



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO
Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Centro de Ciências Humanas e Sociais
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos – PPGARQ

LEONARDO DOS SANTOS

**GESTÃO DE DOCUMENTOS & GESTÃO DA QUALIDADE:
Integração e lacunas nas dinâmicas dos seus contextos.**

RIO DE JANEIRO
2024

LEONARDO DOS SANTOS

**GESTÃO DE DOCUMENTOS & GESTÃO DA QUALIDADE:
Integração e lacunas nas dinâmicas dos seus contextos.**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade Produto Técnico-Científico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos (PPGARQ) da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) como requisito para a obtenção do grau de Mestre no curso de Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos.

Linha de pesquisa: Gestão da Informação Arquivística.
Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Souza Costa

RIO DE JANEIRO
2024

Catálogo informatizado pelo (a) autor (a)

Santos, Leonardo dos.

GESTÃO DE DOCUMENTOS & GESTÃO DA QUALIDADE: Integração e lacunas nas dinâmicas dos seus contextos. / Leonardo dos Santos. – Rio de Janeiro, 2024. p. 165

Orientador Alexandre de Souza Costa.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos, 2024.

1. Gestão da Qualidade 2. Gestão de Documentos 3. Empresas de Engenharia. I. Costa, Alexandre de Souza, orient. II. Título. III. Título.

LEONARDO DOS SANTOS

**GESTÃO DE DOCUMENTOS & GESTÃO DA QUALIDADE:
Integração e lacunas nas dinâmicas dos seus contextos.**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade Produto Técnico-Científico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos (PPGARQ) da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) como requisito para a obtenção do grau de Mestre no curso de Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos.

Linha de pesquisa: Gestão da Informação Arquivística.
Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Souza Costa

Aprovação em: _____/_____/_____

Banca Examinadora

Orientador: _____

Prof. Dr. Alexandre de Souza Costa

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Examinador _____

Interno: Prof. Dr. Eliezer Pires da Silva
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Examinador _____

Externo: Prof. Dr. Vitor Freire Corrêa
(Sony Music Brasil)

Examinador _____

Externo Prof. Dr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Suplente: Universidade XXXXXXXXXXXXX

Examinador _____

Externo Prof. Dr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Suplente: Universidade XXXXXXXXXXXXX

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me capacitado e ajudado na minha jornada de vida e vida acadêmica.

À minha família que sempre me apoiou nos meus estudos e na minha vida de modo geral, em especial à minha mãe, dona Nair, inspiração de força que está sempre ao meu lado.

À minha esposa Bianca Dutra, minha referência de ser humano, de perseverança e de parceria.

Ao meu orientador que por vezes podia ter desistido de mim, mas prosseguiu de forma dedicada se mostrando muito parceiro.

Ao PPGARQ com os professores Doutores Mariana Lousada, Renato Crivelli e em especial ao professor Eliezer Silva por suas criativas contribuições.

Ao professor Doutor Vitor Freire Corrêa que prontamente aceitou participar da minha banca.

À minha querida turma do PPGARQ pelo apoio e incentivo, especialmente do nosso dedicado representante e amigo de turma Cláudio Paulino.

Aos amigos César Bastos e Saul Brito por terem contribuído muito na minha vida pessoal e profissional.

“Os arquivos são documentos ‘sensíveis’ [...] Conservar seus arquivos é um ato indispensável. Eles são o produto necessário do funcionamento de toda sociedade organizada”.(Bruno Delmas)

RESUMO

Este trabalho aborda uma possível integração sobre os conceitos, metodologias e ferramentas advindas das áreas da Gestão de Documentos e Gestão da Qualidade. O autor defende que é possível uma integração entre as áreas e que essa integração pode cobrir possíveis lacunas conceituais e metodológicas de ambas as áreas. Através de um panorama histórico, inicia seu trabalho trazendo ao leitor as bases conceituais e seus desdobramentos sobre Arquivo, Arquivologia e Gestão de Documentos na esfera nacional e internacional. Em um segundo momento o autor aborda sobre o tratamento que a Gestão da Qualidade dá no que tange os documentos de arquivo. Assim, se utiliza de várias normas internacionais como a ISO 30300, a ISO 9001 e outras normas que trazem impacto a um Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo. O autor parte do pressuposto que a Arquivologia, assim como os Arquivistas, deveria ter um papel mais atuante e integrado com a Gestão da Qualidade. Dessa forma, três pontos de contribuição são levantados pelo autor como fundamentais para a Arquivologia por parte da Qualidade e dois pontos de contribuição da Arquivologia para a Gestão da Qualidade: Da Gestão de Documentos a função do profissional “*Document Controller*” que tem uma função preponderante nessas empresas no que diz respeito aos documentos arquivísticos e a informação, e que na maioria das vezes é exercida por profissionais de outras áreas; segundo ponto o processo de melhoria contínua, conceito básico da Gestão da Qualidade que na visão do autor, deveria ser adotado pela Arquivologia como processo básico em suas atividades; o terceiro ponto a adoção de uma metodologia que, assim como na Gestão da Qualidade, “force a Alta Gestão das organizações a ter um papel mais atuante independentemente do seu contexto, para dessa forma, dar suporte ao Arquivista nas suas atividades. Já as contribuições da Gestão de Documentos para a Gestão da Qualidade são o uso de forma mais incisiva das Tabelas de Temporalidades de Documentos e do Plano de Classificação de Documentos. O autor exemplifica com uma série de ferramentas da Gestão da Qualidade e Gestão de Documentos e mostra como tais ferramentas podem ser usadas nos dois contextos. Por fim, o autor se faz valer de algumas instituições utilizando *checklists* para análise dos requisitos que dizem a respeito do tratamento dos documentos arquivísticos nas principais instituições certificadoras na área da Qualidade e auditoria como base empírica para apoiar a sua teoria de integração.

Palavras-chave: *Document Controller*; Empresas de Engenharias; Gestão da Qualidade; Gestão de Documentos; Normas ISO.

ABSTRACT

This work aims to discuss a possible integration of concepts, methodologies, and tools arising from the areas of Records Management and Quality Management. The author argues that integration between the areas can cover possible conceptual and methodological gaps in both areas. Through a historical overview, he begins his work by bringing to the reader the conceptual bases and their developments on Archives, Archival Science, and Records Management at the national and international level. In a second Quality Management's treatment that Quality Management gives regarding archival documents. Thus, it uses several international standards such as ISO 30300, ISO 9001, and other standards that impact an Archive Document Management System. The author starts from the assumption that Archival Science, as well as Archivists, should have a more active and integrated role in Quality Management. Thus, three points of contribution are raised by the author as fundamental to Archival Science on the part of Quality and two points of the contribution of Archival Science to Quality Management: From Records Management to the role of the professional "Document Controller" who has a preponderant role in these companies it does not concern archival documents and information, and which is most often carried out by professionals from other areas; second point the process of continuous improvement, a basic concept of Quality Management that, in the author's view, should be adopted by Archival Science as a basic process in its activities; the third point is the adoption of a methodology that, as in Quality Management, "forces the Senior Management of organizations to have a more active role regardless of their context, to support the Archivist in their activities. The contributions of Document Management to Quality Management are the more incisive use of the Document Temporality Tables and the Document Classification Plan. The author exemplifies a series of Quality Management and File Management tools and shows how such tools can be used in two contexts. Finally, the author uses some institutions using checklists to analyze the requirements regarding the treatment of archival documents in the main certifying institutions in Audit Reference Quality as an empirical basis to support his integration theory.

Keywords: Document Controller; Engineering Companies; Quality management; Records management; ISO standards.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Histórico dos certificados da ISO 9001 de empresas nacionais e internacionais, dentro e fora do SBAC emitidos do ano de 2018 a 2023.....	23
Gráfico 02 Histórico dos certificados da ISO 14001 de empresas nacionais e internacionais, dentro e fora do SBAC emitidos do ano de 2018 a 2023.....	23
Gráfico 03 Histórico dos certificados no Estado do Rio de Janeiro.....	24

