiro definido, prazo e metas a cumprir (BARRETO; SARAIVA, 2017).

Processo é toda e qualquer atividade (ou conjunto de atividades) com objetivos previamente estabelecidos, que possui um início, um meio e um fim, correspondendo, portanto, a toda ação que têm motivo para começar, têm rotina para acontecer e têm um fim a alcançar, que seja de interesse da organização. As organizações são compostas de diversos processos, com cada setor desempenhando as atividades que interligam uma sequência de acontecimentos.

De acordo com Marques e Oda (2009), os processos são classificados em três categorias: os primários ou de negócios, ligados à atividade principal da empresa; os de apoio administrativo, operacionais, e os gerenciais, relacionados à tomada de decisão.

Nota-se que todos os processos existentes dentro da empresa, por mais que sejam classificados separadamente para melhorar a organização das ações, acabam influenciando uns aos outros. Existem aqueles destinados a ofertar produtos, aqueles que objetivam melhorar atividades operacionais e os processos para delimitar as ações dos gestores, todos interrelacionados em maior ou menor grau.

Alguns processos interligam diversas áreas e acabam movimentando vários setores, por meio de uma cadeia de atividade correlacionadas, que dividem a responsabilidade de executar cada fase do processo. Já outros estão restritos a um cargo ou setor específico, sem envolver áreas distintas. Essa distribuição de ações é diferenciada em linhas hierárquicas vertical (sequência de atividades acontecem dentro de um mesmo nível de autoridade) ou horizontal (atividades envolver diversos níveis de autoridade) (BARRETO; SARAIVA, 2017).

No quadro 4, é possível perceber a organização dos processos de uma instituição de acordo com sua classificação, natureza, característica e fluxo de atividades, possibilitando exemplificar a separação das atividades organizacionais e os envolvidos para que essa atividade aconteça com eficiência.

Quadro 4 - Organização dos processos

TIPO	NATUREZA	CARACTERÍSTICA E FINALIDADES	SENTIDO DO FLUXO
PROCESSOS PRIMÁRIOS	Serviços e informações	Prestação de serviços diretos ao consumidor	Sentido horizontal
	Comerciais ou de negociação	Divulgação de produtos	Sentido vertical e horizontal
		Formação de preços	
		Marketing institucional	
PROCESSOS DE APOIO ADMINISTRATIVO	Financeiro	Faturamento e recebíveis	Sentido horizontal
		Compras	
		Disponibilidade – origem e destino	
		Registros e controles	
	Recursos humanos	Recrutamento e seleção	Sentido vertical e horizontal
		Treinamento e desenvolvimento	
		Controles e avaliações	
		Retenção e manutenção	
PROCESSOS GERENCIAIS	Planejamento e controle	Formulação dos objetivos estratégicos	Sentido vertical e horizontal
		Estabelecimento de metas	
		Orçamento empresarial	
	Monitoramento	Controles de objetivos e metas	Sentido vertical e horizontal
		Controles orçamentários	
		Redirecionamento estratégico	
		Mensuração de desempenho	

Fonte: Adaptado de Barreto e Saraiva (2017)

Esse quadro tipifica o processo, determinando qual sua classificação dentro da instituição, apresenta a natureza do processo, ou seja, de que setor ou de quem surge a demanda, qual é a característica e objetivo da demanda, além de identificar por onde ocorre o fluxo do processo considerando a hierarquia de uma empresa, por quais setores percorre e qual grau hierárquico desses setores.

É possível perceber que existe um nível de envolvimento e interação que ocorre entre setores quando o fluxo se dá tanto na vertical quanto na horizontal e a confiabilidade dos dados e informações são extremamente importantes. Para Aganette (2020) buscar técnicas e métodos que facilitem, por meio de uma representação da informação, o entendimento sobre um determinado processo facilita o acesso e uso da informação e ainda auxilia na comunicação e interpretação dos registros informacionais.

Na busca pela padronização de ações dentro de um processo, para que ele não seja afetado a partir dessa interligação, existem quatro critérios que devem ser obedecidos em todo processo, de acordo com Barreto e Saraiva (2017): eficiência (garantir aproveitamento máximo de recursos da empresa), eficácia (cumprir prazos estipulados), efetividade (priorizar os processos por ordem de importância) e flexibilidade (maleabilidade frente a situações não previstas que podem ocorrer).

3.1 Elaboração do mapeamento

A elaboração de um mapeamento de processos exige a utilização de técnicas que são desenvolvidas dentro das organizações para coleta de dados e informações. É, em si, um processo complexo, que exige tempo, estudo e dedicação. Por isso, algumas etapas devem ser seguidas.

A primeira consiste no levantamento das atividades. Para Cruz (2015), antes de estudar do processo, é necessário analisar cada uma das atividades que o compõem, iniciando com a listagem de todas as ações que, supostamente, fazem parte do processo, colocando-as em ordem de execução.

A seguir, Barreto e Saraiva (2017) destacam a coleta das informações sobre as atividades que têm como objetivo compreender quem executa a tarefa, qual o papel dessa ação, prazo de duração, recursos utilizados, sistemas utilizados, documentos associados, resultados esperados e até mesmo pontos de melhorias, dicas ou ideias que os indivíduos possam acrescentar. Para coletar essas informações, podem ser usadas técnicas como a aplicação de questionários e entrevistas com os envolvidos no processo ou proprietários, realização de grupos de trabalho para atividades de brainstormings, desenvolver ações de observação direta e análise de documentos.

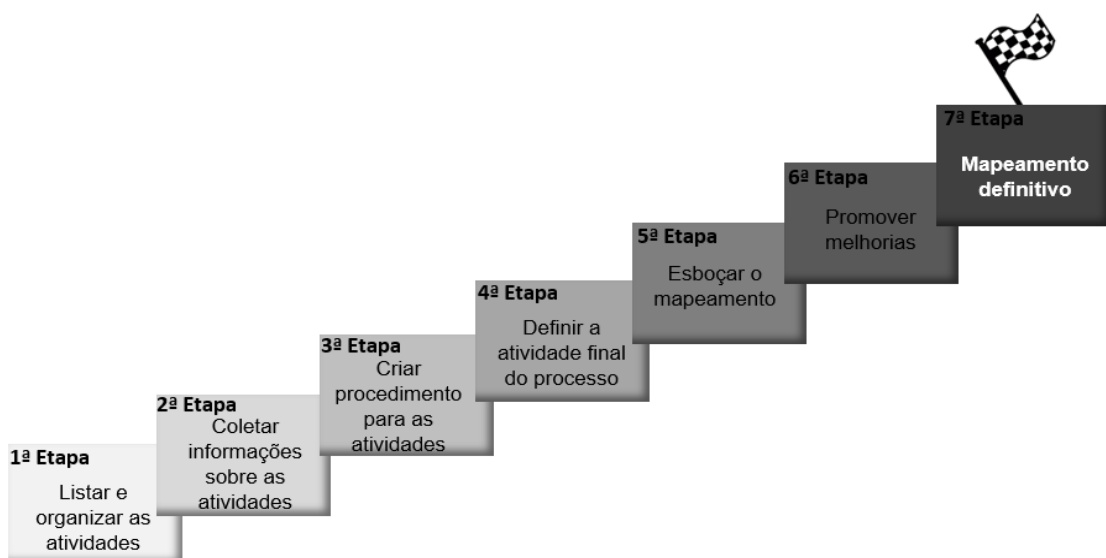
Nesse primeiro momento, não existe a preocupação com a certeza sobre todas as atividades executadas dentro do processo. É essencial apenas coletar os dados de todas as atividades supostamente executadas no processo e organizá-las conforme são percorridas.

Com as informações coletadas, na terceira etapa, deve-se criar um procedimento para cada atividade. Isso pode ser feito por meio de relatórios ou fichas que contenham todas as informações de como são executadas (CRUZ, 2015). A quarta etapa é a delimitação da atividade final do processo. É essencial compreender quais atividades finalizam o processo, ou seja, de que maneira ele se encerra.

Após as quatro primeiras etapas, de levantamento e organização de dados, é possível esboçar o mapeamento, definindo o percurso de todo o processo, agrupando todas as atividades (CRUZ, 2015). Para desenvolver o esboço do mapeamento, é preciso escolher qual será a ferramenta escolhida, se o modelo BPMN ou algum método de fluxograma, dependendo da necessidade da organização.

Barreto e Saraiva (2017) acrescentam uma etapa importante, a sexta. Já que foram coletadas informações sobre sugestões e melhorias, durante as etapas iniciais (de levantamento de dados), isso deve ser aplicado ao mapeamento para que, ao final do desenho desse fluxo, haja, além de padronização de ações, também a potencialização das atividades. Finaliza-se com o mapeamento definitivo do processo, como demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Etapas do mapeamento de processos



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Cruz (2015) e Barreto; Saraiva (2017).

O mapeamento ideal registra todas as informações com qualidade e clareza para que os envolvidos consigam entender como será o funcionamento e quais serão as atividades que deverão desempenhar, identificando a informação e os documentos que devem fazer parte de todo o processo.

O mapeamento é a representação dos processos, que inclui algumas características de acordo com Aganette (2020): levantar documentos que descrevem atividades e informações, levantar legislação específica do processo e conhecer as notações específicas de modelagem de processos, softwares ou representação do conhecimento.

Portanto, a modelagem de um processo exige conhecimento do processo como um todo, identificação das atividades e de como estas são executadas pelas pessoas, conhecimento sobre as normas institucionais e legislações que amparam o processo e a definição de um método para modelar o processo por meio de uma representação gráfica que pode ou não utilizar um software específico.

3.2 Modelagem de processos

A modelagem de um processo equivale ao desenho elaborado com o intuito de compreender seu percurso, do início ao encerramento, contemplando seu fluxo de entrada, processamento e saída (BARRETO; SARAIVA, 2017), com a delimitação da sequência de atividades cumpridas em cada processo. Essa modelagem pode ser desenvolvida de diversas maneiras, desde que se identifique qual a melhor ferramenta para desenhar os seus processos e utilize a mesma estratégia para todos os setores da instituição, aplicando uma metodologia única para desempenhar o trabalho.

Rodrigues (2015) defende que a modelagem de processos envolve passos em que é realizado o levantamento de dados sobre o projeto e é estabelecida uma simbologia para estruturação da ferramenta de mapeamento; essa simbologia é associada às fases, o que permite interligar as diversas ações relacionadas no processo por meio de um diagrama representativo das etapas.







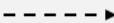

A partir desse conhecimento, é selecionada a técnica de mapeamento mais adequada à organização. Para a finalidade desta pesquisa, foram selecionadas a técnica de Notação de Modelagem de Processos de Negócio, ou *Business Process Model and Notation* (BPMN) e a Modelagem por Fluxograma, nas variantes: fluxograma vertical, fluxograma descritivo e/ou fluxograma de colunas. É por meio da escolha dessas técnicas que o processo será mais bem visualizado, tanto para potencialização quanto para correção.

3.2.1 Modelagem BPMN

A notação BPMN é geralmente aplicada por meio da utilização softwares específicos, que são indicados para facilitar a criação de processos novos ou melhoramento dos existentes. Apesar disso, o diagrama BPMN é de fácil entendimento – embora a simbologia pareça complicada. Como os símbolos obedecem a um padrão, possuindo significado característico e conceito apropriado a cada etapa, todos os envolvidos no processo, sejam técnicos, gestores, analistas, assistentes, terão facilidade e capacidade de entender o processo em que estão inseridos (BARRETO; SARAIVA, 2017).

Para Rocha, Affonso e Barreto (2017), os elementos fundamentais da BPMN são os eventos, as atividades, as decisões ou desvios, os fluxos e as raias. Esses elementos são desenhados de acordo com a Figura 4, em que cada situação possui um formato com o intuito de facilitar a visualização de todo o processo.

Figura 4 - Elementos BPMN

<i>Tipo</i>	<i>Símbolo original</i>	<i>Significado</i>
<i>Eventos</i>		Início do processo, demarca o início de um processo.
		Intermediário, demarca o meio de todo o processo.
		Final, indica que o processo se encerra.
<i>Atividades</i>		Determina as atividades que serão desenvolvidas dentro de um processo.
<i>Decisões ou Desvios</i>		É utilizado para definir o rumo que o processo irá seguir.
<i>Fluxos</i>		Fluxo de sequência: Demonstra a ordem que as atividades acontecerão.
		Fluxo de mensagem: interliga duas fases que precisam se comunicar.
		Associação: relaciona informações extras ao fluxo do processo

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Universidade Federal de Mato Grosso (2017) e Braconi e Oliveira (2009)

Além dos formatos originais, utilizando apenas o desenho externo, existem variações que podem ser utilizadas no momento da modelagem do processo, conforme demonstra na Figura 5:

Figura 5 - Símbolos compostos



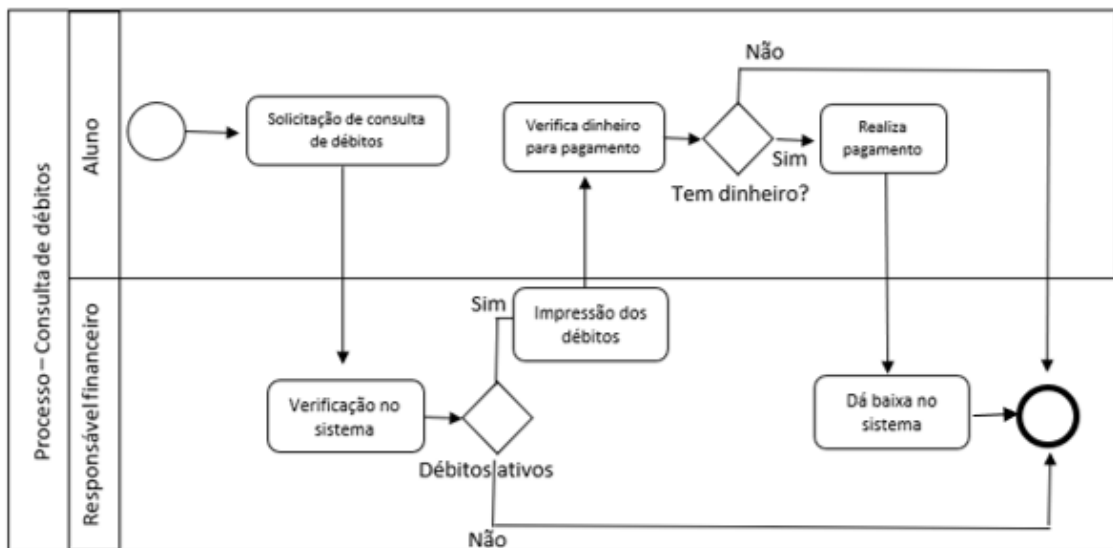
Fonte: Rocha, Affonso e Barreto (2017)

O primeiro símbolo é a forma genérica de atividade; o segundo (com a mão dentro da imagem) informa que é uma tarefa manual, feita fora do sistema – por exemplo, as prestações de serviços – e a terceira variação representa que um usuário específico está direcionado para desenvolver uma parte do processo.

Como visto, dentro de cada forma genérica da simbologia existem variações que podem trazer maior clareza no desenho de todo o processo. Essas variações não são obrigatórias e, ao realizar a modelagem, a organização pode desenvolver um critério com base nessas formas e padronizar para todas as suas modelagens.

A Figura 6 apresenta a representação de uma notação BPMN simples, onde é possível visualizar o resultado de uma modelagem de processo:

Figura 6 - Demonstração de modelagem BPMN



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

O diagrama apresentado na Figura 6 demonstra o processo de consulta de débitos de um aluno em uma instituição de Ensino Superior. A divisão das faixas determina qual é a função de cada um dentro desse processo, delimitando a responsabilidade que precisam desempenhar de forma individual. O aluno dá início ao processo, solicitando a consulta de débitos ao responsável do setor financeiro, que verifica se o estudante possui ou não débitos, determinado pelos caminhos distintos (losango). Não possuir débitos ativos leva ao fim do processo imediatamente; caso o discente possua débitos, o desenho leva a uma etapa com nova verificação – o “aluno com dinheiro” tem a possibilidade de quitar os débitos, que serão baixados no sistema pelo funcionário do setor financeiro e encerrará o processo, já o “aluno sem dinheiro” leva o processo de consulta ao fim.

A notação BPMN permite que seja desenvolvido um diagrama de processo, com a sequência de todas as atividades a serem desempenhadas, e pode incluir as pessoas envolvidas nos processos delimitando a responsabilidade de cada um, bem como acrescentar informações quanto ao resultado esperado por cada processo. O desenvolvimento dessa notação não segue um padrão obrigatório, pois existem possibilidades que devem ser seguidas e desenvolvidas de acordo com a necessidade da organização.

3.2.2 Fluxograma

O fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho ou de um processo que será desenvolvido, com o intuito de apresentar com clareza e precisão à rotina de um trabalho. O fluxograma tem como objetivos descrever e desenhar o fluxo de atividades existentes dentro de uma empresa, possibilitando conhecer, entender e desenvolver ações que melhorem todos os processos organizacionais, otimizando o rendimento e aprimorando na solução de demandas de forma eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2007).

Entre os tipos de fluxogramas, existem o Fluxograma Vertical, o Fluxograma Descritivo e o Fluxograma de Colunas.

a) Fluxograma Vertical

Fluxograma Vertical, ou Diagrama de Processos, pode ser compreendido como a representação clara e objetiva da sequência das etapas que serão desenvolvidas dentro de uma atividade, por meio da utilização de simbologias que indicam quem será o seu executor e quando (BARRETO; SARAIVA, 2017).







Esse tipo de fluxograma tem como objetivo evidenciar a lógica de uma sequência de trabalho, de modo a trazer clareza das fases que serão executadas, proporcionando condições de análise para melhorias dos processos, com o intuito de aprimorar, racionalizar e potencializar o procedimento junto aos recursos humanos e materiais envolvidos (ROCHA, 1995). Esse método pode ser aplicado para auxiliar na verificação da condição atual do processo e, posteriormente, pode

auxiliar no desenho de uma nova condição de processo, ou seja, a partir do desenho da situação atual estrutura-se o método ideal ou desejável para o processo.

O Fluxograma Vertical é formado por colunas verticais onde são colocados seus símbolos convencionais de representação das operações. Ao lado dos símbolos, é inserida uma coluna indicando o profissional ou a área que executará a operação e, por fim, acrescenta-se a descrição da operação (OLIVEIRA, 2007).

Conforme as Figura 7, os elementos utilizados nos diagramas para esse método são:

Figura 7 - Elementos do diagrama fluxograma vertical

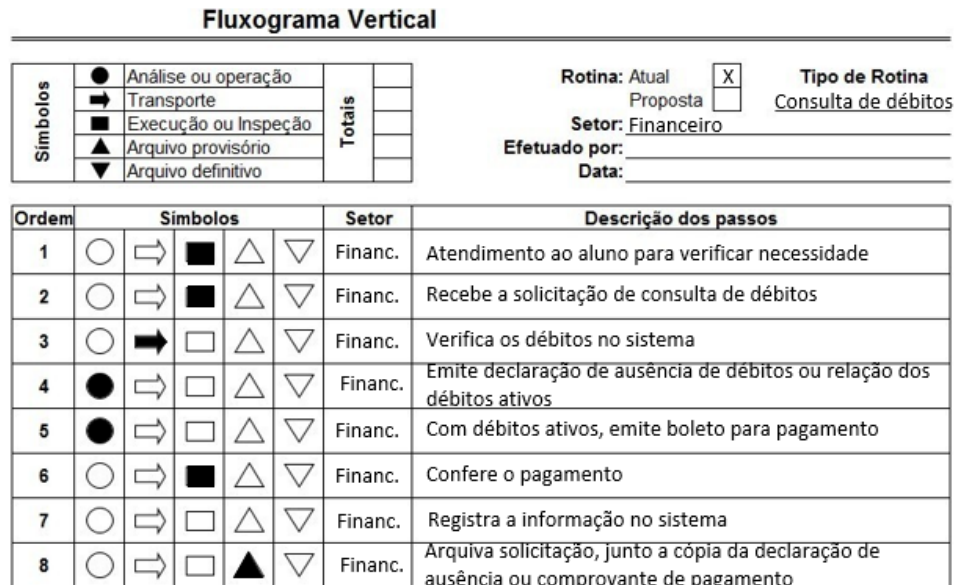
<i>Símbolo original</i>	<i>Significado</i>
	Terminal
	Transporte
	Execução ou Inspeção
	Arquivo provisório
	Arquivo definitivo
	Demora ou atraso

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Cada elemento do diagrama representa uma ação: o primeiro desenho aponta o início da solicitação, análise ou operação do processo, quando existe alguma atividade para ser realizada. A seta é o transporte da informação, quando um setor recebe ou envia informação de outras áreas. O quadrado indica a inspeção de algum processo, o ato de verificar ou conferir o que está sendo realizado na fase de execução. Os triângulos são o arquivamento, tanto provisório como permanente, representando o final do processo.

A partir desses diagramas, torna-se possível a elaboração de um fluxograma vertical, conforme demonstrado na Figura 8, desenvolvida seguindo o mesmo caso da Figura 6, em que foi desenhado o processo de consulta de débitos junto ao setor financeiro.

Figura 8 - Demonstração de Fluxograma Vertical



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

O Fluxograma Vertical apresenta as atividades executadas ou a serem promovidas de forma mais simplificada. Nesse caso, a atividade a ser desenvolvida pelo setor financeiro era de consultar os débitos do aluno solicitante. Então, as atividades foram realizadas na seguinte ordem:

- 1) operação de atendimento ao aluno;
- 2) transporte de informação quando o aluno preenche um requerimento e entrega ao setor financeiro com sua solicitação;
- 3) verificação dos débitos do aluno no sistema;
- 4) emissão de declaração de ausência ou débitos ativos;
- 5) emissão do boleto para o aluno;







- 6) conferência do pagamento;
- 7) registro da informação no sistema;
- 8) finalização do processo, arquivando a solicitação.

Esse fluxograma não apresenta tantos símbolos para sua elaboração e a descrição do processo acaba se tornando uma sequência descritiva sem apresentar ou demonstrar as possibilidades e caminhos que o Fluxograma Descritivo e de colunas traz.

b) Fluxograma Descritivo

O Fluxograma Descritivo, ou parcial, descreve de forma simplificada ações e rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais (OLIVEIRA, 2007). Nesse fluxo, devem ser desenhados todos os caminhos que podem ser percorridos dentro de um processo. Sua operacionalização é feita pela interligação dos símbolos e os diagramas utilizados para esta forma de mapeamento são demonstrados na Figura 9.

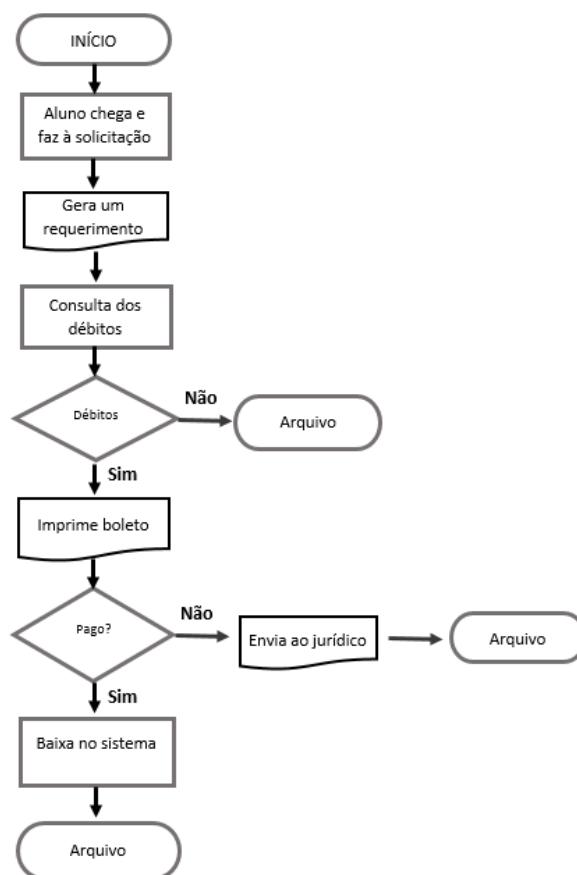
Figura 9 - Diagramas fluxograma descritivo e de colunas

<i>Símbolo original</i>	<i>Significado</i>
	Terminal: início ou fim de um processo
	É utilizado quando se tem mais de um caminho a seguir, ponto de decisão.
	Determina as atividades que serão desenvolvidas dentro de um processo.
	Documentos que fazem parte do processo.
	Arquivo
	Sentido de circulação: Documentos Informação Oral

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

A partir desse diagrama, é possível desenhar o processo completo, conforme demonstrado na Figura 10. Por meio dela, pode-se perceber que a atividade é determinada por uma simbologia que representa o início e o fim do processo. Pelo Fluxograma Descritivo são demonstrados os caminhos que o processo pode ter durante sua execução, já que nem todo processo segue apenas um caminho. Esse método se torna mais complexo pela quantidade de informação que é possível desenhar, como, por exemplo, em algumas atividades que geram documentos, existe a possibilidade de sinalizar a criação desse documento, com o acréscimo de diversas informações, até mesmo sobre o caminho que o documento pode percorrer ao seu destino final.

Figura 10 - Demonstração de Fluxograma Descritivo ou parcial



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Pelo Fluxograma Descritivo, pode ser realizado o mapeamento não só do processo, mas também da informação e do documento.

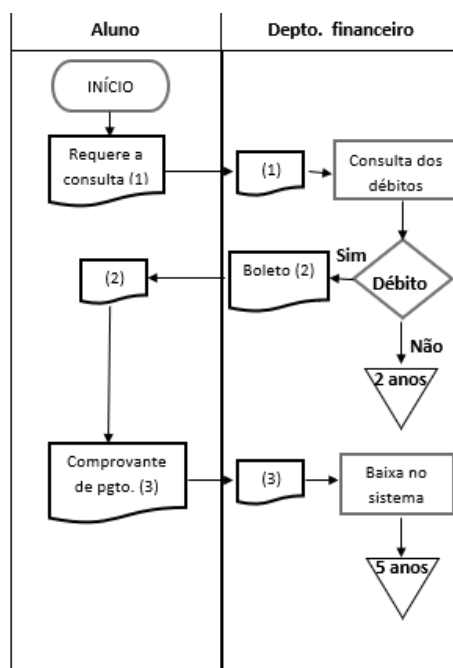
c) Fluxograma de Colunas

O Fluxograma de Colunas ou Global é um dos tipos mais utilizados pelas empresas, por possibilitar o levantamento de novas rotinas e procedimentos. Na descrição dos processos já existentes, ele permite a demonstração com maior clareza das informações e documentos, dentro e fora de um setor da organização, já que é desenhado separando-se os processos realizados por setores (OLIVEIRA, 2007).

Como em todo diagrama, existem formas gráficas que são utilizadas para tornar mais claro o início, o meio e o fim de um processo. Os símbolos utilizados caminham de acordo com os dos Fluxogramas Vertical e Descritivo, possuindo poucas diferenças na simbologia.

A diferença entre o Fluxograma Descritivo para o Fluxograma de Colunas é que, nesta forma de mapeamento os processos, informações e documentos, as etapas são divididas por setores e responsabilidades, conforme demonstrado na Figura 11.

Figura 11 - Demonstração de Fluxograma de colunas ou global



Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Nesse fluxograma, algumas informações podem ser colocadas como, por exemplo, ao final do ciclo do processo, quando o processo é arquivado, é possível inserir o prazo de guarda dos documentos, conforme foi destacado no mapeamento acima, de dois anos para consultas em que não há débitos e cinco anos para processos que geraram comprovantes de pagamento.

Percebe-se que cada modelo utilizado para mapeamento tem suas individualidades e a organização deve elencar a forma que mais se encaixa para a gestão.

3.3 Ferramentas para verificação e melhorias

Após o mapeamento dos processos, faz-se importante verificar as principais deficiências identificadas, por meio de coleta de dados que possibilitem, após essa investigação, encontrar soluções que otimizem os processos.

Assim como para o mapeamento, algumas ferramentas são utilizadas com o intuito de mensurar, definir, analisar e propor soluções para eventuais problemas que acontecem no decorrer dos processos, permitindo acompanhar e adequar cada processo para gerar melhores resultados (LOZADA, 2017). São ferramentas que possibilitam a percepção de falhas ou dificuldades, trazendo maior visibilidade sobre como se desenvolvem os processos de uma organização, de modo a identificar oportunidades e prever falhas.

Inicialmente, antes da definição de uma ferramenta, faz-se necessária a elaboração de um checklist do que será analisado e coletado, a Folha de Verificação. Essa etapa é realizada para determinar quais são as falhas de um processo e consiste na produção de um formulário planejado que facilita a coleta e análise de dados, auxiliando no controle de processo. Essa é a ferramenta inicial que possibilita a condução de preparação de ferramentas como o Diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito, histogramas ou gráficos de controle (LOZADA, 2017).

Segundo Lozada (2017), esse formulário pode ser elaborado de forma impressa ou digital e corresponde a um quadro, tabela ou planilha, que possua campos a serem preenchidos para registrar dados relativos a um determinado processo. Ele tem o intuito de gerar informações históricas, permitindo verificar tendências e comportamentos que ocorrem no meio dos processos. O uso da Folha de Verificação possibilita acompanhar o histórico de ocorrências e o acompanhamento de falhas e erros ocasionais, que se não monitorados e podem se tornar frequentes.

A Folha de Verificação pode ser elaborada para todo tipo de processo organizacional, como a fabricação de produtos, o atendimento de clientes, os processos internos da organização e a comunicação interna. No entanto, é necessária a elaboração de uma folha específica para cada processo, para que não se perca a coleta de dados nem o foco da verificação, como demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelo de folha de verificação

FOLHA DE VERIFICAÇÃO			
Processo: Comunicação Interna			
Tipos de problemas: Informações não chegam no momento certo, demandas atrasam para serem solucionadas e, muitas vezes, a coleta de dados é realizada mais de uma vez.			
Data da verificação: durante 3 meses, a contar do dia 01/01/2021 Responsável: Auditor interno			
Questões a serem avaliadas	Nunca	Na maioria das vezes	Sempre
Existe um meio de comunicação padronizado entre os setores			
Todos registram as informações neste sistema			
Todos os processos são cumpridos dentro do prazo			
Quando um processo chega, é possível entender tudo o que já foi levantado sobre ele			
As informações estão sendo repassadas de um setor a outro por			

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Conforme o Quadro 5 demonstra, na Folha de Verificação é possível registrar a frequência com que um erro ocorre ou até mesmo mensurá-lo. Dentre as diversas motivações para sua utilização, Lozada (2017) cita algumas como verificar quantas vezes um erro ocorre e onde, coletar dados que comprovem as causas de uma

falha, analisar se um processo está conforme o esperado e assegurar a execução correta de todas as etapas de um processo.

Após iniciar a coleta de dados, é necessário escolher uma ferramenta para auxiliar na tomada de decisão, visando compreender cada situação crítica, identificar e analisar falhas e encontrar soluções para cada processo organizacional. As ferramentas podem auxiliar na discussão das melhorias dos processos, identificando as principais etapas e os itens que precisam ser reestruturados. As ferramentas mais utilizadas são o Diagrama de Pareto, ou curva ABC; o Six Sigma; o Ciclo de Melhoria Contínua, ou ciclo PDCA (Plan, Do, Check and Act); a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) (BALDAM, VALLE; ROZENFELD, 2014); o Kaizen (FONSECA, et al, 2016); além do diagrama de causa e efeito, ou Diagrama de Ishikawa (Ishikawa,1993).

A qualidade e a melhoria dos processos não devem ser ações isoladas e pontuais, mas integradas e contínuas, visto que as exigências dos consumidores, bem como a pressão dos concorrentes, aliados à crescente globalização, fazem com que os produtos e serviços atuais, bem como os processos que os originam, tornem-se cada vez mais rapidamente obsoletos, inadequados e não suficientemente eficientes para garantir o sucesso das organizações (ROCHA; BARRETO; AFFONSO, 2017, p. 130).

Os processos não podem ser vistos como algo inerte, que não sofrem alteração, já que as pessoas envolvidas mudam, as informações produzidas são constantes, o ambiente inserido tem alterações, sempre há documentos gerados, a legislação e as normas se alteram etc., portanto, o processo deve ser visto como um objeto que precisa ser analisado e controlado constantemente devido a sua dinamicidade. Ao propor análises e melhorias, o processo precisa ser redesenhado e/ou atualizado conforme as decisões e alterações que foram estipuladas.

Após a fase de verificação de melhorias, quando são identificados os fatores que podem ser alterados para melhorar a rotina processual, tem início a etapa de redesenho do processo. Porém, ela só deve acontecer após uma análise profunda dessas situações, quando é possível ter certeza dos benefícios e estabelecer claramente as expectativas sobre os processos redesenhados, sem esquecer do impacto ocasionado pelas mudanças nas diversas áreas envolvidas (DAVENPORT, 1994).

Barreto e Saraiva (2017) cita que, para ter certeza sobre a necessidade do [re]desenho dos processos, é necessário haver um questionamento sobre as possibilidades de melhoria da comunicação entre áreas; automatização de atividades para aproveitamento da tecnologia da informação; eliminação de perdas processuais (retrabalho, gargalos, atividades desnecessárias), além da possibilidade de implantar mudanças significativas.

Para Rotondaro (2006), o desempenho atual de um processo também é critério determinante para que ele seja ou não redesenhado. Quando seu desempenho está abaixo do esperado e sua importância é alta, certamente ele deve ser revisto. Para definir quais processos serão redesenhados, é preciso ter uma visão estratégica de todas as atividades desempenhadas na organização, para identificar aquelas de maior impacto no sucesso.

O redesenho possibilita uma ação futura estratégica para a organização, criando soluções e alternativas de melhorias que permitam aperfeiçoar a eficiência e eficácia, além da adaptabilidade da situação existente. Seguir etapas ou desenvolver um planejamento é essencial para que não haja falhas durante essa execução e para que toda a demanda seja alcançada com sucesso.

Toda a ação de mapear ou remapear, organizar ou reorganizar um processo só é útil se houver a implementação ou implantação do processo. A implementação é a atividade de colocar um novo processo em funcionamento ou utilização e a implantação é apresentar uma nova rotina de trabalho ao usuário. A implantação se refere ao início de algo novo, enquanto a implementação dá a ideia de prosseguimento (BARRETO; SARAIVA, 2017).

Para que um processo alcance o sucesso, não basta implementá-lo, mas sim criar uma cultura de utilização desse processo. Não basta normatizar ou criar padrões sem que as pessoas envolvidas entendam o porquê da existência disso. Para tal, a implementação de um processo exige treinamento de equipe, promoção de reuniões, envolvimento dos colaboradores, além da criação de um planejamento para colocar em operação de forma definitiva o processo.

Para ter sucesso na implementação, todos os recursos precisam ser testados e disponibilizados (MATTOS, 2013). Um plano de ação deve ser traçado,

descrevendo a transição do processo antigo para o novo ou a implementação de um novo processo, para garantir a eficácia e sucesso da operação (XAVIER, et al, 2017). Para Barreto e Saraiva (2017), esse plano deve conter metas estabelecidas, ferramentas envolvidas, riscos associados, treinamento de equipes com identificação de competências e distribuição de funções, bem como o envolvimento dos gestores da alta direção. A maneira como é estruturada a implementação do processo é o que irá ditar o sucesso ou fracasso das operações; um processo mapeado com a utilização de toda a potência da organização só trará esse resultado com sucesso se os envolvidos fizerem exatamente como o planejado, e isso só é possível se eles perceberem que são parte principal de toda a ação a ser desenvolvida.

3.4 Interface entre o mapeamento de processos e a gestão de documentos

Ao levantar informações teóricas sobre GD e Mapeamento de Processos, pode-se perceber que ambos destacam a importância de gerir, organizar e definir bem todo o caminho percorrido tanto pelo documento e pela informação quanto pela atividade executada que deu origem a eles.

A GD organiza e acompanha o percurso que um documento faz dentro de uma organização, desde sua geração até a preservação ou descarte, cuidando para que as informações registradas não se percam e para que haja uma padronização desse processo com o intuito de preservar e organizar o documento.

O mapeamento de processos faz parte da gestão e do percurso das atividades que são desenvolvidas dentro de uma organização, desde o início da ação, incluindo o envolvimento de pessoas, recursos materiais, informações e documentos que fazem parte de todo esse fluxo, ao realizarem um processo que deve ser desempenhado na busca de um objetivo final.

Ambos são dedicados à elaboração do fluxo do documento ou de um processo organizacional. O mapeamento de processo auxilia na integração das atividades executadas dentro de uma empresa ao fluxo do documento que faz parte de todas essas atividades.

Mapear um processo auxilia no entendimento do caminho que o documento faz dentro da instituição; o documento é parte integrante de uma atividade e sua criação integra um processo interno ou externo que acontece em uma organização. Perceber que o documento é elemento primordial de um processo muda a percepção das empresas sobre a importância do acesso à informação ou ao documento.

Considerando a existência do vínculo arquivístico entre os documentos (DURANTI, 1997) e deles com as atividades e os processos segundo os quais elas são executadas, para a GD, compreender quando o documento é gerado dentro de um processo ou quando uma atividade específica de um documento que já está arquivado auxilia:

- na produção documental, estabelecendo normas e regras para garantir que os documentos sejam elaborados de maneira padronizada, tanto do ponto de vista das informações registradas quanto estruturação, fixando espécies documentais;
- na elaboração do plano de classificação, permitindo que sejam identificados os documentos necessários ao processo, eliminando ou unificando informações entre diferentes documentos, o que potencializa a operação;
- no desenvolvimento de estratégias de preservação de documentos, tanto na aplicabilidade de prazos para eliminação ou transporte para o arquivo quanto na redução de custos para guarda de documentos que não serão utilizados;
- na percepção dos prazos estabelecidos de guarda em acesso corrente, intermediário ou permanente, auxiliando na elaboração e desenvolvimento da tabela de temporalidade de acordo com as necessidades processuais;
- na análise para eliminação de documentos, garantindo que informações que sejam necessárias no futuro não sejam descartadas e que documentos que não serão mais úteis sejam descartados para ocupar menos espaço físico;
- no estabelecimento de ações de preservação e conservação;

- na guarda dos documentos, identificando qual a melhor estratégia de agrupá-los para que o acesso à informação seja rápido e ágil.

Essas estratégias vinculam-se diretamente ao processo, levando informações úteis que podem trazer benefícios diretos aos resultados organizacionais e fazendo com que o processo flua com mais agilidade e eficiência.

De acordo com a Figura 1 – Fluxo das fases da Gestão de Documentos, apresentada anteriormente, a GD elenca etapas a serem seguidas. Ao utilizar o mapeamento de processos como ferramenta de suporte dessas etapas, a construção estratégica da Gestão de Documentos pode ser mais proveitosa, já que levará em conta a importância de cada informação em relação aos processos organizacionais.