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Atividades de Exploração e Produção de petróleo e gás no Brasil	16
Figura 02 Ciclo de vida dos documentos com seus valores primários e secundários	29
Figura 03 Demonstra o processo de implementação da gestão de documentos de acordo com a família de normas ISO 30300	41
Figura 04 Demonstra o processo de implementação da gestão de documentos de acordo com a família de normas ISO 30300	46
Figura 05 Fluxograma e análise da cadeia cliente-fornecedor	49
Figura 06 Integração do <i>Document Control, Records Managemt e Information Mangenment</i>	56
Figura 07 Ciclo PDCA.....	60
Figura 08 Sistema – conceito e componentes	68
Figura 09 Níveis do sistema	70
Figura 10 Modelo do Sistema Integrado de Gestão – PAS 99	71
Figura 11 Requisitos Comuns.....	77
Figura 12 Ilustração de como o PDCA e os requisitos comuns se mesclam para proporcionar a estrutura geral do sistema de gestão	78
Figura 13 Diagrama de causa e efeito mostrando o primeiro nível de causas	93
Figura 14 Diagrama de Ishikawa – Causa e Efeito	94
Figura 15 Ferramentas básicas da Gestão de Documentos	112
Figura 16 Plano de Classificação das Atividades-Fim da Administração Pública do Estado de São Paulo (APESP)	121
Figura 17 Sete princípios para o bom gerenciamento de Arquivos	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 Características de documentos de arquivo oficiais	35
Quadro 02 Modelos para implementação da Gestão da Qualidade	42
Quadro 03 Requisitos para Alta Gestão.....	62
Quadro 04 Requisitos comuns da Qualidade, Gestão Ambiental, Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho.	73
Quadro 05 Requisitos comuns da Gestão de Serviços de TI, Segurança da Informação e Segurança de Alimentos... ..	76
Quadro 06 Símbolos mais utilizados de fluxograma	97
Quadro 07 Fluxo documental numa empresa de engenharia	99
Quadro 08 Análise do Fluxograma pelo Método 5W2H	99
Quadro 09 Modelo de folha de verificação	101
Quadro 10 Matriz GUT	105
Quadro 11 Matriz Gut aplicada num contexto arquivístico	105
Quadro 12 Matriz de Prioridades	106
Quadro 13 Matriz de Eisenhower	108
Quadro 14 Matriz de Riscos	110
Quadro 15 Matriz de Probabilidade e Impacto	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 Descrição dos campos de uma Tabela de Temporalidade de Documentos	115
Tabela 02 Exemplo de classificação no Plano de Classificação Atividade-Meio (CONARQ)	117
Tabela 03 Exemplo da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos Relativos às Atividades-Meio do Poder Executivo Federal (CONARQ)	120
Tabela 04 Exemplo de classificação no Plano de Classificação Atividade-Fim (CONARQ)	118
Tabela 05 Exemplo do Plano de Classificação de Documentos das Atividades-Meio do Poder Executivo do Estado de São Paulo (SAESP)	119
Tabela 06 Exemplo de Tabela de Temporalidade de Documentos das Atividades-Meio da Administração Pública Municipal	120
Tabela 07 Tabela de Temporalidade no contexto da Gestão da Qualidade e Engenharias ...	125
Tabela 08 <i>Consepsys Document Control Grades</i> para profissionais <i>Document Controlles</i>	135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABNT/CB	Associação Brasileira de Normas Técnicas / Comitês Brasileiros
ABNT/CEE Especiais	Associação Brasileira de Normas Técnicas / Comissões de Estudos
ABNT/NBR Regulamentação	Associação Brasileira de Normas Técnicas / Normas Brasileiras de
ABNT/ONS	Associação Brasileira de Normas Técnicas / Organismos de Normalização Setorial
ARMA	Association of Records Managers and Administrators CTDE Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos
DIRKS	Design and Implementation of a Record Keeping System GD Gestão de Documentos
ISAD (G)	Norma Internacional Geral de Descrição Arquivística ISO International Organization of Standardization
ISO/IEC	International Organization of Standardization /International Electrotechnical Commission
InterPARES Systems	International Research on Permanent Authentic Records in Electronic
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PPGARQ	Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos
SGDA	Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio De Janeiro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. BREVES CONSIDERAÇÕES ACERCA DA GESTÃO DE DOCUMENTOS	25
3. A GESTÃO DA QUALIDADE FRENTE A GESTÃO DE DOCUMENTOS	42
3.1 A FUNÇÃO DE <i>DOCUMENT CONTROLLER</i> NAS EMPRESAS DE ENGENHARIA	49
3.2 A ALTA DIREÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO CONTEXTO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS	57
4. GESTÃO DA QUALIDADE E GESTÃO DE ARQUIVOS: PONTOS DE INTERCESSÃO NOS NÍVEIS MICRO E MACRO DA GESTÃO	65
4.1 NÍVEL MACRO, SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO.....	67
4.1.1 Nível macro, filosofia gerencial como modelo de integração	87
4.1.2 Nível micro: ferramentas da Qualidade no contexto arquivístico.....	90
4.1.2.1 Kaizen	90
4.1.2.2 Diagrama de Ishikawa	91
4.1.2.3 <i>Brainstorming</i>	95
4.1.2.4 Fluxograma	96
4.1.2.5 5w + 2h	98
4.1.2.6 Folha de Verificação	100
4.1.2.7 5S	101
4.1.2.8 Matriz GUT	103
4.1.2.9 Matriz de Prioridade	105
4.1.2.10 Matriz de Eisenhower	107
4.1.2.11 Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto)	108

4.2.1 Nível Micro: Ferramentas da Gestão de Documentos no Contexto da Qualidade	111
4.2.1.1 Plano de Classificação de Documentos	112
4.2.1.2 Código de Classificação de Documentos	115
4.2.1.3 Tabela de Temporalidade de Documentos	115
5. MARCO EMPÍRICO	
5.1 INSTITUTOS NORMALIZADORES COMO MODELO DE ESTRUTURA E DIRETRIZES NAS EMPRESAS	131
5.1.1 Apresentação da empresa <i>Consepsys</i>	132
5.1.2 Apresentação da empresa <i>Vago Records Management</i>	137
5.2 ANÁLISE DOS REQUISITOS CONSEPSYS E VAGO SOB A PERSPECTIVA DA ARQUIVOLOGIA	140
6. PRODUTO TÉCNICO CIENTÍFICO	143
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
REFERÊNCIAS	154
ANEXO A - Exemplo de Checklist padrão para recebimento de documentos do Instituto <i>Consepsys</i>	162

1. INTRODUÇÃO

Considerando a importância do estado do Rio de Janeiro como ente da federação brasileira, reconhecemos este Estado em seu aspecto econômico como um dos mais importantes para o desenvolvimento de nosso país.

De acordo com dados do IBGE¹, o Estado do Rio de Janeiro possui o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, ficando apenas atrás do Estado de São Paulo.

Reconhecemos que grande parte da avaliação do Estado do Rio de Janeiro no ranking citado acima se dá pelo desenvolvimento de empresas de engenharia. As chamadas empresas de engenharia desenvolvem atividades em uma série de ramos específicos como óleo e gás, energia limpa (solar e eólica), estruturas navais (estaleiros), e todo um complexo de empresas que prestam serviços específicos de engenharia às empresas maiores, que podem ser multinacionais reconhecidas no ramo dos negócios empresariais.

Uma questão que corrobora com o exposto anterior é o fato da cidade do Rio de Janeiro ser a sede da Petrobras. Além da própria Petrobras, há um conjunto de empresas de engenharia e outras empresas de petróleo que trabalham em conjunto para a Petrobras no Estado do Rio de Janeiro. Esta configuração pode ser encontrada na figura 01 abaixo.

Figura 01 – Atividades de Exploração e Produção de petróleo e gás no Brasil



Fonte: (Costa, 2016, p. 60).

¹ Disponível em <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 10 de jan. 2023.

A partir do exposto até aqui, sabe-se que há uma profusão de documentos produzidos no âmbito dessas empresas que devem ser utilizados para suportar as atividades das operações técnicas de engenharia – relatórios, guias de inspeção, plantas de produção, diagramas, manuais, pareceres técnicos; entre outros que são de extrema importância e devem estar atualizados com o que há de mais recente na produção dessas empresas.

Nesta direção, entendemos que há uma necessidade de gestão desses documentos produzidos no âmbito das empresas de engenharia.

Um aspecto importante que destacamos no âmbito dessas empresas para a gestão de documentos, é a adoção do uso das boas práticas desenvolvidas pela conhecida e reconhecida norma ISO 9001² sobre os Sistemas de Gestão da Qualidade.

De acordo com (Costa, 2016).

Os termos Gestão da Qualidade, Gerenciamento da Qualidade, Gestão da Qualidade Total estão associados e dizem respeito à necessidade das organizações em implementar os Sistemas de Gestão da Qualidade nas organizações, sobretudo as organizações de caráter privado. Foi desenvolvido como um modelo de gestão voltado para o desenvolvimento de uma consciência organizacional em torno da qualidade dos processos, em que haveria a participação de todos os empregados e a menor margem possível de erros na realização de produtos e serviços.

Assim, entendemos que há uma forte influência dos chamados Sistemas de Gestão da qualidade nas empresas de engenharia.

Destaca-se que os profissionais que atuam nessas empresas são conhecidos como *Document Controllers* ou Controladores de Documentos. Ao realizar um levantamento na mídia social especializada em empregos e recolocação no mercado de trabalho, *LinkedIn*³ entre janeiro e março deste ano, ou seja, 2023, foram encontradas pelo menos 50 ocorrências de vagas para semelhanças para este perfil. Todas as vagas para empresas de engenharia no Brasil e no Mundo.

Nosso trabalho visa tratar estes pontos de divergências e convergências sobre as áreas

² Disponível em <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>. Acesso em: 02 jan. 2023.

³ Disponível em <https://www.linkedin.com>.

identificadas nessas empresas, sobre o ponto de vista arquivístico, as possíveis integrações das dinâmicas e verificando possíveis lacunas deixadas pela Arquivologia nesses ambientes.

Apesar de um determinado crescimento da Arquivologia como área do conhecimento e uso de seus métodos e técnicas para o tratamento dos documentos arquivísticos já ser uma realidade em diversos ambientes da sociedade, e principalmente nas instituições públicas e algumas instituições privadas, sabemos que ainda há muito o que trabalhar para o desenvolvimento de novas técnicas nesses ambientes ainda pouco explorados.

A questão é que muitos desses ambientes necessitam das técnicas arquivísticas para possibilitar aos gestores dessas áreas, ferramentas que propiciem uma melhor eficácia no tratamento das informações, e conseqüentemente, na tomada das decisões.