No Quadro 6, pode-se ver quais informações a Gestão de Documentos pode encontrar utilizando o mapeamento de processos como ferramenta estratégica no desenvolvimento de ações.

Quadro 6 - Conciliação das Fases da GD e das informações do Mapeamento de Processos

Informações captadas no Mapeamento de Processos	Fases da GD
<ul style="list-style-type: none"> - Utilidade, necessidade e geração de documentos; - Quem, quando e por quanto tempo usam os documentos - Quando os documentos precisam ser acessados e quando perdem a utilidade - Quais informações precisam conter nos documentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar e conhecer documentos - Identificar o uso documento - Desenvolver um plano de classificação - Identificar o valor e o ciclo de vida de cada documento - Conciliar classificação de documentos e temporalidade
<ul style="list-style-type: none"> - Documentos existentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudar a legislação que abrange esta documentação
<ul style="list-style-type: none"> - O percurso do documento dentro de um processo - Dentro dos sinaliza a utilização do documento, até sua guarda - Necessidade de uso da informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudar o fluxo documental - Mapear, organizar e definir o fluxo documental - Organizar e arquivar os documentos - Reproduzir e preservar os documentos - Garantir que os documentos sejam descartados ou guardados

Fonte: Elaborada pela autora, 2022.

De acordo com o Quadro 6, as informações relacionadas e organizadas por meio de um mapeamento de processos auxiliam no desenvolvimento de estratégias para a execução das fases da GD. O mapeamento proporciona informações como a utilidade de um documento, momento de produção, quem utiliza e quando, quais informações devem estar contidas em cada documento. Para a GD, essas informações dão suporte para ações estratégicas de levantamento dos documentos pertencentes de um processo, classificação, desenvolvimento de critérios para estabelecimento da temporalidade dos documentos.

Ainda, identificar os documentos que existem nos processos permite a análise das legislações vigentes quanto ao seu tratamento. E compreender o percurso do documento, sua utilização e as necessidades envolvidas solidifica decisões quanto ao trâmite documental, a melhor forma de dispor e organizar os documentos, como deverão ser preservados, armazenados e até mesmo eliminados.

O mapeamento de processos pode ser visto como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento do trabalho de Gestão de Documentos dentro de uma organização, mas para que essa utilização seja produtiva e assertiva, é necessário o registro de cada detalhe, informação e documento.

Independentemente do modelo de mapeamento que será aplicado, seja Fluxograma ou Modelo BPMN, por exemplo, ou no caso de a organização compatibilizar as informações desses métodos e desenvolver um fluxo próprio para desenho do processo, é essencial o registro de todas as informações e documento gerados. Caso isso não esteja destacado no mapeamento de processo, a ferramenta perde seu valor, não só para a organização, pela ausência de detalhes sobre o processo e informações úteis, como também se torna inútil como suporte à GD.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Só quando se é capaz de ver as coisas diretamente, é que surge uma luz que permite reconhecer o caminho que leva ao sucesso.
(CHING, 1972)

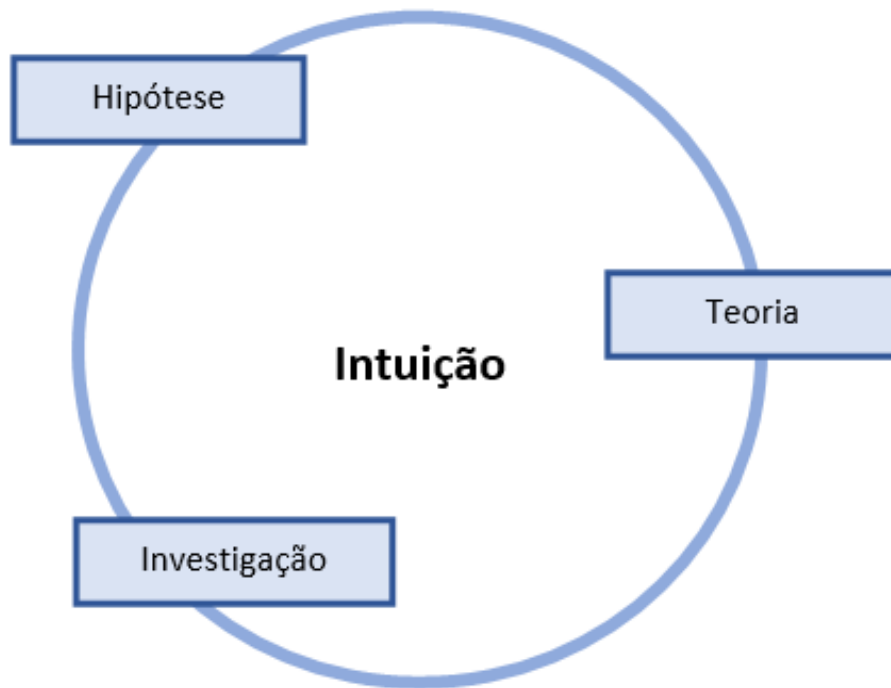
Toda pesquisa surge pelo reconhecimento de um problema e a formulação de hipóteses. Por meio disto, desenvolve um método, que é o caminho para alcançar a informação íntegra e tempestiva, garantindo a organização de conhecimentos desordenados e fragmentados. (RAMOS, 2009)

Sendo assim, as pesquisas são motivadas por problemáticas às quais pesquisadores querem testar e avaliar em busca da veracidade de resultados que agreguem, acrescentem ou alterem conhecimentos. Neste sentido, para um caminho assertivo, a escolha de método é essencial, a fim de garantir que a pesquisa não perca e ainda organize seus dados.

Para ser qualificada cientificamente, a pesquisa pressupõe sistematização, especificidade de métodos e técnicas que interajam com a realidade empírica, problematizando-a, discutindo-a e indagando-a, num processo permanente. Em sua realização, relaciona-se teoria e prática, ou seja, pensamento e ação. O método orienta e traça um roteiro construindo diversas fases e caminhos que deverão ser percorridos, enquanto neste caminho o pesquisador é um interprete da realidade estudada. (RAMOS, 2009)

Azevedo (1984) descreve que um ciclo do pensamento lógico deve ser construído no método científico. Conforme demonstrado na figura 12, o autor defende que toda pesquisa se inicia a partir de uma intuição do pesquisador que possibilita a construção de hipótese que deve ser testada e comprovada por meio de observações referenciadas, que é quando surge a teoria no ciclo de pesquisa, que é levantada e construída para que seja feita a investigação que, utilizando um roteiro pré-estabelecido desenvolve e ordena o raciocínio, orientando a argumentação e reflexão.

Figura 12 - Ciclo de pesquisa



Fonte: Baseado em Azevedo, 1984

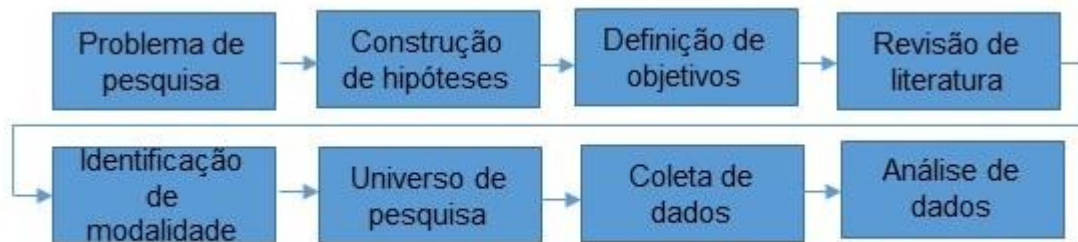
A pesquisa permite ampliar o conhecimento sobre a realidade, diversificar experiências e questionar ângulos diferentes.

Como toda atividade racional e sistemática, a pesquisa exige padronização das ações que serão desenvolvidas ao longo de seu processo, para que sejam efetivamente planejadas. No primeiro momento, o planejamento envolve a formulação de problema, a especificação dos objetivos, a construção de hipóteses, a operacionalização de conceitos. Após, este levantamento, outros aspectos devem ser inseridos no planejamento como tempo a ser despendido na pesquisa, recursos humanos, materiais e financeiros, necessários à sua efetivação. (GIL, 2018)

Este planejamento permite delimitar todas as ações e caminhos que deverão ser executados para o alcance do objetivo da pesquisa, como a pesquisa inicia-se pela intuição e o surgimento de uma hipótese, esta estruturação de processo que os objetivos sejam alcançados por meio da construção das etapas que serão seguidas e estruturadas.

Para Gil (2018), a pesquisa concretiza-se mediante a elaboração de documento que explicita as ações que serão desenvolvidas ao longo do processo, este documento especifica o problema de pesquisa, a construção de hipóteses, os objetivos de pesquisa, a justificativa e operacionalização de conceitos, a modalidade de pesquisa, definição do universo de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados, e cronograma da execução da pesquisa.

Figura 13 - Etapas de pesquisa



Fonte: Adaptado de Gil, 2018.

Conforme demonstra a figura 13, algumas etapas precisam ser seguidas para estruturar uma pesquisa, porém cada pesquisa precisa pode ser estruturada de acordo com as etapas necessárias a elas, não é engessado o caminho da pesquisa, o pesquisador que define a estrutura e limites de seu planejamento.

A função disto é auxiliar o pesquisador a compreender os caminhos e refletir sobre o problema a ser investigado, garantindo embasamento teórico, compreensão e clareza do objetivo com o intuito de promover resultados positivos ao tema estudado. A definição dos métodos e critérios garantem confiabilidade e eficácia da pesquisa, norteadando o trabalho para que não haja desvios metodológicos.

Com a delimitação do que buscou-se alcançar com a pesquisa, outras etapas fizeram parte do processo de planejamento, como estudar e conhecer sobre o tema a ser pesquisado e avaliado. Para Gil (2019), para pesquisas acadêmicas, a revisão da literatura embasa caminhos e decisões que serão tomadas durante o processo de pesquisa.

A revisão de literatura tem o propósito de instrumentalizar o pesquisador sobre qual direção seguir, a partir das pesquisas já realizadas e, ao leitor, tem o propósito de informá-lo acerca das contribuições teóricas da área estudada. Para o

pesquisador a revisão documenta o estudo, auxilia na coleta e na análise crítica das informações coletadas, pois permite levantar informações de diversas fontes (livros, periódicos científicos, teses, dissertações, anais) tornando-as pilar de sustentação às decisões do pesquisador.

Para Ridley (2008) a revisão de literatura consolida o processo de planejamento de pesquisa e tem múltiplas finalidades, como:

- a) Verificar o estado do conhecimento sobre o assunto, promovendo o levantamento acerca do que já se conhece em relação ao assunto, possibilitando preencher lacunas no conhecimento existente e orientar a pesquisa;
- b) Esclarecer o significado de conceitos, compreendendo as diferentes maneiras utilizadas pelos pesquisadores sobre o tema estudado;
- c) Discutir conceitos e teorias, entendendo o significado das coisas e descrevendo as relações entre os fenômenos, orientando a pesquisa e ajudando na análise e interpretação dos dados, cabe ao pesquisados, comparar e contrastar teorias e conceitos, apresentando, se for o caso, sua própria interpretação.

A construção teórica auxilia, portanto na operacionalização da pesquisa, garantindo que o processo seja oportuno e que tenha conceitos e informações que garantam que a pesquisa trará retorno à área pesquisada. Com isto, foram construídos os capítulos teóricos que embasaram a pesquisa aplicada, garantindo que houvesse parâmetros a serem aplicados que seriam úteis no alcance dos resultados.

4.1 Caracterização da pesquisa

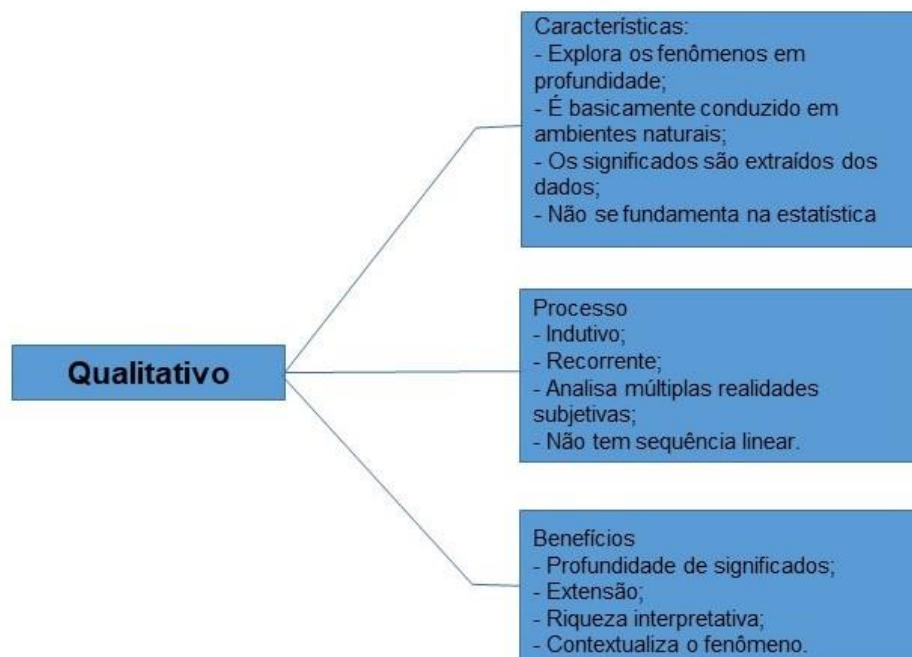
Por meio da delimitação de pesquisa, da problemática, objetivos e hipóteses que foram testadas, faz-se necessário classificar o tipo de pesquisa que será realizada com o intuito de alcançar o objetivo científico, definindo os procedimentos metodológicos que serão utilizados no processo sistemático aplicados no estudo de um fenômeno.

Uma pesquisa pode ter enfoque quantitativo, qualitativo ou misto, o método quantitativo mede fenômenos, utiliza estatística, testa hipóteses e realiza análise de causa e efeito; o método qualitativo, explora fenômenos em profundidade, é conduzido em ambientes naturais, não se aplica estatística e os significados são extraídos de dados; já o método misto, combina o enfoque quali e quantitativo. (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013)

Diante do levantamento deste conceito, caracteriza esta como uma pesquisa qualitativa, que tem como objetivo analisar dados que serão convertidos no estudo empírico de um fenômeno, descrevendo sua aplicação e analisando o resultado da pesquisa dentro do ambiente em que foi aplicada, sem que haja levantamentos estatísticos.

Sendo assim, a pesquisa qualitativa que foi desenvolvida seguiu as características, processos e benefícios, conforme a figura 14:

Figura 14 - Estrutura da pesquisa qualitativa



Fonte: Baseado em Sampieri, Collado e Lucio (2013)

Por meio da pesquisa, foram explorados fenômenos em profundidade dentro do ambiente institucional, onde por meio desta busca, pode ser percebido como os processos documentais são desenvolvidos analisando a realidade com profundidade

e trazendo como resultado de pesquisa significados profundos com riquezas de informações que poderão ser utilizadas dentro do ambiente estudado.

Com o enfoque qualitativo, criam-se estratégias de pesquisa por meio da definição do tipo de alcance que pretende ser atingido, portanto após delimitar o enfoque de pesquisa, fez-se necessário identificar o alcance que foi proposto. Esta definição garantiu a criação de estratégias que serão desenvolvidas para a estruturação e aplicação da pesquisa, proporcionando o desenho dos processos que serão realizados.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) afirmam que a delimitação do alcance da pesquisa depende da perspectiva que o pesquisador pretende dar ao estudo. As pesquisas realizadas em um campo de conhecimento específico podem incluir diversos alcances nas distintas etapas de seu desenvolvimento, ou seja, uma pesquisa pode começar sendo exploratória, depois se tornar descritiva e correlacional e terminar como explicativa.

Os estudos exploratórios servem para preparar o terreno e normalmente antecedem as pesquisas com alcances descritivos, correlacionais ou explicativos. Os estudos descritivos – geralmente – são a base das pesquisas correlacionais que, por sua vez, proporcionam informação para realizar estudos explicativos que geram um sentido de entendimento e são extremamente estruturados. (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, p. 100, 2013)

Os estudos exploratórios antecedem os demais alcances, embasando e proporcionando informações úteis, para Sampieri, Collado e Lucio (2013) citam que os estudos exploratórios são realizados para examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre qual ainda são geradas muitas dúvidas ou sobre temas que não foram muito abordados, ou seja, este tipo de pesquisa analisa fenômenos desconhecidos ou novos.

Tomando em consideração esta referência, entende-se que esta pesquisa tem caráter exploratório, já que busca estudar um problema que ainda possui estudos vagamente relacionados e possui o objetivo de pesquisar o tema de novas perspectivas. Apesar da existência de legislação e documentos que embasam o problema de pesquisa, este ainda é pouco estudado, o que permite que sejam explorados conceitos e desenvolvidas estratégias ainda não discutidas. O estudo

exploratório inicial permitiu familiarização junto ao fenômeno estudado, que era relativamente desconhecido, obtendo informações que embasaram a realização da pesquisa de forma completa relacionando conceitos com o contexto particular, identificando variáveis promissoras e estabelecendo prioridades para pesquisas futuras.

Junto ao estudo exploratório, esta pesquisa possui caráter descritivo, pois, como meta o pesquisador tem o intuito de descrever fenômenos, situações e contextos, detalhando como se manifestam dentro de um ambiente. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013) os estudos descritivos especificam características de processos e perfil de pessoas ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise. Ou seja, pretendem medir ou coletar informações de maneira independente e/ou conjunta sobre os conceitos ou variáveis que se referem.

Para a realização da pesquisa, o alcance descritivo proporciona conhecer o contexto institucional, compreendendo processos e comportamento de pessoas que estão relacionadas a gestão de documentos. Para delineamento da pesquisa em sua ampla dimensão foi adotado como método a Pesquisa-ação

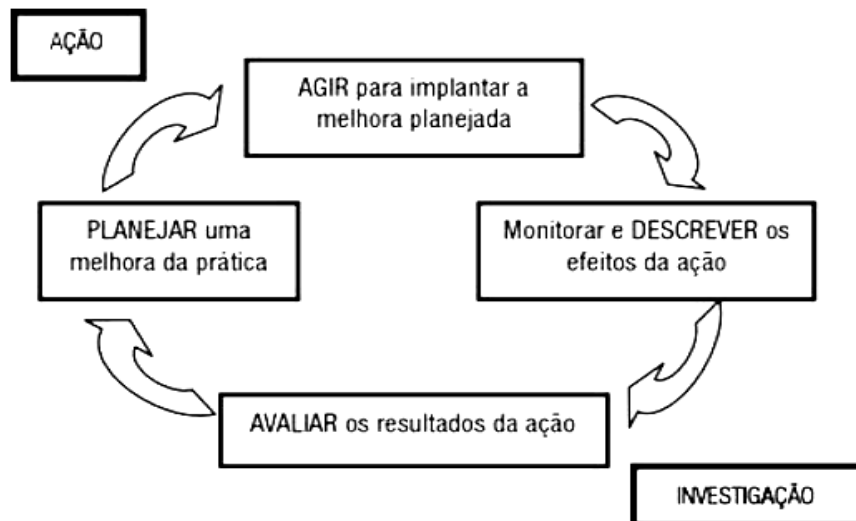
4.2 Pesquisa-ação

Este método surgiu no âmbito da pesquisa em saúde, partindo da necessidade de não apenas estudar um problema *in loco*, mas para participar do problema, convivendo com a dor dos sujeitos, visando compreender clinicamente o seu problema, observando, descrevendo, analisando e desenvolvendo a escuta na busca do conhecimento. (MELO; MAIA FILHO; CHAVES, 2016)

Na pesquisa-ação o processo de pesquisa acontece simultaneamente ao aprimoramento da prática. Para isso, desenvolve um ciclo de planejamento, implementação, descrição e avaliação, dentro do processo de pesquisa, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação científica. Na pesquisa-ação identifica-se um problema, planeja-se sua solução, implementa-se, monitora-se e avalia-se sua eficácia (TRIPP, 2005), conforme demonstrado na figura 15.

Para Thiollent (1985), é um tipo de pesquisa com base empírica realizada com o intuito de agir para solucionar um problema coletivo, onde o pesquisador e os participantes da pesquisa estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Figura 15 - Processo de pesquisa ação



Fonte: Tripp, 2005.

Neste sentido, a pesquisa-ação contribui para a ação social, ou seja, possui objetivo de trazer resultados práticos relacionados ao problema estudado, buscando este objetivo por meio do envolvimento do pesquisador com os participantes que estão sendo estudados.

Esta metodologia vem emergindo para a intervenção, o desenvolvimento e a mudança no âmbito organizacional e da comunidade; é uma modalidade de pesquisa que tem como propósito adquirir conhecimentos claros, precisos e objetivos que auxiliam no diagnóstico de problemas e situações específicas, com vista a alcançar resultados práticos, não visa obter enunciados científicos generalizáveis, apesar de pode contribuir para a generalização. (GIL, 2018),

Gil (2018) cita que a principal diferença entre a pesquisa-ação em relação aos outros métodos existentes, além de flexibilidade na execução, é que pesquisa propriamente dita envolve a ação dos pesquisadores de dos grupos interessados em todos os momentos da pesquisa. Portanto, nesta pesquisa as fases de execução

podem ter mudanças constantes devido a dinâmica do relacionamento entre os pesquisadores e a situação pesquisada.

Como o trabalho é executado com entrosamento dinâmico entre o pesquisador e os pesquisados, apesar de haver planejamento de execução da pesquisa, os caminhos podem ir e vir de acordo com a necessidade de mudança de ação de ocorre na execução do estudo que está sendo realizado, ou seja, esse método de pesquisa não engessa a forma de realização das ações.

A pesquisa-ação começa por um profissional percebendo pontos de melhorias ou que é atento as necessidades de um campo, onde este profissional pode ser técnico ou não, que busca trabalhar com outras pessoas na coleta de informação e produção de conhecimento, associando um ambiente social junto as pessoas inseridas nele para compreender melhor como algo funciona, ou seja, é o estudo da ação, quase sempre com a intenção de conseguir aprimorá-la, garantindo um estudo de teorização e desempenho, conciliando o estudo com a ação a ser desenvolvida. (STAKE, 2011)

Na pesquisa-ação algumas etapas são inseridas, ao considerar as etapas tradicionais de pesquisa conforme figura 13, estruturada anteriormente. Algumas etapas são acrescentadas e outras ajustadas neste método são: fase exploratória, seleção de amostra, elaboração de plano de ação e divulgação de resultados.

Gil (2018) explica que, na pesquisa-ação, o início do processo dá-se pela fase exploratória, que procede a formulação de um problema, pois procura-se definir um problema com maior precisão, conhecendo por tanto o universo de pesquisa, que tem por objetivo determinar o campo de investigação, as expectativas dos interessados, bem como o tipo de auxílio que estes poderão oferecer ao longo do processo de pesquisa. Diferente da pesquisa clássica, a fase exploratória é caracterizada pela imersão no campo de pesquisa e não na literatura disponível acerca do problema, pois é momento de consultar documentos e discutir com os envolvidos na pesquisa.

Seguindo, portanto, após o reconhecimento do território que será analisado, da formulação do problema, delimitação dos objetivos e definição dos conteúdos que serão estudados como complemento e suporte das ações da pesquisa.

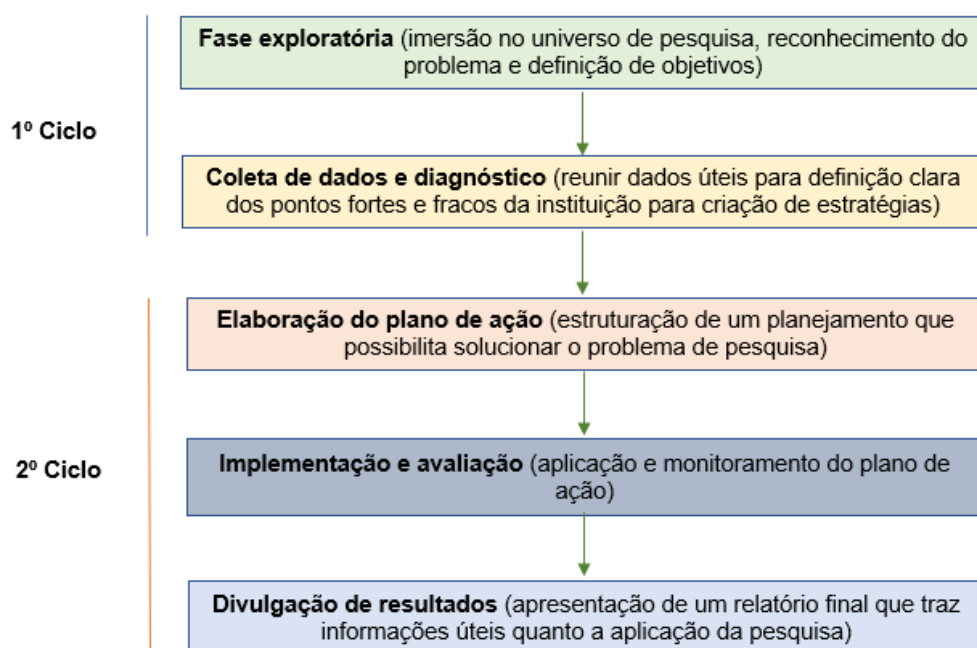
Por conseguinte, esse é o momento de selecionar as técnicas adotadas para coleta de dados, podendo ser entrevistas, questionários, observação, análise de conteúdo. Com as técnicas definidas, adotam-se os critérios de análise e interpretação destes dados, de onde decorre a interpretação de seus resultados, no Diagnóstico. Feito o diagnóstico, estrutura-se um plano de ação de aplicação, que para Gil (2018), é o planejamento de uma ação destinada a enfrentar um problema que foi objeto, de modo a cumprir os objetivos propostos

Este método de ação que foi executado deve ser avaliado constantemente, finalizando o processo com a divulgação dos resultados, para os setores interessados.

Em concomitância à construção dessas etapas, o autor indica a realização de seminários, que são consideradas reuniões estruturadas com a equipe de pesquisadores, membros interessados e participantes especialistas que podem contribuir com a discussão e aprovação das diretrizes de pesquisa e de ação. (GIL, 2018)

Nesta pesquisa essas etapas foram divididas conforme detalhado na figura 16.

Figura 16 - Etapas desenvolvidas na pesquisa-ação



Conforme demonstrado na figura 16, a pesquisa se dividiu em dois ciclos; o primeiro foi o momento de identificação, reconhecimento de teorias, embasamento para estruturação de ação, composto pela fase exploratória e coleta de dados até o diagnóstico. E o segundo ciclo, a prática da pesquisa, com a aplicação de todas as informações que foram levantadas, dividido em plano de ação, implementação e avaliação e divulgação do resultado.

4.2.1 1º ciclo da pesquisa-ação: fase exploratória, coleta de dados e diagnóstico

Iniciou-se pela exploração do campo de pesquisa a ser estudado, a IES, que aprofundando o conhecimento sobre este universo identificou-se o problema e o objetivo da instituição.

A pesquisa-ação lida com o estudo amplo da sociedade e a análise específica da situação, por isso o caráter da situação em estudo é determinado por uma análise científica denominada diagnóstico. Por meio disto é produzido o conhecimento necessário para orientar a solução do problema através de uma ação planejada e que será conduzida pelo grupo. (LEWIN, 1978)

A fase de diagnóstico dá-se da coleta de dados que são observados, descritos e posteriormente discutido em grupos para uma análise de resultados que servirá de alicerce para produzir um planejamento de ação, que será avaliado para o para medir os resultados, proporcionando novas compreensões de um problema geral.

Ao obter uma nova compreensão, tanto o pesquisador quanto os sujeitos de pesquisa estão ampliando seus conhecimentos, orientando a resolução de problemas que também é motivada pelo desejo de mudança. Espera-se com a pesquisa-ação que haja mudança dos sujeitos investigados devido a participação social e as aquisições de conhecimento sobre o problema analisado (MELO; MAIA FILHO; CHAVES, 2016)

Lewin (1978) propôs para o desenvolvimento da pesquisa-ação “laboratórios sociais”, que eram espécies de seminários onde grupos buscavam por dados que serviriam de diagnósticos para o problema que estava sendo investigado e após

esse levantamento de dados aconteciam os seminários que permitiam a discussão e a criação de métodos que seriam desenvolvidos para a solução deste problema. Estas informações seriam registradas e monitoradas em sua execução.

Para a construção diagnóstica do problema, é necessário a busca por dados que auxiliarão na construção do método que irá solucionar a demanda levantada. Para Gil (2021), os dados são peças fundamentais na construção de qualquer pesquisa, sejam eles números ou palavras, para o autor, o planejamento rigoroso sem coleta de dados adequada afeta diretamente o resultado da pesquisa. A coleta de dados deve ser entendida como um processo, que seleciona diferentes procedimentos que irão auxiliar na determinação de questões e na orientação de obtenção de dados, desde a definição da estratégia para amostragem até a permissão e meio de preparação e registro destes dados, que serão utilizados pelo pesquisador como instrumento para o alcance dos seus objetivos.

Contudo, a identificação e determinação do objetivo de pesquisa faz com que o pesquisador consiga identificar qual o melhor instrumento de coleta de dados que auxiliará na construção e solução da problemática, já que existem diferentes métodos e que devem ser utilizados de acordo com o objetivo da pesquisa, por isso nem todo método precisa ser utilizado diante do objetivo do estudo.

A coleta de dados é fundamental para obter dados que serão transformados em informações, seja de pessoas, contextos ou situações, de maneira aprofundada. Os dados podem ser percepções, conceitos, crenças, processos e vivências que serão coletadas de maneira individual, grupal ou coletiva. Esses dados são úteis para capturar e entender motivos e significados que irão possibilitar a compreensão da pesquisa e gerar conhecimento. (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013)

Uma pesquisa sólida preza pela utilização de múltiplos procedimentos para coleta de dados. Os mais usuais são: entrevista, observação, análise documental, história de vida e grupos focais. (GIL, 2021) O uso de mais de um método de coleta de dado garante que a informação seja checada e até mesmo muitas vezes testadas, quando existe a possibilidade de comparação.

Ter várias fontes de informação e métodos para coleta de dados é importante, quando há tempo e recursos disponíveis, pois os dados podem oferecer maior

riqueza, amplitude e profundidade ao processo. (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013). Nesta pesquisa, em cada etapa para o desenvolvimento do diagnóstico podiam ser utilizados métodos de observação, conversas com envolvidos, leitura de documentos, que seriam posteriormente discutidas em seminários que auxiliasse na elaboração do plano de ação. Assim, foram definidos de tal forma a busca pelos dados:

a) **Observação:**

Os principais propósitos da observação foram explorar ambientes e contextos, descrever ambientes, compreender processos, identificar problemas e gerar hipóteses para estudos futuros. (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013) Neste sentido, a observação foi utilizada dentro deste trabalho para somar à pesquisa dados sobre o ambiente físico institucional e do acervo documental analógico, características dos documentos, as pessoas envolvidas no processo, processos e o sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos.

Quadro 7 - Estrutura da observação para pesquisa-ação

Onde?	O que?	Por que?
Ambiente físico	Tamanho, organização e distribuição dos setores	O ambiente físico faz com que possa ser compreendida a divisão de atividades institucionais, possibilitando entender a ligação entre os setores e também a identificar qual o volume de produção documental de cada setor, garantindo que essas informações delimitassem o estudo e a problemática.
Arquivo analógico	Acesso, estrutura física, localização	Ao identificar facilidade de acesso e espaço físico (tamanho, umidade, condição do ambiente), torna-se possível planejar ações para os documentos analógicos, garantindo que todos estejam em um ambiente com condição de acesso e sem correr riscos de perdas.
Documentos	Natureza e características, condição, necessidade de uso, como são produzidos, como ser descartados	Compreender como os documentos estão e como são produzidos garante definição de plano de ação para guarda e descarte destes, desenvolvendo estratégias que auxiliem no processo de digitalização.
Pessoas	Formas de organização dos grupos, funções e atribuições	As pessoas fazem parte do processo como um todo, entender suas funções e atribuições e como lidam com a massa documental, facilita na

		execução do planejamento já que são estas as responsáveis na aplicação das ações.
Processos	Como acontecem os processos (começo, meio e fim), qual caminho leva a produção de um documento, quem são os envolvidos, quais são as funções de cada um dos envolvidos no processo,	Perceber como os processos acontecem e de que forma acontecem, traz a percepção dos caminhos documentais e seus fins, identificando melhorias e novas condições que otimizem os processos.
Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos	Layout, facilidade de uso, requisitos legais	A análise do sistema, auxilia na criação de um plano de ação que garante a execução da digitalização dos documentos, ainda encontrar um sistema que supre todas as necessidades legais e institucionais.

Fonte: Elaborada pela autora, 2022.

Os itens observados, citados no Quadro 7, auxiliaram na construção do planejamento de ações e na execução dessas ações, garantindo que o monitoramento do processo fosse constante e que possíveis falhas ou dificuldades fossem notadas antes que causassem grandes consequências no processo.

b) Entrevista:

A entrevista possuiu o objetivo de verificar como são as pessoas, o que fazem, o que fizeram, o que pretendem fazer, o que sabem, o que valorizam, o que almejam, o que temem, no que creem e muito mais, algumas vezes é utilizada como técnica exclusiva para pesquisas qualitativas. A ampla utilização de entrevista no âmbito das ciências sociais, dá-se principalmente pelas vantagens que ela traz, como: acesso a temas de difícil observação, reconstrução de eventos, obtenção de dados em profundidade, observação das características do entrevistado, acesso à realidade interna dos indivíduos, flexibilidade e menor nível de intrusão na vida das pessoas. (GIL, 2021)

Para este trabalho, a entrevista objetivou a coleta dos seguintes dados:

- a) Conhecer a empresa: foram entrevistadas pessoas de todos os setores da instituição para identificar suas atribuições e ligações entre setores nas atividades que são desempenhadas na IES;
- b) Conhecer o arquivo: entrevista com a responsável pelo arquivo analógico, para levantar dados de como são guardados os documentos, quais requisitos

cumprem da legislação do acervo e também como estruturam ações de gestão de documentos;

- c) Mapeamento de processos: entrevista com funcionários de todos os setores para levantamento inicial das atividades e posteriormente mapear de forma completa, introduzindo a produção e fluxo documental;
- d) Legislação: entrevista para levantar a abrangência do conhecimento quanto a legislação, normas e exigências vigentes para a instituição;
- e) Digitalização: entrevista com a responsável na estruturação das ações de digitalização, para levantar informações quanto a formas e necessidades que deveriam ser cumpridas;

c) Documentos:

Uma fonte muito valiosa de dados qualitativos são os documentos e materiais que podem auxiliar na compreensão do fenômeno central do estudo; são produzidos e narrados por pessoas, organizações e a sociedade e podem ser documentos individuais, como: documentos pessoais (certidões de nascimento ou casamentos, extratos bancários, relatórios profissionais), audiovisuais (imagens ou fotografias) e outros documentos de arquivos pessoais (registros particulares do indivíduo) ou documentos grupais: criados com finalidades oficiais (atas), documentos organizacionais (relatórios, memorando, anúncios), documentos para fins públicos (leis, decretos e normas). (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013)

Os documentos são úteis pela riqueza de detalhes que contêm e podem trazer informações que auxiliem no processo de compreensão e identificação de dados úteis que garantam o estudo mais aprofundado sobre o problema que está sendo investigado. Esses documentos podem ser particulares ou gerais, onde podem influenciar um indivíduo ou grupo de indivíduos.

Nesta pesquisa, foram analisados os seguintes documentos:

- a) Legislação: estudo da legislação que abrange o acervo acadêmico, desde a regulamentação do Ministério da Educação, quanto exigências da tabela de documentos de IES que delimitam a produção de documentos para instituição de ensino;

- b) Prontuários: prontuários de alunos ativos e inativos, identificando cada documento individual que é produzido e quais informações estes documentos contêm, compreendendo importância, classificação de uso e necessidade de guarda.

O principal valor da análise de documentos em uma pesquisa qualitativa é possibilitar a triangulação metodológica, que se refere ao uso de múltiplos métodos para obter dados tão completos e detalhados quanto ao fenômeno estudado. Assim, combinado com os outros métodos, faz com que conheça os diferentes aspectos da realidade, evitando a utilização de um método único. (GIL, 2021)

As técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa-ação foram definidas para reconhecer os dados e conflitar o que era coletado com o que era praticado. Para isso, a entrevista era a forma mais ágil de compreender o problema, soluções e entender como um funcionário pensava sobre o objetivo a ser alcançado. A observação permitiu verificar se os funcionários aplicavam o que traziam como teoria e a análise de documentos embasou a pesquisa para cumprir as exigências e normativas legais e também possibilitou entrar em contato com todos os documentos que eram produzidos para IES.

Após a coleta de dados os grupos possuíam embasamento para estruturar diagnósticos que seriam discutidos e assim seriam suporte para estruturação de um plano de ação eficaz.

4.2.2 2º ciclo da pesquisa-ação: plano de ação, implementação e avaliação e Resultado

A pesquisa-ação difere de outros métodos de pesquisa, pois por meio dela são estruturados processos que serão aprovados por uma comissão envolvida na pesquisa que irá estruturar ações por meio dos conhecimentos levantados na investigação e que serão aplicadas e monitoradas conforme forem sendo executadas. Neste método, as ações vão sendo testadas na prática, portanto o resultado não é pré-estipulado, já que depende de como o processo irá se desenvolver. (TRIPP, 2005)

A pesquisa-ação promove o levantamento de dados que geram informação que garantem o planejamento estratégico de processos que auxiliaram na resolução de problemáticas, ou seja, por meio do levantamento de dados estruturam-se ações que serão aplicadas para resolver um problema levantado, neste sentido, o reconhecimento de falhas, sucesso ou fracasso da ação dá-se pelo monitoramento do planejamento estruturado que faz com que busquem alternativas nos caminhos que foram construídos de acordo com a necessidade momentânea das ações que fogem do resultado esperado no planejamento.

Um plano de ação é o direcionamento de atitudes da organização em relação ao seu objetivo que proporciona a previsão de ações acerca do futuro da empresa, ou seja, é a ação administrativa que define a melhor direção que a empresa deve seguir com o intuito de otimizar seus processos e desempenhar suas atividades de maneira inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2004)

Para Oliveira (2004) um desenvolvimento eficaz de um plano de ação, faz-se necessário:

1. explicar e estudar como a instituição se encontra;
2. determinar a razão do plano de ação;
3. indagar qual a situação desejada.
4. Estruturar as ações a serem realizadas, detalhadamente e com sua programação específica;
5. Criar métodos de avaliar e controlar as ações que serão desenvolvidas.