A gestão de documentos tem se mostrado, pela percepção que temos da prática arquivística, como uma parte da disciplina da Arquivologia com movimentos/ações mais “modernas” no quadro empresarial corporativo. Talvez pelo movimento tendencioso do mercado no cuidado em gerir a informação, ou talvez, por uma necessidade que o mercado vem tendo em gerir a informação para ser competitiva em relação aos demais concorrentes, ou ainda; por uma necessidade jurídica, ou seja, questões legais que “forçam” determinadas organizações de cunho público e privado a se adequarem à realidade jurídica atual. Independentemente da motivação que especularmos, o que em princípio podemos afirmar é que a gestão de documentos tem feito ao longo dos últimos anos valer a sua característica forte que entendemos como a natural inerência da interdisciplinaridade.

É nesse cenário da interdisciplinaridade que a Arquivologia abre uma janela de discussão importante no que se refere as suas técnicas nos ambientes que se utilizam das normas ISO, por exemplo. As Normas Internacionais, assim como a Gestão de Documentos Arquivísticos, nos parecem trazer ferramentas relevantes para a gestão dessas informações.

Temos muitas normas que trabalham a documentação de forma relevante nas organizações. Normas essas que trabalham a documentação a partir do conceito de que um “Sistema de Gestão”, que conforme (Bustelo-Ruesta, 2012, p. 08), é “o conjunto de elementos inter-relacionados ou que Interagem numa organização com o fim de estabelecer políticas e objetivos, bem como os processos para os alcançar”. A autora traz essa definição partindo do

ponto de vista que Sistema de Gestão Para Documentos de Arquivo (SGPDA), é um conjunto de elementos relativos aos documentos.

Assim temos normas mais gerais como a norma 30300 que é a norma introdutória de toda a série. É nessa norma que, de acordo (Bustelo-Ruesta, 2015, p. 07) são definidos o vocabulário ou terminologia que são utilizados nos restantes das normas e apresentação e justificação do enfoque de toda a série.

Ainda temos a norma 30301 que trata “Sistemas de gerenciamento de documentos arquivísticos e seus requisitos”, a norma 15489 sobre “Gestão de Documentos Arquivísticos no aspecto geral”, e norma mais específicas como a norma 18128 para “Informação e documentação sobre Avaliação de risco para processos e sistemas de documentos arquivísticos”. A norma 16175 “Informações e documentação referente aos processos e requisitos funcionais para software e gerenciamento de documentos arquivísticos. Em relação a essa última, destaca-se a parte 1 que trabalha os requisitos funcionais e orientações associadas para quaisquer aplicativos que gerenciam documentos arquivísticos digitais.⁴

Como citamos, há diversas normas que trabalham formas diferentes e áreas diferentes dos documentos. As normas têm tido, ao longo da última década, bastante relevância em sua utilização nas organizações, em especial para as formas de tratamento dos documentos de cunho administrativo, sejam esses documentos físicos ou no ambiente digital.

Um desses ambientes que entendemos não ser tão explorado de forma considerável pelas técnicas da Arquivologia está nas empresas de engenharia. Sabemos que normalmente, há nessas empresas um determinado padrão do fluxo documental que perpassa por todos os setores da empresa, mas no que se refere ao tratamento desses documentos pouco se vê nos sistemas de gerenciamento de documentos, mudanças nos processos de tratamento e nas possíveis contribuições que a Arquivologia poderia dar.

Essas empresas de engenharia, indicam características diferentes dos padrões existentes nos tratamentos dos documentos arquivísticos. Talvez por ser um Arquivo especializado, ou seja, conforme (Paes, 2005, p. 23, grifo nosso):

⁴ Disponível em: <https://www.iso.org/home.html>. Acesso em 09 de fev. 2023.

(..) é o que tem sob sua custódia os documentos resultantes da experiência humana num campo específico, independentemente da forma física que apresentem, como, porexemplo, os arquivos médicos ou hospitalares, os arquivos de imprensa, **os arquivos de Engenharia** [...].

Dessa forma, essas empresas possuem gêneros cartográficos bem específicos (como mapa, plantas, perfis e etc.), nessas empresas de engenharias há normalmente um padrão do fluxo documental quase estático do ponto de vista arquivístico e isso nos traz uma preocupação ainda maior sobre o papel técnico e a abrangência que a ciência Arquivologia vem tendo no processo de implementação dessas empresas.

Normalmente não vemos nem as principais ferramentas de Gestão arquivísticas, (como a Tabela de Temporalidade de Documentos, Plano de Classificação entre outras), implementadas no processo de gestão documental nas empresas de engenharia.

Entretanto, o que se tem visto nesse quadro mencionado é que a Arquivologia como ciência especializada para esse fim, tem sido colocada como ferramenta de segundo plano, e as vezes, até nula na aplicação e implementação de métodos arquivísticos nos processos de tratamento dos documentos. Podemos especular se isso ocorre pela falta de interesse por parte dos gestores da Alta Administração desses ambientes, ou se por falta de ambição dos profissionais da área de Arquivologia, ou seja, por falta de uma política consistente de arquivo, porém, independentemente do que possamos especular, acreditamos que esses espaços que deveriam ser ocupados pela Arquivologia não têm sido preenchidos a contento, levando em conta as ferramentas metodológicas que a esta ciência possui indicando ser de grande contribuição nessas empresas.

Esse cenário, de ausência da Arquivologia nestas empresas, nos mostra que tal tema carece de mais investigação e estudo. As Normas Técnicas, através principalmente dos setores de Qualidade, têm feito a maior parte da gestão documental nessas empresas. Neste contexto, nos parece imperativo neste projeto trazer para o leitor uma discussão mais profunda sobre problema do pequeno papel que a Arquivologia e os Arquivistas têm tido nessas empresas. Acreditamos ser pertinente essa discussão sobre o ponto de partida da abrangência técnica que a Arquivologia possivelmente poderia contribuir.

Contudo, vislumbrando por hipótese que Arquivologia pudesse assumir um lugar de destaque na gestão de documentos desses ambientes de engenharia, ainda assim, ficaria a dúvida se as Normas Técnicas não poderiam assumir possíveis lacunas deixadas pela gestão arquivística, e dessa maneira, agindo de forma integrada. Portanto, estas dúvidas expostas nos levam trabalhar esse tema com o título “GESTÃO DE DOCUMENTOS & GESTÃO DA QUALIDADE: Integração e lacunas nas dinâmicas dos seus contextos”.

Considerando a abordagem desenvolvida acima, de que maneira a Arquivologia poderia contribuir para formalização das práticas de Gestão de Documentos das empresas de engenharia no cenário do Estado do Rio de Janeiro? Podem os Arquivistas ocuparem os espaços de trabalho nessas empresas?

Nosso Objetivo Geral é Analisar as dinâmicas de Gestão de Documentos exercidas nas empresas de engenharias, e partir dessa análise, propor de forma consolidada, sob o ponto de vista arquivístico, uma formalização dessas dinâmicas.

Para tal entendimento, os objetivos específicos devem preparar o leitor em relação ao nosso objeto para:

- (i). Identificar as práticas da Gestão de Documentos que são comumente executadas nas empresas de engenharia;
- (ii). Examinar as atividades dos Arquivistas diante do cenário atual nas empresas de engenharia sob o ponto de vista das aplicações metodológicas da Arquivologia;
- (iii). Formalizar as práticas a partir do arcabouço teórico metodológico da Arquivologia.

Justifica-se a realização deste trabalho considerando a realização de atividades concernentes à Arquivologia, mais precisamente referentes à gestão de documentos no âmbito das empresas de engenharia no Estado do Rio de Janeiro.

Entendemos que de posse de alguns dados, respaldados no ambiente dos processos comuns que ocorrem nas empresas, e geralmente empresas engenharia, teremos informações minimamente confiáveis e com possibilidade de ampliação das possibilidades para atuação do arquivista, bem como a contribuição do campo arquivístico para as práticas de negócio nesses ambientes empresariais.

Dessa forma, nossa metodologia de trabalho se fará através de um estudo exploratório do cunho qualitativo, pontuando as atividades que comumente são utilizadas sob os aspectos dos conceitos, dos processos, dos profissionais e das metodologias das quais são aplicadas pela Gestão de Documentos na sua relação com Gestão da Qualidade.

Faremos uso do contexto dos profissionais Arquivistas dentro de algumas das práticas comuns nas empresas predominantemente privadas que fazem uso da Gestão da Qualidade no cotidiano das Organizações. As discussões tomando por base este contexto nos dará subsídios para entender a falta de ocupação e/ou a omissão do profissional Arquivista na função que atua o profissional “*Document Controller*” como personagem fundamental no que diz respeito ao controle dos documentos e informações. E ainda, neste contexto, por trabalhar predominantemente com o Sistema de Gestão da Qualidade nos permitirá fazer um paralelo prático entre as Gestão da Qualidade e Gestão de Documentos sobre as esferas macro (na análise dos Sistemas) e esfera micro (no paralelo entre as ferramentas de ambas as áreas).

Em última instância, faremos uso de *checklists* de pelo menos duas instituições de auditoria e/ou até certificadoras de referência. Tentaremos com isso analisar sob os aspectos dos requisitos, quais têm sido as necessidades básicas da área da Qualidade e o que a Arquivologia enquanto ciência responsável pela Gestão de Documentos Arquivístico poderia contribuir para melhor Gestão nos contextos de atuação da Gestão da Qualidade.

Pretendemos a partir dessa análise de requisitos formular e/ou propor um *checklist* com os requisitos mais importantes das duas áreas Gestão da Qualidade e Gestão de Documentos.

Faremos um levantamento bibliográfico trabalhando com as principais referências da Arquivologia no que tange a Gestão de Documentos e da Gestão da Qualidade nos processos e atividades.

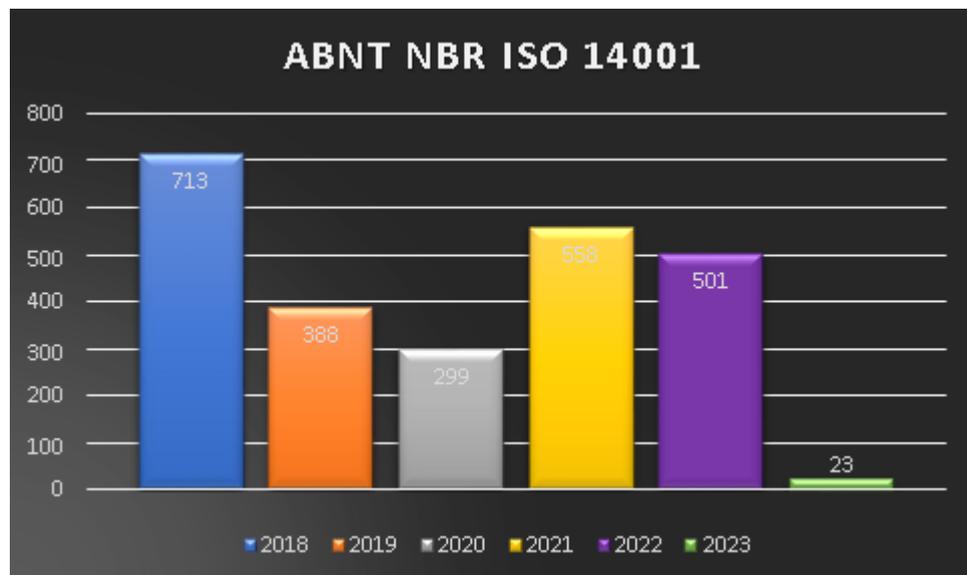
O panorama que temos nesse contexto é que, conforme **gráfico 1**, 25.878 certificações da ABNT NBR ISO 9001 foram emitidas no período de 2018 a 2023; 2.482 certificações para a ABNT NBR ISO 14001 abrangendo o mesmo período como mostra o **gráfico 2**, e especificamente no estado do Rio de Janeiro; foram 99 certificações no período que vai de 2015 a 2023 exemplificado pelo gráfico **3**.

Gráfico 2. Histórico dos certificados da ISO 9001 de empresas nacionais e internacionais, dentro e forado SBAC emitidos do ano de 2018 a 2023⁵



Fonte: Adaptado de INMETRO, et al., 2023

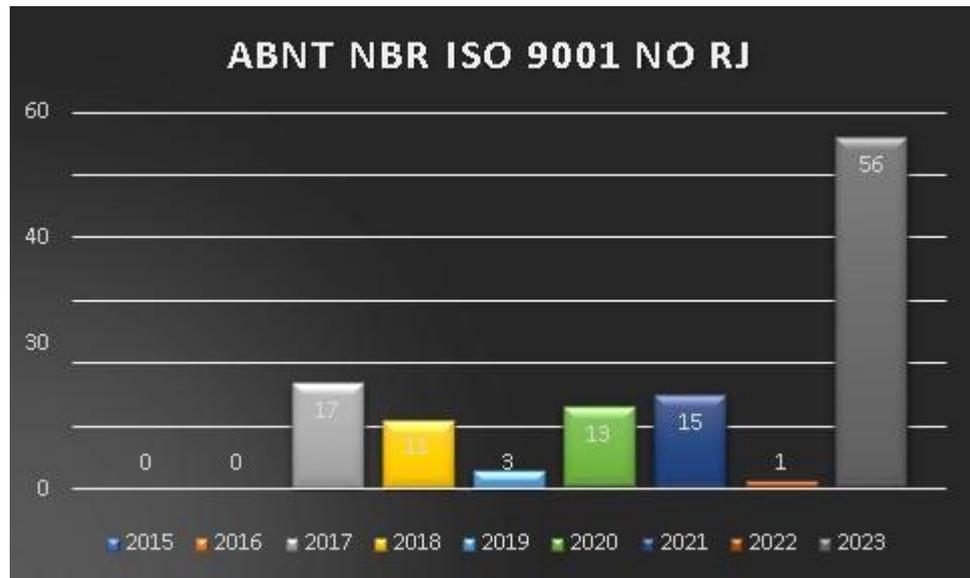
Gráfico 2. Histórico dos certificados da ISO 14001 de empresas nacionais e internacionais, dentro e forado do SBAC emitidos do ano de 2018 a 2023.⁶



Fonte: Adaptado de INMETRO, et al., 2023

⁵ Certifiq – Sistema de Gerenciamento de Certificados desenvolvido por iniciativa do INMETRO em parceria com os Comitês da Qualidade da ABNT. Disponível em <https://certifiq.inmetro.gov.br/>. Acesso em 09/02/2023.

⁶ De acordo com a plataforma conodatas, a cidade do Rio de Janeiro possui 59.806 empresas de Engenharias cadastradas. São empresas de engenharia mecânica e Industrial. Disponível em: <https://econodata.com.br/#>. Acesso em 09 fev. 2023.

Gráfico 3. Histórico dos certificados no Estado do Rio de Janeiro

Fonte: Adaptado de INMETRO, et al., 2023

Um ponto importante que devemos nos atentar é que carece de maior aprofundamento em nosso entendimento é o mercado de trabalho para profissionais arquivistas em empresas privadas. Tema que não é objeto privilegiado de estudos e pesquisas no campo arquivístico brasileiro, conforme já sinalizado em trabalho anterior por (Costa, 2016).

A partir do cenário proposto por este trabalho, podemos inferir que poderão ser beneficiados os arquivistas e poderemos também ter um fortalecimento do campo arquivístico a partir de ambiências para além das tradicionais como as do serviço público em esferas Federal, Estadual e Municipal no caso brasileiro.

Mesmo partindo da hipótese de que há uma quantidade de profissionais do campo arquivístico que atuam como *Document control* em uma gama de empresas de engenharia; entendemos que a partir deste estudo poderemos observar esta realidade e contribuir de forma um pouco mais aprofundada sobre este tema. Assim, entendemos que ele se torna relevante na medida em que a Arquivologia passa por um redimensionamento de suas práticas e saberes. O tema proposto oferece neste sentido a possibilidade de reflexão e novos cenários onde a pesquisa aplicada em Arquivologia recebe novos contornos de aplicação.

2. BREVES CONSIDERAÇÕES ACERCA DA GESTÃO DE DOCUMENTOS

A complexidade no tratamento da informação nas suas formas, gêneros e no modo como as informações têm sido estruturadas se tornaram um desafio para a comunidade arquivística. Nos parece que a gestão de documentos precisa se adequar as novas formas de gerir documentos e informações na teoria, e principalmente na prática. Uma definição dos conceitos básicos indica também uma contribuição que passa por essa problemática.

Jardim (2015, p. 27, grifo nosso) em seu artigo “Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações” discute e levanta definições relevantes para esse contexto. Destacamos algumas definições trazidas por ele como a do Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (DIBRATE), onde considera a gestão de documentos como “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”.

Já o Dicionário da Terminologia Arquivística (AAB/SP) traz a definição como “Conjunto de medidas e rotinas visando à racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso primário e avaliação de arquivos”. (Jardim, 2015, p. 27)

Outra definição trazida pelo autor é a do Glossário (APESP), portanto “Conjunto de medidas e rotinas que garante o efetivo controle de todos os documentos de qualquer idade desde sua produção até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente), com vistas à racionalização e eficiência administrativas bem como à preservação do patrimônio documental de interesse histórico-cultural” (Jardim, 2015, p. 27, grifo nosso).

Jardim perpassa em seu artigo por várias definições no âmbito nacional e internacional, contudo, destacaremos no âmbito internacional apenas as definições de Portugal. Uma delas da Rede Portuguesa de Arquivos (RPA) em fundamentos para o seu desenvolvimento e gestão, desse como definindo o “Campo da gestão responsável por um controle eficiente e sistemático da produção, recepção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações”. (Jardim, 2015, p. 27, grifo nosso)

Segundo o historiador norte americano Lawrence Burnet (1987 apud Indolfo, 2007, p. 37) a gestão de documentos é

Uma operação arquivística o processo de reduzir seletivamente a proporções manipuláveis a massa de documentos, que é característica da civilização moderna, de forma a conservar permanentemente os que têm um valor cultural futuro sem menosprezar a integridade substantivada massa documental para efeitos de pesquisa.

A legislação norte americana (Indolfo, 2007, p. 31) define como:

O planejamento, o controle, a direção, a organização, a capacitação, a promoção e outras atividades gerenciais relacionadas com a criação de documentos, sua manutenção, uso e eliminação, incluindo o manejo de correspondência, formulários, diretrizes, informes, documentos informáticos, microformas, recuperação de informação, fichários, correios, documentos vitais, equipamentos e materiais, máquinas reprográficas, técnicas de automação e elaboração de dados, preservação e centros de arquivamento intermediários ou outras instalações para armazenagem (Grifo nosso).

Sobre o ponto de vista das normas, Jardim menciona a Série ISO 30300 que se refere ao sistema de gestão para documentos de arquivo. Nesta ISO a Gestão de documentos de arquivo (Records Management) tida “como área da gestão responsável por um controle eficaz sistemático da produção, recepção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo. Inclui os processos para constituir e manter, em forma de documentos de arquivo, as informações e a prova das atividades e operações da organização”. (Jardim, 2016, p. 28, grifo nosso).

Destacamos alguns termos nestas definições para que o leitor perceba que elas possuem em comum a ideia de controle de excelência, racionalização e eliminação.