Para planejar uma situação, de modo que alcance o objetivo da pesquisa faz-se necessário propor a problemática, reconhecer e analisar a situação e responder “Qual objetivo, recursos e características a situação atual traz?”, possibilitando a compreensão profunda do campo estudado e garantindo estruturação de ação passível a execução. Os dados coletados dentro do campo de estudo, garante a elaboração de estratégias em ciclos e cada ciclo traz mais dados que dão suporte ao ciclo de ações seguinte. (TRIPP, 2006)

Dentro desta pesquisa, foram estruturados planos de ação por etapas de execução, sendo elas:

- a) Plano de desenvolvimento do projeto: plano de ação para justificar a execução desta pesquisa, levantando qual a problemática que foi estudada e investigada;
- b) Plano de classificação e tabela de temporalidade: planejamento de ações que fizeram o reconhecimento dos documentos produzidos pela instituição, junto com a elaboração de uma listagem individual da IES, que garantissem o reconhecimento de alguns documentos e a forma que deveriam ser tratados;
- c) Plano de ações para o controle documental: planejamento para organização, cuidado e descarte de documentos;
- d) Plano de ações para digitalização: plano de ação para o processo de digitalização.

Cada etapa de desenvolvimento de plano de ação norteou a etapa seguinte proporcionando um plano de ação eficaz e eficiente, já que cada plano de ação foi construído e executado, com monitoramento constante e embasamento teórico e legal.

Para finalizar a pesquisa, apresentando resultados obtidos, ajustes e sugestões para novos planos de ação, esquematizou-se um relatório que, conforme defende Tripp (2005), possibilita uma melhor organização e compreensão do resultado. O relatório foi estruturado contendo as seguintes informações:

- a) Intenção inicial do pesquisador;
- b) informações úteis quanto a investigação no trabalho de campo da situação, dos participantes e das práticas profissionais;
- c) informações sobre a execução do planejamento, as necessidades de mudança de percurso, a implementação das atividades (atribuições e responsáveis pela execução)
- d) resultados obtidos, o que funcionou e o que não funcionou e por quê;
- e) em que medida o embasamento teórico foi útil no processo de pesquisa;
- f) melhorias alcançadas;
- g) recomendações para a execução do mesmo trabalho no futuro.

Como é possível ver, a pesquisa-ação é um método de pesquisa que, por meio de sua aplicação prática, conhece e compreende caminhos, buscando novas formas de aprendizagem e direções, por meio do relatório da pesquisa-ação novos métodos são testados de acordo com a necessidade do campo que está sendo estudado.

O relatório garante que essas informações sejam divulgadas e elaboradas junto aos envolvidos para que possam formar novos conhecimentos e compreender novos caminhos relacionados a atividades que já eram construídas pela instituição, proporcionando melhorias no desempenho e na aplicação de suas atividades e atribuições diárias. E ainda, proporciona gerar este conhecimento a novos pesquisadores que estudam a mesma área do saber.

5 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

Como apresentado na introdução da tese, este trabalho pretende identificar as potencialidades do uso das ferramentas de mapeamento de processos como etapa da gestão de documentos, com o intuito de auxiliar na conversão de documentos analógicos em digitais. Para cumprir esse objetivo, algumas etapas foram seguidas, desde a aplicação de ações de gestão de documentos até o processo final de conversão de arquivo digitais.

Sendo assim, o estudo foi desenvolvido nas seguintes etapas:

- I - Exploratória: conhecendo o universo de pesquisa, problema e objetivo e legislações vigentes;
- II - Coleta de dados e diagnóstico;
- III - Elaboração do plano de ação;
- IV - Implementação e avaliação;
- V - Divulgação do resultado.

Todas essas etapas foram essenciais para construir caminhos a serem seguidos e planejados para o resultado, ou seja, por meio dessas etapas foi possível construir pilares que auxiliassem no alcance do objetivo final da IES.

A 1ª fase corresponde ao reconhecimento inicial do campo a ser estudado; buscou-se conhecer o ambiente organizacional e a legislação que rege os documentos que seriam gerenciados;

Na 2ª fase, de levantamento de dados, foi construído um molde de informações institucionais quanto a estrutura organizacional, atividades executadas dentro da instituição com o intuito de nortear a terceira fase, de elaboração do plano de ação, que foi a construção de ações a serem desenvolvidas pela instituição.

Na 3ª fase é uma fase de planejamento, onde são estruturados os planos de ação para execução de cada uma das etapas do projeto.

A 4ª fase refere-se à implementação e avaliação das ações planejadas, monitorando e controlando esta execução garantindo que o processo se mantivesse em continuidade e que as falhas e obstáculos fossem resolvidos antes de afetar o rendimento do trabalho.

A 5ª fase é a de divulgação dos resultados, quando o processo tivesse criado suas ações padronizadas e a execução estivesse de acordo com o planejado e estruturado, com a elaboração de um relatório final que traz todas as informações que foram acontecendo durante este projeto e como foram solucionados e ainda trouxe os benefícios dessa execução.

A pesquisa-ação integrou-se às etapas da GD para nortear o estudo e a coleta de dados, ou seja, a pesquisa seguiu um percurso onde dentro das fases da pesquisa-ação, ocorreram em consonância com as etapas da GD para que ao final pudessem ser delimitados os benefícios que o mapeamento de processos proporcionou no processo de conversão digital dentro da IES. Esse estudo aconteceu no período de 10/2020 a 10/2022 conforme foi construído o Quadro 8.

Quadro 8 - Fases da pesquisa ação junto as Etapas da GD

Fase da pesquisa-ação	Etapas da GD para documento digital
Exploratória	Conhecer o objeto de estudo e sua estrutura operacional
	Estudar a legislação que abrange esta documentação;
Coleta de dados e diagnóstico	Levantar e conhecer documentos que são constituídos pela organização;
	Conhecer o arquivo e como os documentos são geridos atualmente
	Identificar o uso documento, quem são os usuários, quando utilizam e qual o período de utilização;
	Identificar o valor e o ciclo de vida de cada documento, estabelecendo seu prazo de guarda;
	Estudar o fluxo documental;
	Definir o sistema a ser utilizado;
Elaboração do plano de ação	Desenvolver uma tabela que concilie classificação de documentos e temporalidade;
	Classificar tipos e séries documentais, desenvolvendo um plano de classificação;
	Mapear, organizar e definir o fluxo documental;
	Desenvolver ações de gestão documental;

Fase da pesquisa-ação	Etapas da GD para documento digital
	Garantir que os documentos sejam descartados ou guardados;
Implementação e avaliação	Organizar e arquivar os documentos;
	Reproduzir e preservar os documentos;
Divulgação	Elaborar relatório final de resultados do processo

Fonte: Elaborada pela autora, 2022.

A seguir foram detalhadas cada uma das fases da pesquisa.

5.1 Fase exploratória

Inicia-se conhecendo a instituição e seu arquivo, onde foi aplicada a pesquisa-ação, além das legislações que rodeiam os documentos acadêmicos levantadas para análise e discussão, com o objetivo de determinar o campo de investigação e delimitar os objetivos do processo que foi implantado na instituição com base em suas necessidades, estrutura e cultura.

Para iniciar a imersão da pesquisa-ação, em 10/2020, foi o momento de conhecer o território, os envolvidos na instituição, o arquivo e as legislações que precisam ser contempladas, identificando o objetivo que a instituição precisa alcançar e compreendendo os caminhos que poderão ser seguidos diante dos regulamentos existentes.

5.1.1 Universo de pesquisa

Por meio de entrevista junto a Secretaria Pedagógica e os demais responsáveis pelos setores na IES foram levantadas as informações sobre abertura, história, departamentos, distribuição de serviços na IES, afim de conhecer o universo de pesquisa. A presente pesquisa teve como universo de desenvolvimento uma IES mantida por uma fundação pública com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, religiosos ou político-partidários, localizada no interior de São Paulo, criada 1966 por meio de legislação específica.

A iniciativa de criação desta instituição veio do então prefeito com o apoio de um grupo de cidadãos, que a defendiam como forma de desenvolvimento da cultura e do pensamento no município daquela época, e como meio de qualificação de profissionais para o exercício do magistério.

A criação foi publicada no Diário Oficial do Estado, a qual autorizava o funcionamento dos cursos de Licenciatura em Desenho, Matemática, Letras e Pedagogia, enquanto o curso de Licenciatura em Ciências foi autorizado para funcionamento em 1968.

Desse modo, a Faculdade, na sua criação, atendia basicamente a duas necessidades: assegurar curso superior aos jovens que concluíam o segundo grau e não tinham condições de estudar em outras cidades, bem como satisfazer a exigência de licenciatura para professores que já atuavam no ensino fundamental e médio. Essa demanda decorreu da grande expansão da rede pública com a abertura dos antigos ginásios e a autorização para o funcionamento dos cursos noturnos.

Hoje é considerada um importante centro de formação de profissionais e contribui para o desenvolvimento regional por meio da oferta de uma vasta opção de cursos e formas de auxílios/bolsas aos estudantes, mantendo, acima de tudo, a tradição e a qualidade do ensino e o respeito e dedicação aos alunos.

A IES possui como missão, visão e valores:

- a) Missão: Participar ativamente da sociedade como agente catalisador de ações em prol da melhoria da qualidade de vida, atendendo a demanda por um ensino de excelência, contribuindo na formação de pessoas capazes de viver plenamente com consciência crítica, capacidade criativa, postura ética e proatividade na busca pelo aprimoramento humano e valorização da vida.
- b) Visão: Ser líder como instituição de ensino, pesquisa e extensão, inserida na comunidade regional e sintonizada com o espírito de seu tempo, prospectando as transformações necessárias e criando condições para sua implementação.
- c) Valores: Educação como fator preponderante para o progresso social e plenitude do ser humano; Pessoas como potenciais fontes criadoras e

geradoras de alternativas para o desenvolvimento da sociedade; Relações interpessoais como eventos em que se formulam e se consolidam conceitos de ética, justiça, empatia, solidariedade e respeito; Relações institucionais como ferramenta de ação básica de busca do bem coletivo, projetando-se no contexto sociopolítico e impulsionando ações de outras instituições; Ciência e tecnologia como instrumentos a serem alcançados para o bem coletivo.

Para a consolidação da gestão e considerando a necessidade de fundamentar as políticas em um direcionamento estratégico para sustentar o desempenho da Instituição como um todo e gerar valores que a posicionem ao longo do tempo, a IES tem como objetivos: buscar novos mercados e atender demandas existentes; aprimorar processos internos, infraestrutura e gestão; capacitar docentes garantindo um quadro de colaboradores de qualidade e que se mantenham atualizados.

Ao longo dos 55 anos de existência, a instituição sempre priorizou a tradição na qualidade do ensino e o respeito e dedicação aos alunos, caracterizando-se, assim, como uma renomada instituição de ensino da região Noroeste do Estado de São Paulo, mantendo a vinculação do seu nome com a formação de excelentes profissionais para atuar não só no mercado de trabalho, mas também para ocupar o papel de cidadão ativo na sociedade.

Atualmente a IES conta com oito cursos de Bacharelado (Administração, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Agrônoma, Medicina e Psicologia) e um de licenciatura (Pedagogia), seis turmas ativas cursos de pós-graduação *lato sensu* e um curso técnico (Enfermagem), contando com cerca de 1.300 alunos ativos.

Atualmente a instituição é subdividida em duas organizações: a mantenedora e a mantida, a Fundação que administra a faculdade, responsável pela parte pedagógica da instituição. Mas mesmo com essa divisão jurídica, todos os setores interagem entre si para resolução de demandas e processos, sejam estes internos ou externos.

Esta divisão é bem clara fisicamente, a divisão entre as duas pessoas jurídicas dentro do prédio é perceptível, em cada bloco, são distribuídos apenas setores da fundação ou faculdade, não misturando o que é setor administrativo que está relacionado a mantenedora e o que é setor pedagógico, que está inserido na mantida.

Assim sendo a instituição está dividida da seguinte maneira:

Figura 17 - Área 1



Fonte: Elaborada pela autora, 2022

Área 1: Portaria, setor ligado a mantenedora, esta área está no início de toda estrutura da instituição, é o primeiro setor o qual as pessoas têm contato ao entrar na instituição. Os funcionários são responsáveis em direcionar as pessoas aos setores que estão a procura e zelar pelos prédios e estrutura da instituição, portanto são responsáveis em organizar as salas e abrir salas que são de uso pedagógico.

Figura 18 - Área 2



Fonte: Elaborada pela autora, 2022

A área 2 são setores ligados à mantenedora, setores que zelam pelo funcionamento administrativo da instituição, que são: recursos humanos, tesouraria, contas a pagar, contas a receber, coordenação financeira, gerente administrativo/financeiro, presidência e secretaria executiva. Existe uma sala neste prédio ao Diretor Geral, já que o mesmo deve registro e devolutiva de informações, assim aproximam a gestão entre a fundação e a faculdade.

a) **Presidência:** Órgão máximo da instituição, superintendente de todas as atividades da Fundação, participa de todas as decisões de gestão e dá o aval para que as ações sejam exercidas.

b) **Gerente Administrativo/Financeiro:** Gestor que controla e cuida de todas as decisões econômicas e financeiras, este que assina e autoriza que sejam

executadas quaisquer ações que reflitam de utilização de recursos da instituição. Gerencia relatórios, realiza análises de períodos passados, possibilitando tomadas de decisões assertivas.

c) Coordenador Financeiro: Coordena as atividades relativas contas a pagar e receber, crédito e cobrança, tesouraria e faturamento. Acompanha fluxo de caixa e notas fiscais eletrônicas e negociação com instituições bancárias.

d) Tesouraria: Setor responsável em atender e negociar com alunos, desde a impressão de boletos como lançamento de descontos na mensalidade.

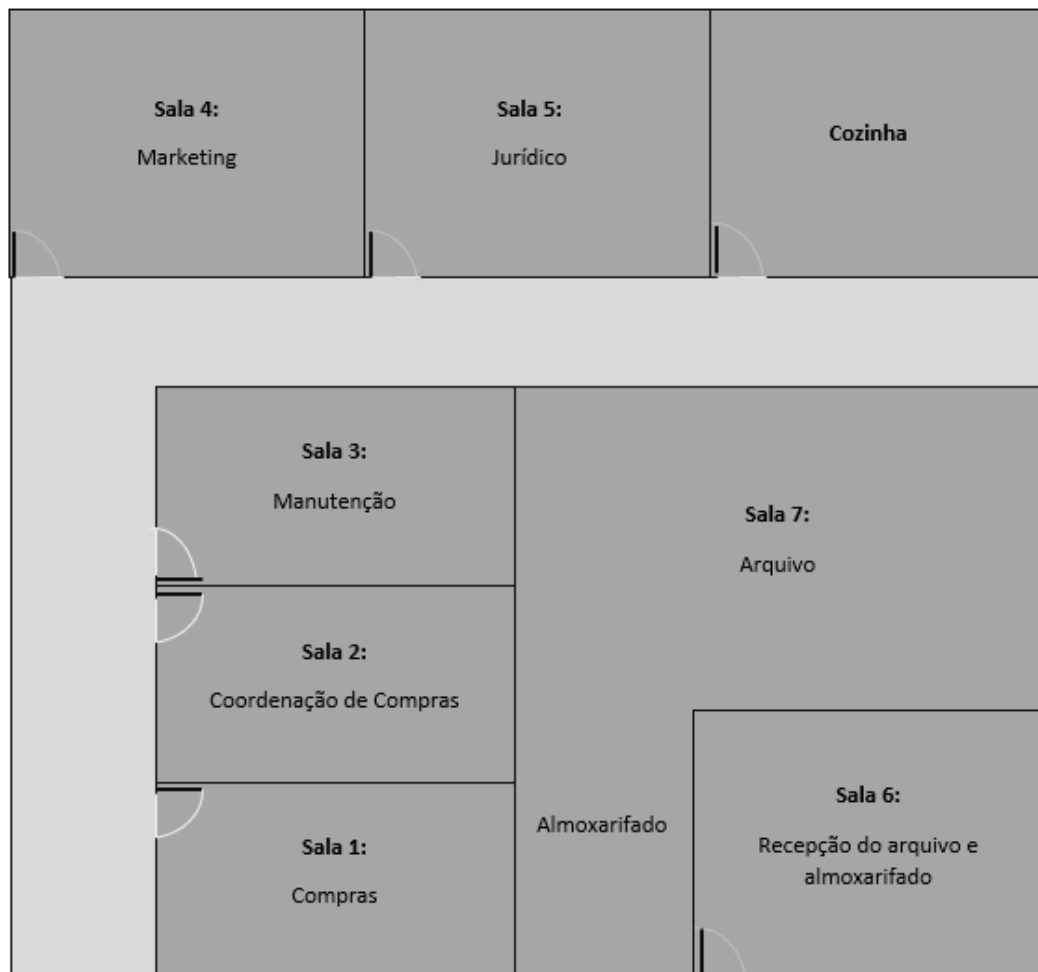
e) Contas a pagar: Organiza, controla e registra todas as notas fiscais para pagamento, organizando datas e conciliando os pagamentos para dar baixa no sistema após efetuado.

f) Contas a receber: Controle valores a receber, conciliando os valores já recebidos e realizando relatórios para controles de valores a receber que já estão vencidos, a fim de, passar ao setor responsável a cobrança judicial.

g) Recursos Humanos: Setor responsável pelo departamento de pessoal, controle de informações de funcionário, relógio de ponto, folha de pagamento e responsável pela gestão estratégica de pessoal, buscando garantir motivação e clima organizacional.

Na área 3, se encontram também setores vinculado a administração. São os setores: centro jurídico, marketing, setor de manutenção, setor de compras e sua coordenadoria e neste espaço ainda se encontra o almoxarifado e arquivos de documentos que precisam ser utilizados com frequência, sejam eles da mantenedora ou mantida.

Figura 19 - Área 3



Fonte: Elaborada pela autora, 2022

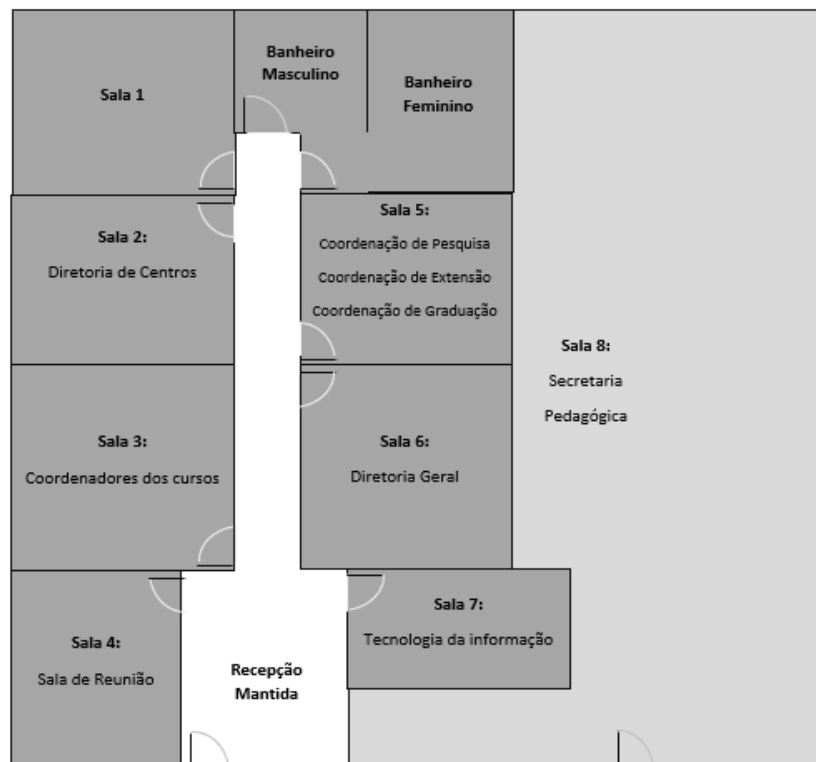
Estes setores são responsáveis por:

- a) Compras: responsável em adquirir todo o material necessário para manter a atividade tanto da Fundação quanto da Faculdade;
- b) Coordenação de compras: coordena todo o processo de compra, criando procedimentos e organizando as ações, a fim de, melhorar os resultados e economizar nas compras;
- c) Manutenção: setor responsável em garantir que a estrutura da instituição permaneça em qualidade para continuar suas atividades;
- d) Marketing: responsável em criar tática de promoção e criação de imagem da instituição dentro da sociedade;

e) Jurídico: setor responsável em apoiar e instruir as decisões dos demais setores da instituição, de acordo com as legislações vigentes, buscando potencializar resultados;

f) Recepção do Arquivo e Almoxarifado: o arquivo analógico é o ambiente onde encontram-se documentos utilizados com frequência da Fundação e da Faculdade e o almoxarifado é local utilizado para estocar bens necessários de uso da instituição, a recepcionista é responsável em manusear, registrar e controlar solicitações de documentos e bens que estão no local.

Figura 20 - Área 4



Fonte: Elaborada pela autora, 2022

Na área 4 se encontram os colaboradores e setores vinculados a mantida (faculdade), onde encontram-se as coordenações pedagógicas, coordenações de extensão, diretorias de centros, diretor geral e secretaria pedagógica.

Sendo assim, esta área contém todos as áreas envolvidas na atividade pedagógica da instituição, que faz com que aconteçam as atividades de graduações e pós graduações, cada um com suas atribuições específicas, determinadas pelo estatuto da faculdade.

a) Diretor geral: A Diretoria é responsável pelo planejamento, supervisão, execução, fiscalização e avaliação das atividades pedagógicas, sendo ocupada pelo Diretor Geral e Vice-Diretor Geral, os quais serão assistidos por um Assistente de Direção.

b) Diretores de centro: Os Centros são órgãos responsáveis por promover a supervisão didática, administrativa e organizacional do ensino, e são organizados por suas respectivas áreas de saber. Cada centro tem como responsabilidade cursos de graduação e pós graduação. Existem os seguintes Centros: Centro de Educação e Ciências Humanas (cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia Agrônômica); Centro de Ciências Exatas, Tecnologias e Negócios (cursos de Direito, Pedagogia e Psicologia); Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (cursos de Medicina, Farmácia, Enfermagem e Educação Física).

c) Coordenador de extensão: responsável por planejar, coordenar, superintender e acompanhar as atividades e as políticas de extensão e relações com a sociedade, com os órgãos cabíveis da instituição e com os diversos segmentos sociais, além de acompanhar todo evento que acontece na instituição.

d) Coordenador de pesquisa: responsável em organizar eventos e grupos de pesquisa, promover ações que estimulem alunos e professores à pesquisa e criar manuais que padronizem as pesquisas da instituição, como estrutura e normas de formatações de documentos.

e) Coordenador de Graduação: O Coordenador de Graduação é responsável por gerir os cursos de graduação em andamento e também organizar a implantação de novos cursos na instituição.

f) Coordenadores de curso: O Coordenador é o responsável pelo planejamento, supervisão, coordenação, execução, fiscalização e avaliação das atividades acadêmicas oferecidas pelo curso, e é o seu representante junto aos órgãos e Direção. Cada curso tem um coordenador que cuida para manter o curso com qualidade e estrutura aos docentes e discentes.

g) Tecnologia de informação: setor responsável por cuidar da qualidade da tecnologia utilizada para o ensino, desde criação de e-mails para docentes e discentes, quanto ao apoio do funcionamento de todo o sistema pedagógico.

h) **Recepção:** Setor responsável por receber as demandas e direcionar aos responsáveis pela solução das mesmas.

i) **Secretaria pedagógica:** A Secretaria é responsável pelo registro de todos os estudantes admitidos nos cursos, respondendo ainda pela execução de todas as rotinas acadêmicas.

Portanto a instituição está distribuída em quatro áreas, as quais bem delimitadas e direcionadas.

Figura 21 - Distribuição de áreas



Fonte: Elaborada pela autora, 2022

Desde sua abertura, a IES teve suas atividades vinculadas ao Conselho Estadual de Educação – CEE, já que se caracterizava Fundação Pública, porém em meados de 2021 a instituição passou a ser fiscalizada e enquadrada junto ao Ministério da Educação e Cultura – MEC, fazendo com que alterasse algumas decisões e ações de gestão, em razão de cada órgão ter suas exigências e padrões que devem ser seguidos para que a instituição se mantenha em atividade garantindo pontuação para sua atuação.

Cada órgão fiscalizatório, seja o Conselho Estadual ou o MEC, possui normas e padrões que devem ser seguidos conforme o vínculo institucional, e o não atendimento dessas regulamentações faz com que a IES perca pontuação acadêmica e ainda seja desvinculada ou não tenha reconhecimento.

Com a vinculação de suas atividades junto ao MEC, teve início a uma jornada de mudanças que seriam necessárias para seu reconhecimento e aprovação da execução de suas atividades funcionais. Diante das diversas mudanças estruturais, pedagógicas, administrativas, documentais, a IES passou a se reestruturar e buscar alternativas para contemplar todas as exigências do órgão.

Devido às mudanças pedagógicas indicadas, a IES tinha uma demanda com prazo próximo do vencimento que era promover a conversão digital de todo o arquivo analógico existente na instituição desde de sua abertura, requisito este citado pela portaria nº 315/2018, na seção VIII – Do acervo acadêmico, prorrogada pela portaria nº 332/2020 (MEC. 2020), assim, a pesquisa-ação havia encontrado a problemática, para tanto iniciou-se a imersão para explorar o problema e identificar a melhor estratégia de ação, começando pelo estudo da legislação.

5.1.2 Legislação

O estudo da legislação começou pela portaria 315/2018 que trata das exigências legais para a conversão digital dos documentos da IES e foi norteado pelas legislações, decretos e portarias que foram citadas no decorrer desta portaria principal, este estudo aconteceu em outubro/2020.

A Portaria 315/2018, elaborada pelo Ministério da Educação (MEC, 2018), em sua seção VIII, sobre acervo acadêmico, conceitua que o acervo é “o conjunto de documentos produzidos e recebidos por instituições públicas ou privadas que ofertam educação superior, pertencentes ao sistema federal de ensino, referentes à vida acadêmica dos estudantes e necessários para comprovar seus estudos”

Algumas regras devem ser seguidas para manter o acervo de acordo com a legislação:

a) a instituição fica obrigada a manter sobre custódia todos os documentos referenciados no Código de Classificação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior e na Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às

Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior, aprovados pela Portaria AN/MJ Nº 92, de 23 de setembro de 2011;

b) a IES deve obedecer a prazos de guarda e destinação final previsto também pela portaria acima;

c) o dirigente da IES e representante legal da mantenedora são responsáveis pela guarda e manutenção do acervo;

d) o acervo deve ser mantido e organizado permanentemente em condições adequadas e com fácil acesso à informação;

e) o acervo pode ser averiguado por órgãos responsáveis a qualquer momento;

f) os documentos em meio físico e digital devem estar relacionados no endereço em que a IES foi credenciada e sempre atualizados;

g) negligência ou utilização fraudulenta pode penalizar os responsáveis legais pelo arquivo;

h) após a conclusão dos cursos pelo estudante ou sua transferência, a instituição tem seis meses para emitir os documentos acadêmicos e entregar aos egressos;

i) a IES que se descredenciar pode transferir seu acervo para outra instituição responsável a guarda e deverá informar o prazo para transferir seu acervo e sua localização, seguindo normas ditadas na legislação;

j) os documentos e informações que compõem o acervo acadêmico, independente da fase em que se encontrem ou de sua destinação final, conforme Código e Tabela aprovados pela portaria AN/MJ no 92, de 2011 (ARQUIVO NACIONAL, 2011), deverão ser convertidos para o meio digital;

Ainda a portaria informa como deve ser o modo de conversão e preservação dos documentos e quais critérios que devem obedecer:

I - os métodos de digitalização devem garantir a confiabilidade, autenticidade, integridade e durabilidade de todas as informações dos processos e documentos originais; e

II - a IES deverá constituir comitê gestor para elaborar, implementar e acompanhar a política de segurança da informação relativa ao acervo acadêmico, conforme definido nesta Portaria, no Marco Legal da Educação Superior e, de maneira subsidiária, em suas normas institucionais.

Art. 46. O acervo acadêmico, oriundo da digitalização de documentos ou dos documentos nato-digitais, deve ser controlado por sistema especializado de gerenciamento de documentos eletrônicos, que possua, minimamente, as seguintes características:

I - capacidade de utilizar e gerenciar base de dados adequada para a preservação do acervo acadêmico digital;

II - forma de indexação que permita a pronta recuperação do acervo acadêmico digital;

III - método de reprodução do acervo acadêmico digital que garanta a sua segurança e preservação; e

IV - utilização de certificação digital padrão ICP-Brasil, conforme disciplinada em lei, pelos responsáveis pela mantenedora e sua mantida, para garantir a autenticidade, a integridade e a validade jurídica do acervo.

O acervo acadêmico foi se desenvolvendo e estruturando a partir de diversas legislações, que foram sendo atualizadas de acordo com as necessidades que iam surgindo junto à rotina acadêmica. Sendo assim, atualmente a legislação que abrange o acervo acadêmico é a Portaria MEC nº 315/2018, citada acima, que revogou outras portarias anteriores como nº 40/2007 (MEC, 2007), nº 18/2013 (MEC, 2013), nº 1.224/2013 (MEC, 2013) e nº 22/2017 (MEC, 2017).

A legislação prevê que a falta do cumprimento das normas condizentes ao arquivo, de guarda, destino, aplicação da temporalidade e demais especificações definidas, é caracterizada como irregularidade administrativa.

Houve posteriores alterações dessa legislação, onde foram modificados os prazos que deveriam ser cumpridos para digitalização: a portaria nº 332/2020 que alterou o art. 45 da portaria nº 315/2018, dando 48 meses para o processo de conversão digital e em 2022 e a portaria nº 360/2022, que apresentou novas informações quanto aos prazos que deveriam ser cumpridos e aos documentos que deveriam ser convertidos digitalmente, contendo as informações abaixo:

Art. 1º Esta Portaria dispõe sobre a conversão do acervo acadêmico das instituições de educação superior - IES, pertencentes ao sistema federal de ensino, para o meio digital.

Art. 2º Fica vedada a produção de novos documentos integrantes do acervo acadêmico em suporte físico a partir de 1º de agosto de 2022.

§ 1º Para os fins desta Portaria, considera-se acervo acadêmico o conjunto de documentos produzidos e recebidos por instituições públicas ou privadas

que ofertam educação superior, pertencentes ao sistema federal de ensino, referentes à vida acadêmica dos estudantes e necessários para comprovar seus estudos, nos termos do art. 37 da Portaria MEC nº 315, de 4 de abril de 2018.

§ 2º As IES deverão produzir os documentos integrantes do acervo acadêmico inteiramente no meio digital a partir da data de que trata o caput.

§ 3º Os documentos em suporte físico recebidos pelas IES a partir de 1º de agosto de 2022, para fins de matrícula e demais atividades ligadas à vida acadêmica dos alunos, deverão ser convertidos para o meio digital.

Art. 3º A digitalização dos documentos pertencentes à subclasse 125.4 Documentação acadêmica, presente no Código de Classificação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior - Ifes, aprovado pela Portaria AN/MJ nº 92, de 23 de setembro de 2011, terá preferência sobre a digitalização dos demais documentos.

Art. 4º Os procedimentos gerais para conversão e preservação dos documentos serão regulamentados em ato específico.

Art. 5º A digitalização do acervo acadêmico físico deverá ser concluída nos seguintes prazos, contados da data de publicação da norma prevista no art. 4º desta Portaria:

I - doze meses, para o conjunto de documentos referentes à vida acadêmica dos estudantes matriculados em cursos superiores ofertados pelas IES;

II - vinte e quatro meses, para o conjunto de documentos referentes à vida acadêmica dos estudantes formados no período compreendido entre 1º de janeiro de 2016 e a data de publicação desta Portaria; e

III - trinta e seis meses, para o conjunto de documentos referentes à vida acadêmica dos estudantes formados no período compreendido entre 1º de janeiro de 2001 e 31 de dezembro de 2015.

Art. 6º Os documentos não contemplados pelos prazos definidos no art. 5º deverão ser digitalizados por demanda da parte interessada.

Art. 7º A Portaria MEC nº 315, de 2018, passa a vigorar com a seguinte alteração:

"Art. 45. Nos termos do art. 104 do Decreto nº 9.235, de 2017, os documentos e informações que compõem o acervo acadêmico, independente da fase em que se encontrem ou de sua destinação final, conforme Código e Tabela aprovados pela Portaria AN/MJ nº 92, de 2011, deverão ser convertidos para o meio digital em prazo a ser estabelecido por ato do Ministro de Estado da Educação, de modo que a conversão e preservação dos documentos obedeçam aos seguintes critérios"(NR) (MEC, 2022)

Esta portaria reduz a quantidade de documentos a serem digitalizados, determinando apenas os documentos que tratam do dossiê do aluno (documentos pessoais, histórico e solicitações advindas por parte do discente) e também determinou digitalização dos documentos até os alunos concluintes de 2001, e que assim os demais documentos teriam prazos estipulados futuramente pelo ministro da educação, enquanto isso seriam mantidos apenas fisicamente.

De acordo com o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (SIGA), do poder executivo federal (ARQUIVO NACIONAL, 2011) a instituição que quiser promover mudanças no suporte de documentos deverá observar preceitos da Arquivologia, a legislação em vigor e a relação de custo-benefício. Documentos de

guarda permanente poderão ser microfilmados ou mesmo digitalizados, contudo, o seu original deverá ser preservado.

5.1.3 Portaria de classificação e temporalidade dos documentos acadêmicos

A Portaria NA/MJ nº 92 de 23 de setembro de 2011 (ARQUIVO NACIONAL, 2011) apresenta Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ela prevê os documentos existentes em IES e deve ser utilizada como base para o desenvolvimento da tabela de IES privada individual, respeitando codificações e tempo de preservação previstos. A instituição pode utilizar a tabela para facilitar a identificação e compreensão dos documentos já produzidos e aqueles que devem ser gerados por uma secretaria acadêmica. Por este motivo foi desenvolvida a análise documental na tabela, no mês de outubro/2020.

Nesta Portaria o diretor Geral do Arquivo Nacional aprova a tabela, determinando a IFES como responsável em dar publicidade e apresentar os instrumentos técnicos e a metodologia utilizados para o desenvolvimento desta tabela, aconteceu da seguinte forma, de acordo com o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo de Administração Pública Federal - SIGA (2011):

Identificação da importância da ação: o surgimento desta tabela deu-se pela necessidade de organizar e tornar acessível a informação arquivística conforme disposto da Constituição Federal de 1988 e pela Lei 8159/1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, que prevê a importância de desenvolver programas de gestão de documentos que garantam o suporte às decisões político-administrativas e os direitos aos cidadãos.

Entre as atividades desenvolvidas em um programa de gestão de documentos, a elaboração e a utilização de instrumentos de classificação e temporalidade e destinação constituem-se uma tarefa fundamental para a melhoria dos serviços prestados à administração e cidadão. Ciente da importância deste

processo à gestão de documentos, iniciou-se o processo de elaboração da tabela de classificação e temporalidade de documentos de IFES.

Evolução e desenvolvimento da tabela: a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da Universidade Federal da Paraíba – CPAD/UFPB, encaminhou ao Arquivo Nacional em 1999, a 1ª versão de uma tabela de temporalidade e destinação de documentos de arquivos relativos às duas atividades-fim.

Durante dois anos o Arquivo Nacional e CPAD/UFPB, trocaram informações a fim de analisar, corrigir, complementar e rever a versão inicial.

Em 2001, a tabela foi aprovada pela Portaria nº 30/2001, do Arquivo Nacional, e passou a ser utilizada por diversas universidades, conforme o uso, surgiram questões e sugestões que indicavam a necessidade em rever e atualizar este instrumento, para atender algumas especificidades de IEFS.

Em meados de 2006, foi criada uma comissão que integrava mais de 30 instituições de ensino superior federal, que trabalhavam para desenvolver uma tabela que atendesse a necessidade de ambas, após reuniões, elaboração preliminar da tabela, estudos específicos sobre legislação, consultas públicas, em 2011, foi aprovada pelo Diretor Geral do Arquivo Nacional, a portaria nº 92/2011 que informa a relação de documentos com seus códigos, prazos e definições.

Estrutura - Classificação: a tabela de temporalidade foi desenvolvida utilizando classes, subclasses para classificar as atividades desenvolvidas pelas IFES, que foram definidas no quadro 9:

Quadro 9 - Classes e Subclasses de Documentos

Classes	Subclasses
<p>100 – Ensino superior <i>Documentos referente a finalidade de educação superior ministradas pelas IFES como formação e titulação de diplomados nas diferentes áreas de conhecimento. Fazem parte desta classe atividades que envolvem criação, organização e funcionamentos de cursos de graduação e pós</i></p>	<p>110 - Normatização. Regulamentação: documentos referentes às normas, regulamentações, diretrizes, procedimentos e decisões de caráter geral que dispõem sobre a concepção, organização e funcionamento do ensino superior.</p>
	<p>120 - Cursos de graduação (inclusive na modalidade a distância): os documentos referentes à concepção, organização e funcionamento dos cursos de graduação, bem como o registro da vida acadêmica dos alunos.</p>
	<p>130 - Cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> (inclusive na modalidade a distância): documentos referentes à concepção, organização e funcionamento dos cursos de</p>

Classes	Subclasses
<p><i>graduação, assim como o registro da vida acadêmica do aluno.</i></p>	pós-graduação <i>stricto sensu</i> , bem como o registro da vida acadêmica dos alunos.
	140 - Cursos de pós-graduação lato sensu (inclusive na modalidade a distância): os documentos referentes à concepção, organização e funcionamento dos cursos, bem como o registro da vida acadêmica dos alunos.
	150 a 180 - Estas subclasses mantêm-se vagas para possíveis expansões e inserções de documentos referentes ao Ensino Superior, que devem ser aprovadas pelo Arquivo Nacional.
	190 - Outros assuntos referentes ao Ensino Superior: utilizada como recurso para inclusão de assuntos que não possuam classificação específica no Código.
<p>200 – Pesquisa <i>Documentos referentes a uma das finalidades da educação superior desenvolvida pelas Instituições Federais de Ensino Superior, como o incentivo ao trabalho de pesquisa e investigação científica. Fazem parte deste: Planos, programas e projetos de pesquisa científica, bem como as atividades de transferência e de inovação tecnológica e de empreendedorismo.</i></p>	210 - Normatização. Regulamentação: documentos referentes às normas, regulamentações, diretrizes, procedimentos e decisões de caráter geral que dispõem sobre a concepção, organização e desenvolvimento das ações de pesquisa.
	220 - Programas de pesquisa: documentos referentes aos programas de pesquisa institucionais.
	230 - Projetos de pesquisa: documentos referentes aos projetos de pesquisa institucionais.
	240 - Iniciação científica: documentos referentes aos programas de bolsas de iniciação científica, com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e de instituições de pesquisa estaduais, bem como parcerias com outros órgãos de fomento.
	250 - Transferência e inovação tecnológica: documentos referentes à gestão do conhecimento científico produzido na instituição, como apoio à solicitação de pedidos de patentes, à disseminação da cultura de propriedade intelectual, às atividades de transferência e de inovação tecnológica, bem como as atividades de empreendedorismo.
	260 – 280: Estas subclasses mantêm-se vagas para possíveis expansões e inserções de documentos referentes a Pesquisa, que devem ser aprovadas pelo Arquivo Nacional.
	290 - Outros assuntos referentes à Pesquisa: para a inclusão de assuntos que não possuam classificação específica no Código.
<p>300 – Extensão <i>Documentos referentes a uma das finalidades da educação superior desenvolvida pelas Instituições Federais de Ensino Superior, como a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas pelas Instituições Federais de Ensino Superior. Para o cumprimento dessa finalidade são promovidas as ações de extensão, incluindo-se aquelas abertas à</i></p>	310 - Normatização. Regulamentação: Documentos referentes às normas, regulamentações, diretrizes, procedimentos e decisões de caráter geral, que dispõem sobre a concepção, organização e desenvolvimento das ações de extensão
	- Programas de extensão: documentos referentes aos programas de extensão, preferencialmente aqueles que articulam projetos e outras ações de extensão às atividades de pesquisa e ensino, que apresentem caráter orgânico-institucional e que são executados a médio e longo prazo.
	330 - Projetos de extensão: documentos referentes aos projetos de extensão que se caracterizam por uma ação processual e contínua de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, que são executados a curto e médio prazo.