Os fundamentos da Arquivologia moderna nascem justamente por causa da necessidade de racionalização. Não há um consenso sobre o conceito de Gestão de Documentos, seja em nível nacional ou internacional por causa das peculiaridades e contextos de cada sociedade, suas leis, cultura etc.

Não se pode falar de gestão de documentos como um conceito único e de aplicação

universal, uma vez que de sua elaboração e desenvolvimento participaram fatores determinantes, em que se destaca uma dada e específica tradição arquivística, e administrativa, e um contexto histórico e institucional. Não se pode falar, ainda, de um modelo de gestão de documentos, mas de diversidades que se produziram com as práticas em diferentes países. Os elementos economia, eficácia e eficiência, sem esquecer o fator produtividade, são ressaltados, normalmente, em quase todos os conceitos (Indolfo, 2007, pp. 33-34).

Entretanto, a racionalização fica latente, e historicamente a Arquivologia moderna nasce a partir dessa necessidade de eliminação de alguns documentos. A Gestão de Documentos como conceito e prática se iniciou na segunda metade do século XX. A partir da Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos da América, houve um aumento relevante na produção de documentos, e conseqüentemente o acúmulo deles. Era preciso tornar os documentos mais acessíveis, de forma mais econômica e eficaz, e para isso, eram necessários procedimentos técnico-científicos para assegurar que somente os documentos seriam produzidos e mantidos (Indolfo, 2007, p. 32).

Por outro lado, houve a necessidade de se falar em gestão de documentos, devido ao quadro que se formou durante tal período. Nesse sentido, o norte-americano Philip C. Brooks é identificado como o primeiro profissional a fazer referência ao ciclo vital dos documentos, conceito que se materializou na criação de programas de gestão de documentos e na implantação de arquivos intermediários, pois ele reconhecia a necessidade de os Arquivistas desviarem sua atenção dos usos acadêmicos dos documentos arquivísticos para todas as fases de seu ciclo de vida, contribuindo, para procedimentos de guarda. (Indolfo, 2007, p. 31).

É nesse contexto que uma parte dos princípios arquivísticos foram desenvolvidos. Segundo (Costa Filho, 2016, pp. 156-157) o conceito de ciclo vital dos documentos surgiu como solução para a administração do grande volume de documentos que passou a ser produzido no período pós-Segunda Guerra nos Estados Unidos da América. No início da década de 1940, Philip C. Brooks foi um dos primeiros a apresentar esse conceito. Já o primeiro teórico a fazer menção às “três idades”, no contexto da gestão de documentos arquivísticos, foi o francês Yves Pérotin, em 1961, no artigo intitulado *L'Administration et les "trois ages"*. De acordo (Costa Filho, 2016, pp. 156-157) há um entendimento por parte de (Rousseau e Couture, 1998), que consideram as três idades períodos integrantes do ciclo de vida. Esses últimos acreditam que apesar de complementares, as teorias são distintas. A teoria das três idades consiste em uma

interpretação da definição de ciclo vital, sobretudo no que concerne a uma tentativa de melhor aplicação prática.

O governo norte-americano criou o *National Archives* em 1934 e na década de 1940 implantou os Records Centers, arquivos intermediários que estão sob a responsabilidade do Arquivo Nacional dos Estados Unidos. Além disso, realizou estudos a respeito da criação e manutenção dos documentos arquivísticos por meio das Comissões Hoover, nas quais Theodore Schellenberg teve destacada atuação. Em 1950, o *Federal Records Act* determinou que os órgãos federais deveriam dispor de um programa de gestão de documentos, *Records Management Program* (Indolfo, 2007, p.32).

A partir desses movimentos mudanças, segundo (Rondinelli, 2005, p. 41), foram produzidas no que diz a respeito à Gestão de Documentos, assim como aos profissionais Arquivistas.

Ocorre que nos países anglo-saxões, geradores do conceito de gestão de documentos, o conceito de ciclo vital provocou uma cisão profissional, isto é, paralelamente à figura do arquivista passa a existir a do *records manager*, ou administrador de documentos. Enquanto o primeiro cuidaria dos documentos de valor permanente, ou histórico, o último se encarregaria dos documentos de valor corrente e intermediário.

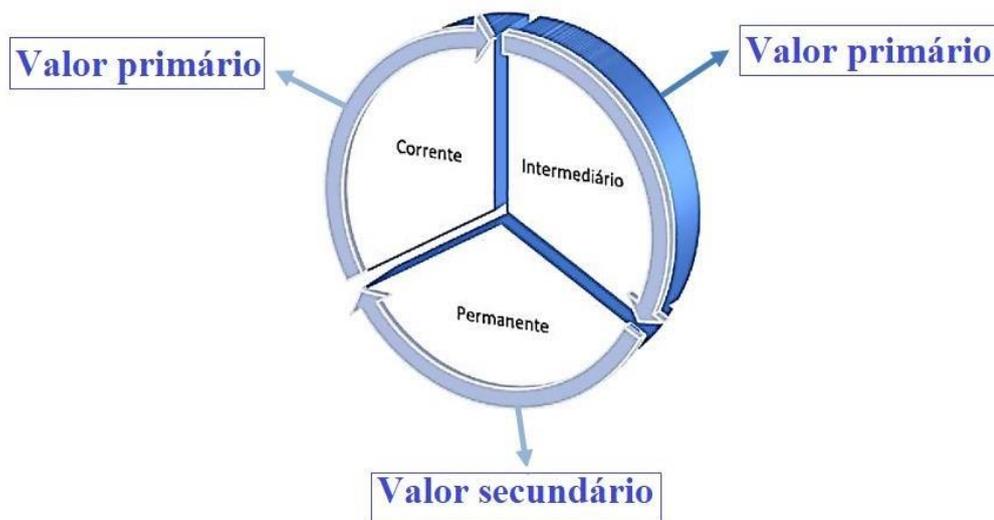
Dessa forma, a composição do ciclo de vida dos documentos se consolidou basicamente por seus valores primários e secundários solidificados por subconjuntos.

No caso do Arquivo Corrente (ou de primeira idade), entendido como conjunto de documentos indispensáveis à manutenção das atividades cotidianas de uma administração, e por causa da sua utilização frequente, esses devem permanecer o mais perto possível do utilizador e o seu acesso deve ser fácil e rápido.

Já no Arquivo Intermediário (ou de primeira idade), visto como um conjunto de documentos que já não são mais necessários para a manutenção das atividades cotidianas, mas devem ainda ser conservados por questões administrativas, legais e financeiras. Por apresentarem uma frequência mais baixa de consulta do que os documentos correntes, justifica-se sua conservação em depósitos centralizados.

Por último, o Arquivo Permanente (ou de segunda idade), é um conjunto de documentos que deixam de ter valor previsível para seus produtores por questões administrativas, legais e financeiras, e que são conservados permanentemente por possuírem valor histórico de testemunho. (Léllis, 2021, p. 115) & (Bernardes, 2008. p. 12).

Figura 02. Ciclo de vida dos documentos com seus valores primários e secundários



Fonte: Criado pelo Autor

Assim, a Gestão de Documentos passou a se tornar um problema arquivístico, no sentido de como resolver a questão da produção e a destinação de documentos, e que muitas vezes, se encontrava desorganizada ou dificultando o seu acesso.

De acordo com (Indolfo, 2007), a explosão documental e a necessidade de eliminar de forma racional os documentos provocaram o surgimento do conceito de gestão de documentos nos Estados Unidos. Comissões foram criadas, atividades censitárias foram desenvolvidas e atos legislativos foram expedidos, visando autorizar a eliminação de documentos, estudar procedimentos de aplicação das técnicas da administração moderna ao governo federal, recensear o volume de documentos acumulados nas agências federais, bem como autorizar a construção de um edifício para o Arquivo Nacional.

Neste contexto diversos modelos internacionais surgiram no que tange a gestão de documentos após a explosão documental. Por um lado, atendendo a gestão pelo aspecto

administrativo se implantava o modelo americano, e para a gestão sob o aspecto histórico, adotava-se o modelo Europeu. A Unesco, por exemplo, apresentou um conceito referente a gestão de documentos como “domínio da gestão administrativa geral com vistas a assegurar a economia e a eficácia das operações desde a criação, manutenção e utilização, até a destinação final dos documentos”.

O governo federal do Canadá, em paralelo, também desenvolvia ações que estimulavam a aplicação da gestão de documentos nos órgãos departamentais, uma vez que a administração e conservação dos documentos públicos tornavam-se cada vez mais dispendiosas. Em 1956, foi construído um depósito central para os Arquivos Públicos do Canadá (Indolfo, 2007).

Contudo, posteriormente já na década de 1990, os arquivistas Jean-Yves Rousseau e Carol Couture apresentam bases teóricas e práticas das teorias arquivísticas europeias com o *records management* norte-americano formulando a categoria “arquivística integrada” ao mesmo tempo que reconciliava os papéis dos Arquivos e do Arquivistas, ou seja, sua tripla função: administrativo, científico e cultural. (Indolfo, 2007. p. 39).

Acrescentado a esse quadro histórico, (Costa Filho, 2016, p. 161) surge a abordagem do *records continuum*. Criada na Austrália, na década de 1960, por intermédio dos esforços de Maclean, Scott e Penny, no âmbito do *Commonwealth Archives Office* tendo como princípios estruturais um conceito que é inclusivo quanto aos documentos de valor contínuo, que reforça seu uso para propósitos transacionais, comprobatórios e de memória. Ao mesmo tempo, unifica abordagens para arquivamento/manutenção de documentos tendo como foco os documentos como entidades lógicas, em vez de físicas, independentemente se estes estão contidos em papéis ou em formas eletrônicas. Entretanto, é nos anos de 1990 que essa abordagem ressurgiu por causa do grande avanço dos documentos digitais. A sua base é constituída de eixos, coordenadas e dimensões, assim quatro eixos, que sintetizam grandes temas da Arquivologia: identidade, evidência, transação e *recordkeeping*.

O Conceito de Proveniência, conceito base da Arquivologia para a Gestão de Documentos até os anos de 1970, segundo (Heymann & Nedel, 2018, pp. 48-49), foi utilizado de forma limitada ao uso do conceito nas atividades e nos arranjos. Ainda havia certarejeição e descrédito. Utilizava-se conhecimentos históricos para as atividades de avaliação e descrição principalmente no serviço público. Muito em decorrência disso, a formação ideal para a prática

arquivística era do historiador.

Entretanto, o quadro mencionado acima mudou radicalmente duas décadas seguintes. Tanto no Canadá quanto na Europa, os arquivistas mesmo com formação em História começaram a utilizar conhecimentos e metodologias pautados no contexto que lhes deu origem. Ou seja, passou-se a ter como base a história do documento. A base passa a ser as inter-relações, ordem dos documentos, assim os arquivistas poderiam passar do paradigma da informação para o conhecimento dando, dessa forma, uma maior relevância para os documentos eletrônicos e da comunicação da rede. Ao nosso entender esse movimento histórico e de metodologia reflete na importância que o profissional arquivista, e principalmente de formação em Arquivologia possui no cenário atual. A ocupação desse profissional na atuação da Gestão de Documentos em espaços pouco ocupados.

Essas mudanças citadas refletiram também em alguns dos conceitos de Gestão de Documentos. A exemplo disso, (Jardim, 1985, p. 123) mostra que a mudança metodológica modifica também o conceito de Gestão de Documentos.

Em 1987, de acordo com (Heymann & Nedel, 2018, pp. 50-51), a italiana Luciana Duranti foi para o Canadá e examinou seis artigos da disciplina diplomática⁷ mostrando a relevância dessa disciplina para se conhecer os documentos modernos. O movimento de mudança sobre a metodologia utilizada da proveniência foi fundamental para isso. Nessa abordagem, defendia-se os arquivistas deveriam concentrar sua atenção nos documentos e suas propriedades enquanto evidências de atos/transações dos produtores. A abordagem da diplomática permite conhecer melhor a história do documento, portanto uma contextualização do conhecimento do documento.

O projeto liderado por Luciana Duranti, projeto de pesquisa UBC-MAS marca também um momento histórico no fazer Gestão de documentos. O projeto nasce com a justificativa sobre as dificuldades associadas com a produção e gerenciamento de documentos fidedignos

⁷ Diplomática definida como: Como um sistema de conceitos e métodos, estuda os documentos como entidades individuais e originalmente originariamente desenvolvidas nos séculos XVII e XVIII com o objetivo de provar a autenticidade e fidedignidade aos documentos. Com o passar do tempo, evoluiu para um sofisticado sistema de ideias sobre a natureza dos documentos com o objetivo de provar a autenticidade e fidedignidade aos documentos. DURANTI, Luciana e MacNeil, Heather. **Proteção da integridade dos documentos eletrônicos**: uma visão do Projeto de Pesquisa da UBC-MAS. Tradução Fernanda Barroso. Revisão Rosely Cury Rondinelli. Archivaría. Ottawa, (42): p. 46-67, Fall 1996.

no formato eletrônico. Justificativa para que o *Social Sciences and Humanities Research Council of Canadá* financiasse um projeto de pesquisa pelo período de três anos. Tal pesquisa visava identificar e definir de forma unicamente teórica tanto os subprodutos dos sistemas de informação eletrônica como os métodos para a proteção da integridade daqueles que se constituem como prova da ação. Esse projeto tinha basicamente três objetivos:

O primeiro de articular os métodos administrativos, processuais e técnicos para a implementação desses requisitos, assim formular critérios que levassem em conta a segregação apropriada dos documentos a partir de todos os tipos de informação no sistema eletrônico gerando e/ou armazenando uma variedade de conjunto de dados.

O segundo objetivo era de determinar que tipo de sistema eletrônico geraria documentos.

E como terceiro objetivo, durante o curso da pesquisa, os princípios e conceitos da diplomática foram integrados aos da Arquivologia e interpretados dentro da estrutura dos sistemas eletrônicos. Essa análise conceitual gerou uma série de hipóteses que expressam os elementos necessários de um documento eletrônico autêntico e fidedigno. (Duranti, 2006, pp. 42-56).

Luciana Duranti tenta mostrar através da sua obra *Registros Documentais Contemporâneos Como Provas de Ação* discutir sobre os documentos como fontes de evidência mais confiáveis, que segundo a autora, são interdependentes, autênticos do ponto de vista de sua gênese e imparciais do ponto de vista de sua finalidade como um meio de tornar viáveis as tarefas.

Duranti reflete sobre a natureza e a confiabilidade dos registros uma vez que em função do desenvolvimento social e tecnológico somos forçados a refletir novamente sobre o caráter, a natureza e a confiabilidade do nosso registro documental, e ainda, sobre a capacidade do arquivista de se desincumbir de sua maior responsabilidade, proteção física e moral dos arquivos. (Duranti, 2006, pp. 42-56).

Para a autora existe a necessidade de o arquivista reexaminar seus preceitos e a partir disso ser feito um novo esquema explicativo onde as observações, colocaram alguns pressupostos básicos concernentes aos arquivos e arquivistas. Segundo a autora, através dos milênios, os arquivos têm representado, alternada e cumulativamente, os arsenais da

administração, do direito, da história, da cultura e da informação. (Duranti, 2006, pp. 42- 56).

A “razão pela qual eles puderam servir a tantas finalidades é que os materiais” arquivísticos, ou registros documentais, representam um tipo de conhecimento único: gerados ou recebidos no curso das atividades pessoais ou institucionais. Os registros documentais são as provas primordiais para as suposições ou conclusões relativas a essas atividades.⁸ Em função dessa relação, os registros documentais sempre foram vistos como digno de confiança e preservados de acordo com procedimentos administrativos e claramente estabelecidos e bem compreendidos. Neste sentido aumenta as responsabilidades do arquivista como guardião dos registros documentais. Para que ele possa se desincumbir dessa responsabilidade. Algumas características são fundamentais para que haja confiança nos registros (Duranti, 1994, p. 50).

A primeira característica dos registros documentais é a imparcialidade, os registros são inerentemente verdadeiros, livres de suspeitas. Os documentos fornecem provas originais porque constituem uma parte real dos corpos dos fatos. Proteger os documentos contra a manipulação ilegítima ou a destruição é, portanto, o primeiro dever dos arquivistas.

A segunda característica dos registros documentais é a autenticidade. Que está vinculada ao contínuo da criação, manutenção e custódia. Assim, os documentos são autênticos porque são criados, mantidos e conservados sob custódia de acordo com procedimentos regulares que podem ser comprovados. (Duranti, 2006, pp. 42-56).

A terceira característica dos registros documentais é a naturalidade que diz respeito à maneira como os documentos se acumulam no curso das transações de acordo com as necessidades da matéria em pauta.

A quarta característica é o inter-relacionamento que os documentos estabelecem relações no decorrer do andamento das transações e de acordo com suas necessidades. Cada documento está intimamente relacionado, seu significado depende dessas relações. Os documentos estão ligados entre si por um elo que é criado quando são produzidos ou recebidos. Os registros documentais são um conjunto indivisível de relações intelectuais permanentes tanto quanto de documentos.

⁸ Duranti, Luciana. Registro documental contemporâneos como prova de ação. Estudos históricos, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 49-64, jan/jun. 1994. p. 50.

A quinta característica, a unicidade provém do fato de que cada registro documental assume um lugar único na estrutura documental do grupo ao qual pertence e no universo documental. Cópias de um registro podem existir em um mesmo grupo ou em outros grupos, mas cada cópia é única em seu lugar.

Essas características citadas tornam-se análise dos registros documentais. A natureza da prova documental é de primordial importância e diz respeito tanto ao direito, que regula a conduta de nossa sociedade, como à história, que a explica. (Duranti, 2006, pp. 42-56).

No que tange a Gestão de Documentos alguns conceitos bases foram adquiridos ao longo da formação histórica dessa disciplina. Esse panorama nos mostra o quanto o fundamento da racionalidade é necessário do ponto de vista da gestão de documentos, seja no ambiente tradicional ou virtual. Dessa forma, as ferramentas básicas da Gestão dos Documentos, principalmente a Tabela de Temporalidade de Documentos e o Plano de Classificação são instrumentos difíceis de serem abdicados. No contexto das empresas de engenharia essa problemática precisa de mais discussão e com certa urgência para que não haja um distanciamento entre a teoria e a prática ainda maior sobre o campo de atuação da arquivística.