Classes	Subclasses
<i>participação da população</i>	340 - Cursos de extensão: documentos referentes às ações pedagógicas, de caráter teórico ou prático, presencial ou à distância, planejada e organizada de modo sistemático, com carga horária mínima de 8 horas e critérios de avaliação definidos.
	350 - Eventos de extensão: os documentos referentes às ações que implicam na apresentação ou exibição pública, livre ou com clientela específica, do conhecimento ou produto cultural, artístico, esportivo, científico e tecnológico. Tais como: congresso, jornada, conferência, ciclo de debates, exposição, espetáculo, evento esportivo, festival, campanha, entre outros.
	360 - Prestação de serviço: documentos referentes à realização de trabalho oferecido pela Instituição Federal de Ensino Superior ou contratado por terceiros (comunidade, empresa, órgão público), tendo como característica a intangibilidade, a inseparabilidade do processo e do produto e não podendo resultar na posse de um bem.
	370 - Difusão e divulgação da produção acadêmica: documentos referentes às publicações e aos produtos acadêmicos decorrentes das ações de extensão, para difusão e divulgação cultural, científica ou tecnológica, tais como: livro, anais, capítulo de livro, artigo, resumos e trabalhos completos apresentados em congresso, manual, jornal, revista, relatório técnico, produto audiovisual (filme, vídeo, CD, DVD), programa de rádio, programa de TV, aplicativo para computador, jogo educativo, entre outras produções acadêmicas.
	380 - Programa institucional de bolsas de extensão: documentos referentes à participação de estudantes de graduação no desenvolvimento de projetos de extensão universitária, propostos pelas unidades, órgãos ou setores da Instituição Federal de Ensino Superior, por meio da concessão de bolsas de extensão.
	390 - Outros assuntos referentes à Extensão: recurso para inclusão de assuntos que não possuam classificação específica no Código.
400 – Educação Básica e profissional <i>Documentos referentes à oferta, quando for o caso, de outros níveis escolares pelas Instituições Federais de Ensino Superior, a saber: a educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, e a educação profissional técnica de nível médio, incluindo a educação de jovens e adultos destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria.</i>	410 - Normatização. Regulamentação: documentos referentes às normas, regulamentações, diretrizes, procedimentos e decisões de caráter geral, que dispõem sobre a concepção, organização e funcionamento da educação básica e profissional.
	420 - Educação infantil: creches e pré-escolar: documentos referentes à concepção, organização e funcionamento da educação infantil, bem como o registro da vida escolar dos alunos da educação infantil.
	430 - Ensino fundamental (inclusive Educação de Jovens e Adultos): documentos referentes à concepção, organização e funcionamento do ensino fundamental, inclusive a educação de jovens e adultos, bem como o registro da vida escolar dos alunos do ensino fundamental.
	440 - Ensino médio (inclusive Educação de Jovens e Adultos): documentos referentes à concepção, organização e funcionamento do ensino médio, inclusive a Educação de Jovens e Adultos, bem como o registro da vida escolar dos alunos do ensino médio.
	450 - Ensino técnico: documentos referentes à concepção, organização e funcionamento do ensino

Classes	Subclasses
	técnico, bem como o registro da vida escolar dos alunos do ensino técnico.
	460 – 480: possíveis expansões e inserções de documentos referentes à Educação Básica e Profissional.
	490 - Outros assuntos referentes à educação básica e profissional: recurso para inclusão de assuntos que não possuam classificação específica no Código.
500 – Assistência estudantil <i>Documentos referentes à implantação e ao desenvolvimento de programas, convênios e projetos de concessão de benefícios e auxílios, visando a permanência dos estudantes nas Instituições Federais de Ensino Superior.</i>	510 - Normatização. Regulamentação: documentos referentes às normas, regulamentações, diretrizes, procedimentos e decisões de caráter geral, que dispõem sobre a concepção, organização e desenvolvimento das ações de assistência estudantil, emanados tanto do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), quanto da própria Instituição Federal de Ensino Superior.
	520 - Programas, convênios e projetos de concessão de benefícios e auxílios aos alunos: documentos referentes à concessão de benefícios, tais como: moradia estudantil, alimentação, transporte, assistência à saúde, apoio pedagógico, bem como aqueles responsáveis pela promoção da inclusão socioeducacional e digital, do desenvolvimento da cultura e esporte, do atendimento aos portadores de necessidades especiais, o auxílio para participação e realização de eventos e a isenção de taxas acadêmicas.
	530-580: possíveis expansões e inserções de documentos
	590 - Outros assuntos referentes à Assistência Estudantil: recurso para inclusão de assuntos que não possuam classificação específica no Código.
600 a 800 <i>Possíveis expansões e inserções de documentos</i>	-

Fonte: Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo de Administração Pública Federal (2011)

Com base nos documentos gerados pelas IFES, foi desenvolvida a tabela com classes e subclasses de documentos, setorizando os documentos de acordo com a atividade geral (classe) e atividade específica (subclasse) executada dentro da instituição. Esta divisão facilitando o processo de guarda e identificação de documentos, as Instituições de Ensino superior privado devem se embasar nestas classificações para exercer sua atividade arquivística.

Estrutura – Temporalidade: Para temporalidade o SIGA (2011) informa que foram utilizados alguns critérios de acordo com uso, procura e necessidade do documento dentro da IFES:

Quadro 10 - Temporalidade de Documentos

<i>Atividade</i>	<i>Tipo de documento</i>	<i>Prazo de Guarda</i>
Curso	- Documentos relativos às normas, regulamentações, diretrizes, procedimentos e decisões de caráter geral;	Permanente
	- Documentos relativos a concepção, a organização e o funcionamento dos cursos de graduação e de pós-graduação, das atividades de pesquisa e das ações de extensão, da educação infantil, dos ensinos fundamental, médio e técnico;	Permanente
	- Divulgação e a avaliação dos programas, convênios e projetos	Permanente
Processo Seletivo	- Para os documentos relativos aos processos seletivos referentes ao planejamento, orientações, recursos e resultados, tais como as formas de ingresso distintas do processo seletivo convencional, como reingresso e transferência.	Permanente
	- Para os documentos relativos aos processos seletivos de ingresso aos cursos	Enquanto aluno estiver ativo
Alunos	- Documentos de comprovação do desempenho individual de cada aluno, como o histórico escolar, o registro do diploma, as dissertações de mestrado e as teses de doutorado. Distinções, méritos e penalidades sofridas	Permanente
	- Dossiês dos alunos	100 anos
	- Quanto aos demais conjuntos documentais de alunos, documentos relativos à concessão de benefícios e auxílios aos alunos	Média de 5 a 10 anos após o término do vínculo do aluno com a instituição de ensino
	- Para os trabalhos de conclusão de curso ou de final de curso.	Não guarda

Fonte: Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo de Administração Pública Federal (2011)

A temporalidade dos documentos foi estruturada e alinhada a partir de estudos e análise sobre importância e utilização dos documentos, como exemplo, dos trabalhos de conclusão de curso ou de final de curso, que foi determinado que após registro de notas o documento é devolvido ao aluno, caso a IES opte por guardar esses documentos permanentemente, podem fazê-lo, mas caso as documentações sejam recolhidas pelo Arquivo Nacional, este documento não será contemplado. Isto se aplica a todos os conjuntos documentais, cuja destinação final é a eliminação e a instituição opte na guarda permanente.

A partir destas delimitações e definições sobre o tema, o comitê elaborou uma tabela que unifica as informações de classificação e temporalidade, dando maior

clareza sobre estes documentos e facilitando no manuseio e compreensão da informação, conforme figura 22:

Figura 22 - Tabela de temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-fim das instituições federais de ensino superior - IFES

CÓDIGO	ASSUNTO	PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇÃO FINAL	OBSERVAÇÕES
		Fase Corrente	Fase Intermediária		
100 ENSINO SUPERIOR					
110	Normatização. Regulamentação	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
120 Cursos de graduação (inclusive na modalidade a distância)					
121 Concepção, organização e funcionamento dos cursos de graduação					
121.1	Projeto pedagógico dos cursos	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
121.2	Criação de cursos. Conversão de cursos	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda Permanente	
121.21	Autorização. Reconhecimento. Renovação de reconhecimento	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda Permanente	
121.3	Desativação de cursos. Extinção de cursos	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda Permanente	
122 Planejamento e organização curricular					
122.1	Estrutura do currículo (grade ou matriz curricular)	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
122.2	Reformulação curricular	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
122.3	Disciplinas: programas didáticos	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
122.31	Oferta de disciplinas	2 anos	-	Eliminação	
122.32	Atividades complementares	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	

Fonte: Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo de Administração Pública Federal(2011)

Esta tabela foi construída com o código que identifica a classe ou subclasse do documento, o assunto que detalha os documentos dentro de cada subclasse, o prazo de guarda de cada documento, qual o seu destino final e por fim observações sobre o documento, referente a tempo de guarda.

Esta tabela apresenta de forma detalha e organizada todos os documentos que estão presentes nas IFES e cada instituição deve adaptar isso a sua realidade, mantendo sempre o formato e informações do documento original, ou seja, as instituições de ensino superior privada, precisam utilizar estas informações e definições como base para montar sua própria estrutura.

A seleção de técnicas de coleta de dados e diagnóstico, estruturação de resultados e divulgação foram construídas posteriormente ao estudo exploratório, que foi essencial para nortear a definição dos dados que precisariam ser coletados, conforme citado na próxima sessão.

Simultaneamente, foram realizados seminários que possibilitavam a construção e reconstrução de ações que podiam ser alteradas ou corrigidas caso o resultado esperado não estivesse sendo alcançado, estes seminários eram realizados junto a comissão envolvida no processo de conversão do acervo físico.

5.2 Coleta de dados e diagnóstico

Com base na legislação, o primeiro passo para estruturar o processo de conversão digital foi criar um comitê que ficaria responsável em organizar, discutir e monitorar todas as ações necessárias para cumprir com a legislação e exigência do MEC em ter todos os documentos acadêmicos digitalizados.

Este comitê foi instituído pela portaria nº 14 de 04 de setembro de 2020 da IES e possui como membros:

- I – Diretor Geral da Faculdade;
- II – Coordenadora do projeto do acervo;
- III – Diretores dos centros pedagógicos (três);
- IV – Secretaria Pedagógica;
- V – Uma colaboradora da secretaria pedagógica.

A comissão teve como atribuições estudar a legislação, desenvolver metodologias para aplicação do projeto, identificar falhas e oportunidades, organizar a equipe, destinar atividades específicas, executar este projeto e acompanhar e monitorar todo o processo, finalizando-o em tempo hábil. Portanto, os dados foram coletados e discutidos em seminários por esse comitê onde se promoveu o diagnóstico, elaboração do plano de ação e acompanhamento da execução e sua operacionalização.

A estruturação do diagnóstico deu-se pelo levantamento de dados que possibilitou a percepção sobre o campo estudado, é por meio do levantamento de dados que se faz a compreensão da execução das atividades e possibilita reconhecer as falhas e soluções que podem ser implantadas na instituição. Assim,

esta etapa objetivou-se de coletar dados que são observados, descritos e posteriormente discutido em grupos para uma análise de resultados foi utilizada como alicerce para produzir um planejamento de ação.

Para obter essa nova compreensão tanto para o pesquisador quanto para os sujeitos de pesquisa, de novembro a dezembro/2020, foram levantados dados sobre atividades executadas pela secretaria acadêmica, realização de processos, identificação dos documentos que são produzidos dentro dos processos, destino desses documentos, método de aplicação de descarte do documento, a conversão digital e a visão da instituição quanto à essa execução, esses dados serviram de alicerce para um diagnóstico eficiente que amplia o conhecimento dos envolvidos, orientando-os na execução das mudanças que seriam implantadas no ambiente de trabalho.

5.2.1 Conhecendo o arquivo

A coleta de dados referente ao arquivo analógico, foi desenvolvida no mês de outubro/2020, por meio da técnica de entrevista com a responsável pelo acervo acadêmico, onde foram levantadas questões relativas ao tempo de trabalho no IES, à definição (para o profissional) do acervo acadêmico, à forma como os documentos são guardados e separados e quais ações são realizadas para gerir os documentos. Por meio dos questionamentos, foram coletadas as informações abaixo relacionadas.

Embora a documentação da instituição existisse desde sua criação, não havia profissional responsável pelo arquivo. Há aproximadamente 40 anos, foi contratada uma profissional que ficaria responsável por cuidar e organizar os documentos da instituição que estavam todos em desordem e em grande quantidade de caixas que não observavam passos ou estruturas de organização. Com o passar do tempo esse acervo foi organizado e separado de forma individual, por alunos e cursos, facilitando o acesso à informação.

Considera-se acervo acadêmico para a instituição aqueles documentos relacionados a docentes, discentes e atividades acadêmicas voltadas a cursos técnicos, graduações e pós-graduações lato sensu, ou seja, fazem parte do acervo

acadêmico todos os documentos que tenham relação ao histórico do aluno, que são fundamentais para comprovar os seus estudos.

75% do volume do arquivo analógico da IES é acadêmico, os demais setores produzem documentos, mas numa quantidade baixa em relação a todo o acervo existente, atualmente são aproximadamente 1.200 caixas de documentos acadêmicos.

Atualmente, os arquivos de alunos são guardados em prontuários individuais do aluno, dentro de caixas que os separam por curso específico. Os planos de aula ou registro de frequência são divididos por cursos, e cada professor possui também um prontuário individual. Todas as caixas estão relacionadas com códigos, então ao precisar de um documento verifica-se a relação dos documentos e seus códigos, para facilitar o acesso as caixas que ficam no arquivo.

Sabe-se quais são os documentos produzidos, mas não se utiliza uma codificação específica, a ligação da instituição era junto ao conselho de educação que não apresentava um plano específico de classificação, e, com a migração ao MEC isso é uma exigência que deverá ser cumprida.

Com relação à temporalidade, apenas documentos que não eram relacionados à vida acadêmica do aluno, que eram descartados, os demais todos eram guardados junto com o prontuário único do aluno, e a guarda era permanente.

Atualmente o acervo segue regulamentações voltadas a guarda do acervo físico, que estão destacadas na portaria MEC nº 1.224/2013 (MEC, 2013):

- Cumprindo o prazo de guarda;
- Adequando os documentos de acordo com o prazo para destino ao arquivo corrente, intermediário ou permanente;
- Organização do arquivo permanente e em condições adequadas de conservação;
- O acervo pode ser consultado pela Comissão Própria de Avaliação a qualquer momento;

- O acervo pode ser averiguado a qualquer tempo por órgãos e agentes públicos atuantes para fins de avaliação, regulação e supervisão;
- O endereço e a responsabilidade pelo acervo estão atualizados junto ao órgão competente.

Apesar de cuidar e zelar por toda a documentação relacionada aos discentes, independente de quando este concluiu o seu curso, a instituição não seguia nenhuma estratégia de descarte e/ou mapeamento dos documentos. Todos os documentos eram guardados e considerados como permanentes.

Após a coleta de dados sobre o arquivo notou-se o volume maior de documentos sendo os que estão vinculados a secretaria acadêmica, assim foi delimitado um estudo minucioso junto a este setor.

5.2.2 Processos e atividades desenvolvidos pela secretaria acadêmica

Para desenvolver o mapeamento dos fluxos informacionais e documentais presentes dentro da secretaria acadêmica da instituição estudada, para identificar qual o caminho que a informação e o documento traçam, desde sua entrada até a sua guarda, foram desenvolvidos alguns passos, com o objetivo de levantar e conhecer documentos que são constituídos pela organização e identificar o uso documento, quem são os usuários, quando utilizam e qual o período de utilização;

Foram coletadas as informações iniciais de quais eram as atividades desenvolvidas no setor e como eram desempenhadas essas ações, por meio de entrevistas. Os colaboradores dividiram essas atividades em atividades externas e internas. Definiram como externas, atividades cujo as demandas partiam de parte interessada, o qual consideram o aluno. No quadro 11, seguem as informações que foram coletadas inicialmente dentro do setor, sobre as tarefas externas desenvolvidas, por este:

Quadro 11 - Atividades externas executadas na Secretaria Acadêmica

ATIVIDADES EXTERNAS	
Desempenhadas pelos colaboradores: 1, 2 e 3.	
Tarefa	Como é executada
Matrícula Iniciante	Aluno chega na secretaria com documentos exigidos que comprovem sua requisição, depois vai ao setor financeiro para assinar o contrato.
Matrícula Semestral	Lançam aluno por aluno, semestre por semestre, de curso por curso, registra dispensa de disciplina ou dependência e o aluno dá aceite pelo sistema.
Desistência	Solicita desistência no financeiro, solicita documento de quitação de dívida no financeiro e biblioteca. A secretaria desenvolve o documento e assina, vai atrás da assinatura dos demais num prazo de 10 dias, manda para o financeiro para registrar a informação de desistência e parar de gerar dívida ao aluno, volta para a secretaria registra no sistema (desistente). Arquiva no prontuário e na secretaria durante o ano letivo, depois arquivo MORTO.
Trancamento	Solicita trancamento no financeiro, traz para secretaria o documento, vai até a biblioteca (pega documento de quitação de dívida). A secretaria faz documento e assina, vai atrás da assinatura dos demais num prazo de 10 dias, manda para o financeiro para registrar a informação de desistência e parar de gerar dívida, volta para a secretaria registra no sistema (trancado). Arquiva no prontuário e na secretaria durante 1 ano (prazo que pode voltar a estudar) depois arquivo MORTO.
Solicitações diversas (atestado médico, segunda via de histórico, atestado de matrícula, segunda via de diploma, segunda via de prova.	Aluno faz requerimento no financeiro, traz a secretaria que faz a emissão dos documentos. Uma via fica no prontuário do aluno e a outra entrega ao requerente.
Aproveitamento de disciplinas	Apresenta o requerimento feito no financeiro, junto a documentos que comprovam que já estudou antes (ementa do curso e histórico do curso). Envia aos coordenadores de curso para análise, após lança no sistema e arquiva na secretaria enquanto tiver dispensando; depois arquivo morto.
Atividades Complementares	Pasta com comprovantes ficam arquivadas na secretaria, após conferência do professor responsável.
Estágio obrigatório	Coordenador de estágio entrega documentos que comprovam o cumprimento do estágio. Arquiva-se junto ao prontuário do aluno.

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Como atividades internas registraram ser demandas frequentes que precisam ocorrer para que os cursos permaneçam em andamento seguindo as legislações, exigência e solicitações do Conselho Estadual de Educação. Como atividades internas destacaram as citadas no quadro 12:

Quadro 12 - Atividades internas executadas na Secretaria Acadêmica

ATIVIDADES INTERNAS	
Desempenhadas pelos colaboradores: 1, 2 e 3.	
Tarefa	Como é executada
Calendário Acadêmico	Participam da elaboração do calendário acadêmico, que é lançado no sistema manualmente e após arquivado.
Solicitação Conselho	Recebem a solicitação, respondem a mesma e arquiva o

Estadual de Educação	documento no projeto do curso.
Atribuições de Aula	O diretor de centro solicita ao coordenador, que fala com os professores; volta ao diretor centro que repassa a secretaria, que lança no sistema a atribuição, imprime o documento e arquiva na pasta do curso. Estes arquivos dos cursos ficam todos na secretaria.
Trancamento	Solicita trancamento no financeiro, traz para secretaria o documento, vai até a biblioteca (pega documento de quitação de dívida). A secretaria faz documento e assina, vai atrás da assinatura dos demais num prazo de 10 dias, manda para o financeiro para registrar a informação de desistência e parar de gerar dívida, volta para a secretaria registra no sistema (trancado). Arquiva no prontuário e na secretaria durante 1 ano (prazo que pode voltar a estudar) depois arquivo MORTO.
Plano de ensino, frequência e notas lançadas	Imprimem os documentos e colhem assinaturas dos responsáveis. Arquiva em uma pasta separada, documento de 2018 até a data atual ficam na secretaria. De 2010 a 2017 no arquivo intermediário e mais antigos no Arquivo Morto.

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Em seguida, foi construída a discussão baseada no passo a passo das atividades executadas dentro do setor, os documentos gerados nestes processos e informações sobre o arquivamento dele, distribuídos da seguinte forma: a atividade que executam dentro do processo, o documento simples que é gerado em cada atividade, o documento composto que é gerado pela documentação e onde ficam arquivados os documentos após seu uso e tempo de guarda para cada documento gerado. Este processo aconteceu em dezembro/2020.

O quadro 13 traz as informações referente a vida acadêmica do aluno e todas as atividades que são envolvidas para que o aluno cumpra com todas as exigências para sua formação, praticamente todos os documentos criados dentro deste processo se encontram no prontuário do aluno que pela instituição tem guarda permanente conforme demonstrado abaixo:

Quadro 13 - Processo dos Alunos ingressos

ALUNOS INGRESSOS			
ATIVIDADE	Documento Simples	Documento Composto	Guarda
1. Aluno se inscreve no processo seletivo	Inscrição vestibular	Prontuário	Permanente
2. Realiza a prova e entrega o gabarito	Gabarito da prova	Processo Seletivo	Permanente
3. Efetua matrícula	Documentos pessoais: - RG; - CPF; - Histórico Escolar; - Comprovante de residência; - Enade*;	Prontuário	Permanente

	- Matrícula; - Estudo de Currículo**;		
FINALIZAÇÃO DO SEMESTRE			
4. Efetua matrícula ou desiste/tranca o curso	- Matrícula; ou - Desistência/Trancamento	Prontuário	Permanente
FINALIZAÇÃO DO CURSO			
5. Verifica o cumprimento de estágio obrigatório	Relatório Estágio	Prontuário	Permanente
6. Verifica o cumprimento de atividades complementares	Relatório de Atividades Complementares	Atividades complementares	Descarte Após 5 anos
7. Elabora o histórico final	Histórico Final de conclusão de curso		Permanente
8. Elabora o dossiê para emissão do diploma	Dossiê: - RG - Certidão de nascimento/Casamento/Divórcio - Histórico escola ensino médio - Histórico da graduação concluída* - Histórico da graduação parcial* - Diploma de graduação anterior* - Histórico final	Prontuário	Permanente
9. Emissão de declaração para colação de grau	Declaração de Conclusão	Prontuário	Permanente
10. Colação de grau	Livro de colação de Grau	Livro de atas	Permanente
11. Entrega do diploma	Cópia do diploma	Prontuário	Permanente
*NEM TODOS OS ALUNOS APRESENTAM ESTE TIPO DE DOCUMENTO			
**GERA UM NOVO PROCESSO			

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Conforme foram sendo registradas as informações, foi relatada a existência de alguns documentos que não são obrigatórios a todos os alunos, que são individuais e particulares dependendo o caso do aluno e alguns documentos que são gerados por meio de outros processos internos que acontecem no setor. Como é o caso do estudo de currículo, processo desenvolvido quando o aluno vem de outros cursos que possuem disciplinas com ementas e cargas horárias a serem estudadas para que sejam eliminadas da grade que o aluno tem a cursar.

Este processo geram as atividades sequenciadas no quadro 14:

Quadro 14 - Processo de Estudo de Currículo

ESTUDO DE CURRÍCULO			
ATIVIDADE	Documento Simples	Documento Composto	Guarda
1. Aluno requer no setor financeiro e entrega na	Requerimento Histórico escolar		

secretaria o comprovante	Ementas		
2. Encaminha documentos para serem analisados pelo coordenador do curso			
3. Coordenador emite um estudo de currículo	Estudo de currículo	Prontuário	Permanente
4. Secretaria lança no sistema as disciplinas eliminadas			
5. Arquiva os documentos solicitados no início	Requerimento Histórico escolar Ementas	Extras	Descarte Após 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Neste processo, foi relatado que nem todas as atividades geram documentos, portanto em alguns espaços a falta de informação é justificada por este motivo. Além dessas atividades, a secretaria é responsável em emitir documentos parciais ou finais aos alunos quando solicitados e ainda realizar registros sobre atestados e afastamentos. Essas solicitações, são realizadas da seguinte forma:

Quadro 15 - Processo de Solicitações de alunos

SOLICITAÇÕES DE ALUNOS			
ATIVIDADE	Documento Simples	Documento Composto	Guarda
1. Aluno requer no setor financeiro e entrega na secretaria sua solicitação	Requerimento Atestado*		
2. Secretaria emite o documento			
3. Faz uma cópia do documento	Cópia de solicitação	Prontuário	Permanente
4. Entrega ao aluno o original			
*NEM TODOS OS ALUNOS APRESENTAM ESTE TIPO DE DOCUMENTO			

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Além de documentos diretamente ligados à vida acadêmica do aluno, ainda fazem parte da rotina de trabalho da secretaria acadêmica processos relacionados a controle e monitoramento de processo seletivo (vestibular) e da criação dos processos para novos cursos e acompanhamento da qualidade dos existentes.

Essas rotinas de trabalho são desempenhadas da seguinte forma:

Quadro 16 - Processo de Aprovação de novos cursos

APROVAÇÃO DE NOVOS CURSOS			
ATIVIDADE	Documento Simples	Documento Composto	Guarda
1. Congregação define viabilidade de abertura de novos cursos	Ata da reunião	Livro de Atas Projeto pedagógico	Permanente

2. Congregação nomeia responsáveis para elaboração do projeto	Projeto Pedagógico	Projeto pedagógico	Permanente
3. Secretaria envia para análise do Conselho Estadual de Educação	Cópia Projeto Pedagógico Ofício		
4. Conselho expede documento de aprovação	Documento de aprovação do projeto	Projeto pedagógico	Permanente
5. Secretaria emite documento de interesse em abrir o curso	Documento de interesse	Projeto pedagógico	Permanente
6. Especialistas aprovam a abertura do curso	Aprovação de início de curso	Projeto pedagógico	Permanente
7. Solicita análise de curso em andamento	Documento de análise	Projeto pedagógico	Permanente
8. Documento de aprovação de funcionamento	Aprovação de funcionamento	Projeto pedagógico	Permanente

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Neste processo do projeto pedagógico, todas as informações no decorrer de aprovação ou de reestruturação de grade tem o mesmo critério de ação, e todos os documentos que estão interligados aos projetos mantêm-se arquivados em conjunto, devido a necessidade de guarda permanente e de acesso contínuo.

Quadro 17 - Processo de Vestibular

PROCESSO DE VESTIBULAR			
ATIVIDADE	Documento Simples	Documento Composto	Guarda
1. Secretaria elabora o Dossiê de processo seletivo	Edital do processo Materiais de divulgação Uma cópia da prova Lista de presença Lista de inscritos	Processo seletivo	Permanente
2. Emite a lista de aprovados	Relação de classificados por curso	Processo seletivo	Permanente

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Estas informações coletadas de acordo com o processo e realização das atividades auxiliam na elaboração do mapeamento final, contendo fluxo de informações e documentos gerados no meio do processo.

5.2.3 A percepção dos colaboradores sobre digitalização dos documentos

Nesta etapa, promoveu-se a discussão em torno do processo de digitalização com a equipe que seria responsável na IES por executar essa tarefa (os colaboradores do setor de secretaria acadêmica). Foram discutidas questões

relacionadas ao papel da equipe no processo, etapas que acreditavam ser necessárias para a execução, exigências legais, prazos, equipamentos e sistemas que seriam utilizados, dificuldades e benefícios do processo.

O papel dessa equipe era colocar em prática as ações propostas pelo Comitê de forma que o planejamento fosse cumprido e aplicado de maneira adequada. Neste sentido registraram-se as seguintes informações:

Eram seis funcionários que dividiam as demandas do setor, que podiam ser externas: matrículas; desistência ou trancamento de matrículas; solicitações de alunos (histórico escolar, atestados, revisão de provas, segunda via de diploma); solicitação de professores (impressões de provas, revisão de notas). E internas: colação de grau (emissão de diploma, organização da colação oficial); controle semestral de aulas (verificação de atualização de dados no sistema); atribuições de aula; ENADE (informar sobre regras e regulamentos ao coordenador, acompanhar a prova, informar no sistema da instituição); senso (apresentar dados quando solicitados); calendário acadêmico; solicitação do MEC ou demais órgãos da educação.

A equipe compreendia a importância dos documentos acadêmicos e acreditava ser o maior volume de documentos da instituição, já que os alunos são os “clientes” da IES e, portanto, a maior relação ocorre entre aluno e instituição e a secretaria acadêmica esta presente em todos os momentos desse vínculo, desde inscrição para vestibular, matrícula no semestre, solicitações de documentos, dúvidas quanto a aulas.

Dentro da instituição, a secretaria acadêmica é o setor que acompanha toda a história do aluno junto a faculdade, portanto, além de manter uma relação direta com o aluno, precisa organizar suas atividades de forma que supra as necessidades registrando informações que devem ser mantidas para garantir um histórico sobre a situação do aluno em seu percurso.

Quanto à legislação que envolvia o processo de digitalização ou equipamentos necessário para este processo, a equipe alegava não ter conhecimento, por se tratar de um assunto novo e ainda não ter havido muitas

instruções sobre isso. Porém compreendiam a importância desse projeto, inclusive para facilitar a solução de demandas internas.

Eram muitos os benefícios notados por eles no processo de digitalização do documento como a facilidade do manuseio e acesso, menores riscos de perda, pois os documentos ficarão armazenados em repositório digital específico, facilidade na geração de novos documentos, já que por meio de um sistema os documentos poderiam ser produzidos com natureza digital, reduzindo a produção de documentos físicos e, conseqüente, diminuindo a necessidade de estruturas grandes para guarda dos documentos.

Como dificuldades, acreditavam que a maior delas seria conciliar o tempo da demanda comum, junto a esta nova demanda, já que a equipe não estaria voltada exclusivamente para este serviço.

5.2.4 Sistema operacional - GED

Para definição do sistema de gerenciamento eletrônico de Documentos (GED) a ser utilizado, foram pesquisados sete sistemas disponíveis no mercado, denominados aqui como Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3, Sistema 4, Sistema 5, Sistema 6 e Sistema 7.

Para conhecer as condições de cada sistema, agendou-se reuniões com a área comercial destas empresas e assim, coletadas informações úteis de acesso e uso do sistema, com o intuito de identificar o sistema ideal para este processo.

Sobre os sistemas consultados, têm-se as informações abaixo:

a) Sistema 1: sistema voltado a gestão de processo, o sistema é fácil de manusear, porém o principal objetivo deste sistema é organização de processos e não a guarda dos documentos, sendo assim alguns requisitos no MEC não são cumpridos no sistema, como a possibilidade da certificação do documento;

b) Sistema 2: sistema voltado a guarda de documentos em geral, utilizado como uma nuvem de acesso ao documento, portanto não é possível aplicar a

temporalidade do documento e nem existe campo para aplicação dos certificados exigidos pelo MEC;

c) Sistema 3: sistema voltado a gestão e guarda do arquivo, digitaliza vários documentos por vez, avisa quando os documentos podem ser descartados seguindo a tabela de temporalidade, são profissionais que mexem com arquivo e compreendem das legislações existentes, direciona nas ações para documentos que podem nascer digitais e não precisam ser físicos, tem campo para certificação, scaneia seguindo as normas do MEC, e existe uma ferramenta dentro desse sistema para contratar a parte chamada de Workflow que desenha os processos de toda instituição para serem utilizados nos demais setores;

d) Sistema 4: muito similar ao sistema 3, porém o workflow vem inserido no sistema, para usar desde a implantação;

e) Sistema 5: sistema de guarda de documentos, a própria empresa digitaliza, certifica e organiza os documentos, o acesso é apenas dos documentos no sistema, os documentos não se separam por categoria e informação, apenas pelo nome dos alunos;

f) Sistema 6: a empresa segue o padrão do sistema 3 e 4, com o diferencial de prestar consultoria para elaboração de todo projeto e desenho de como será o plano de ação e para assinatura digital de documentos, apenas pela autorização por e-mail.

g) Sistema 7: segue o padrão dos sistemas 3, 4 e 6, porém traz uma ferramenta que será exigida pela legislação em breve que é o Diploma Digital e ainda possibilita que integre a informação presente neste sistema ao utilizado pelo aluno, levando a informação para o mesmo. Como diferença este sistema, não fornece critérios para aplicação de temporalidade.

A partir destas informações coletadas referentes ao sistema foi feito um quadro comparativo para dar suporte a decisão da escolha do sistema ideal.

Quadro 18 - Sistemas de digitalização e suas características

Características	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	Sistema 5	Sistema 6	Sistema 7
Certificação inclusa no sistema	-	-	-	-	✓	-	✓
Campo para certificar documento	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
Nuvem	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Workflow	✓	-	✓	✓	-	✓	-
Auditoria	-	-	✓	✓	-	✓	-
Temporalidade	-	-	✓	✓	✓	✓	-
Acesso à informação	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consultoria para todo processo de arquivo	-	-	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Elaborado pela autora

A partir destas informações e de uma necessidade antiga da instituição em melhorar também o seu sistema administrativo, o sistema optado para uso de guarda documental foi o Sistema 7, pois ele é integrado a um sistema administrativo de muita estrutura para instituições de ensino, que já auxiliaria na resolução de duas situações que precisavam de mudanças.

O sistema 7 já daria suporte a elaboração do diploma digital, garantindo que a instituição cumprisse com mais essa exigência e ainda garantiria o acesso à informação para todos os usuários sejam colaboradores ou alunos. Este sistema só não conta com alguns processos de gestão de documentos que é a organização de acordo com a temporalidade, ou seja, não é possível descartar facilmente um documento a partir do momento que o tempo de guarda expirar e este sistema desenvolve uma forma de guardar o documento diferente do arquivo analógico, portanto ao digitalizar o documento é importante relacionar sua localização como observação no sistema, para facilitar o acesso ao documento analógico quando necessário.

5.2.5 Diagnóstico

O diagnóstico foi estruturado no final de dezembro/2020, por meio de uma discussão junto ao comitê responsável pela realização do plano de ação para o processo de conversão digital, após análise específica da situação foi produzido o conhecimento necessário para orientar a solução do problema que seria utilizada por uma ação planejada e que seria conduzida pelo grupo.

Diante da coleta de dados, foi possível identificar forças e fraquezas institucionais que poderiam beneficiar ou dificultar os processos de conversão de documentos. A IES possui boa estrutura física, com profissionais capacitados, distribuição de setores delimitados com divisão adequada de tarefas, a departamentalização é percebida por todos os funcionários envolvidos no processo.

Com o intuito de garantir que as informações acadêmicas de IES não se perdessem e para cumprir com uma exigência legal do MEC, este processo precisava acontecer cumprindo prazos estipulados em lei.

Diante disso, o arquivo da IES passou a ser objeto de estudo para implantação deste regulamento. O arquivo possuía organização apesar de não seguir padrões da GD para estruturar ações voltadas a gestão documental, assim, a responsável pelo arquivo estruturou os documentos com base no uso dos mesmos, facilitando o acesso, mas pensando apenas na parte operacional. Os documentos se encontravam no mesmo prédio da IES, porém não havia:

- a) classificação por tipo e série documental;
- b) plano de classificação de documentos;
- c) fluxo documental bem delimitado;
- d) identificação do ciclo de vida de cada documento;
- e) aplicação da temporalidade dos documentos para eliminação;
- f) ação para restauração documental.

A IES possuía aproximadamente 1.200 caixas que somam aproximadamente um milhão de documentos individuais, sejam institucionais, de docentes ou discentes. Cerca de 75% destes documentos são documentos acadêmicos.

São considerados documentos acadêmicos os relacionados a docentes, discentes e atividades acadêmicas voltadas a cursos técnicos, graduações e pós-graduações lato sensu, ou seja, fazem parte do acervo acadêmico todos os documentos que tenham relação ao histórico do aluno, que são fundamentais para comprovar os seus estudos e ainda comprovar a existência e aprovação do curso.

Para delimitar os documentos acadêmicos há uma portaria que especifica todos os documentos por meio de um relatório denominado Código de Classificação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior e na Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior, aprovados pela Portaria AN/MJ nº92, de 23 de setembro de 2011 (ARQUIVO NACIONAL, 2011), que auxilia na identificação dos documentos acadêmicos e temporalidade de acordo com sua natureza.

Com base no volume de documentos e ainda pelas exigências de digitalização e organização de documentos, prazos e das diretrizes que precisam ser seguidas de acordo com a portaria do MEC, percebeu-se a necessidade de uma estrutura específica para implantar a Secretaria Acadêmica Digital que tem como objetivo atender o momento atual e o passado da instituição em relação aos seus documentos. Para a implantação deste projeto, foram responsáveis diretos os colaboradores da Secretaria da IES.

A secretaria acadêmica é parte da instituição que operacionaliza todas as atividades relacionadas a vida do acadêmico, organizando processos relacionados a matrícula para o vestibular, documentação de início da faculdade até sua conclusão, solicitações de documentos que os alunos necessitem independente do tempo de conclusão de curso.

Neste trabalho, o processo de conversão digital foi desenvolvido apenas dentro da Secretária Pedagógica da instituição, podendo se estender posteriormente

aos documentos dos demais setores, para auxiliar e facilitar o processo operacional do acesso à documentos.

Devido à quantidade de tarefas desenvolvidas pelo setor, ambos os funcionários sabem desempenhar todas as funções, porém organizam as atividades deixando duas pessoas como responsáveis pela gestão da secretaria e as outras quatro, duas em atividades internas e duas externas. Esses mesmos funcionários são responsáveis por executar o processo de digitalização de documentos.