A normalização com interesses arquivísticos foi desenvolvida por iniciativas da ISO (*International Organization for Standardization*) e do ICA) Conselho Internacional de Arquivos a partir dos anos de 1990. Contudo, segundo (Jardim, 2015, p. 30) foi com a ISO 15489 que a universalização de diferentes perspectivas teóricas e modelos de aplicação relacionados à gestão arquivística de documentos correntes e intermediários que houve uma universalização sem precedentes com a Norma Internacional de Gestão de Documentos. A norma surge muito em função da necessidade de ser ter disponíveis dois outros sistemas, o de gestão da qualidade (ISO 9001) e gestão ambiental (ISO 14000) de um sistema gerenciamento de documentos confiável e eficaz. (Jardim, 2016, p. 30)

A norma ISO 15489 refere-se a documentos em qualquer suporte ou formato, produzidos ou recebidos por uma organização pública e privada no desenvolvimento de suas atividades, além de oferecer diretrizes e marcos sobre a gestão de documentos. Na verdade, a norma é o ponto de partida para a gestão de documentos de arquivos como apoio de um sistema de Qualidade. É a norma que se tornou referência para se fazer gestão documental nas

organizações.

As normas ISO, de modo geral, estabelecem os conceitos e princípios fundamentais para a produção, captura e gerenciamento de documentos. Ela está no cerne de uma série de normas internacionais e relatórios técnicos que fornecem mais orientações e instruções sobre os conceitos, técnicas e práticas para a produção, captura e gerenciamento de documentos de arquivo. (ISO, 15489)

Entretanto, nos chama atenção a característica importante dessa norma que, como mencionado por (Jardim, 2016, p. 32)

Esta norma não é uma norma de conformidade. E não é sobre tecnologia. [...] Esta norma reconhece que a tecnologia é apenas uma parte da gestão de documentos. É uma parte importante, mas não é tudo. E a tecnologia está mudando tão rapidamente. Assim, esta norma diz que as pessoas são realmente importantes, o processo é realmente importante, a mudança é realmente importante. Você vai mudar a sua tecnologia, mas se você mudar de tecnologia, aqui estão quais deveriam ser os resultados e os processos que qualquer tecnologia implantada neste espaço deve suportar.

A adaptação desta norma, não só a outros sistemas de gestão como vimos, mas as várias tecnologias, mostra que temos uma norma consolidada do ponto de vista metodológico e que traz independentemente da organização que a implementará muita contribuição. Ao nosso entender a sua neutralidade faz o diferencial para que não haja possíveis resistências nas diversas áreas que buscam trabalhar a informação em seus ambientes de negócios. O professor (Jardim, 2015), ao se pautar em (Reed, 2013), explica que essa neutralidade é porque em sua origem, a norma foi baseada em princípios. Assim, uma vez essa norma implementada, pode-se mudar a tecnologia utilizada sem o comprometimento do sistema de gestão.

Ainda assim, sob o ponto de vista conceitual especificamente, essa neutralidade ocorre porque os princípios básicos da Arquivologia são convergentes com a norma. Conforme (E. Nunes) (Jardim, 2016) a norma não é uma nova metodologia arquivística, mas adota os princípios metodologias de arquivo, as características essenciais do documento, a análise funcional, classificação, disposição etc. Podemos exemplificar pelo Quadro 01 ilustrado abaixo.

Quadro 01. Características de documentos de arquivo oficiais

Princípios Arquivísticos		
	Norma	Arquivologia
Usabilidade/ Recuperação da Informação	Um documento de arquivo utilizável é aquele que pode ser localizado, recuperado, apresentado e interpretado dentro de um período de tempo considerado razoável pelas partes interessadas. A organização internacional com mais prestígio no âmbito da normalização.	Processo de pesquisa, localização e apresentação do documento em sistemas de informação. A pesquisa é feita por meio da formulação de estratégias de busca para identificação e localização de documentos e/ou seus metadados.
Integridade	Um documento de arquivo íntegro é aquele que é completo e inalterado.	Estado dos documentos que se encontram completos e que não sofreram nenhum tipo de corrupção ou alteração não autorizada nem documentada.
Confiabilidade	Credibilidade de um documento arquivístico enquanto uma afirmação do fato. Existe quando um documento arquivístico pode sustentar o fato ao qual se refere, e é estabelecida pelo exame da completeza, da forma do documento e do grau de controle exercido no processo de sua produção.	Um documento de arquivo confiável é aquele: cujo conteúdo pode ser confiável como uma representação completa e precisa das operações, atividades ou fatos que atestam; e no qual se pode depender no curso de operações ou atividades subsequentes.
Autenticidade	Um documento de arquivo autêntico é aquele que comprova: ser o que pretende ser; ter sido produzido ou enviado pelo agente competente para ter produzido ou enviado; e ter sido produzido ou enviado quando declarado.	Credibilidade de um documento enquanto documento, isto é, a qualidade de um documento ser o que diz ser e que está livre de adulteração ou qualquer outro tipo de corrupção. A autenticidade é composta de identidade e integridade.

Fontes: CTDE e ISO 15489-1:2018

Fonte: Adaptado de (CTDE, 2020) e ISO 15489-1:2018

Na década de 1980 o professor (Jardim, 1987) já chamava a atenção para a questão do distanciamento da teoria e a prática que havia na época em relação gestão de documentos.

[...]. Ao contrário dos países onde a gestão de documentos se desenvolveu como teoria e prática, no Brasil são os arquivos públicos que, com vistas à sua modernização, se dirigem à administração pública com projetos que objetivam a adoção de elementos básicos da gestão de documentos.

Já em 2015, trinta anos após, várias respostas foram alcançadas no cenário arquivístico brasileiro, mas essa inquietação mostra-se ainda pertinente. De um lado porque, avanços significativos reconhecidos, a gestão de documentos ainda é a exceção e não a regra no Estadobrasileiro. Do outro, porque parece ainda tímida a adoção dos princípios da ISO 15489 e outras normas na administração pública brasileira. Certamente, há mais trabalhos a fazer uso da ISO 15489 no setor privado do que o refletido na literatura da área (Jardim, 2015).

É de se esperar que, tanto na esfera privada quanto na pública, a Arquivologia como ciência base para a gestão arquivística pudesse evoluir no sentido de aplicar metodologicamente falando, suas práticas de gestão na maior parte dos setores da sociedade brasileira. Acreditamos que nesse contexto as empresas de engenharia não seriam diferentes. Conforme dados

mencionados do Inmetro⁹, só de 2015 a 2018 foram cerca de 13547 certificações. Isso nos dá um indicativo de que esse número tende a crescer. Essas áreas de pouca atuação da Arquivística, e dos profissionais Arquivistas, podem ter uma lacuna ainda maior entre a teoria e a prática das atividades de Gestão.

Azevedo & Indolfo (2023 Apud Pinha, 2023. pp. 339-340), ao trabalhar os fundamentos da classificação como atividades fundamentais para a gestão de documentos se utiliza das normas ISO para discutir tais normas sobre o sistema de gestão tentando levantar aspectos conceituais, teóricos e metodológicos sobre o tema. Os autores mostram o contexto em que surgem as normas ISO direcionadas para gestão de documentos, e principalmente, para a classificação dos documentos, derivando-se conseqüentemente no plano de classificação¹⁰ ferramenta fundamental para a gestão de documentos nas instituições.

Nos anos de 1980, o Conselho Nacional de Arquivos (CIA) teve grande destaque no que dizia a respeito as orientações de descrição de documentos, fato que culminou em várias séries como ISAD (G), ISAAR (CPF), ISDF e ISDIAH. A CIA, que tinha o objetivo de “promover a preservação e o uso de arquivos, visando a promoção da gestão e uso de documentos e arquivos, e a preservação do patrimônio arquivístico da humanidade em todo o mundo” tinha grande destaque, porém a partir de 2001, ISO 15489:2001 informação e documentação – Gestão de documentos começar a ter uma maior evidência. Esse processo de destaque que já havia iniciado a partir de uma norma australiana de 1996, a AS 4390 que serviu de base para a ISO 15489:2001, já pretendia suprir as lacunas da gestão de documentos nas empresas.

Entretanto, por uma necessidade que o ambiente digital precisava em função das conectividades, interdependências, e associado a isso, a necessidade de transparência nas organizações, desencadeou um aceleramento na utilização das normas ISO. Azevedo & Indolfo (2023 Apud Pinha, 2023. pp. pp. 340)

Segundo (Azevedo & Indolfo) Apud (Pinha, 2023. pp. 340-344), partindo do

⁹ Certifiq – Sistema de Gerenciamento de Certificados desenvolvido por iniciativa do INMETRO em parceria com os Comitês da Qualidade da ABNT. Disponível em <https://certifiq.inmetro.gov.br/>. Acesso em 09/02/2023.

¹⁰ Esquema de distribuição de documentos em documentos classes, de classes acordo com métodos de arquivamento específicos, elaborado a partir do estudo das estruturas e funções de uma instituição e da análise do arquivo por ela produzido. Expressão geralmente adotada em arquivos correntes. Dicionário brasileiro de terminologia arquivística. Rio de Janeiro: **Arquivo Nacional**, 2005. 232 p. (Publicações Técnicas) Disponível em: www.conarq.arquivonacional.gov.br.

pressuposto que a definição de classificação como “distribuição de indivíduos em grupos distintos, de acordo com caracteres comuns e caracteres diferenciadores”, os autores destacam sobre a ISO 15489-1:2018 a definição da classificação e do plano de classificação onde:

O primeiro termo é definido enquanto “identificação sistemática e/ou configuração de atividades de negócio e/ou documentos de arquivo em categorias de acordo com convenções, métodos e regras estruturadas logicamente” e o segundo é conceituado como “ferramenta para identificar documentos de arquivo no contexto de sua produção”.