A partir das informações acima evidenciou-se que a implantação de um plano de ação para conversão documental precisaria se atentar aos seguintes fatos:

- a) o principal foco do processo seria a secretaria acadêmica, pois a grande massa documental da IES é produzida por ela;
- b) existiam poucos funcionários para auxiliar no processo de conversão digital, já que os mesmos terão que cumprir com as demandas já existentes;
- c) havia uma necessidade de adquirir recursos físicos (scanner, computadores) e uma sistema operacional específico para gestão documento em meio digital;
- d) as legislações mudam com frequência e devem ser acompanhadas para que não se perca regulamentos que precisam ser cumpridos pela IES;
- e) seria necessário aplicar a gestão documental na IES, para identificar, classificar, organizar e estruturar os documentos, possibilitando entender o seu caminho e definindo melhor forma de guarda e aplicação de métodos de restauração e descarte quando necessário;
- f) entender dos processos e atividades, auxiliariam na evidência quanto a produção do documento, identificando gargalos nos processos, documentos que não precisariam ser produzidos, se a forma de guarda do documento facilita o posterior descarte após cumprimento dos prazos legais;

- g) cumprir com as exigências técnicas e legais que deveriam ser seguidas, relacionadas ao documento digitalizado que são: nitidez e qualidade da imagem, existência de certificação (ICP – Brasil) ao serem digitalizados para validá-lo, salvos em PDF-A.

Percebe-se, na construção do diagnóstico, que para estruturar uma gestão adequada de documentos, visto que a IES não aplica estratégias voltadas a esse processo, e ainda possui limitadores que são: quantidade limitada de funcionários, falta de classificação dos documentos, ausência da aplicação da temporalidade e ainda novos regulamentos que precisam ser seguidos com prazos pré-estipulados devido o vínculo junto ao MEC, entende-se a importância em encontrar uma ferramenta estratégica que auxilie dentro da GD na construção de planos de ações, desde o estudo da produção documental até a identificação do percurso que o documento realiza dentro da organização.

Assim, surgiu a discussão sobre o mapeamento de processos como um instrumento que pode dar suporte à tomada de decisão para a GD, no intuito de compreender a produção do documento simples e composto, seu percurso em meio aos processos, sua destinação final, a fim de reduzir de falhas na produção ou tramitação dos documentos, na acumulação de documentos, na falta de procedimentos para lidar com os documentos, no acesso à informação, que pode comprometer a qualidade das atividades diárias da organização.

O mapeamento de processos foi testado como alicerce para garantir a qualidade para acessar a informação, melhorias na estrutura e organização do espaço físico de guarda de documentos, reduzindo custos operacionais e o excesso da produção documental, tornando as ações da secretaria acadêmica da IES mais produtivas e eficientes.

Por meio do diagnóstico, a próxima etapa a ser construída foi o plano de ação com as seguintes fases:

- a) Plano de desenvolvimento do projeto: para que o projeto se torne institucional e seja aprovado pela fundação para aplicação das ações, foi criado um Projeto que está no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da instituição, já que estas ações podem modificar os

processos internos da instituição de ensino e por se tratar de exigências legislativas que precisam ser cumpridas. Este projeto do acervo acadêmico teve o intuito de justificar o motivo desta conversão de documentos, desenvolvendo cronograma e planejamento das ações que seriam executadas no curto e médio prazo.

- b) Plano de classificação e temporalidade: a portaria prevê os documentos existentes em Instituição de Ensino Superior Público que rege também às instituições de ensino privadas, com isso foi possível identificar quais os documentos que são produzidos por uma IES, a temporalidade que deve ser aplicada nestes documentos, tanto para arquivo quanto para descarte e os códigos que devem ser utilizados para cada documento, com isso foi estruturada uma tabela individual para a instituição, identificando quais documentos são produzidos pela instituição para, conseqüente entender o fluxo dos mesmos.
- c) Mapeamento: pelo levantamento inicial das atividades exercidas na secretaria pedagógica identificando as atribuições e as formas de desenvolver cada processo, foi desenvolvido um fluxograma inicial das atividades, para criar fluxos informacionais simples das atividades internas e externas, para conhecer o caminho que a informação faz dentro da instituição para cada processo que ocorre dentro da secretaria pedagógica; Após, foi estruturado um mapeamento incluindo fluxo de informação e fluxo de documento de cada atividade desenvolvida no setor. Este mapeamento teve como objetivo perceber como as atividades são desenvolvidas, identificando quando os documentos são produzidos, onde são arquivados, para melhorar e organizar o fluxo tornando os processos mais eficazes.
- d) Plano de ações para o controle documental: para cumprir com o Novo Regulamento da Educação Superior Brasileira, estabelecido em dezembro de 2017, onde as Instituições de Ensino deverão a trabalhar com seus documentos com guarda em meio digital, não havendo a necessidade de manter a guarda física dos documentos acadêmicos, a partir do momento que este foi digitalizado ou se nascer digital. Este

plano de ação criou ações específicas de gestão de documentos para o arquivo, a fim de garantir que este processo também traga benefícios ao processo de conversão para o arquivo digital. As técnicas planejadas foram desde cuidado e limpeza destes documentos, materiais utilizados para guarda documental para manter a qualidade dos documentos até deixá-los preparados para o processo de digitalização, já que alguns documentos podiam, se não houvesse cuidado no momento da digitalização, ser ainda mais prejudicados devido o tempo de vida.

- e) Plano de ações para digitalização: devido a quantidade documental presente na instituição que iniciou suas atividades em 1969, seguindo todas as exigências normativas citadas e com o início da organização dos arquivos físicos, foram estruturadas estratégias voltadas ao processo de digitalização dos documentos, criando padrões neste processo e assim deixando a equipe capacitada para o desenvolvimento dessas ações, já que mais de uma pessoa executou este processo e ainda sabendo do prazo estipulado pelo MEC para o processo de digitalização.

O plano de ação contemplou a criação de caminhos a serem seguidos com o intuito de embasar ações assertivas e corretas diante das exigências e normas existentes sobre aplicação de um arquivo de acervo acadêmico.

Acreditou-se que as maiores dificuldades para implantação do processo, foram:

- a) estudar as informações sobre arquivo: estudo de diversas legislações e processos para gestão de documentos eficaz, já que o intuito é a partir de uma necessidade em tornar digital, aplicar no mesmo processo as ações da gestão de documentos, a fim de, melhor a guarda dos documentos, organizando-os, criando os critérios de descartes e de preservação dos documentos;
- b) conciliar os dois processos em um mesmo processo, de gestão de documentos digitais e gestão de documentos analógicos, pois os sistemas apesar

da estrutura não permitem que digitalmente todo o processo de gestão de documentos seja aplicado;

c) encontrar a melhor forma de desenvolver o processo e envolver as pessoas no trabalho;

d) compreender que transformar o documento digital, muda a forma de desenvolver algumas atividades da IES, portanto foi necessário desenvolver treinamentos que auxiliassem na mudança de algumas operações que poderiam ser transformadas em ações apenas digitais;

e) cumprir com o tempo planejado devido as mudanças que acontecem no cenário aplicado, devido a situações externas (pandemia) à instituição que influenciam na aplicação do projeto;

f) estruturar mudanças como contratação de sistemas, compra de equipamentos, essas ações não dependiam especificamente da comissão do acervo.

5.3 Plano de ação

A partir do diagnóstico foram sendo estruturados planos de ação em etapas que alcançariam o objetivo da instituição que era a digitalização dos documentos cumprindo as exigências legais, estes foram construídos de 01/2021 a 06/2021.

O diagnóstico possibilitou a organização dos dados de forma a entender deficiências e forças da instituição que auxiliaram na criação de planos de ações estruturados com base nessas informações que deram suporte ao processo. Assim, foram desenvolvidas as etapas seguintes por meio da aplicação dos dados coletados:

Quadro 19 - Etapas do plano de ações

Fase da pesquisa-ação	Etapas da GD	Planos de ações estruturados
Elaboração do plano de ação	Desenvolver uma tabela que concilie classificação de documentos e temporalidade;	Estruturação do plano de desenvolvimento do projeto, para o Plano de Desenvolvimento da Instituição. (exigência legal)

	Classificar tipos e séries documentais, desenvolvendo um plano de classificação;	Desenvolvimento da tabela de acordo com a necessidade da instituição. (exigência legal)
	Mapear, organizar e definir o fluxo documental;	Construção do mapeamento das atividades do setor estudado, abrangendo atividades e documentos. (instrumento de auxílio ao processo)
	Desenvolver ações de gestão documental; Garantir que os documentos sejam descartados ou guardados;	Desenvolvimento de estratégias para controle documental físico e de estratégias de digitalização.

Fonte: Elaborada pela autora, 2022

5.3.1 Plano de desenvolvimento do projeto

Para que o projeto se tornasse institucional e fosse aprovado pela fundação para aplicação das ações, fez-se necessário o desenvolvimento de um Projeto que seria incluído no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da instituição, já que estas ações modificariam os processos internos da instituição de ensino e por se tratar de exigências legais que precisam ser cumpridas.

Este projeto do acervo acadêmico teve o intuito de justificar o motivo desta conversão de documentos, desenvolvendo cronograma e planejamento das ações para que se desenvolvessem de maneira eficaz, ficou estruturado da seguinte forma e foi construído do mês de janeiro/2021.

Figura 23 - Plano de desenvolvimento incluso no PDI da IES

<p>Projeto Acervo Acadêmico em Meio Digital</p> <p>Com o intuito de garantir que as informações acadêmicas de IES não se perdessem compreendendo sua importância, o MEC determinou por meio da portaria nº 315/2018 que o acervo de toda instituição de ensino superior deveria além de mantidos de forma física, serem também geridos de forma digital, para assegurar integridade e autenticidade de todas as informações de um documento original.</p> <p>Além de garantir informações seguras, destacam-se outros benefícios</p>

ao manter um acervo digitalizado, como:

- Acesso e agilidade à informação;
- Facilidade no manuseio;
- Melhora a conservação do documento;
- Libera espaços físicos;
- Auxilia na resposta de demandas;
- Melhoria do fluxo informacional.

Para fins dessa portaria, considera-se acervo acadêmico da instituição documentos relacionados na Portaria AN/MJ nº 92, de 23 de setembro de 2011, na tabela de documentos de arquivo pedagógico. Dentro desta instituição documentos pedagógicos estão relacionados a docentes, discentes e atividades acadêmicas voltadas a cursos técnicos, graduações e pós-graduações *lato sensu*, ou seja, fazem parte do acervo acadêmico todos os documentos que tenham relação ao histórico do aluno, que são fundamentais para comprovar os seus estudos.

Atualmente o acervo segue regulamentações voltadas a guarda do acervo físico, que estão destacadas na portaria nº 1.224/13:

- Cumprindo o prazo de guarda;
- Adequando os documentos de acordo com o prazo para destino ao arquivo corrente, intermediário ou permanente;
- Organização do arquivo permanente e em condições adequadas de conservação;
- O acervo pode ser consultado pela Comissão Própria de Avaliação a qualquer momento;
- O acervo pode ser averiguado a qualquer tempo por órgãos e agentes públicos atuantes para fins de avaliação, regulação e supervisão;
- O endereço e a responsabilidade pelo acervo estão atualizados junto ao órgão competente.

Em observância a legislação vigente, e com o intuito de embasar suas ações de acordo com normas e regulamentações do MEC, a IES passa a promover ações que serão determinantes na implantação das normas relacionadas ao acervo acadêmico. Para isto, foi criado o Comitê Gestor do

Acervo Acadêmico da FAFIPE, por meio da portaria nº 14 de 04 de setembro de 2020, com o intuito de elaborar, implementar e acompanhar a política para planejamento de ações que se mantenham de acordo com as atualizações legais que surgem.

O comitê tem como objetivo delinear ações dentro da instituição que possam:

- Garantir o atendimento da portaria nº 315/2018, emitida pelo Ministério da Educação, em sua seção VIII – Do acervo acadêmico e prorrogada pela portaria nº 332/2020, que tem o prazo máximo para cumprimento, abril de 2022;
- Promover a responsabilidade dentro da IES junto aos colaboradores em produzir, manter e preservar documentos fidedignos, legítimos e com fácil acesso, a fim de otimizar e garantir eficácia na atividade operacional da instituição;
- Definir ações voltadas ao fluxo informacional, do início da criação de um documento até sua guarda ou descarte;
- Classificar documentos, organizando sua guarda e manipulação;
- Assegurar a guarda dos documentos em condições adequadas;
- Aplicar a temporalidade nos documentos existentes; e
- Definir prazos e ações para digitalização de documentos.

Para o cumprimento dos objetivos serão desempenhadas as ações:

- a) Conhecer o ciclo de vida dos documentos: mapear todo documento que é criado e finalizado dentro da secretária pedagógica, identificando quais documentos podem possuir natureza digital, até sua guarda e descarte, de acordo com a legislação;
- b) Identificar os documentos utilizados na IES com o intuito de elaborar a tabela de documentos baseando a tabela da instituição na Portaria AN/MJ nº 92, de 23 de setembro de 2011;
- c) Conferir se os documentos guardados estão cumprindo com os requisitos arquivísticos de acesso, arquivo corrente (documentos ativos), arquivos intermediários (documentos gerais que não estão sendo usados ativamente) e permanentes (que possuem valor

histórico e são utilizados como probatórios);

- d) Averiguar o acondicionamento e conservação dos documentos existentes, evitando a utilização de barbantes e elásticos, sem uso de metal para segurar os documentos, não ter documentos superiores a capacidade da pasta ou caixa e manter o documento em ambiente seguro;
- e) Aplicar a temporalidade nos documentos seguindo a Portaria AN/MJ nº 92, de 23 de setembro de 2011;
- f) Definir um software que cumpra com os requisitos legais da portaria do MEC, com relação a certificação ICP Brasil, qualidade dos documentos, acesso ao documento, que garanta a proteção dos dados documentais de acordo com Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados;
- g) Digitalizar os documentos inicialmente os documentos ativos (correntes), passando ao intermediário e permanente.
- h) Capacitar os colaboradores que manterão o trabalho organizado.

Todas as ações serão promovidas de acordo com normas e regulamentações determinadas pelo MEC. Essa implantação deve ser feita, devido a responsabilidade da instituição em manter diversos arquivos permanentemente guardados, mesmo com a extinção da instituição os arquivos não podem ser descartados e torná-los digitais, garante uma maior segurança, reduzindo riscos da perda da informação.

Para promover todo o trabalho estarão ligados aos processos os integrantes do Comitê Gestor do Acervo Acadêmico da FAFIPE, os colaboradores da secretaria pedagógica e as Diretorias e Gestores da FUNEPE e FAFIPE.

A partir da elaboração do cronograma, as atividades foram separadas e organizadas para o cumprimento em 2021 e 2022, garantindo assim o atendimento ao prazo final do MEC.

Quadro 1: Cronograma de Ações do Acervo Acadêmico Digital

Ações	2021	2022
Conhecer o ciclo de vida dos documentos	X	
Identificar os documentos utilizados na IES	X	
Elaborar a tabela de documentos da IES	X	
Conferir se os documentos guardados	X	
Averiguar o acondicionamento e conservação dos documentos	X	
Aplicar a temporalidade nos documentos	X	
Definir um software que cumpra com os requisitos legais da portaria do MEC	X	
Preparação do sistema de gestão de documentos eletrônicos	X	
Aprovação da Política de Gestão de Documentos pelo Comitê	X	
Digitalização dos dossiês dos alunos ativos	X	
Digitalização dos dossiês dos alunos inativos (ingressantes até 2018)	X	
Digitalização dos demais documentos que compõem o Acervo Acadêmico	X	
Aplicação da certificação digital em todos os documentos que compõem o Acervo Acadêmico	X	
Capacitar os colaboradores		X

Fonte: PDI da IES, 2021

5.3.2 Plano de classificação e temporalidade

Ao analisar a portaria que previa os documentos existentes em Instituição de Ensino Superior Público e que regia também às instituições de ensino privadas, foi possível identificar quais os documentos que deveriam ser produzidos por uma IES. A temporalidade que deve ser aplicada nestes documentos, tanto para arquivamento quanto para descarte e os códigos que devem ser utilizados para cada documento. Portanto antes de descobrir o caminho que o documento faz dentro do setor, primeiro foi necessário, verificar quais são os documentos produzidos pela instituição para, após essa identificação entender o fluxo mesmo.

Os documentos que eram criados na instituição determinados pela tabela instituída pela Portaria AN/MJ 092/2011-Tabela de temporalidade e destinação de documentos de arquivo, relativos às atividades-fim das instituições federais de ensino superior – IFES, foram estruturados, no mês de março/2021, em uma tabela própria da IES estudada.

Este estudo aconteceu da seguinte forma: inicialmente, foi feita uma reunião com a responsável pela secretaria, junto a alguns componentes da comissão de arquivo e foi detectado dentro das 49 páginas de documentos acadêmicos que poderiam ser produzidos dentro das IESF, quais documentos eram produzidos pela instituição estudada; ao fazer esta análise junto com a Coordenadora da Secretaria, foi criada uma nova planilha com os documentos que eram produzidos pela instituição. Feito isso, e para haver uma melhor organização para busca de códigos e documentos, passou-se para o próximo passo, definir a melhor forma de desenvolver esta listagem.

A listagem foi desenvolvida a partir de como esses documentos eram arquivados. Por exemplo, todo documento que era arquivado no prontuário do aluno de graduação, ficou em uma listagem única; todo documento que era gerado e arquivado no prontuário do aluno de pós-graduação ficou dentro desta listagem, e assim foram desenvolvidas, doze listagens, as quais continham informações quanto: códigos dos documentos, informação documental, prazos de guarda e observação, seguindo a estruturada exigida pelo MEC.

As listagens foram divididas de tal forma:

Prontuário do aluno de graduação: relação de todos os documentos que eram gerados e arquivados no prontuário, desde a inscrição no vestibular, matrículas, documentos pessoais, solicitações e requerimentos, histórico escolar, todos os documentos que demarcam a trajetória do aluno de graduação na instituição, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Tabela de Temporalidade – prontuário do aluno de graduação

VIDA ACADÊMICA - PRONTUÁRIO					
GRADUAÇÃO					
Código	Informação documental	Prazos de guarda			Observações
		Corrente	Intermed.	Destinação Final	
125 Vida acadêmica dos alunos dos cursos de graduação					
125.1 Ingresso					
125.112	Inscrições (VESTIBULAR)	Até a homologação do evento*	1 ano	Eliminação	*Aguardar o término da ação, no caso de ação judicial.
125.12	Reingresso. Admissão de graduado. Portador de diploma. Obtenção de novo título	5 anos	-	Guarda Permanente	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125.13 Transferência					
125.131	Transferência voluntária ou facultativa	5 anos	-	Guarda Permanente	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125.14	Reopção de curso. Mudança de curso. Transferência interna	5 anos	-	Guarda Permanente	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125.2 Registros acadêmicos					
125.21	Matrícula. Registro	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125.22	Inscrição em disciplinas. Matrícula semestral em disciplina	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125.23	Isenção de disciplinas. Dispensa de disciplinas. Aproveitamento de estudos	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125.24 Trancamento					
125.241	Disciplina. Matrícula parcial	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.

125.242	Total de curso. Matrícula total	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	10 anos	Eliminação	
125.25 Desligamento					
125.251	Abandono de curso	5 anos	25 anos	Eliminação	
125.4 Documentação acadêmica					
125.41	Histórico escolar. Integralização curricular.	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar as versões parciais, cujas informações encontram-se recapituladas na versão integral do histórico escolar.
125.42 Emissão de diploma					
125.43	Assentamentos individuais dos alunos (Dossiês dos alunos). CÓPIA DO DIPLOMA	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	*	Eliminação	*O prazo total de guarda dos documentos é de 100 anos.
125.5 Regime de exercício domiciliar					
125.51	Aluna gestante (Solicitação)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	2 anos	Eliminação	
125.52	Aluno portador de afecções, infecções e traumatismos (Solicitação)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	2 anos	Eliminação	
125.6 Monitorias. Estágios não obrigatórios. Programas de iniciação à docência					
125.64	Frequência de monitores, estagiários e bolsistas	5 anos	47 anos	Eliminação	
124	Colação de grau. Formatura. DOCUMENTO DE COLAÇÃO DE GRAU	5 anos	-	Eliminação	
340 Cursos de extensão					
343	Inscrição	Até conclusão do curso	1 ano	Eliminação	
345	Emissão de certificado	5 anos	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar os certificados não entregues após 2 anos da emissão.
452.32	Estágios obrigatórios	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	52 anos	Eliminação	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Prontuário do aluno de pós-graduação: relação de todos os documentos que eram gerados e arquivados no prontuário, desde a inscrição no processo seletivo, matrículas, documentos pessoais, solicitações e requerimentos, histórico escolar, todos os documentos que demarcam a trajetória do aluno de pós graduação na instituição, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Tabela de Temporalidade – prontuário do aluno de pós-graduação

VIDA ACADÊMICA - PRONTUÁRIO					
PÓS GRADUAÇÃO					
Prazos de guarda					
Código	Informação documental	Corrente	Intermediária	Destinação Final	Observações
144 Vida acadêmica dos alunos dos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>					
144.1 Ingresso					
144.11 Processo de seleção					
144.112	Inscrições	Até a homologação do evento*	1 ano	Eliminação	*Aguardar o término da ação, no caso de ação judicial.
144.2 Registros acadêmicos					
144.21	Matrícula. Registro	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
144.23	Isenção de disciplinas. Dispensa de disciplinas. Aproveitamento de estudos	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
144.24 Trancamento					
144.25 Desligamento					
144.251	Abandono de curso	5 anos	25 anos	Eliminação	
144.4 Documentação acadêmica					
144.41	Histórico escolar. Integralização curricular.	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar as versões parciais, cujas informações encontram-se recapituladas na versão integral do histórico

					escolar.
144.42 Emissão de certificado					
144.43	Assentamentos individuais dos alunos (Dossiês dos alunos). CÓPIA DIPLOMA	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	*	Eliminação	*O prazo total de guarda dos documentos é de 100 anos.
144.5	Regime de exercício domiciliar (Solicitação)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	2 anos	Eliminação	
124	Colaço de grau. Formatura. DOCUMENTO DE COLAÇÃO DE GRAU	5 anos	-	Eliminação	
340 Cursos de extensão					
343	Inscrição	Até conclusão do curso	1 ano	Eliminação	
345	Emissão de certificado	5 anos	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar os certificados não entregues após 2 anos da emissão.
452.32	Estágios obrigatórios	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	52 anos	Eliminação	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Prontuário do aluno técnico: relação de todos os documentos que eram gerados e arquivados no prontuário, desde a inscrição no processo seletivo, matrículas, documentos pessoais, solicitações e requerimentos, histórico escolar, todos os documentos que demarcam a trajetória do aluno do curso técnico na instituição, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Tabela de Temporalidade – prontuário do aluno técnico

VIDA ACADÊMICA - PRONTUÁRIO					
ENSINO TÉCNICO					
Prazos de guarda					
Código	Informação documental	Corrente	Intermediária	Destinação Final	Observações
456 Vida escolar dos alunos do ensino técnico					
456.1 Ingresso					
456.11 Processo de seleção					
456.112	Inscrições	Até a homologação do evento *	1 ano	Eliminação	*Aguardar o término da ação, no caso de ação judicial.
456.12 Transferência					
456.121	Transferência voluntária ou facultativa	5 anos	-	Guarda Permanente	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
456,2	Registro escolar				
456.21	Matrícula	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
456.211	Cancelamento de matrícula: por desistência (voluntária) ou por jubilação (compulsória)	5 anos	25 anos	Eliminação	
456.22	Isenção de disciplinas. Dispensa de disciplinas. Aproveitamento de estudos	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
456.23	Trancamento	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	10 anos	Eliminação	
456.4 Documentação escolar					
456.41	Histórico escolar.	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar as versões parciais, cujas informações encontram-se recapituladas na versão integral do histórico escolar.

456.42 Emissão de diploma					
456.43	Assentamentos individuais dos alunos (Dossiês dos alunos). CÓPIA DIPLOMA	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	*	Eliminação	*O prazo total de guarda dos documentos é de 100 anos.
456.5	Regime de exercício domiciliar (Solicitação)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	2 anos	Eliminação	
452.32	Estágios obrigatórios	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	52 anos	Eliminação	
455	Colação de grau. Formatura. DOCUMENTO DE COLAÇÃO DE GRAU	5 anos	-	Eliminação	
340 Cursos de extensão					
343	Inscrição	Até conclusão do curso	1 ano	Eliminação	
345	Emissão de certificado	5 anos	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar os certificados não entregues após 2 anos da emissão.

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Projeto pedagógico: relação de todos os documentos que eram gerados e guardados nas pastas dos projetos de cursos, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Tabela de Temporalidade – projeto pedagógico

PROJETOS PEDAGÓGICOS					
GRADUAÇÃO					
Código	Informação documental	Prazos de guarda			Observações
		Corrente	Intermediária	Destinação Final	
100 ENSINO SUPERIOR					
110	Normatização. Regulamentação	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
120 Cursos de graduação (inclusive na modalidade a distância)					
121 Concepção, organização e funcionamento dos cursos de graduação					

121.1	Projeto pedagógico dos cursos	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
121.2	Criação de cursos. Conversão de cursos	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda Permanente	
121.21	Autorização. Reconhecimento. Renovação de reconhecimento	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda Permanente	
121.3	Desativação de cursos. Extinção de cursos	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda Permanente	
122 Planejamento e organização curricular					
122.1	Estrutura do currículo (grade ou matriz curricular)	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
122.2	Reformulação curricular	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
122.3	Disciplinas: programas didáticos	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
122.31	Oferta de disciplinas	2 anos	-	Eliminação	
122.32	Atividades complementares	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
PÓS GRADUAÇÃO					
140 Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> (inclusive na modalidade a distância)					
141 Concepção, organização e funcionamento dos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>					
141.1	Projeto pedagógico dos cursos	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
141.2	Criação de cursos	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda Permanente	
142 Planejamento e organização curricular					
142.1	Estrutura do currículo (grade ou matriz curricular)	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
142.2	Reformulação curricular	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
142.3	Disciplinas: programas didáticos	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
142.31	Oferta de disciplinas	2 anos	-	Eliminação	
143	Planejamento da atividade acadêmica	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	Guardar apenas um exemplar do calendário.
ENSINO TÉCNICO					
450 Ensino técnico					
451 Concepção, organização e funcionamento do ensino técnico					

451.1	Projeto pedagógico	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
451.2	Criação e reconhecimento de curso. Autorização para funcionamento	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda Permanente	
452 Planejamento e organização curricular					
452.1	Estrutura do currículo (grade ou matriz curricular)	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
452.2	Reformulação curricular	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
452.3	Disciplinas: programas didáticos	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
452.31	Oferta de disciplinas	5 anos	5 anos	Eliminação	
453	Planejamento da atividade escolar	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	
EXTENSÃO					
330 Projetos de extensão					
331	Proposição	Enquanto vigora	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar as propostas não aprovadas após 2 anos.
340 Cursos de extensão					
341	Proposição	Enquanto vigora	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar as propostas não aprovadas após 2 anos.

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Processo seletivo: relação de todos os documentos que eram gerados e guardados relacionados aos processos existentes na instituição, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Tabela de Temporalidade – Processo Seletivo

PROCESSO SELETIVO					
		Prazo de Guarda			
Código	Informação documental	Corrente	Intermediária	Destinação Final	Observações
125.11 Processo de seleção (vestibular)					
125.111	Planejamento. Orientações	Até a homologação do evento	1 ano	Guarda Permanente	

GRADUAÇÃO					
125.114	Correção de provas	Até a homologação do evento*	1 ano	Eliminação	*Aguardar o término da ação, no caso de ação judicial.
125.116	Resultados	Até a homologação do evento*	1 ano	Guarda Permanente	*Aguardar o término da ação, no caso de ação judicial.
PÓS GRADUAÇÃO					
144.111	Planejamento. Orientações	Até a homologação do evento	1 ano	Guarda Permanente	
ENSINO TÉCNICO					
456.111	Planejamento. Orientações	Até a homologação do evento	1 ano	Guarda Permanente	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Exame/Avaliações Regime Especial: documentos desde solicitações à provas relacionadas a alunos que requeriam regime especial de ensino, conforme tabela 6.

Tabela 6 - Tabela de Temporalidade – Exame

EXAMES/AVALIAÇÕES REGIME ESPECIAL					
GRADUAÇÃO					
Código	Informação documental	Prazo de Guarda			Observações
		Corrente	Intermediária	Destinação Final	
125.31	Exames.	Devolução ao aluno após o registro das notas	-	-	Eliminar os documentos não devolvidos após 1 ano do registro das notas.
125.51	Aluna gestante (Prova)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	2 anos	Eliminação	
125.52	Aluno portador de afecções, infecções e traumatismos (Prova)	"Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino"	2 anos	Eliminação	
PÓS GRADUAÇÃO					
144.5	Regime de exercício domiciliar (Prova)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	2 anos	Eliminação	

ENSINO TÉCNICO					
456.31	Provas. Exames. Trabalhos. Relatórios de estágios	Devolução ao aluno após o registro das notas	-	-	Eliminar os documentos não devolvidos ao final do ano letivo.
456.5	Regime de exercício domiciliar (Prova)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	2 anos	Eliminação	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Registro de aula: documentos relacionados aos conteúdos ministrados em aula frequência e notas de alunos, conforme tabela 7.

Tabela 7 - Tabela de Temporalidade – Registro de aula

REGISTRO DE AULA					
GRADUAÇÃO					
		Prazo de Guarda			
Código	Informação documental	Corrente	Intermediária	Destinação Final	Observações
125.3 Avaliação acadêmica					
125.33	Registro de conteúdo programático ministrado, rendimento e frequência	10 anos	10 anos	Eliminação	
PÓS GRADUAÇÃO					
144.3 Avaliação acadêmica					
144.33	Registro de conteúdo programático ministrado, rendimento e frequência	10 anos	10 anos	Eliminação	
ENSINO TÉCNICO					
456.3 Avaliação escolar					
456.32	Registro de conteúdo programático ministrado, rendimento e frequência	10 anos	10 anos	Eliminação	
CURSO DE EXTENSÃO					
340 Cursos de extensão					
344	Frequência	Até a conclusão do curso	1 ano	Eliminação	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Diploma: documentos gerados para emitir, registrar e entregar diplomas aos alunos, conforme tabela 8.

Tabela 8 - Tabela de Temporalidade – diploma

DIPLOMA					
GRADUAÇÃO					
		Prazo de Guarda			
Código	Informação documental	Corrente	Intermediária	Destinação Final	Observações
125.42 Emissão de diploma					
125.421	Expedição	5 anos	5 anos	Eliminação	No caso das instituições de ensino que utilizam os assentamentos individuais para formação do processo de registro de diplomas, utilizar os prazos de guarda e a destinação final dos assentamentos individuais.
PÓS GRADUAÇÃO					
144.42 Emissão de certificado					
144.421	Expedição	5 anos	5 anos	Eliminação	No caso das instituições de ensino que utilizam os assentamentos individuais para formação do processo de registro de certificado, utilizar os prazos e a destinação dos assentamentos individuais.
144.422	Registro	5 anos	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar os certificados não entregues 2 anos após a emissão.
144.424	Verificação de autenticidade	5 anos	5 anos	Eliminação	
ENSINO TÉCNICO					
456.42 Emissão de diploma					
456.421	Expedição	5 anos	5 anos	Eliminação	No caso das instituições de ensino que utilizam os assentamentos individuais para formação do processo de registro de diplomas, utilizar os prazos e a destinação dos assentamentos individuais, conforme legislação em vigor.
456.422	Registro	5 anos	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar os diplomas não entregues 2 anos após a emissão.
456.423	Verificação de autenticidade	5 anos	5 anos	Eliminação	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Atas/livros: atas de reuniões, livros de colação de grau que são gerados e guardados nas mesmas pastas, conforme tabela 9.

Tabela 9 - Tabela de Temporalidade – atas

DIPLOMA					
GRADUAÇÃO/PÓS GRADUAÇÃO					
		Prazo de Guarda			
Código	Informação documental	Corrente	Intermediária	Destinação Final	Observações
124.1	Termo ou ata de colação de grau	5 anos	-	Guarda Permanente	
ENSINO TÉCNICO					
454	Conselhos de classe	5 anos	15 anos	Guarda Permanente	A produção, manuseio, consulta, transmissão, manutenção e guarda de dados, documentos e informações relativos à vida privada, à honra e a imagem dos alunos deverão observar medidas especiais de segurança, conforme legislação em vigor.
455.1	Termo ou ata de colação de grau	5 anos	-	Guarda Permanente	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Planejamento acadêmico: documentos que são relacionados ao ano acadêmico da instituição, desde calendário até manual do aluno, conforme tabela 10.

Tabela 10 - Tabela de Temporalidade –planejamento acadêmico

PLANEJAMENTO ACADÊMICO					
		Prazo de Guarda			
Código	Informação documental	Corrente	Intermediária	Destinação Final	Observações
123 Planejamento da atividade acadêmica					
123.1	Calendário acadêmico	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	Guardar apenas um exemplar de cada publicação.
123.2	Agenda acadêmica. Guia do calouro. Guia do estudante. Manual do estudante	Enquanto vigora	-	Guarda Permanente	Guardar apenas um exemplar de cada publicação.

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Pesquisa: documentos relacionados a programas de pesquisa desenvolvidos na instituição, conforme tabela 11.

Tabela 11 - Tabela de Temporalidade – incentivo a pesquisa

PESQUISA					
		Prazo de Guarda			
Código	Informação documental	Corrente	Intermediária	Destinação Final	Observações
200 PESQUISA					
220 Programas de pesquisa					
230 Projetos de pesquisa					
240 Iniciação científica					
241	Processo de seleção	2 anos	2 anos	Eliminação	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Portaria: portarias emitidas tanto para comissões quanto para comitês de ética, conforme tabela 12.

Tabela 12 - Tabela de Temporalidade – portarias

PORTARIAS					
		Prazo de Guarda			
Código	Informação documental	Corrente	Intermediária	Destinação Final	Observações
260 Ética em pesquisa					
261 Pesquisa em seres humanos					
261.1	Comitê de ética	Enquanto vigora	5 anos	Guarda Permanente	A produção, manuseio, consulta, transmissão, manutenção e guarda de dados, documentos e informações relativos à vida privada, à honra e a imagem dos seres humanos que participam das pesquisas, deverão observar medidas especiais de segurança, conforme legislação em vigor.

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Ao desenvolver a listagem, foram encontrados documentos que eram produzidos pela instituição e que não se encontravam na lista de documento da IESF, havendo a necessidade do estudo da tabela, para encaixar na codificação esses documentos. Este foi o caso do documento do Prontuário de Aluno de

Graduação, que não havia Cópia do Diploma como documento e este ficou incluso junto ao código do “Assentamento individuais dos alunos (Código 125.43)”, já que este documento é um dossiê gerado para a emissão do diploma.

Outro caso foi o estágio obrigatório, documento que se encontrava apenas no ensino técnico, mas também é exigido na graduação e pós-graduação, portanto foi utilizado o mesmo código para o documento.

Todos os documentos devem ter uma codificação para auxiliar no manuseio, e esta codificação segue a padronização da portaria, portanto foi necessário enquadrar todos os documentos produzidos nesta tabela. Assim, os documentos que não estavam relacionados na tabela desenvolvida na portaria e foram acrescentados a tabela da instituição estudada, foram os destacados na tabela 13:

Tabela 13 - Enquadramento dos documentos nos códigos existentes

Documento sem classificação	Classificado junto ao Documento	Código	Pasta
Cópia do Diploma de Graduação	Assentamentos individuais dos alunos (Dossiês dos alunos).	125.43	Prontuário do Aluno de Graduação
Documento de Colação de Grau Graduação	Colação de grau. Formatura	124	Prontuário do Aluno de Graduação
Estágio Obrigatório Graduação	Estágios obrigatórios (Técnico)	452,32	Prontuário do Aluno de Graduação
Cópia do Diploma de Pós-graduação	Assentamentos individuais dos alunos (Dossiês dos alunos).	144,43	Prontuário do Aluno de Pós-graduação
Documento de Colação de Grau Pós-graduação	Colação de grau. Formatura	124	Prontuário do Aluno de Pós-graduação
Estágio Obrigatório Pós-graduação	Estágios obrigatórios (Técnico)	425,32	Prontuário do Aluno de Pós-graduação
Cópia do Diploma do Ensino Técnico	Assentamentos individuais dos alunos (Dossiês dos alunos).	456,43	Prontuário do Aluno do Ensino Técnico
Documento de Colação do Ensino Técnico	Colação de grau. Formatura	455	Prontuário do Aluno do Ensino Técnico

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

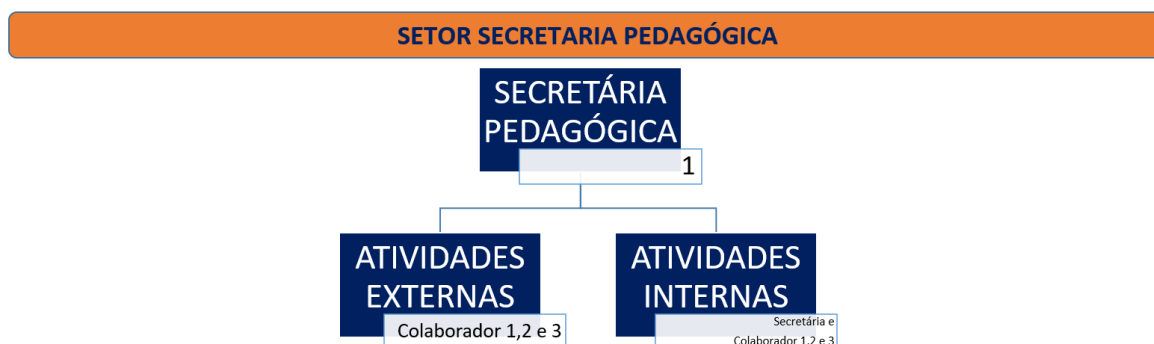
5.3.3 Mapeamento de processos

Ao fazer o levantamento inicial das atividades exercidas na Secretaria Pedagógica identificando as atribuições e as formas de desenvolver cada processo, estas informações foram passadas para o Excel com o intuito de desenvolver um fluxograma inicial das atividades, onde foram feitos os fluxos das informações que

eram geradas e gerenciadas pelo setor da secretaria, no período de abril a junho de 2021.

Inicialmente, foi desenvolvido um quadro que delimita hierarquicamente as funções que existem dentro deste setor, e como são atribuídas as funções de cada colaborador, conforme demonstrado na figura 24:

Figura 24 - Organograma da Secretaria Acadêmica



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Pela figura acima, notou-se que dentro deste setor existe a coordenadora pedagógica, que lidera outros três colaboradores, estes desenvolviam praticamente todas as funções dentro do setor, ou seja, neste setor todos estão inteirados e sabiam desempenhar todas as funções que ocorrem, mesmo que na rotina diária, para facilitar o fluxo e não sobrecarregar apenas um colaborador as atividades ficavam bem delimitadas e atribuídas.

Feita essa subdivisão dentro do setor foram criados fluxos informacionais simples, seguindo a coleta de dados inicial. Assim foram desenhados fluxos das atividades internas e externas, conforme figura 25, que apresenta o fluxo informacional referente às atividades externas, que foram divididas em três atividades, 1-Matrículas, 2-Desistência/trancamento e 3- Solicitações dos alunos, algumas atividades foram agrupadas por seguirem o mesmo percurso informacional, que foi o caso das matrículas de iniciante e semestral, e desistência e trancamento, este fluxo demonstra como os processos aconteciam desde a entrada da informação até o arquivamento dela.

As atividades internas, caracterizadas por tarefas que acontecem com frequência mesmo que não haja demanda externa, foram divididas em sete

atividades: 1-Colação de Grau, 2- Controle Semestral, 3- Atribuições de aula, 4- Enade, 5- Senso, 6- Calendário Acadêmico e 7- Solicitações do Conselho de Educação.

Essas atividades foram divididas de acordo com o fluxo que ocorre nos processos, portanto algumas atividades foram subdivididas por terem percursos distintos, assim ficaram estruturadas de acordo com a Figura 26. Os fluxos informacionais foram estruturados desde a entrada da informação no setor, o percurso que ela desenvolvia tanto no setor quanto na instituição, até o descarte ou guarda.

Figura 25 - Fluxograma das atividades externas da Secretaria



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Figura 26 - Fluxograma das atividades internas da Secretaria











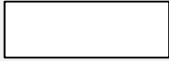

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Com o fluxo informacional estruturado, conhecendo o caminho que a informação fazia dentro da instituição para cada processo que ocorria dentro da Secretaria Pedagógica, surgiu a necessidade de identificar quando essa informação era registrada, surgindo um documento e quando essa informação seguia apenas o seu fluxo normal sem nenhum documento a ser criado, para compreender este fluxo completo, foi necessário desenvolver o plano de classificação e temporalidade específico desta instituição.

Foi possível estruturar e desenvolver um mapeamento incluindo o fluxo de informação e o fluxo de documento de cada atividade desenvolvida no setor, a partir do mapeamento inicial e de sua classificação e tempo de guarda, este mapeamento permitiu que toda atividade fosse percebida, identificando quando os documentos são produzidos, onde são arquivados. Essas informações possibilitaram melhorar e organizar o fluxo tornando mais eficazes os processos.

Em primeiro momento estruturou-se um diagrama das formas que seriam utilizadas para elaboração do fluxograma dos processos, esse diagrama seguiu o critério da teoria construída relacionada ao fluxograma descritivo, mas criou critérios individuais, seguindo a necessidade da quantidade e do tipo de atividades que são desempenhadas pelo setor estudado na instituição, seguindo, portanto, o critério da Figura 27:

Figura 27 - Diagramas utilizados para construção do mapeamento final

<i>Tipo</i>	<i>Símbolo original</i>	<i>Significado</i>
<i>Eventos</i>		Início do processo, demarca o início de um processo.
		Final, indica que o processo se encerra.
<i>Atividades</i>		Determina as atividades que serão desenvolvidas dentro de um processo.
<i>Decisões ou Desvios</i>		É utilizado para definir o rumo que o processo irá seguir.
<i>Documento(s) envolvido(s) no processo</i>		Documento simples que é produzido durante o processo.
		Pasta de documentos ou documentos compostos, onde são arquivados e guardados os documentos.
<i>Fluxos</i>		Fluxo de sequência: Demonstra a ordem que as atividades acontecerão.
<i>Processos e informações extras</i>		Terminação de um processo que tem como sequência um novo processo.
		Informações extras relacionadas ao processo.
		Processos complementares, que são necessários para dar continuidade ao processo inicial.

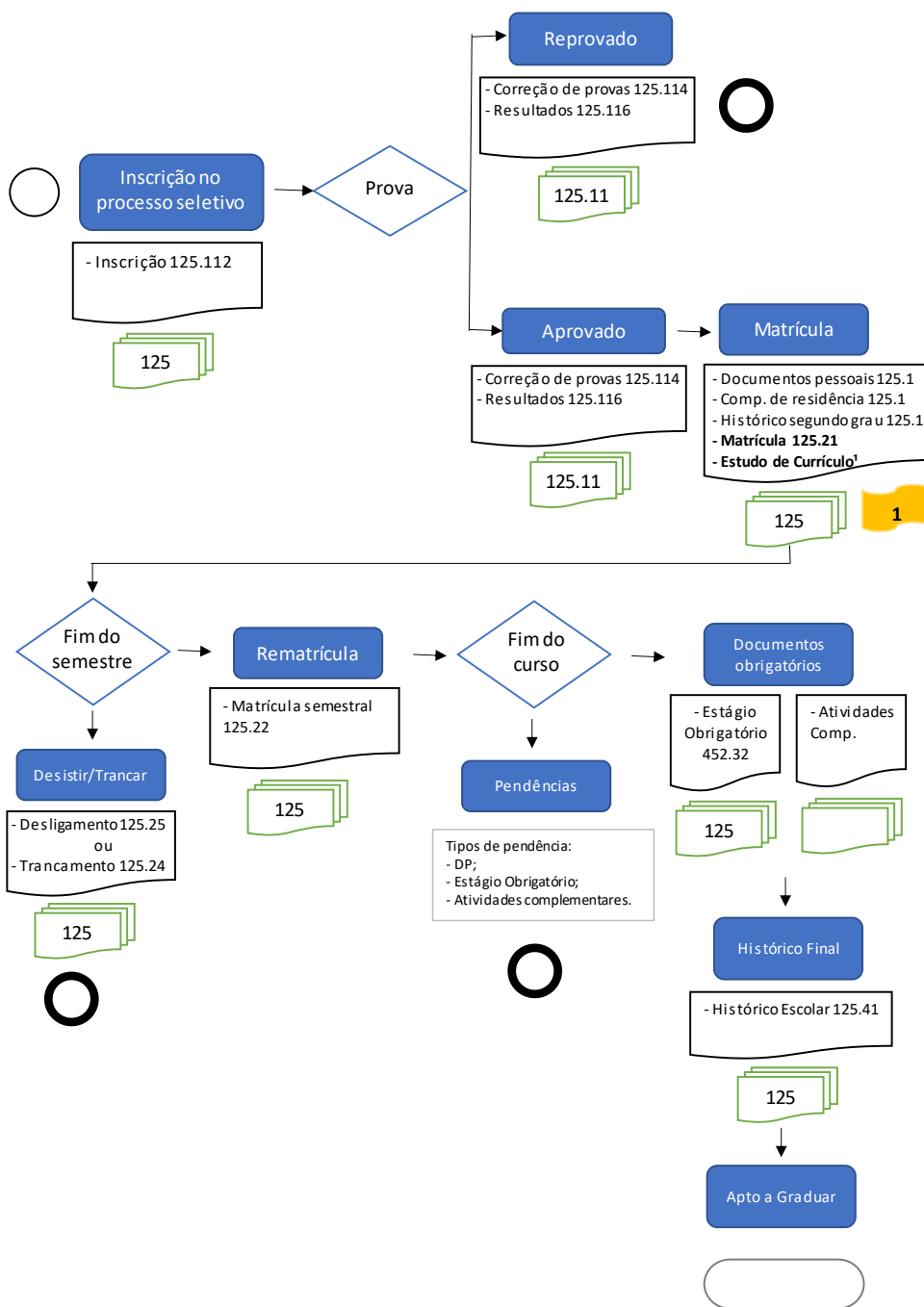
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Após determinar os diagramas que seriam utilizados para a construção dos fluxogramas, os fluxos passaram a ser desenhados e estruturados da seguinte forma, inicialmente sem determinar mudanças e sim, apenas delimitar como as atividades ocorrem dentro do setor estudado.

Os fluxos foram construídos de acordo com as demandas e ações que acontecem dentro do setor, o primeiro fluxograma é o da vida acadêmica, desde o

primeiro contato do aluno com a instituição (inscrição para o vestibular) até o momento em que este está apto a se formar.

Fluxograma 1 - Vida acadêmica do discente



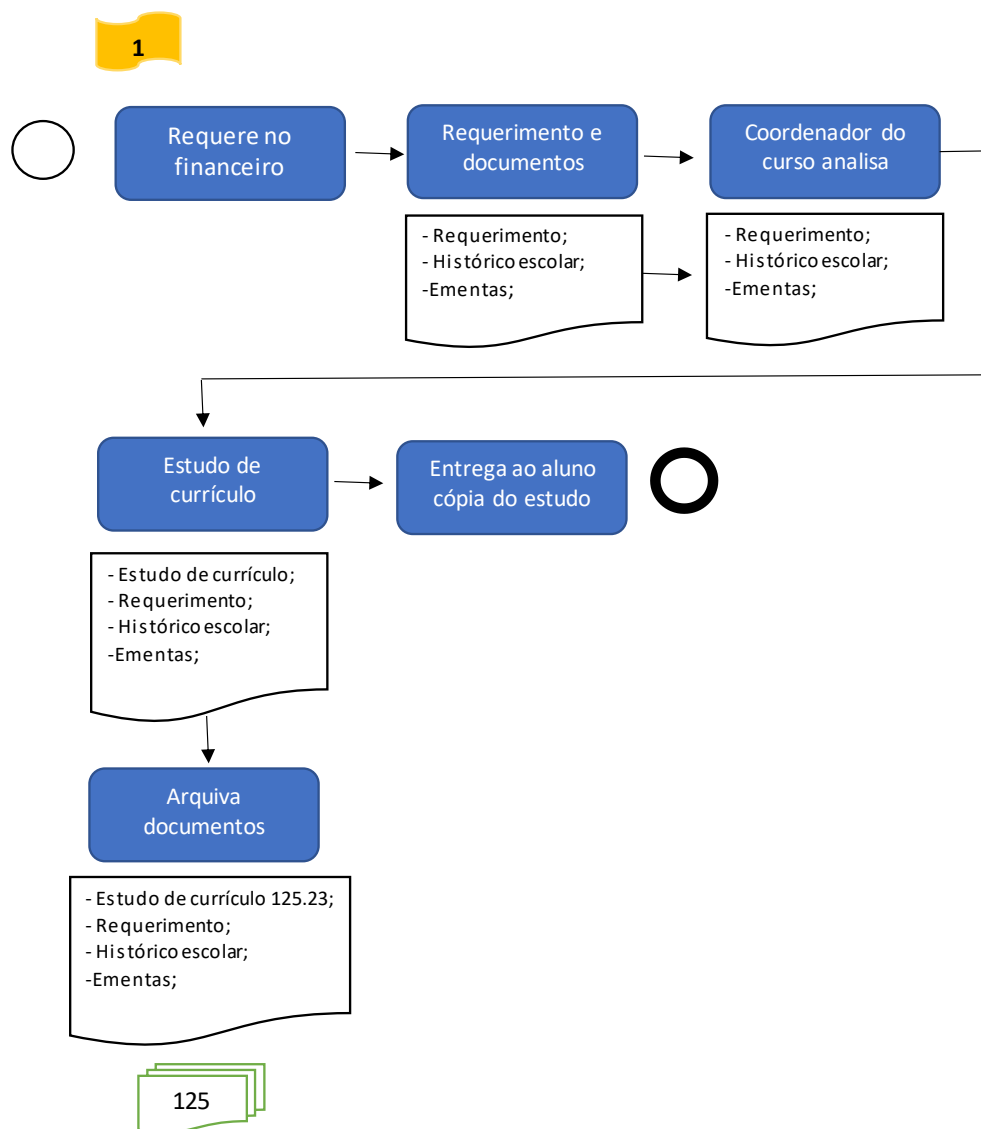
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Este fluxograma determina como são executadas as ações na vida acadêmica do discente, e conforme vão-se cumprindo as etapas deste caminho, quais são os documentos produzidos e onde são arquivados. Para relacionar os documentos, foram utilizadas as codificações da tabela de temporalidade construída para instituição e baseada na legislação. Sendo assim o fluxo determina não só o caminho das ações, mas também os caminhos dos documentos.

Segundo o fluxograma 1, a vida do aluno se inicia com a inscrição do vestibular (125.112) que gera um documento simples que é arquivado junto ao documento composto chamado de prontuário do aluno (125), feito a prova existem dois caminhos, se reprovado gera dois documentos o gabarito da prova (125.114) e a folha de resultados (125.116) que serão arquivados juntos a pasta de processos seletivos (125.11) e encerra-se o processo. Se aprovado, o aluno gera os dois documentos anteriores na mesma condição e dá início ao processo de matrícula, que irá gerar como documentos simples: Documentos pessoais (125.1), Comp. de residência (125.1), Histórico segundo grau (125.1), Matrícula (125.21) e Estudo de Currículo¹ (quando houver transferência de cursos ou instituições), estes documentos vão para o prontuário do aluno (125). Porém para que o estudo de currículo seja realizado faz se necessário acompanhar o Fluxograma 2: Estudo de Currículo.

O estudo de currículo é uma ação executada apenas quando o aluno solicita aproveitamento de disciplinas cumpridas em outro curso ou outra instituição, e para isso são executadas tais ações: Solicita o estudo no financeiro, assina um requerimento e junto a este documento apresenta o histórico escolar e ementas que serão analisadas, estes documentos são enviados ao coordenador do curso responsável pela análise e pela elaboração do documento institucional de estudo de currículo (125.23). Feito isso, uma cópia do estudo é entregue ao aluno e a outra cópia junto com toda documentação são destinados ao prontuário do aluno (125).

Fluxograma 2 - Estudo de currículo

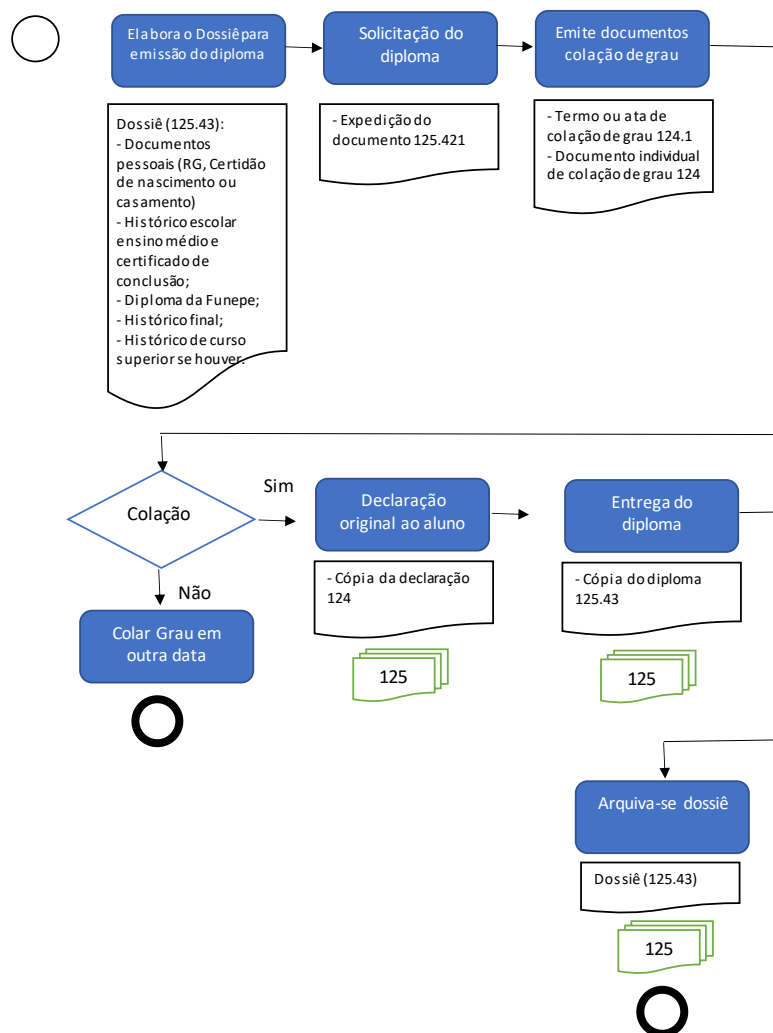


Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Em casos de estudo de currículo, após a realização volta-se ao fluxo comum da vida do aluno na instituição, que é o início do curso a ser realizado pelo aluno. A cada semestre o aluno tem dois caminhos a seguir, desistir ou trancar, gerando os documentos: Desligamento (125.25) ou Trancamento (125.24) que vão para o prontuário do aluno (125) ou rematrícula que é gerada pela Matrícula semestral (125.22), também destinada ao prontuário do aluno (125).

Cumprindo o período obrigatório na instituição, o aluno se depara com a possibilidade de concluir o curso, e mais uma vez existem dois caminhos, verificação de pendências, caso haja o aluno não estará apto a formar ou caso cumpra com todos os requisitos para formação apresentando documentos obrigatórios Estágio obrigatório (452.32), arquivado no prontuário (125) e atividades complementares destinado a uma caixa arquivo especial, é emitido o histórico final do aluno Histórico Escolar 125.41, destinado ao prontuário do aluno (125) e liberado um documento de que o aluno está apto a graduar, dando início ao processo de solicitação de diploma, que foi desenhado no Fluxograma 3.

Fluxograma 3 - Emissão de diploma

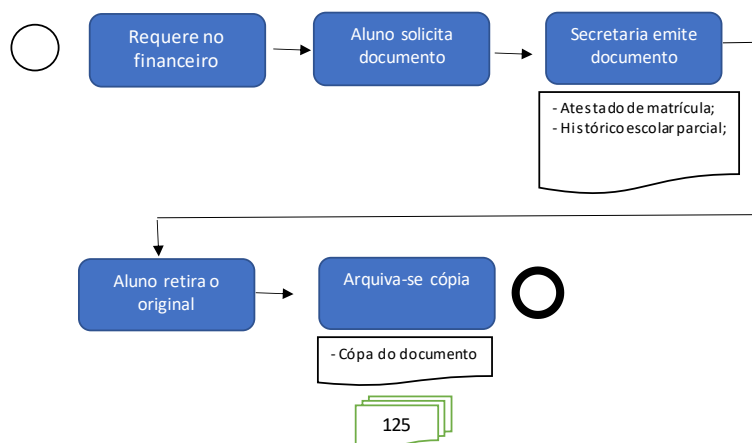


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Após o aluno cumprir todos os requisitos da grade escolar e estando apto da sua formação, a secretaria acadêmica desenvolve a atividade de solicitação e emissão do diploma, o primeiro passo é montar o dossiê do aluno (125.43), composto pelos documentos: Documentos pessoais (RG, Certidão de nascimento ou casamento); histórico escolar ensino médio e certificado de conclusão; diploma da faculdade; histórico final e histórico de curso superior se houver. Com o dossiê em mãos solicita a emissão do diploma, gerando um documento de expedição (125.421), emite os documentos de colação de grau para que o aluno possa cumprir com essa etapa (Termo ou ata de colação de grau (124,1) e Documento individual de colação de grau (124)), caso o aluno não possa colar grau na data oficial, este deve remarcar já que a presença é obrigatória. Podendo estar presente, emite uma declaração de colação de grau ao aluno e arquiva uma cópia desta declaração (124) no prontuário do aluno (125) e entrega o diploma ao aluno que gera uma cópia do diploma (125,43) que junto com o dossiê (125.43) vai para o prontuário do aluno (125).

Dentro da rotina acadêmica e vida estudantil na instituição de ensino superior, ainda vinculado ao setor da secretaria, o aluno pode solicitar documentos como declarações e atestados de estudo, protocolar licença médica, pedir revisão de nota ou para fazer prova substitutiva, gerando, portanto, demandas que são organizadas e desempenhadas de acordo com o fluxograma 4.

Fluxograma 4 - Solicitações diversas



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

As solicitações diversas, dão início com um requerimento junto ao setor financeiro, e são solicitadas após a secretaria acadêmica, momento este que são produzidos os documentos solicitados, arquivados no prontuário do aluno e informase aos professores, quando necessário e lança no sistema as informações requeridas.

5.3.4 Plano de ações para o controle documental

O Novo Regulamento da Educação Superior Brasileira, estabelecido em dezembro de 2017, autoriza que as Instituições de Ensino trabalhem com seus documentos com guarda em meio digital, não havendo a necessidade de manter a guarda física dos documentos acadêmicos, a partir do momento que este foi digitalizado ou se nascer digital.

A instituição, decidiu assim, seguir a decisão de desenvolver as ações da digitalização dos documentos, definir os processos que se tornarão nato digitais, porém devido a relação e importância que a mesma traz aos documentos existentes em toda sua história, optou-se em não descartar os documentos após o processo de digitalização, com isso, os documentos a serem descartados seriam os que o prazo da guarda (temporário) estivesse cumprido e os documentos permanentes foram mantidos também em aspecto físico.

Por meio desta decisão, a comissão envolvida para decisões sobre o acervo acadêmico, estruturou uma proposta de ação, em junho/2021, para que servisse tanto para o apoio do processo de digitalização, quanto para organizar os documentos físicos de forma que ficasse com fácil acesso e com os devidos cuidados de preservação documental.

Então, após todas as etapas desenvolvidas anteriormente, de análise de legislação, verificação de sistemas que cumpriam com os requisitos exigidos por lei, mapeamento dos processos, verificação dos documentos produzidos pela instituição, deu-se início ao desenvolvimento de ações que deveriam ser executadas a fim de realizar a digitalização do documento, porém garantindo que antes da

digitalização simples, que fossem aplicadas também as etapas de gestão documental.

A IES produziu desde sua abertura, 1.249 caixas de documentos, que são distribuídos da seguinte forma:

Tabela 14 - Volume de documentos da IES por categoria

	DOCUMENTOS	TOTAL
ALUNOS	Prontuários alunos ativos	100
	Prontuários de alunos Concluintes	432
	Prontuários de alunos Desistentes	228
	Atividades complementares	50
	Estudo de currículo	19
	Frequência e notas	98
	Transferência	1
	TOTAL	928
CURSO	Diário de classe	172
	Provas/exames/vestibular	17
	Planos de ensino	35
	Processo seletivo	8
	Pós graduação (aperfeiçoamento/especialização/extensão)	23
	TOTAL	255
ATAS E DOCUMENTOS GERAIS	Livros atas	5
	Relatórios (1967 a 2000)	26
	Documentos gerais da secretaria	35
	TOTAL	66
	TOTAL GERAL	1.249

Fonte: Elaborado pela autora, 20221.

Destes documentos, aproximadamente 75% são documentos relacionados a vida acadêmica do aluno, 20% documentos relacionados a execução e normatização dos cursos e 5% documentos gerais da secretaria acadêmica da instituição, estes documentos estão sendo produzidos desde 1969. Os documentos ativos ficam na secretaria acadêmica devido ao acesso constante, os temporários e permanentes ficam em um prédio separado, onde apenas a funcionária responsável pelo arquivo tem acesso.

Em cada caixa há aproximadamente 10 pastas, que possuem 100 páginas por pastas, estimando a quantidade 1.249.000 documentos que deverão ser digitalizados, destes 936.750 são relacionados aos alunos.

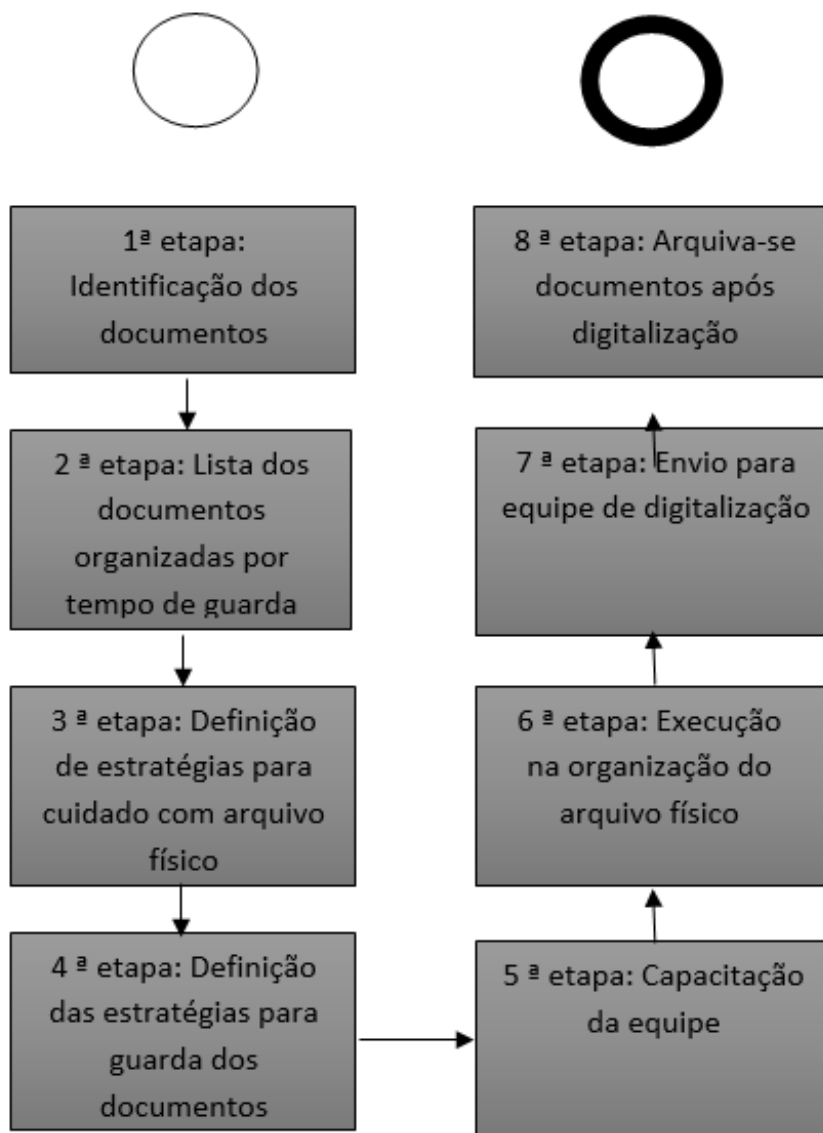
Por meio da separação dos documentos e de todas as diretrizes traçadas anteriormente, o trabalho operacional a ser executado iniciou-se a partir dos documentos relacionados aos alunos, seguindo a ordem:

- I. Alunos ativos;
- II. Alunos Concluintes;
- III. Alunos desistentes;
- IV. Frequência e nota;
- V. Atividades complementares;
- VI. Estudo de currículo;
- VII. Transferência.

O plano de ação seguiu ações específicas de gestão documental para o arquivo, garantindo que este processo também traria benefícios ao processo de conversão para o arquivo digital.

Sendo assim, a organização dos documentos passou a ser executada antes de introduzir o processo de digitalização, conforme o Fluxograma 5 da seguinte forma:

Fluxograma 5 - Processo completo de digitalização



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Por meio da construção do mapeamento, notou-se inicialmente que documentos de guarda permanentes eram arquivados junto a documentos que poderiam ser descartados em breve, assim algumas ações foram desempenhadas para ajustes e organização destes documentos.

Assim, a primeira etapa foi organizar a tabela dos documentos desenvolvida no item 5.3.2 Plano de classificação e temporalidade por tempo de guarda do documento, a partir de um estudo nos documentos encontrados nesta tabela,

determinou-se que todos os documentos com descarte até 5 anos após conclusão do curso, entrariam na pasta de temporário, para que a alcançar este tempo pudessem ser descartados.

Desenvolveu se então uma nova planilha reestruturando os documentos vinculado aos discentes, com essa diferença dos prazos de guardas e descartes, essa padronização permitiria a facilidade de acesso ao documento físico que poderia ser descartado em breve, melhorando o espaço físico para manter o documento e tornando o processo de digitalização mais eficiente, pois os arquivos chegariam a equipe de digitalização devidamente organizados.

A nova relação de documentos ficou conforme a tabela 15, que se refere a documentos de guarda permanente.

Tabela 15 - Documentos do prontuário do aluno de guarda permanente

VIDA ACADÊMICA PRONTUÁRIO					
GRADUAÇÃO					
Prazos de guarda					
Código	Informação documental	Corrente	Intermed.	Destinação Final	Observações
125 Vida acadêmica dos alunos dos cursos de graduação					
125.1 Ingresso					
125,12	Reingresso. Admissão de graduado. Portador de diploma. Obtenção de novo título	5 anos	-	Guarda Permanente	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125.13 Transferência					
125,131	Transferência voluntária ou facultativa	5 anos	-	Guarda Permanente	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125,14	Reopção de curso. Mudança de curso. Transferência interna	5 anos	-	Guarda Permanente	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125.2 Registros acadêmicos					
125.24 Trancamento					
125,242	Total de curso. Matrícula total	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	10 anos	Eliminação	
125.25 Desligamento					
125,251	Abandono de curso	5 anos	25 anos	Eliminação	
125.4 Documentação acadêmica					

125,41	Histórico escolar. Integralização curricular.	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar as versões parciais, cujas informações encontram-se recapituladas na versão integral do histórico escolar.
125.42 Emissão de diploma					
125,43	Assentamentos individuais dos alunos (Dossiês dos alunos). CÓPIA DO DIPLOMA	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	*	Eliminação	*O prazo total de guarda dos documentos é de 100 anos.
125.6 Monitorias. Estágios não obrigatórios. Programas de iniciação à docência					
125,64	Frequência de monitores, estagiários e bolsistas	5 anos	47 anos	Eliminação	
340 Cursos de extensão					
345	Emissão de certificado	5 anos	5 anos	Guarda Permanente	Eliminar os certificados não entregues após 2 anos da emissão.
452,32	Estágios obrigatórios	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	52 anos	Eliminação	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

E a tabela 16, que trata dos documentos temporários, que poderiam ser descartados em breve.

Tabela 16 - Documentos temporários do prontuário do aluno

Código	Documento	Guarda Corrente	Inter.	Permanente	
125,112	Inscrições (VESTIBULAR)	Até a homologação do evento*	1 ano	Eliminação	*Aguardar o término da ação, no caso de ação judicial.
125,21	Matrícula. Registro	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125,22	Inscrição em disciplinas. Matrícula semestral em disciplina	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
343	Inscrição (CURSO)	Até conclusão do	1 ano	Eliminação	

	SE EXTENSÃO) graduação	curso			
125,241	Disciplina. Matrícula parcial (TRANCAMENTO)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125,23	Isenção de disciplinas. Dispensa de disciplinas. Aproveitamento de estudos	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	5 anos	Eliminação	Eliminar os documentos após 2 anos do indeferimento.
125,51	Aluna gestante (Solicitação)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	2 anos	Eliminação	
125,52	Aluno portador de afecções, infecções e traumatismos (Solicitação)	Enquanto o aluno mantiver o vínculo com a instituição de ensino	2 anos	Eliminação	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A partir do desenvolvimento da primeira técnica para organização dos documentos físicos, de separar os documentos por período de guarda, permanente (que não podem ser descartados) e temporária (documentos que poderiam ser descartados 5 anos após o discente concluir o curso). A segunda etapa foi construir uma lista que facilitaria o processo da organização dos prontuários dos alunos, melhorando a visualização de quais documentos deveriam ser considerados como permanente e quais com temporários.

A lista abaixo foi estruturada a partir da tabela regulamentada pelas instituições de ensino superior, porém seguindo as necessidades institucionais, portanto foram acrescentados documentos que contém na instituição, mas que não estão relacionados na tabela da legislação, adequando de acordo com seu objetivo, e existem documentos que poderiam ser descartados, mas foram considerados importantes pela instituição e assim seriam mantidos como permanentes. A lista utilizada para organização dos documentos físicos foi:

Vida acadêmica dos alunos dos cursos de graduação (125)

Documentos “Permanentes”: documentos legado, que deverão ser mantidos na instituição.

- 125.12 Reingresso. Admissão de graduado. Portador de diploma. Obtenção de novo título
- 125.131 Transferência voluntária ou facultativa
- 125.132 Transferência ex officio
- 125.14 Reopção de curso. Mudança de curso. Transferência interna
- 125.19 Outras formas de ingresso aluno convênio rede pública aluno especial aluno visitante continuidade de estudos mandado judicial matrícula de cortesia readmissão refugiados políticos reintegração revinculação
- 125.242 Trancamento Total de curso. Matrícula total
- 125.251 Desligamento - Abandono de curso
- 125.252 Desligamento - Jubilação
- 125.253 Desligamento - Recusa de matrícula
- 125.26 Prorrogação de prazo para conclusão do curso
- 125.41 Histórico escolar. Integralização curricular
- 125.43 Assentamentos individuais dos alunos (Dossiês dos alunos)
- 125.61 Monitorias
- Cópia de diploma
- Estágios obrigatórios (Termo de compromisso, ficha de atividade e relatório de atividade)
- Ficha de TCC / Ata *** (Se houver ata com nota, guardar apenas a ata. Caso contrário, guardar as fichas individuais feitas pelos professores da banca)
- Estudo de Currículo *** (Histórico parcial vindo da outra instituição e documento que o coordenador autorizou)

Documentos “Temporários”: arquivo intermediário, deverão ser descartados 05 anos após conclusão de curso.

- 125.21 Matrícula. Registro
- 125.22 Inscrição em disciplinas. Matrícula semestral em disciplina
- 125.23 Isenção de disciplinas. Dispensa de disciplinas. Aproveitamento de estudos*** - descartar Plano de ensino, ementa e documentos e o requerimento.
- 125.241 Trancamento de Disciplina. Matrícula parcial
- 125.32 Trabalho de conclusão de curso. Trabalho final de curso
- 125.321 TCC - Indicação, aceite e substituição de orientador e co-orientador
- 125.322 TCC - Bancas examinadoras: indicação e atuação***
- 125.51 Regime de exercício domiciliar - Aluna gestante
- 125.52 Regime de exercício domiciliar - Aluno portador de afecções, infecções e traumatismos

Com a identificação e relação de documentos elaborada, criou-se procedimentos de organização e descarte de documentos na terceira e quarta etapa que deveriam ser desenvolvidos na separação dos arquivos físicos, conforme apresentado no quadro 20, a seguir:

Quadro 20 - Procedimentos para tratamento e organização do acervo físico junto ao processo de digitalização

	Alunos ativos	Alunos concluintes que ainda não podem ser descartados	Alunos concluintes que já passaram 5 anos da conclusão do curso
LIMPEZA DO DOCUMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1) Extração de metais do documento (clipes, grampos); 2) Limpeza do documento quando necessário (tirar pó); 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Extração de metais do documento (clipes, grampos); 2) Limpeza do documento quando necessário (tirar pó); 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Extração de metais do documento (clipes, grampos); 2) Limpeza do documento quando necessário (tirar pó); 3) Usar material como luvas para ter cuidado com os documentos que já estão se decompondo;
ORGANIZAÇÃO DA PASTA FÍSICA DO PRONTUÁRIO	<ol style="list-style-type: none"> 1) Colocar dois plásticos de polietileno presos em um grampo trilha junto a pasta do aluno; 2) Separar os documentos permanentes dos temporários (de acordo com a lista criada); 3) Eliminar os documentos em duplicidade; 4) Guardar os documentos por tempo de guarda, cada classificação em um saco plástico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Colocar dois plásticos de polietileno presos em um grampo trilha junto a pasta do aluno; 2) Separar os documentos permanentes dos temporários (de acordo com a lista criada); 3) Eliminar os documentos em duplicidade; 4) Guardar os documentos por tempo de guarda, cada classificação em um saco plástico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Colocar um plástico de polietileno preso em um grampo trilha junto a pasta do aluno; 2) Separar os documentos permanentes dos temporários (de acordo com a lista criada); 3) Eliminar os documentos em duplicidade; 4) Guardar os documentos permanentes no plástico; 5) Separar os documentos temporários colocando os clipes com um papel de proteção que deverá conter: nome, RA, curso e ano de conclusão. Este bloco de documentos temporários deverá ser colocado em uma caixa grande (não precisa ser caixa arquivo), que será digitalizado posteriormente apenas por zelo da instituição e não por exigência legal.
ENVIO DOS PRONTUÁRIOS ORGANIZADOS PARA DIGITALIZAÇÃO	Após organização e identificação de documentos, os prontuários organizados seriam enviados para a equipe responsável pelo processo de digitalização, conforme as caixas eram enviadas a equipe responsável pela organização registrava quais caixas foram enviadas e daria baixa ao retornar para o arquivo.		
RETORNO DOS PROCESSOS DIGITALIZADOS	Retornam para a secretaria, onde mantém arquivo corrente.	Retornam ao arquivo, onde registra-se os anos de descartes dos arquivos temporários, para facilitar o descarte futuro.	Retornam ao arquivo, apenas os documentos permanentes e os temporários, são descartados.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

O objetivo desta gestão não era apenas organizar documentos para a digitalização do documento, mas também aplicar ações de restauração quando necessário e ainda facilitar no manuseio futuro destes documentos, tanto quando necessário a busca do documento físico para uso quanto para o descarte.

Sendo assim, o primeiro contato com o documento, era de cuidado e limpeza, extraíndo todo material que danificasse o mesmo. Para documentos mais antigos fez-se necessário uso de luvas para mexer com os papéis que já estavam de decomposição, ainda aplicar a limpeza destes documentos, deixando-os preparados para o processo de digitalização, já que alguns documentos a serem digitalizados poderiam, se não houvesse cuidados, no momento da digitalização, serem ainda mais prejudicados.

Em um segundo momento, foram definidos quais materiais seriam utilizados para guarda destes documentos, garantindo manter a qualidade dos mesmos, os materiais utilizados foram: sacos plásticos de Polipropileno (PP) A4 com 4 furos e de alta densidade (para arquivo), que seriam presos com grampos trilhos de plástico dentro de uma pasta cartão para grampo trilho, o intuito foi utilizar materiais que não danificariam o documento.

A partir desta definição, foram tomadas as decisões que como esses documentos seriam guardados seguindo a temporalidade e tipo de documento a ser arquivado e digitalizado. Definiu-se que alunos ativos e alunos concluintes que ainda não completaram 5 anos de conclusão de curso, há a necessidade de guarda de todos os documentos (permanentes e temporários), por este motivo foram traçadas as mesmas estratégias, guardar dentro do mesmo prontuário os documentos permanentes e temporários dividindo-os em dois sacos, já que devido ao espaço físico não seria possível abrir uma nova pasta de prontuário para documento temporário e outra para permanente.

Já os documentos relacionados a discentes que já haviam se formado há 5 anos, o prontuário deste teria apenas um saco de Polipropileno com os documentos permanentes e os temporários, seriam descartados de acordo com a legislação que os rege, este processo de organização dos documentos seriam feitos da data atual para datas antigas, iniciando, portanto, pelos alunos ativos.

Com as estratégias estruturadas, iniciou a parte operacional do processo a etapa 5 – Capacitação da equipe que seria responsável na organização dos documentos, por meio de reuniões foram levantados os objetivos e importância deste processo, e por meio deste repasse de informações, foram introduzidas as estratégias que seriam utilizadas para essa organização, que seria de tal forma:

1º Abrir o prontuário, aplicar as técnicas de limpeza e cuidado com o documento;

2º Separar os documentos de acordo com a lista de documentos temporários e permanentes desenvolvida;

3º Colocar cada grupo de documentos no plástico;

4º Marcar os prontuários já organizados, para serem enviados para a equipe que seria responsável em digitalizar os documentos;

5º Após digitalização, arquiva-se cada prontuário de acordo com o seu prazo (alunos ativos, mantém-se na secretaria acadêmica; alunos concluintes que não completaram 5 anos de formação, arquiva-se e registra em uma planilha para descarte futuro; e alunos concluintes com mais de cinco anos, descarta-se temporários e arquiva-se apenas permanente)

Com as informações devidamente definidas e repassadas a equipe responsável, aplicou-se as etapas 6, 7 e 8, execução na organização, envio a equipe de digitalização e retorno e direcionamento dos documentos no arquivo.

5.3.5 Plano de ações para digitalização

O plano de ações para o desenvolvimento da conversão dos documentos foi elaborado em junho/2021 diante dos requisitos legais, divulgados pela portaria 315/2018 do MEC, onde por meio desta portaria foram levantados normas, regulamentos e exigências a serem cumpridas no processo de digitalização.

Assim, conforme artigo 45, a instituição constituiu o comitê gestor para elaborar e implementar as ações voltadas ao acervo acadêmico, onde cumpriu-se

com a responsabilidade e cuidados de basear a organização e classificação dos documentos de acordo com Portaria AN/MJ nº 92 de 23 de setembro de 2011 e baseou-se as estratégias de digitalização garantindo confiabilidade, autenticidade, integridade e durabilidade de todas as informações dos processos e documentos originais;

Contratou um sistema de Gestão Eletrônica de Documentos – GED, seguindo as exigências do artigo 46, que fosse capaz de:

- a) utilizar e gerenciar base de dados adequada para a preservação do acervo acadêmico digital;
- b) permitir a pronta recuperação do acervo acadêmico digital;
- c) reproduzir o acervo acadêmico digital que garanta a sua segurança e preservação;
- d) utilizar a certificação digital padrão ICP-Brasil;
- e) salvar arquivos em PDF-A;
- f) garantir a proteção dos dados documentais de acordo com Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados.

Seguindo todas as exigências normativas citadas e com o início da organização dos arquivos físicos, foi possível estruturar as estratégias voltadas ao processo de digitalização dos documentos, criando padrões neste processo e assim possibilitando deixar a equipe capacitada para o desenvolvimento dessas ações, já que mais de uma pessoa executaria este processo.

As estratégias desenvolvidas estão apresentadas no quadro 21:

Quadro 21 - Estratégias de digitalização

	Alunos ativos	Alunos concluintes que ainda não podem ser descartados documentos temporários	Documentos permanentes de alunos concluintes que já passaram 5 anos da conclusão do curso	Documentos temporários de alunos concluintes que já passaram 5 anos da conclusão do curso
RETIRADA DO ARQUIVO	Arquivo corrente, retirar junto a equipe de organização o documento que está guardado na secretaria.	Retirar junto a equipe da organização o documento que está guardado no prédio de arquivo físico.	Retirar junto a equipe da organização o documento que está guardado no prédio de arquivo físico.	Retirar junto a equipe da organização o documento que está guardado no prédio de arquivo físico.
MÉTODO DE DIGITALIZAÇÃO	A digitalização será realizada com o uso de scanner automático, com as configurações de 200 dpi, escala de cinza, endireitando o ângulo e ignorando páginas em branco. Após digitalizado, o arquivo é salvo em PDF/A, com nome determinado pelo comitê gestor. Para cada aluno, são salvos dois blocos de arquivos (permanentes e temporários) no Drive da instituição. Obs. Para alunos ativos, os documentos são digitalizados individualmente.			
SEPARAÇÃO PARA DIGITALIZAÇÃO	Cada arquivo será salvo separadamente de acordo com o tipo de documento.	Serão digitalizados dois blocos de documentos juntos, separando apenas permanentes de temporários.	Será digitalizado um bloco único de documentos permanentes.	Será digitalizado um bloco único de documentos temporários.
ONDE SALVAR O ARQUIVO	Cada aluno terá sua própria pasta criada na nuvem interna da instituição. Onde está pasta possui o nome completo e a matrícula do aluno/CPF do aluno, criada dentro do curso que o aluno cursou e do ano que ele concluiu.			Será salvo em uma pasta única, sem diferenciar cursos e anos.
NOME DADO AO ARQUIVO	Para alunos ativos os documentos devem ser salvos com NOME COMPLETO DO ALUNO e a categoria do documento, podendo ser: - Documentos pessoais - Aproveitamento de estudos Certificado de conclusão de curso Documentos de matrícula (requerimento, atestado, comprovante de pagamento) - Histórico	O documento deve ser salvo com NOME COMPLETO + MATRÍCULA/CPF + PERMANENTE (para documentos permanentes) E NOME COMPLETO + MATRÍCULA/CPF + TEMPORÁRIO (para documentos temporários)	O documento deve ser salvo com NOME COMPLETO + MATRÍCULA/CPF + PERMANENTE	O documento deve ser salvo com NOME COMPLETO + CPF

	parcial/final (requerimento e histórico) - Atestados de saúde (requerimento, atestado e comprovante de pagamento) - Desligamento - Trancamento - Revisão de prova - Atividades complementares - Estágio obrigatório - Frequência de monitoria Obs: Caso algum documento que não se encaixar nesta lista, scanear e salvar com o nome do documento.			
AMBIENTE QUE PERMANECERÁ O ARQUIVO		Drive interno da instituição e GED		Drive interno da instituição
RETORNO DOS PROCESSOS DIGITALIZADOS	Retornam para a secretaria, onde mantém arquivo corrente.	Retornam ao arquivo, onde registra-se os anos de descartes dos arquivos temporários, para facilitar o descarte futuro.	Retornam ao arquivo.	Descarta.
SUBIR AO GED	Os documentos devem ser anexados ao GED, vinculado ao aluno e tipo de documento a que se refere			-
NOVOS DOCUMENTOS PRODUZIDOS APÓS DIGITALIZAÇÃO	Caso haja documentos produzidos após início do processo de digitalização no ano de referência dos alunos, este documento deve ser digitalizado, antes mesmo de ser colocado no prontuário físico do aluno.			-

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

A retirada do arquivo foi padronizada de tal forma, garantindo que poucas pessoas tivessem acesso e controle sobre os documentos que saiam para digitalização, a fim de, não haver problemas de perdas ou desvios de documentos, também garantindo um maior controle sobre documentos já digitalizados para não haver retrabalho. E a digitalização iniciou-se do ano atual (2022) para os anos anteriores.

O método de digitalização foi desenvolvido por meio de testes feitos nas máquinas que seriam utilizadas para digitalização, verificando a qualidade do

documento dependendo da configuração da digitalização, por meio de análises feitas nas regulamentações do arquivo nacional quanto aos procedimentos de digitalização de documentos e para o alcance do objetivo de padronizar as ações garantindo o cumprimento das exigências legais voltadas a qualidade, veracidade, durabilidade e integridade do documento.

A separação da documentação, aconteceu de acordo com o planejado na organização do arquivo e, para garantir acesso de informações a documentos ativos que ficariam separados por tipos, facilitando o uso.

O local de salvamento do documento no momento da digitalização a divisão das pastas e o nome dado ao documento, foram estruturados de tal forma, de acordo com os campos já criados no GED, para facilitar o processo de remessa ao GED.

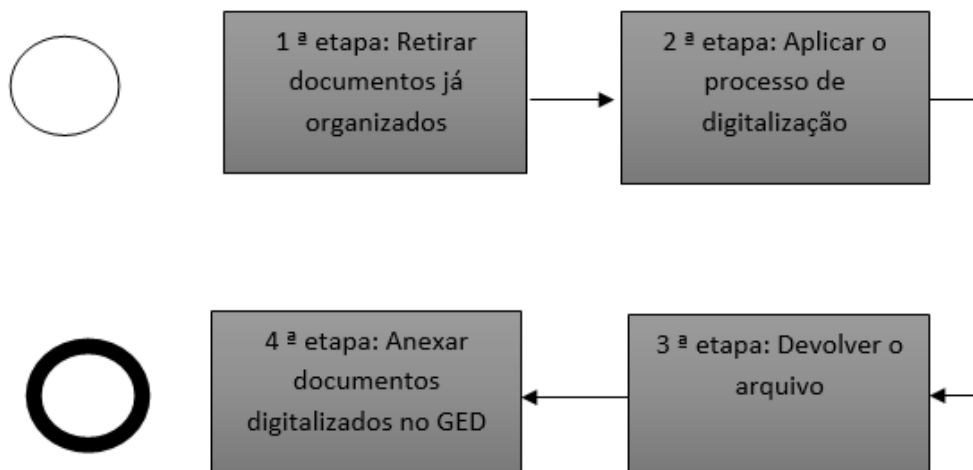
Por questões de garantia e para manter os documentos em segurança, optou-se em deixar os documentos salvos no Drive institucional e no GED, ainda desenvolvendo Backups constante para um HD externo.

Após este trâmite os documentos deveriam ser devolvidos ao seu respectivo lugar de acesso.

Por fim, os documentos seriam anexados ao GED, de acordo com o tipo de documento e com o discente e em caso de produção de documentos referente a prontuários de alunos já digitalizados, os documentos devem ser digitalizados antes mesmo de serem anexados as pastas físicas, evitando duplicidade ou falta de digitalização.

Com todas as ações estruturadas, a equipe de digitalização foi capacitada para dar início as atividades, que seriam desenvolvidas na sequência:

Fluxograma 6 - Fluxo das atividades a serem desenvolvidas pela equipe de digitalização



Fonte: Elaborado pela autora, 2021

Com os documentos organizados, após o mapeamento dos processos e aplicação da gestão documental o processo de digitalização se torna simplificado e mais ágil, já que a parte crítica do processo de definição dos documentos já foi desempenhada. Assim, o fluxo do processo de digitalização funcionaria apenas como operação, já que os documentos foram limpos, restaurados e organizados

Com o planejamento estruturado foi o momento de execução e operacionalização que foi monitorado e controlado constantemente com o intuito de alcançar os objetivos institucionais de cumprir com os prazos para conversão e ainda gerenciar o arquivo acadêmico para manter a qualidade e fidedignidade dos documentos institucionais tanto físicos quanto digitais.

Após todo o processo foi construído um relatório final com o intuito de registrar todas as ocorrências do processo tanto positivas quanto negativas a fim de tornar útil as informações coletadas e vivenciadas dentro da execução deste processo, ainda destacando a relevância do mapeamento em todo o processo desde estruturação de planejamento até sua a execução e encerramento.

5.4 Implementação e avaliação

Em julho/2021, para executar as atividades propostas, fez-se necessária a compra de materiais consumo que seriam utilizados na organização dos documentos físicos e ainda a estruturação física de uma sala que seria utilizada para o processo de digitalização, sendo os materiais necessários:

a) Para organização de documentos:

Quantidade	Equipamento
6.000	saco plástico de polipropileno (PP) A4 com 4 furos e grosso (para arquivo)
6.000	grampo trilho plástico

Os plásticos e os grampos foram utilizados para guardar os documentos de guarda permanente com o intuito de zelar pelo documento e mantê-lo com qualidade, foi extraído dos documentos todos os metais presentes (grampo, clips trilho de metal) e colocado dentro do plástico que ficaria preso dentro do pasta de papel que separa os prontuários dos alunos, essa quantidade foi definida pela quantidade de caixas presentes na instituição que são de prontuários (caixas de prontuários de alunos ativos: 100, caixas de prontuários de alunos concluintes: 432 e caixas de prontuários de alunos desistentes: 228).

Considerando que em média constam 10 prontuários por caixa, 760 caixas equivalem à 7.600 prontuários aproximadamente, os materiais foram solicitados em uma quantidade um pouco menos devido as caixas que possuíam menos de 10 prontuários.

b) Para a sala de digitalização:

Quantidade	Equipamento
2	Computadores
2	Mesas
2	Cadeiras
3	Scanners
1	ICP Brasil
1	Software
1	HD externo

Para a infraestrutura da sala de digitalização foram solicitados computadores com HD SSD, que têm maior velocidade de trabalho e scanner Canon DR-C225 *ImageFormula* (ou de qualificação similar). Na instituição já haviam mesas, cadeiras e scanner a serem utilizados. Dentre os 3 scanners solicitados dois seguiriam as características citadas acima e um deveria ser equipamento com tampa para digitalizar documentos individuais, já que os documentos antigos possuíam tamanhos diferentes de A4.

Além da estrutura física, para que o trabalho seguisse todas as normativas do MEC, foi necessário um certificado digital e-CPF em nome da responsável pelos documentos acadêmicos (a secretaria), um software específico que seria utilizado para inserção no repositório para a guarda dos documentos em nuvem e ainda um HD externo, devido a responsabilidade em manter os documentos salvos em mais de um ambiente digital.

Com a estrutura física pronta, a aplicação das estratégias da GD até o percurso final do objetivo da IES que era a digitalização, passaram a ser executados. Esse processo iniciou-se em agosto/2021.

Visto que 75% dos documentos institucionais são ligados à vida do aluno e compreendendo a importância do processo de digitalização para o MEC, como tendo esses documentos como principais de guarda, o processo iniciou-se pela organização e posteriormente digitalização dos documentos presentes no prontuário do aluno, seguindo do ano atual para os anos anteriores, com início em alunos ingressantes em 2021 e decrescendo para 2020, 2019, 2018, e assim por diante.

A partir da lista criada pela equipe do plano de ação, uma profissional ficou responsável em organizar cada prontuário, separando os documentos a partir de um “sumário” que relacionava a ordem dos documentos no prontuário e a divisão dos documentos de guarda permanente e que poderiam ser descartados após 5 anos de guarda, separando-os da seguinte forma:

- a) **Documentos “Permanentes”: documentos de legado, que deverão ser mantidos na instituição.**
 - o 125.12 Reingresso. Admissão de graduado. Portador de diploma. Obtenção de novo título

- 125.131 Transferência voluntária ou facultativa
- 125.132 Transferência ex-officio
- 125.14 Reopção de curso. Mudança de curso. Transferência interna
- 125.19 Outras formas de ingresso aluno convênio rede pública aluno especial aluno visitante continuidade de estudos mandado judicial matrícula de cortesia readmissão refugiados políticos reintegração revinculação
- 125.242 Trancamento Total de curso. Matrícula total
- 125.251 Desligamento - Abandono de curso
- 125.252 Desligamento - Jubilação
- 125.253 Desligamento - Recusa de matrícula
- 125.26 Prorrogação de prazo para conclusão do curso
- 125.41 Histórico escolar. Integralização curricular
- 125.43 Assentamentos individuais dos alunos (Dossiês dos alunos)
- 125.61 Monitorias
- Cópia de diploma
- Estágios obrigatórios (Termo de compromisso, ficha de atividade e relatório de atividade)
- Ficha de TCC / Ata *** (Se houver ata com nota, guardar apenas a ata. Caso contrário, guardar as fichas individuais feitas pelos professores da banca)
- Estudo de Currículo *** (Histórico parcial vindo da outra instituição e documento que o coordenador autorizou)

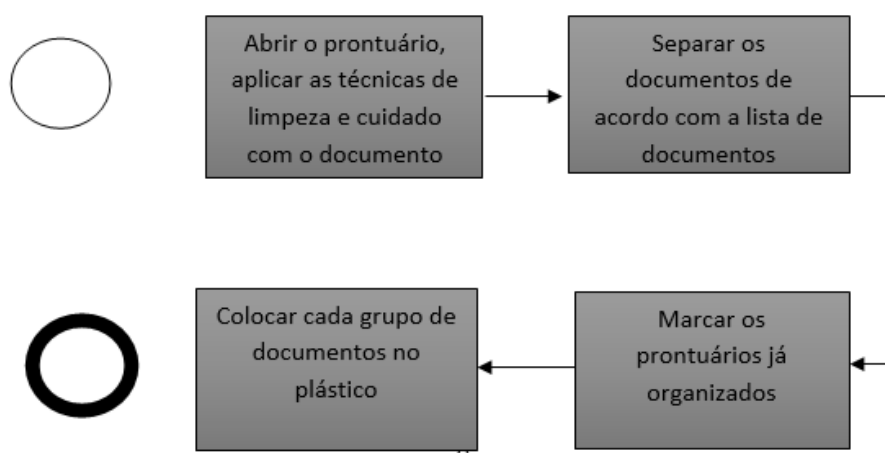
a) Documentos “Temporários”: arquivo intermediário, deverão ser descartados 5 anos após conclusão de curso.

- 125.21 Matrícula. Registro
- 125.22 Inscrição em disciplinas. Matrícula semestral em disciplina
- 125.23 Isenção de disciplinas. Dispensa de disciplinas. Aproveitamento de estudos*** - descartar Plano de ensino, ementa e documentos e o requerimento.
- 125.241 Trancamento de Disciplina. Matrícula parcial
- 125.32 Trabalho de conclusão de curso. Trabalho final de curso
- 125.321 TCC - Indicação, aceite e substituição de orientador e coorientador
- 125.322 TCC - Bancas examinadoras: indicação e atuação***
- 125.51 Regime de exercício domiciliar - Aluna gestante

- 125.52 Regime de exercício domiciliar - Aluno portador de afecções, infecções e traumatismos

A responsável pelo arquivo iniciou o processo de organização dos documentos de ALUNOS ATIVOS, seguindo o mapeamento estruturado para esta etapa para organizar as etapas que deveriam ser seguidas para executar o processo de organização de documentos:

Fluxograma 7 - Fluxo das atividades executadas pela responsável pelo arquivo para Alunos ATIVOS



Fonte: Elaborado pela autora, 2021

No primeiro momento, a organização dos documentos ativos, foi realizada por apenas um profissional, a colaboradora responsável pelo acervo, que levou seis semanas para organizar todos os prontuários ativos, essas informações foram registradas e acompanhadas semanalmente, considerando que a funcionária trabalha cinco dias úteis e algumas semanas possuem feriados ou recessos institucionais.

Considerando a tabela 17, onde relaciona-se a semana vigente, o tipo de documento, a quantidade de prontuários organizados e a quantidade de funcionários envolvidos no processo. Em média, foram organizados 156 prontuários por semana.

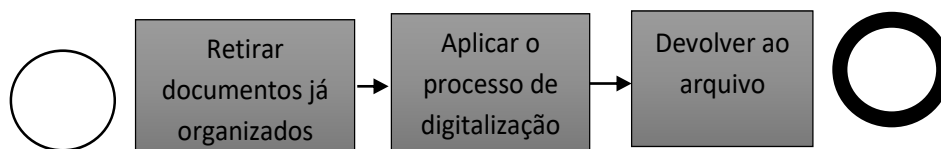
Tabela 17 - Média de prontuários ATIVOS organizados por semana

Semana	Documento	Quantidade	Qtde de funcionários
1ª	Corrente	231	1
2ª	Corrente	105	1
3ª	Corrente	105	1
4ª	Corrente	101	1
5ª	Corrente	101	1
6ª	Corrente	294	1
TOTAL DE PRONTUÁRIOS “CORRENTES” ORGANIZADOS			937

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

O processo de digitalização, começou em setembro/2021, após a funcionária terminar a organização de todos os prontuários, devido ao grande fluxo de atividades rotineiras na secretaria, os demais funcionários, não conseguiram iniciar a digitalização, antes. Sendo assim, iniciou-se a digitalização dos alunos ativos, seguindo as etapas:

Fluxograma 8 - Fluxo das atividades executadas pela equipe de digitalização



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Neste primeiro momento, os documentos eram digitalizados e ainda não subiam ao GED, apenas eram salvos no drive institucional, já que o sistema a ser utilizado ainda não havia sido contratado, em três semanas os funcionários da secretaria, exceto a responsável pelo acervo (esta deu continuidade na organização dos prontuários), iniciaram o processo de digitalização. Nas três semanas, apenas em uma semana havia três colaboradores no processo, nas outras duas apenas dois participaram deste processo, já que um deles entrou de férias, estes funcionários ficavam 3 horas cada um no ambiente de digitalização, já que as demais, horas seriam para suas atividades normais, em média são digitalizados 312 prontuários/semana.

Tabela 18 - Média de prontuários ATIVOS digitalizados por semana

Semana	Documento	Quantidade	Quantidade de funcionários
1ª	Corrente	316	3
2ª	Corrente	358	2
3ª	Corrente	263	2
TOTAL DE PRONTUÁRIOS “CORRENTES” DIGITALIZADOS			937

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Como os prontuários dos alunos ativos, possuem produção de documentos constante, todos os documentos produzidos após a digitalização, precisavam ser digitalizados antes mesmo de serem arquivados ao prontuário físico.

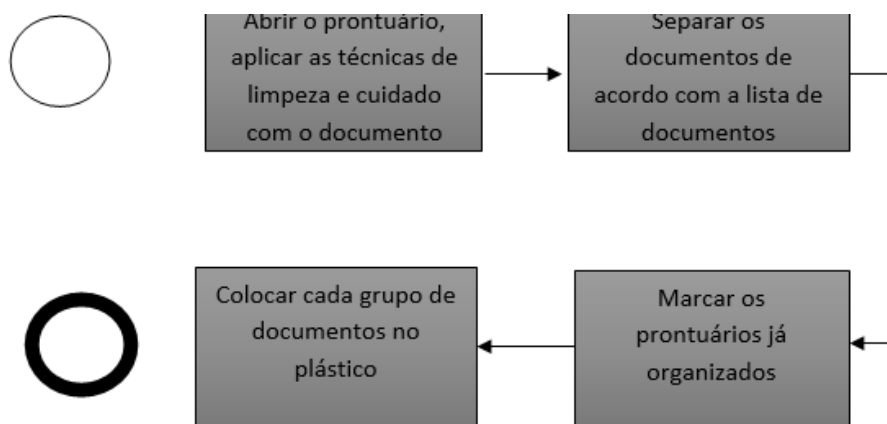
Percebeu-se com essa execução que a organização dos documentos, era mais lenta que o processo de digitalização, já que para digitalizar, o documento chegava organizado, limpo, sem grampos ou outros metais, portanto bastava colocar os documentos em massa no scanner e salvar no computador. Por meio desta percepção, foram alocados os funcionários para organização dos documentos, para não correr o risco de travar o processo de digitalização, por não haver documentos organizados.

Essa decisão foi importante também, pois os funcionários, estavam em período de matrícula e finalização de semestre, o que dificultaria a dedicação de 3 horas por dia nesta atividade do acervo, sendo assim, eles auxiliavam na organização, apenas 1 ou 2 horas por dia, garantindo um fluxo maior de documentos organizados e assim que voltassem as atividades normais, retornariam o processo de digitalização.

Considera-se para esses dados que cada semana possui 5 dias úteis e algumas possuem feriados ou recessos institucionais.

Para os alunos concluintes, o processo seguia o mesmo padrão de ações, onde a equipe de organização de documentos abria os prontuários, limpava-os, separava os documentos e plásticos separados e sinalizava que estava apto para digitalização, e esse processo deu início em setembro/2021.

Fluxograma 9 - Fluxo das atividades executadas pela responsável pelo arquivo para Alunos CONCLUINTES



Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Este processo de organização dos prontuários de alunos concluintes mantidos em arquivo intermediários e permanentes, contemplando o período de 2016 até 1967, está previsto para ser realizado em 15 meses, com previsão de término em dezembro/2022, após média de organização de prontuários e considerando que quanto mais antigo for o documento maior cuidado e tempo são necessários para organização.

A única diferença com relação ao processo dos alunos ativos, é que devido a agilidade da digitalização, foram remanejados funcionários que auxiliassem no processo de organização, fazendo com que o ciclo do processo não parasse por não haver documentos organizados. O intuito foi não travar o processo operacional e tentar manter a produtividade. Sendo assim, os documentos passaram a ser organizados, documentos temporários e permanentes, seguindo o processo definido de organização de prontuários e com a participação em algumas semanas de mais de um funcionário.

A funcionária pelo arquivo, ficava em tempo integral (8 horas) nesta atividade, exceto quando havia algum contratempo, e os demais funcionários da secretária auxiliava no processo quando tinham tempo livre, sendo de 1 a 2 horas por dia em média. A tabela 19 apresenta a média de produtividade de organização dos prontuários.

Tabela 19 - Média de prontuários CONCLUINTES organizados por semana

Semana	Documento	Quantidade	Qtde de funcionários
7 ^a	Temporário	101	1
8 ^a	Temporário	128	1
9 ^a	Temporário	230	4
10 ^a	Temporário	172	2
11 ^a	Temporário	170	1
12 ^a	Temporário	284	4
13 ^a	Temporário	239	4
TOTAL DE PRONTUÁRIOS TEMPORÁRIOS ORGANIZADOS			1.324
14 ^a	Permanente	275	4
15 ^a	Permanente	227	3
16 ^a	Permanente	253	3
17 ^a	Permanente	252	3
18 ^a	Permanente	241	3
19 ^a	Permanente	174	2
20 ^a	Permanente	80	1
21 ^a	Permanente	136	1
22 ^a	Permanente	152	1
23 ^a	Permanente	147	1
24 ^a	Permanente	140	1
25 ^a	Permanente	174	1
TOTAL DE PRONTUÁRIOS PERMANENTES ORGANIZADOS			2.251

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Após dois meses apenas com o foco na organização dos documentos e por meio das reuniões de acompanhamento do processo, percebeu-se que o fluxo de atividades na secretaria estava alto, o que iria dificultar a operacionalização e foco para voltarem ao processo de digitalização, sendo assim foi proposto a contratação de um estagiário para executar a digitalização por 4 horas por dia de segunda a sexta (exceto feriados e recessos).

Assim, voltou a organização de prontuários apenas a responsável do arquivo, deixando que os demais funcionários voltassem as suas atividades rotineiras. A partir de uma análise curricular e contratos com termos de sigilo a proteção de dados, em outubro/2021 entrou o primeiro estagiário (aluno ativo da IES), que permaneceu na instituição por dois meses em um contrato de tempo determinado, devido a outros compromissos posteriores. E este foi responsável por dar continuidade, ao processo de digitalização (conforme mapeamento já executado para os documentos ativos) retira o documento do arquivo, aplica a digitalização, salva na nuvem institucional e retorna os prontuários ao arquivo físico, neste período o rendimento do estagiário foi de:

Tabela 20 - Média de prontuários CONCLUINTES digitalizados por semana

Semana	Documento	Quantidade	Qtde de funcionários
7 ^a	Temporário	108	1
8 ^a	Temporário	123	1
9 ^a	Temporário	180	1
10 ^a	Temporário	139	1
11 ^a	Temporário	263	1
12 ^a	Temporário	173	1
13 ^a	Temporário	135	1
14 ^a	Temporário	183	1
15 ^a	Temporário	19	1
	Permanente	181	
TOTAL DE PRONTUÁRIOS DIGITALIZADOS PELO ESTAGIÁRIO			1.504

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

A tabela foi estruturada seguindo o cronograma do projeto de digitalização do acervo, já que o processo se encontrava na 7^a semana de execução, porém esta tabela refere-se as 9 semanas que o estagiário esteve auxiliando o projeto.

Pela percepção da capacidade dos estagiários em manter a atividade operacional, foram captados mais estagiários, fazendo com que estes trabalhassem em jornada de 4 horas e tentando sempre manter dois estagiários escalados por vez, assim a cada três meses aproximadamente iam mudando os estagiários, devido aos compromissos externos e pelo cumprimento máximo de horas propostas pela IES. Todos os estagiários contratados no processo são alunos ativos da IES, o processo de digitalização, por meio da análise das médias descritas acima, está previsto para terminar em fevereiro/2023, totalizando 16 meses de digitalização que contempla documentos ativos, temporários e permanentes da vida acadêmica do aluno (presentes no prontuário).

Com a organização e digitalização dos documentos em processo avançado passou a subir os arquivos que já estavam no Drive da IES para o GED, esse processo começou em agosto/2022, que iria ser executado pelos três funcionários da secretaria, que em tempo livre subiriam os arquivos que já estavam digitalizados. Este processo começou após um treinamento feito pela empresa contratada para dar suporte no uso do sistema específico.

Com a mudança da legislação que aconteceu em maio de 2022, onde passou a ser exigido o documento até 12 meses no GED dos alunos ativos, 24 meses os

documentos dos concluintes do ano de 2016 até a data da portaria e 36 meses para os documentos dos alunos concluintes de 2001 a 2015, a IES não teria mais a obrigatoriedade de subir ao GED todos os documentos desde a abertura da instituição 1967, assim, os documentos atuais até 2015 ficariam guardados no GED, Drive e HD externo e os documentos anteriores a estes ficariam apenas no Drive e HD externo, contemplando a legislação vigente.

Cada funcionário ficou responsável em subir um curso para o GED, dando início no ano recente (2022) aos anos anteriores, priorizando nesta ação subir os documentos de 2022 a 2018 (alunos ativos) que precisam cumprir com a exigência até maio de 2023 e posteriormente serão anexados os arquivos dos anos de 2017 a 2001.

Em sequência serão apresentados os dados que um funcionário demora em média para subir ao GED os documentos, um curso que são cinco anos de graduação, junto a quantidade de alunos e o tempo que o funcionário levou para anexar todos os arquivos:

Tabela 21 - Média de prontuários ATIVOS anexados ao GED

Turma:	Qtde de alunos	Tempo estimado
Ingressantes 2022	43	10 dias úteis sendo 3h/dia Em média cada prontuário leva 10 min.
Ingressantes 2021	34	
Ingressantes 2020	27	
Ingressantes 2019	29	
Ingressantes 2018	35	
TOTAL DE PRONTUÁRIOS	168	

Fonte: Elaborada pela autora, 2022

Considerando que são 9 cursos no total, um já foi feito e a quantidade média de alunos nos demais cursos são iguais ou inferiores a deste que foi feito primeiro e ainda que sete dos oito cursos que faltam são de quatro anos e não cinco, para os prontuários ativos em serão necessários aproximadamente 3 meses para subir os arquivos no GED se apenas um funcionário executar essa função, caso todos façam o trabalho em um mês esse processo finaliza, contemplando a legislação que solicita alunos ativos até maio/2022.

Já para os demais anos de 2017 a 2001, que são 148 caixas que possuem 10 prontuários/caixa gerando 1.480 prontuários, considerando que estes prontuários possuem de dois a um arquivo digital apenas para subir, diferente dos alunos ativos que possuem de 5 a 8, devido aos novos documentos que já foram gerados no Drive, espera-se terminar em um período de 4 meses, finalizando todas as exigências legais dentro do prazo estipulado.

Todo o processo de implementação era avaliado semanalmente, tudo foi registrado em uma planilha digital onde haviam informações quanto:

- a) dias e assuntos abordados em reuniões;
- b) planejamento e metas a serem alcançadas;
- c) relatos de todas as decisões que foram sendo tomadas no processo;
- d) necessidade de mudanças de fluxo de processos ou melhorias no processo;
- e) volume total de caixas a serem digitalizadas;
- f) quantidade de prontuários organizados por dia;
- g) quantidade de prontuários digitalizados por dia e funcionário;
- h) metas traçadas pelas médias realizadas de ações.

Além disto, toda dúvida que surgia por qualquer funcionário envolvido no processo uma reunião era marcada com a equipe responsável pelo processo para que fossem levantadas e discutidas as dificuldades encontradas como foi o caso dos funcionários não conseguirem fazer parte do processo devido alta demanda de trabalho, ou documentos que não estavam relacionados na lista de atividades, ou a digitalização de documentos que não cabiam no scanner comum e assim eram criados métodos para desenvolver o processo, relatado na planilha para que a informação não se perdesse e ainda as decisões tomadas eram colocadas em um papel e todo funcionário envolvido tomava ciência das mudanças propostas.

5.5 Análise de Resultados

No decorrer das atividades desenvolvidas em toda a pesquisa ação, situações foram surgindo, reflexões foram sendo anotadas e retorno sobre as ações relatados. Assim, esta etapa da pesquisa resume toda a aplicação de forma a compreender a importância do mapeamento de processos no decorrer da pesquisa, enfatizando o tempo do processo total, ações que foram necessárias, mudanças implementadas para trazer agilidade e eficiência ao processo e ainda economia gerada para a IES.

O processo geral deu-se devido a uma normativa do MEC que tornava obrigatório o processo de digitalização do acervo acadêmico (portaria 315/2018) que se iniciou pela solicitação da conversão digital de todos os documentos acadêmicos desde a abertura da IES (projetos de cursos, documentos docentes e discentes) com um prazo de 24 meses a partir da divulgação da portaria. Após um período de pandemia e dificuldades que impossibilitaram as IES de cumprir com o prazo inicial, uma nova portaria surgiu prorrogando em mais 24 meses essa tarefa (332/2020) Em 2022 uma nova portaria mudou o percurso da normativa, exigido apenas que os prontuários de alunos concluintes a partir de 2001 deveriam ser convertidos digitalmente e, partir de então, todos os documentos deveriam ser digitais desde sua produção.

Com a mudança da legislação, o MEC deixou como responsabilidade da IES definir o que faria com os demais documentos exigidos anteriormente pela primeira portaria, não tornando obrigatória a conversão digital.

A partir de um problema levantado pela instituição, uma equipe nomeada pela instituição passou a estudar como seria solucionado este problema, surgindo assim a ideia de buscar alternativas que auxiliassem todo o processo de forma econômica e tornando os processos institucionais mais ágeis e práticos. Com isso, as discussões eram geradas em cima de diversos itens que estruturassem os debates e garantisse ações seguras, quando iniciou-se a discussão sobre o volume de documentos, a falta de aplicação das ações de gestão de documentos, o alto valor que seria aplicado para a contratação de uma empresa específica ao processo.

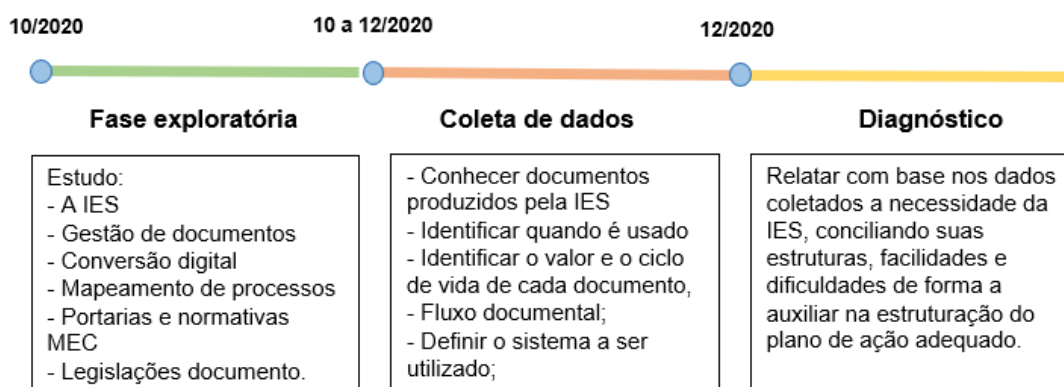
Nestas discussões alguns questionamentos foram levantados: todos os documentos deveriam ser digitalizados? Existem documentos a serem descartados?

Todos os documentos são essências e devem ser produzidos? Os documentos estão guardados de forma a terem acesso com rapidez? Caso haja aplicação da temporalidade de documentos, eles estão sendo guardados de forma que facilitem esse processo?

Diante dos questionamentos voltados ao caminho e fluxo documental dentro da instituição, o mapeamento de processos passou a ser estudado com o intuito de responder a esses questionamentos e ainda para dar suporte ao processo de gestão de documentos que teria que ser aplicado para garantir a conversão digital, seguindo todas as normativas e regulamentos direcionados a este tipo de documento

Neste primeiro momento, categorizado como fase exploratória e de coleta de dados, a equipe passou a estudar e levantar dados que auxiliassem na construção do pensamento sobre o processo, visto que nunca haviam trabalhado com esse assunto anteriormente, para estruturar um diagnóstico que serviria de base para montar um plano de ações com o que a IES tinha e com o que ela precisava.

Figura 28 - Linha do tempo “fase inicial”

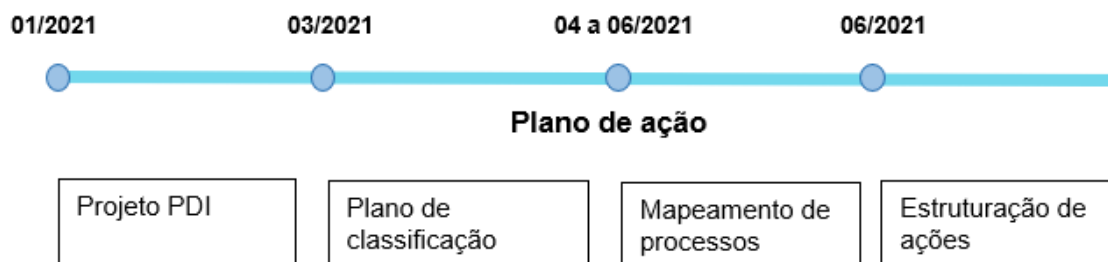


Fonte: Elaborada pela autora, 2022

Assim foram sendo construídas as etapas no período de 10 a 12/2020, levantando informações, discutindo com a equipe e compreendendo mais sobre as necessidades institucionais e a importância de ter um instrumento que fosse alicerce a todo esse processo. Com os dados levantados e por meio da interpretação dos

mesmos no diagnóstico o plano de ação (01 a 06/2021) passou a ser estruturado, seguindo exigências legais e ampliando com ações que não eram obrigatórias, mas seriam necessárias para a aplicação de todas as tarefas na IES.

Figura 29 - Linha do tempo "Plano de ação"



Fonte: Elaborada pela autora, 2022

A legislação exige que uma comissão seja constituída por meio de portaria da IES, que um projeto geral com plano de ação voltado ao arquivo seja desenvolvido para constar no PDI, que seja elaborada a tabela de temporalidade de acordo com os documentos institucionais e fizeram parte do processo específico desta instituição o mapeamento de processos e a criação de ações para gestão documental e processo de digitalização.

Nesta etapa o projeto para o PDI, o mapeamento dos processos e as estruturações de ações foram desenvolvidas sem muitas dificuldades, apenas com base nas informações estudadas e coletadas nas etapas anteriores, já a estruturação do plano de classificação, que foi a tabela com os documentos produzidos pela mesma junto a temporalidade do documento, percebeu-se que alguns documentos não eram elencados na Portaria nº 92, de 23 de setembro de 2011, assim a comissão do acervo discutiu sobre cada um destes documentos, compreendendo sua relevância e enquadrando-o no grupo de algum dos documentos mencionados na tabela base, acrescentando-o na tabela própria da IES conforme a Tabela 1: Enquadramento dos documentos nos códigos existentes.

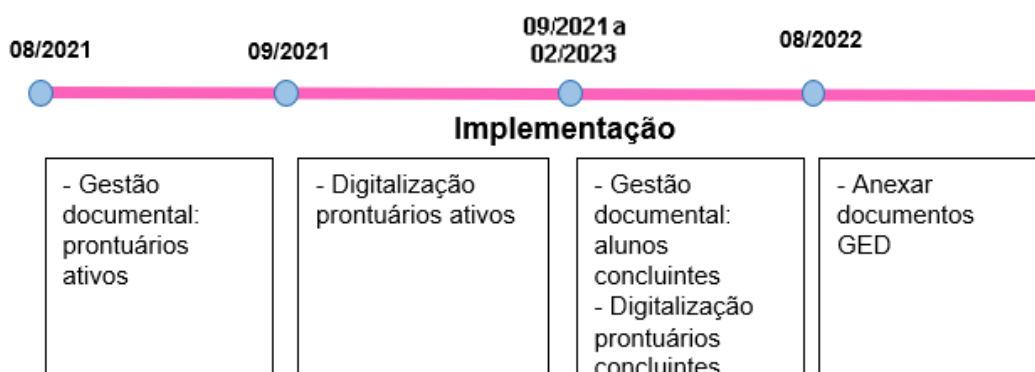
Com o plano de ação estruturado notou-se a necessidade de materiais consumo e imobilizados para montar a sala que seria de digitalização, que precisou

ser solicitado a IES antes de dar início a implantação das ações, esta estrutura foi montada em 07/2021, cumprindo todas as exigências previstas por lei com aquisição de GED especializado e ICP Brasil para a responsável pelos documentos acadêmicos e ainda com outras necessidades específicas da instituição para montar a sala e aplicar as ações de gestão documental.

Ao finalizar a estrutura, a comissão promoveu uma semana de testes para digitalizar documentos verificando se as ações propostas eram viáveis e possíveis de serem executadas.

Por fim, chegou à etapa de implementação e avaliação, que foi a aplicação de todos os planos desenvolvidos anteriormente, essa etapa começou pela capacitação de todos os envolvidos e seguiu o cronograma:

Figura 30 - Linha do tempo "Implementação"



Fonte: Elaborada pela autora, 2022

Nesta etapa, antes de iniciar cada processo era feito um treinamento presencial para os envolvidos na tarefa e ainda emitido um manual para cada um com o mapeamento do processo que seria executado com o intuito de garantir a padronização da tarefa para o cumprimento do plano de ação, já que havia normativas que deveriam ser seguidas e também uma alta rotatividade de funcionários nas tarefas, que foi o caso da equipe de digitalização que permanecia

no processo por apenas três meses que se não houvesse padronização, a tarefa poderia ficar incompleta ou em desacordo com o que era necessário.

A gestão documental dos prontuários de alunos ativos iniciou (08/2021) com apenas uma colaboradora, após a finalização desta organização dois ou três funcionários ficaram responsáveis em digitalizar (09/2021) estes documentos, percebeu-se que a digitalização era desempenhada na metade do tempo da organização, ou seja, 1.000 prontuários levava 6 semanas para serem organizados e 3 semanas para serem digitalizados, visto que com a organização e aplicação de todas as ações de GD o documento ficava pronto para ser colocado no scanner onde seria digitalizado em sequência.

Devido a isto, houve a necessidade em 09/2021 voltar toda a equipe para a organização de prontuários aplicando a GD (organização, cuidado e descarte) em um maior volume de pastas, para que quando retornasse o processo de digitalização (10/2021) este não tivesse que parar por falta de pastas para digitalizar. Assim, toda a equipe ficou focada em um mês na organização, antes de encaminhar ao estágio de digitalização.

Com a alta demanda dos colaboradores da secretaria era perceptível que a dedicação destes no processo seria pequena e isso afetaria o processo já que o prazo estipulado pelo MEC poderia não ser cumprido, assim, a IES autorizou a contratação de dois alunos estagiários que iriam auxiliar na digitalização, porém podendo trabalhar no máximo 240h no projeto, isto fez com que houvesse uma rotatividade de estagiários em média de três em três meses.

Nesta etapa as principais dificuldades encontradas foram: a rotatividade de colaboradores nas etapas, os prazos a serem cumpridos e a gestão do processo para que sempre houvesse documentos a serem digitalizados.

5.5.1 O mapeamento de processos na GD para conversão digital

O mapeamento de processos aplicado dentro da GD para conversão digital proporcionou eficiência, eficácia e regularidade na ação, a partir do levantamento de

informações voltadas ao acervo acadêmico, a GD e suas estratégias e a conversão digital dos documentos, o mapeamento que inicialmente seria utilizado apenas para controle sobre o fluxo informacional e assim otimizar as etapas da GD na compreensão dos fluxos documentais, passou a ser o instrumento de compreensão para a GD e ainda para aplicação prática da GD dentro de uma IES que não desenvolvia atividades voltadas a isso.

No entanto, o mapeamento que seria utilizado inicialmente para compreender o caminho que os documentos seguiam dentro da instituição, com o intuito de compreender onde são produzidos, como são produzidos e onde são destinados e arquivados, acabou sendo um instrumento que fez parte de todo o processo, para criar diretrizes e ações que seriam desempenhadas pela equipe.

O mapeamento de processos esteve presente em praticamente todas as etapas do processo, já que este poderia ser utilizado como instrumento garantidor de ações seguras e precisas diante da importância e exigências legais referente ao acervo de uma IES.

O primeiro mapeamento, construído para os processos simples, permitiu entrar em contato inicial com as atividades que eram desempenhadas pelo setor da secretaria acadêmica (setor que seria estudado, principal responsável na produção de documentos acadêmicos), neste mapeamento o objetivo era identificar atividades internas e externas que eram desempenhadas por este setor e como elas aconteciam, passos e etapas da execução destas atividades, mas ainda sem identificar em que momento os documentos eram gerados ou onde eram arquivados.

O segundo mapeamento contemplou de maneira completa cada atividade desenvolvida pela secretaria, identificando como funcionava cada etapa dessa atividade, relacionando em que momento o documento era produzido, em que pasta era destinado, em que momento seria necessário o acesso ao documento. Neste momento, o mapeamento foi estruturado seguindo regras institucionais e a legislação da tabela de temporalidade, onde neste mapeamento os documentos foram destacados pelos códigos de acordo com a tabela de temporalidade estruturada para a instituição seguindo as normas legais e vigentes da IES.

Por meio destes dois mapeamentos iniciais, foi possível identificar que:

- a) documentos eram gerados em duplicidade;
- b) documentos eram arquivados em pastas que não facilitariam o acesso para gestão documental (acesso e descarte);
- c) documentos eram produzidos sem necessidade;
- d) documentos que poderiam ser descartados eram mantidos.

A IES não aplicava técnicas de gestão de documentos em seu arquivo, todo documento gerado era arquivado e assim permanecia, com o mapeamento completo, utilizando as leis e os critérios documentais de IES, percebeu-se que muitos documentos poderiam ser descartados e outros não precisariam nem ser produzidos, com isso o mapeamento completo permitiu a identificação destes documentos garantindo que a partir daquele momento, documentos necessários apenas fossem produzidos, guardados e mantidos em arquivo.

Ainda por meio do mapeamento, foi possível identificar como alguns documentos deveriam ser guardados, já que logo poderiam ser descartados, o que facilitaria no acesso e descarte do documento. Este processo de mapeamento norteou a compreensão da importância e da necessidade de cada documentos dentro das atividades acadêmicas, revendo e percebendo a importância de que compreender o caminho documento garante assertividade na decisão de como serão traçadas as estratégias para lidar com esses arquivos.

Por meio desta análise, um prontuário de aluno que continha em média 100 páginas passou a ter de 40 a 50 páginas, já que documentos em duplicidade, documentos que não são necessários arquivar puderam ser eliminados, essa ação garante redução do espaço físico para manter os documentos, que para serem mantidos geram custos a instituição, ou seja, essa redução de arquivo físico faz com que a instituição tenha menores custos para manter os documentos, dando espaço a novos arquivos que realmente precisam ser mantidos.

Após os mapeamentos de processos para compreender a execução das atividades da secretaria, percebeu-se que o projeto de acervo seria mais uma atividade que a secretaria iria desenvolver, com isso, o mapeamento de processos virou instrumento base para nortear decisões e os processos que aconteceriam

dentro deste projeto, visto que o mapeamento de processos trazia clareza, padronização, organização de ações, eficiência e eficácia e ainda servia como suporte caso o funcionário tivesse dúvida de como proceder dentro de uma atividade.

Com isso, foram construídos mapeamento de processos de cada etapa que seria desenvolvida no projeto do acervo, o terceiro mapeamento foi construído para delimitar a execução da atividade de organização dos prontuários, onde descrevia cada etapa que deveria ser desempenhada neste processo.

O quarto mapeamento foi estruturado com as etapas do processo de digitalização de documentos, de como deveria proceder para a digitalização e o quinto mapeamento foi estruturado para ser suporte a execução e operacionalização do processo, garantindo que as atividades estivessem claras.

Estes fluxos de atividades que foram estruturados garantiram:

- a) que as atividades pudessem ser vistas com clareza e nitidez, identificando a sequência de atividades;
- b) que as atividades seguissem uma ordem lógica que garantisse maior facilidade na execução do processo;
- c) que as ações se tornassem padronizadas, já que os funcionários não tinham dedicação exclusiva e caso viessem a esquecer como executar o mapeamento nortearia o caminho;
- d) que soluções fossem encontradas logo que aparecessem falhas no processo com maior agilidade e rapidez;
- e) que o planejamento de ações mantivesse organização e estrutura para ser executado.

O mapeamento de processo auxiliou não só no caminho dos documentos, mas também norteou na direção do planejamento de todas as ações envolvidas no projeto do acervo.

Todo o trabalho acontecia em dias úteis, sendo cinco dias da semana, exceto feriados e recessos, com 4 colaboradores envolvidos no processo. Porém apenas 1

deles trabalhando em tempo integral e os demais trabalhando quando restava-lhes algum tempo dentro da rotina de atividades que lhes eram atribuídas, alguns períodos trabalhavam 2 a 3 horas no processo, em outros períodos passavam dias sem conseguir desenvolver alguma ação dentro do projeto do acervo.

Devido ao planejamento, algumas ações precisaram ser remanejadas justamente pela dificuldade de tempo da equipe envolvida no processo, que foi o caso de organizar prontuários por um período, deixando os prontuários em grande volume organizado para depois iniciar o processo de digitalização, já que este processo era mais ágil que o outro.

A existência do mapeamento de processos a serem executados fazia com que os problemas que apareciam fossem rapidamente solucionados, já que eram percebidos com facilidade devido acompanhamento e monitoramento constante.

Algumas das situações que foram percebidas pelo mapear das atividades foram:

a) os prontuários mais recentes e mais antigos possuem menos documentação, os mais antigos devido a exigência menor de documentos e os novos, pois ainda não foram produzidos todos os documentos que ainda farão parte do prontuário do aluno, portanto, para estes documentos era mais rápida a organização e também a digitalização;

b) a organização dos prontuários demanda mais tempo que a digitalização dos mesmos, devido a quantidade de tarefas que devem ser aplicadas na organização;

c) há duplicidade de documentos no prontuário que podem ser descartados;

d) alguns documentos como atividades complementares e estudos de currículo, vinham sendo guardados, porém, de acordo com a legislação poderiam ser eliminados após cinco anos da conclusão dos cursos;

e) a equipe da secretaria executa a atividade de organização com maior facilidade do que um funcionário de fora do setor, devido a familiaridade com os documentos, já para a digitalização o funcionário não precisa deste conhecimento;

f) mesmo com a legislação, alguns documentos precisam ser mantidos devido ao uso da secretaria, portanto mesmo com a possibilidade de descarte alguns documentos foram digitalizados devido ao uso contínuo.

Durante o processo de estudo, organização e operação dentro da conversão dos documentos o mapeamento norteou o caminho e auxiliou no planejamento e na execução de ações, auxiliando toda a equipe envolvida no processo de conversão de documentos, este suporte deu-se além da compreensão sobre os caminhos dos documentos, mas também sobre a execução de todo o processo que seria desenvolvido no projeto.

O mapeamento de processos serviu de base para o direcionamento de ações para todo o processo de conversão de documentos, auxiliando na definição dos caminhos dos fluxos documentais, garantindo que os documentos fossem organizados e guardados de acordo com a necessidade para facilitar o acesso e também a aplicação da temporalidade, por meio do desenvolvimento de uma listagem de documentos que só foi perceptível devido o mapeamento do mesmo, onde percebeu-se qual e quando cada documento era gerado.

Melhorou os processos internos, percebendo gargalos e ociosidade, garantindo a otimização dos processos e a possibilidade dos documentos nato digitais no processo, ainda beneficiando aos colaboradores que teriam acesso ao documento sem precisar ir até o arquivo físico.

Ainda com relação às atividades desempenhadas pela equipe responsável pelos documentos acadêmicos, que devido a demanda de trabalho, férias, feriados, recessos não conseguiram criar rotina fixa com relação as atividades do processo de conversão de documentos, o mapeamento norteou a execução dessas atividades, dando suporte para que as ações permanecessem padronizadas.

O mapeamento possibilitou que fossem percebidos que alguns documentos não precisariam de guarda permanente, fazendo com que todo o processo de conversão de documentos cuidasse do documento físico e os organizasse aplicando todas as técnicas de gestão documental garantindo manter a qualidade do documento físico independente de sua data de produção.

E mesmo com a utilização de um GED para a guarda de documentos os cursos permanecem. Da mesma forma que a estrutura física gera custo, o GED gera custo pelo volume de memória a ser utilizado, ou seja, quanto mais documentos forem arquivados, mais alto o valor da mensalidade sistema de armazenamento (software e repositório). Com isso, o mapeamento de processos permitiu o descarte de um grande volume de documentos, reduzindo também o custo com a memória do sistema, utilizado pela instituição, guardando apenas os documentos exigidos pela legislação ou que tivessem valor histórico.

Além de melhorar a operacionalização do trabalho, o mapeamento de processos contribuiu com a redução do espaço físico para guarda de documentos, a redução do tempo para o processo de digitalização e ainda proporcionou uma redução de custos tanto para manter o GED quanto para a ação de digitalização, conforme abaixo:

- a) acervo físico: havia 760 caixas referente a prontuários de alunos (ativos, concluintes e desistentes) com 10 prontuários cada, ao reduzir os documentos que já poderiam ser descartados ou estavam em duplicidade, cada caixa comportaria aproximadamente 15 prontuários, diminuindo para 500 caixas, reduzindo 260 caixas apenas tratando-se de prontuários dos alunos;
- b) tempo de digitalização: com a aplicação das estratégias da GD nos prontuários o processo de digitalização leva em torno de 5 a 8 min, se a digitalização fosse feita sem a implementação dessas ações de GD a digitalização levaria em torno de 10 min para limpeza dos documentos e 10 a 16 min para digitalização dos documentos que teriam o dobro de volume. A digitalização das 760 caixas demoraria em média 21 meses com um funcionário trabalhando 8 h/dia e 20 dias/mês sem a GD e com a GD o processo de digitalização demoraria em média 6 meses na mesma condição do funcionário.
- c) tempo total do processo: para aplicar as estratégias da GD nos prontuários a colaboradora demorava em média 12 min para prontuários com documentos recentes que ainda não entraram em decomposição e 17 min para documentos antigos; esta ação anterior à digitalização era necessária

para que não perdessem os documentos. Essa ação leva em média 11 meses, já que este processo de organização só pode ser realizado pelos funcionários efetivos na IES e que apenas uma funcionária estaria em tempo integral a IES, se a digitalização não conseguisse acontecer concomitante ao processo de organização dos prontuários, todo o processo de organização e digitalização levaria 11 meses mais 6 meses, totalizando 17 meses, ainda inferior ao processo direto da digitalização comparado no item anterior que seriam 21 meses. Mas, com a possibilidade dos processos simultâneos, esse prazo reduziria.

- d) custo da digitalização: com o mapeamento, o processo de digitalização foi realizado com mão de obra da própria instituição, mas existem empresas que cobram para converter os arquivos físicos uma média R\$ 0,20 por folha digitalizada e neste serviço apenas digitalizam todos os documentos, sem promover o descarte (documentos em duplicidade ou os documentos que já cumpriram prazo de guarda). Sendo assim, o prontuário seria todo digitalizado sem passar antes pelo processo de GD. Considerando que cada prontuário tem 100 páginas e as mesmas 760 caixas possuem 10 prontuários cada, em média, este processo custaria à IES em torno de R\$ 152.000. Com a aplicação do mapeamento na GD os documentos por prontuário reduziram para em média 50 documentos, ou seja, mesmo contratando uma empresa para digitalizar o custo dessa operacionalização cairia para a metade R\$ 76.000, visto que a digitalização foi feita por estagiários executando os processos mapeados para conversão do documento, este processo não gerou este custo a instituição;
- e) custo do GED: além de pagar a mensalidade e instalação o sistema de gerenciamento de documentos cobra aumento na mensalidade para o aumento de memórias acima do contratado, e com a redução de documentos por prontuários, a cada dois prontuários com aplicação da GD equivaleriam a um sem esta ação, necessitando de menos espaço no sistema contratado.

Quadro 22 - Benefícios do mapeamento de processos nas etapas da GD para conversão digital de documentos

Fase da pesquisa-ação	Etapas da GD para documento digital	Benefícios do mapeamento no processo da GD
Exploratória	Conhecer o objeto de estudo e sua estrutura operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de processos por setores; - Compreensão de atividades por setores; - Identificar a interligação de tarefas entre setores; - Identificação dos documentos e sua guarda; - Forma de operacionalizar o arquivo;
	Estudar a legislação que abrange esta documentação;	
Coleta de dados e diagnóstico	Levantar e conhecer documentos que são constituídos pela organização;	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do fluxo documental; - Reconhecimento do destino destes documentos; - Percepção se os percursos dos documentos eram eficazes na solução de demandas; - Reconhecimento de prazos e necessidade de uso do documento; - Verificação da necessidade de produzir um documento ou não; - Definição de guarda de acordo com a necessidade de uso; - Delimitação dos documentos da IES que contemplos a normativa;
	Conhecer o arquivo e como os documentos são geridos atualmente	
	Identificar o uso documento, quem são os usuários, quando utilizam e qual o período de utilização;	
	Identificar o valor e o ciclo de vida de cada documento, estabelecendo seu prazo de guarda;	
	Estudar o fluxo documental;	
	Definir o sistema a ser utilizado;	
	Desenvolver uma tabela que concilie classificação de documentos e temporalidade;	
Elaboração do plano de ação	Classificar tipos e séries documentais, desenvolvendo um plano de classificação;	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturação da tabela de documentos por destino final; - Compreender se está sendo colocado o documento na pasta final adequada para facilitar o processo de gestão documentos; - Identificar os documentos para montar o sumário do prontuário; - Definir ações para aplicar a temporalidade, restaurar os documentos permanentes e descartar documentos que já cumpriram prazo de guarda; - Estruturar ações assertivas para o alcance do objetivo da IES
	Mapear, organizar e definir o fluxo documental;	
	Desenvolver ações de gestão documental;	
Implementação e avaliação	Garantir que os documentos sejam descartados ou guardados;	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do espaço físico do acervo; - Eliminação de documentos que já cumpriram prazos; - Padronização de ação para execução das tarefas; - Agilidade para digitalização; - Delimitação de documentos que seriam anexados ao GED;
	Organizar e arquivar os documentos;	
	Reproduzir e preservar os documentos;	

Fase da pesquisa-ação	Etapas da GD para documento digital	Benefícios do mapeamento no processo da GD
		<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos para memória do GED; - Possibilidade de colocar estagiários auxiliando no processo; - Melhoria na disposição dos documentos para facilitar descarte futuro; - Redução de custos para a IES que pode executar o trabalho sem terceiros; - Padronização de ação para execução das tarefas vários funcionários

Fonte: Elaborada pela autora, 2022.

É importante salientar que todas as ações foram promovidas de acordo com normas e regulamentações determinadas pelo MEC. Essa implantação foi feita, devido a responsabilidade da instituição em manter diversos arquivos permanentemente guardados em acervo digital, garantindo maior segurança e reduzindo riscos da perda da informação.

Mesmo com a mudança das regras instituídas inicialmente pelo MEC, reduzindo as categorias documentais e o ano de produção destas, a IES optou por manter o processo de conversão digital, aplicando as técnicas desenvolvidas neste trabalho por já possuir estrutura física e de conhecimento para dar continuidade ao processo. Assim os documentos que não são exigidos pela legislação serão salvos apenas no Drive da IES e HD externo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, por meio do levantamento de conceitos e da demonstração da importância e do papel desenvolvido pelo Mapeamento de Processos na GD para a conversão digital demonstrou o mapeamento como ferramenta estratégica para a GD, auxiliando na construção de planos de ações, desde o estudo da produção documental até a identificação do percurso que o documento realiza dentro da organização de modo a otimizar o processo de conversão digital dos documentos.

O mapeamento foi utilizado como suporte à tomada de decisão para a GD, reduzindo as falhas na produção ou tramitação dos documentos, na acumulação de documentos, na falta de procedimentos para lidar com os documentos, no acesso à informação, o que comprometia a qualidade das atividades diárias da IES.

O desenvolvimento de estratégias a partir das informações produzidas no mapeamento de processos garantiu qualidade para acessar a informação, melhorias na estrutura e organização do espaço físico de guarda de documentos, redução de custos operacionais e o excesso da produção documental. Integrar as informações advindas dessa ferramenta fez com que as decisões táticas a serem realizadas junto à documentação existente dentro de uma organização fossem mais produtivas e eficientes.

Ainda, o mapeamento serviu como alicerce para padronizar as ações a serem desenvolvidas pelos funcionários, garantindo suporte a execução das atividades, caso eles viessem a se confundir dentro dos processos que sofriam alteração em cada tipo de documento ou caso novos funcionários viessem a fazer parte do processo, ou seja, este mapeamento garantiu que as ações dos profissionais envolvidos fossem padronizadas, evitando falhas ou dificuldades no processo.

Sendo assim, o mapeamento de processo utilizado para a conversão digital em gestão de documentos possibilitou:

a) perceber os documentos que são gerados e produzidos pela secretaria acadêmica;

- b) identificar a frequência do uso dos documentos, auxiliando no processo de guarda;
- c) organizar os documentos de acordo com a necessidade, uso e descarte, facilitando o processo de acesso e descarte do documento;
- d) preparar os documentos para o momento da digitalização;
- e) definir e organizar a tabela de temporalidade institucional;
- f) reorganizar fluxo documental;
- g) aplicar a temporalidade dos documentos garantindo espaço e organização ao arquivo físico;
- h) definir documentos nato digitais que poderiam ser produzidos já digitalmente, sem a necessidade de tê-lo fisicamente;
- i) separar os documentos por tipo e modelo;
- j) auxiliar na comunicação entre os colaboradores, padronizando as ações e tornando ágil a execução do trabalho;
- k) reduzir custos relacionados ao arquivo físico, devido ao volume de documentos que foram descartados;
- l) facilitar o acesso do documento, que ao se tornar digital, tornou a solução das demandas mais eficientes;
- m) perceber que documentos como estudo de currículo, inscrição de vestibular, atividades complementares, atestados, requerimentos, comprovante de pagamento, provas de exame, poderiam ser descartados após um prazo relativamente curto e não precisavam ser mantidos permanentemente;

Para alcançar esses benefícios citados acima, a IES seguiu um caminho que norteou o alcance desse resultado. Abaixo são destacadas diretrizes que se fizeram necessárias para aplicação do mapeamento de processo na Gestão de Documentos Acadêmicos no processo de conversão digital:

- 1º Montar um comitê gestor do acervo;

2º Estudar a legislação vigente, identificando prazo, informações normativas do documento, forma de manuseio e descarte;

3º Conhecer a IES em que será aplicada o processo buscando informações sobre como e quais são as atividades desenvolvidas pela secretaria acadêmica e como é estruturado o acervo físico identificando espaço e qualidade em que se encontram os documentos analógicos;

4º Estruturar um mapeamento de processos completo com tarefas, pessoas e documentos que fazem parte de cada processo;

5º Pela identificação dos documentos durante o mapeamento, criar uma tabela de temporalidade própria da IES, considerando atividades, tipo de documento, código e prazos;

6º Levantar os sistemas (GED) existentes e verificar qual contempla as necessidades institucionais e legais;

7º Implantar um local com equipamentos necessários para o processo de digitalização, cumprindo exigências legais;

8º Estruturar o mapeamento de processos como método a ser seguido para a aplicação da GD nos documentos analógicos e também no processo de digitalização;

9º Definir cronograma de ação, metas a serem cumpridas e formas de controle e monitoramento do processo;

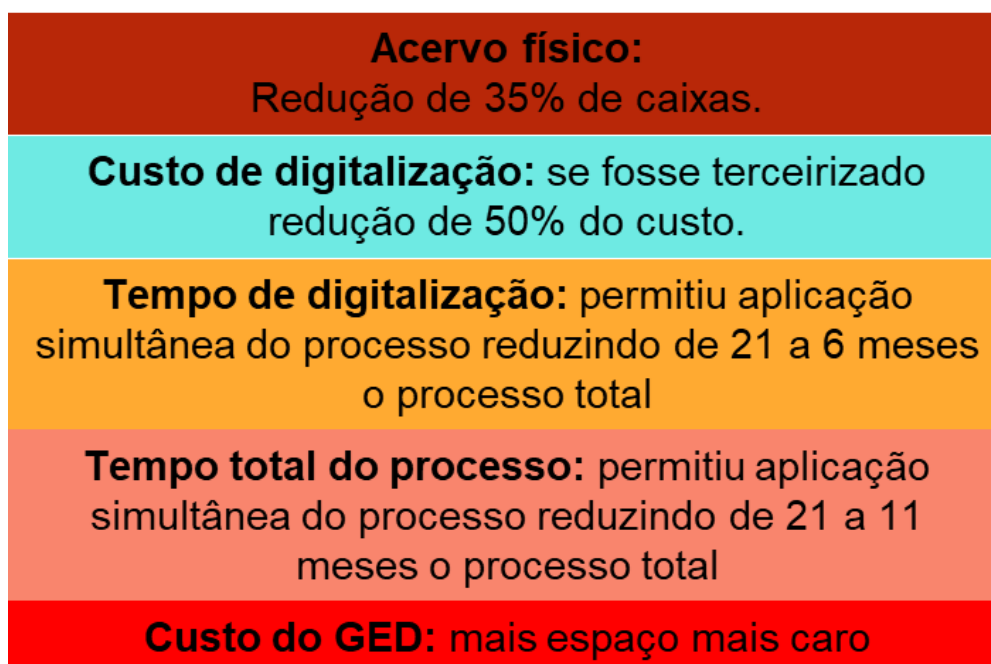
10º Acompanhar o processo promovendo melhorias, quando necessário.

Essas ações permitiram a identificação da massa documental que exigia guarda permanente e dos documentos que podem ser descartados identificados por meio do mapeamento de processos na GD, trazendo uma redução do volume de documentos a serem digitalizados e ainda possibilitou que os documentos chegassem tratados para o processo de digitalização, evitando perdas de documentos, digitalização de documentos que não havia necessidade, reduzindo o tempo de execução da digitalização e facilitando ainda a forma de salvar os arquivos

de maneira a otimizar o último processo da conversão digital exigida por lei, a transferência do arquivo ao GED.

Assim, este processo na IES trouxe resultados positivos quanto a redução de documentos físicos, custo menor de digitalização, menor tempo de execução do processo e necessidade de baixo índice de memória do GED, conforme figura 31:

Figura 31 - Resultado da implantação do mapeamento de processos



Fonte: Elaborada pela autora, 2022.

Entende-se, a partir da análise realizada neste estudo, que o mapeamento de processos pode servir como base para o direcionamento de ações para todo o processo de gestão de documentos, além da conversão digital, auxiliando na definição dos fluxos documentais, possibilitando o conhecimento de todas as tarefas desempenhadas pela organização, na padronização dos documentos a serem produzidos e digitalizados, para o descarte dos documentos de forma eficiente e, ainda, para padronizar as ações para execução dos trabalhos realizados nas etapas tradicionais da GD.

Como principal resultado, podemos dizer que esta pesquisa garantiu uma estrutura de trabalho que possibilita inclusive que a IES dê continuidade ao processo de conversão digital, aplicando os métodos criados pelo mapeamento de processos junto a GD para os demais documentos institucionais, tornando-os digitais mesmo

que não exigidos pela legislação, porém garantindo a praticidade e acesso ao documento dando maior rapidez e eficiência na solução das demandas internas e/ou externas.

Ampliando-se o escopo desse resultado, direcionado a uma instituição específica (IES), entendemos que é possível generalizar as vantagens do uso do mapeamento de processos para todas as etapas da gestão de documentos em diferentes tipos de organizações. Sendo assim, considera-se relevante a realização de novas pesquisas voltadas à utilização do mapeamento de processos em gestão de documentos, e também à gestão da informação, em diversos contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Brasileira. ABNT NBR ISO 15489-1. Informação e documentação – Gestão de Documentos de arquivo. Parte 1 – Conceitos e Princípios. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.25, número especial, p187-201, fev/2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22288/17905>> Acesso em: 13 jun. 2022.
- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. Sincronismo Organizacional. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ALMEIDA, M. F. I. de. Gestão documental e seus impactos: uma abordagem nos processos de auditoria. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2018.
- ARAMIDE, O. K. *et al.* Improving Records Management And Security For Successful Business Performance: The Role Of New Media Business Performance. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363295342_Improving_Records_Management_And_Security_For_Successful_Business_Performance_The_Role_Of_New_Media Acesso em: 06 out. 2022
- ARQUIVO NACIONAL. Dicionário brasileiro de terminologia arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.
- ARQUIVO NACIONAL. Portaria nº 92, de 23 de setembro de 2011. Aprova o Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/portarias-federais/portaria-no-92-de-23-de-setembro-de-2011> Acesso em: 13 jun. 2022.
- AZEVEDO, Almiro Pinto de. Roteiro do curso de metodologia científica. Rio de Janeiro: CCS/UFRJ, 1984.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. Gerenciamento de processos de negócio — BPMN: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BARNES, R. M. Estudo de movimentos e de tempos. Tradução da 6ª edição americana. 9ª. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.
- BARRETO, J. dos S.; SARAIVA, M. de O. Processos gerenciais. Revisão técnica: Gisele Lozada. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BERNARDES, I. P. Como avaliar documentos de arquivo. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. Gestão Documental Aplicada. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008.

BRACONI, Joana; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Business Process Modeling Notation (BPMN). In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise Modelagem de Processos de Negócio**: Foco na Notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2009. p. 77-93.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília: DOU, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8159.htm Acesso em: 12 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm > Acesso em: 12 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.682, de 09 de julho de 2012. Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12682.htm >. Acesso em: 12 out. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020. Regulamenta o disposto no inciso X do caput do art. 3º da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, e no art. 2º-A da Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, para estabelecer a técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.278-de-18-de-marco-de-2020-248810105>> Acesso em: 12 out. 2022

CARUCCI, P. Le Fonti Archivistiche: ordenamiento e conservazione. Roma: La Nuova Italia Scientifica, 1983.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Makron Books, 1993.

CIANCONI, R. Gestão da informação na sociedade do conhecimento. Brasília: SENAI/DN, 1999.

CHING, O livro das mutações. São Paulo: Hemus, 1972

CRIVELLARO, F.F. Gestão da informação em ferramentas de CRM para captação e retenção de clientes. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2018.

CRUZ, T. Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (CONARQ). Recomendações para digitalização de documentos arquivísticos permanentes. S.l.: Conarq, abril 2010. 28p.

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

DURANTI, L. The Archival Bond. Archives and Museum Informatics, v.11, p.213-218, 1997.

FADEL, B. et al. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 13-31, 2010.

FLORES, M. F. C. T. Os bancos de dados, os arquivos digitais e o papel do historiador. acervo, rio de janeiro, v. 28, n.2, p. 240-251, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://revistaacervo.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/632/672>> Acesso em: 12 out. 2022

FONSECA, L. et al. A ferramenta Kaizen nas organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: UFF, p.1-22, 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_339.pdf. Acesso em: 02 jan. 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. - São Paulo : Atlas, 2019

_____. Como fazer pesquisa qualitativa. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ISHIKAWA, K. Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

JARDIM, J.M. Caminhos e perspectivas da Gestão de Documentos em cenários de transformações. Acervo. Rio de Janeiro. v. 28, n. 2, p. 19-50, jul./dez. 2015.

Disponível em:

<http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/607>. Acesso em: 10 jul. 2021.

LACOMBE, F.J.M. Dicionário de negócios. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEWIN, K. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo: Cultrix, 1978

LOZADA, G. Controle estatístico de processos. Revisão técnica: Henrique Martins Rocha. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

MARQUES, C.; ODA, E. Organização, sistemas e métodos. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

MATTOS, M. E. Processos organizacionais. São Paulo: Sol, 2013.

MEDEIROS, N. L. de; AMARAL, M. G. do. A representação do ciclo vital dos Documentos: uma discussão sob a ótica da Gestão de Documentos. In: Revista Em Questão, v.16, n.2, p. 297-310. Jul/dez: Porto Alegre, 2010.

MELO, A. S. E.; MAIA FILHO, O. N.; CHAVES, H. V. Lewin e a pesquisa-ação: gênese, aplicação e finalidade, Fractal, Rev. Psicol., v. 28 – n. 1, p. 153-159, 2016. Disponível em:

[https://www.scielo.br/j/fractal/a/MM3jfxNVLZG9JP3bcmXpf8H/?format=pdf&lang=pt#:~:text=Para%20Lewin%20\(1978%2C%20p.,a%20resolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20problema%20social](https://www.scielo.br/j/fractal/a/MM3jfxNVLZG9JP3bcmXpf8H/?format=pdf&lang=pt#:~:text=Para%20Lewin%20(1978%2C%20p.,a%20resolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20problema%20social). Acesso em: 05 jul. 2022.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Portaria nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. Brasília: Diário Oficial da União, 2007. Disponível em: https://download.inep.gov.br/download/condicoes_ensino/2007/Portaria_n40.pdf Acesso em 22 out. 2022

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Portaria nº 18, de 01 de agosto de 2013. Institui a Política de Transferência Assistida de estudantes regulares do Sistema Federal de Ensino. Brasília: Diário Oficial da União, 2013. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30805371/do1-2013-08-02-portaria-normativa-n-18-de-1-de-agosto-de-2013-30805367 Acesso em 22 out. 2022

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Portaria nº 1.224, de 18 de dezembro de 2013. Institui normas sobre a manutenção e guarda do Acervo Acadêmico das Instituições de Educação Superior (IES) pertencentes ao sistema federal de ensino. Brasília: Diário Oficial da União, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/portarias-federais/portaria-mec-no-1-224-de-18-de-dezembro-de-2013> Acesso em: 12 out. 2022.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Portaria nº 22, de 21 de dezembro de 2017. Dispõe sobre os procedimentos de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior e de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, integrantes do sistema federal de ensino. Brasília: Diário Oficial da União, 2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=80191-anexo-3-portaria-normativa-n-22-pdf&category_slug=janeiro-2018-pdf&Itemid=30192 Acesso em 12 out. 2022

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Portaria nº 332, de 13 de março de 2020. Dispõe sobre a alteração no prazo contido no caput do art. 45 da Portaria nº 315, de 4 de abril de 2018. Brasília: Diário oficial da União: seção VIII, 2020. Disponível em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/3012/portaria-mec-n-332>. Acesso em: 13 jun. 2022.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Portaria nº 360, de 18 de maio de 2022. Dispõe sobre a conversão do acervo acadêmico para o meio digital. Brasília: Diário oficial da União: seção VIII, 2022. Disponível em:

<https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/3937/portaria-mec-n-360>. Acesso em: 13 ago. 2022.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Portaria nº 315, de 4 de abril de 2018. Dispõe os procedimentos de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior. Diário oficial da União: seção VIII. Disponível em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2419/portaria-mec-n-315>. Acesso em: 13 jun. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAZIN, M. Arquivos de empresas, tipologia documental. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2005.

RAMOS, A. Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2009.

READ, J.; GINN, M. L. **Records Management** (Thomson South Western Publishers; Ohio, USA), 2007.

RIDLEY, D. *The literature review: a step-by-step guide for students*. London: SAGE, 2008.

ROCHA, L. O. L. Organização e métodos: uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROCHA, H.M.; AFFONSO, L. M. F.; BARRETO, J. dos S. Mapeamento e controle de processo. Revisão técnica: Gisele Lozada. – Porto Alegre: SAGAH, 2017.

ROCHA, C. L. Repositórios para a preservação de documentos arquivísticos digitais. acervo, rio de janeiro, v. 28, n.2, 2015, p. 180-191. Disponível em: <<http://revistaacervo.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/608/669>> Acesso em: 10 out. 2022.

RODRIGUES, F.M. Integração da ferramenta Istar2Bpmn com OpenOme e Bizagi. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciência da Computação) — Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <http://docplayer.com.br/6478198-Integracao-da-ferramenta-istar2bpmn-com-openome-e-bizagi.html>. Acesso em: 29 dez. 2020.

ROTONDARO, R. Identificação, análise e melhoria de processos críticos. In: LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação. São Paulo: Atlas, 2006.

ROUSSEAU, J.Y; COUTURE, C. O lugar da Arquivística na Gestão da Informação. In: Os Fundamentos da Disciplina Arquivística. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. Metodologia de pesquisa. tradução: Daisy Vaz de Moraes; revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHELLENBERG, T. R. Arquivos modernos: princípios e técnicas. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

SILVA, R. R. G. Procedimentos básicos de seleção de documentos para conversão digital: elementos de atualização profissional em setores de duas instituições públicas federais. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.11 n.3, p. 433-444, set./dez. 2006. Disponível em: <
<https://www.scielo.br/j/pci/a/stzSrHMSnGcT4sNkMRj4gSc/?format=pdf&lang=pt>>
Acesso em: 20 jul. 2022.

STAKE, R. E. Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. tradução: Karla Reis ; revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre : Penso, 2011.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 1985.

THOMAZ, K. de P. A preservação de documentos eletrônicos de caráter arquivístico: novos desafios, velhos problemas. 2004. 389f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação, 2004. Disponível em:
<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/VALA-68ZRKF/1/doutorado___katia_de_padua_thomaz.pdf>. Acesso em: 18 jul.2022.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. Manual de gestão de processos: escritório de projetos e processos. Cuiabá: UFMT, 2017.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em:
http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 29 dez. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. Marília: FUNDEPE, p.9-24, 2006.

XAVIER, C. M. S. et al. Gerenciamento de projetos de mapeamento e redesenho de processos: uma adaptação da metodologia basic methodware. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.