Mais uma vez, como algo inerente aos conceitos, técnicas e ferramentas no que tange a gestão de documentos, a ideia de controle dos documentos ressaltado por Azevedo & Indolfo) Apud (Pinha, 2023. pp. 345) novamente toma destaque, isso nunca perdendo de vista a questão importante do contexto desses documentos. Afinal, como salientado pelos autores, a norma “ISO 15489-1 indica que os planos de classificação podem ser hierárquicos ou relacionais e podem consistir em diversos níveis de relacionamentos, dependendo do que melhor represente o negócio”, assim, por possuírem tais aspectos (de relação com o contexto e hierarquia), pressupomos que a classificação é também uma ferramenta de reflexo, organicidade dos quais os documentos são criados nas organizações. O que nos faz acreditar que para o contexto do nosso objeto de pesquisa não ser diferente em sua aplicabilidade e essencial necessidade, portanto nas empresas de engenharias.

Como último aspecto mencionado por (Pinha, 2023. pp. 344) apud (Azevedo & Indolfo) que nos chama a atenção é o fato de a classificação poder ser aplicada em documentos tanto em documentos individuais, como em grupos, em diversos níveis e em momentos diferentes o que nos faz acreditar que pode ser aplicado em qualquer contexto. Esses aspectos, ao nosso ver, corrobora com a ideia de que as normas são flexíveis em sua aplicação prática independente do contexto e são convergentes com outras áreas da gestão como um todo, incluindo o ambiente digital.

Portanto, considerando o desenvolvimento da Gestão de Documentos e a padronização da utilização de seus preceitos, podemos apontar que a norma ISO 15489 como parte de um conjunto de normas específicas para o cumprimento das melhores práticas da contemporânea Gestão de Documentos nas organizações. É importante apontar esta contemporaneidade devido às possibilidades de aplicação da norma tanto para documentos arquivísticos em formato digital, convencional ou ambientes híbridos.

A Norma ISO 15489-1:2018 (ABNT, NBR ISO 15489-1, 2018, p. 3) trouxe uma definição bastante importante sobre gestão de documentos e sua importância para as organizações:

Área da gestão responsável pelo controle eficiente e sistemático da produção, recebimento, manutenção, uso de destinação de documentos de arquivo, incluindo processos para a captura e manutenção de provas e informações sobre atividades e transações de negócio na forma de documentos de arquivo.

Em verdade, a norma 15489 foi baseada em uma norma australiana de gestão de documentos, a *Australian Standard 4390-1996*. Ela foi lançada em Montreal, Canadá na Conferência Internacional da *Association of Records Managers and Administrators (ARMA)*, e sua base teórica baseou-se no modelo do Records Continuum australiano e o modelo de Gestão de documentos americano (Jardim, 2015).

A norma possui uma abordagem que recai sobre os seguintes aspectos:

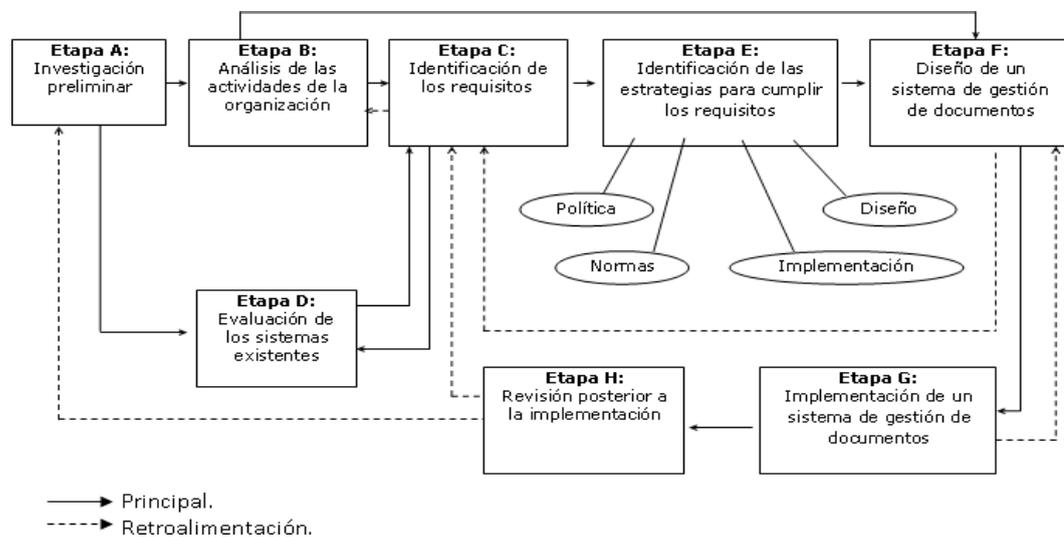
- a) Documentos de arquivo, sistemas para documentos de arquivo e metadados para documentos de arquivo;
- b) Políticas, atribuição de responsabilidades, suporte efetivo a monitoramento e treinamento para gestão de documentos de arquivo;
- c) Análise recorrente do contexto de negócio e a identificação dos requisitos para documentos de arquivo;
- d) Controles para os documentos de arquivo; e
- e) Processos de produção, captura e gerenciamento dos documentos de arquivo.

Destacamos que os documentos sendo utilizados em ambiente digital foram observados no que diz respeito à criação dessa norma de acordo com a metodologia DIRKS (*Designing and Implementing Recordkeeping Systems*), que utiliza oito etapas para implementação:

- a) Conduzir investigação preliminar

- b) Analisar as atividades de negócio
- c) Identificar os requisitos para documentos de arquivo
- d) Avaliar sistemas existentes
- e) Identificar as estratégias para cumprir com os requisitos – política, padrões, implementação, desenho de solução
- f) Desenhar o sistema de documentos de arquivo
- g) Implementar o sistema de documentos de arquivo
- h) Conduzir revisão pós-implantação

A **figura 03** abaixo demonstra a metodologia DIRKS conforme a ISO 15489:



Fonte – Esquema DIRKS – ISO 15489 Espanha¹¹

O esquema DIRKS é uma abordagem para gerenciar informações de negócios, também conhecido como manual DIRKS, que é uma metodologia desenvolvida na Austrália para o desenho de sistemas de gestão de documentos (Macintosh e Real, 2007).

¹¹ A Norma ISO 15489: 2018 não contém mais a figura mencionada, porém entendemos ser importante manter a ilustração da versão anterior para ajudar o leitor na visualização do processo.

A norma 15489 teve e ainda possui uma relevância tão destacada, tendo sido considerada como um marco para a padronização no mundo inteiro, que a norma ISO 30300 logo no preâmbulo aborda o pioneirismo da ISO 15489 para codificação de melhores práticas para as operações de gestão de documentos (Costa, 2021).

3. A GESTÃO DA QUALIDADE FRENTE A GESTÃO DE DOCUMENTOS

A realidade do mercado corporativo já há muito tempo tem mostrado o quanto as normalizações em suas atividades são importantes para o sucesso das empresas em vários aspectos, como também importante para se destacar frente a concorrência de mercado. Isso porque buscar padrões e formalizá-los tem sido muitas vezes ferramentas para mensurar a qualidade da produção final pela empresa. De maneira mais objetiva, as certificações¹² são a consolidação formal dos padrões exigidos para mostrar se uma empresa está sob as diretrizes e requisitos das normas que são bem-vistas no mercado em nível nacional e internacional (Azambuja, 1996, p. 1-4).

O movimento pela qualidade vem crescendo no mundo inteiro. Iniciou de forma limitada na Europa em algumas indústrias depois cresceu principalmente ao término da segunda Guerra mundial em 1945. Nos anos 70 ocorreram grandes êxitos econômicos pelo Japão e pelos países do sudeste da Ásia. Esses países foram contaminados pelos conceitos da Qualidade Total Produtividade e Competitividade (Azambuja, 1996, p. 1-4).

A exemplo disso, (Valls, 2005, pp. 14-14) nos traz um panorâmico histórico, (ilustrado no quadro 02) sobre diversos modelos e seus objetivos que foram e utilizados no Brasil:

Quadro 02: Modelos para implementação da Gestão da Qualidade

Categoria	Modelo	Objetivo
Modelos de excelência	Prêmio Deming	Instituído em 1951 no Japão, sua intenção é a de reconhecer os sucessos alcançados com a implementação do Controle de Qualidade Total, com base no controle estatístico de processos.
	Prêmio Malcolm Baldrige	Instituído em 1987 nos EUA, seu objetivo é identificar as Organizações que possuam eficácia nos processos e em seus resultados. Seus critérios fornecem uma visão sistêmica para o gerenciamento das Organizações para que alcancem desempenho excelente.
	Prêmio da Fundação para o Prêmio Nacional da	Instituído em 1991 no Brasil, é baseado nos fundamentos do Prêmio Malcolm Baldrige.

¹² A certificação de um produto ou serviço garante a padronização da execução e a conseqüente qualidade, pois a partir dela é possível presumir que os critérios técnicos garantem segurança ao cliente do produto ou serviço. Portanto, a certificação evidencia que a empresa funciona de maneira estruturada, orientada pela qualidade e garante que seus funcionários estão envolvidos com a manutenção desses requisitos e melhorias no próprio processo (Almeida, 2016, p. 48).

	Qualidade (PNQ)	
Modelos de excelência	Prêmio da Associação Européia para a Qualidade	Instituído em 1991 na comunidade européia, destaca os processos internos e os resultados do negócio.
Modelos de gerenciamento da Qualidade Total	Modelo japonês da Qualidade Total	O modelo japonês para a instalação da Qualidade Total em uma Organização é uma autêntica mistura de princípios filosóficos, mecanismos gerenciais e técnico-operacionais. Um exemplo dos processos de implementação é o Gerenciamento do Cotidiano por Políticas ou Diretrizes.
	Modelos ocidentais de gerenciamento da Qualidade Total	São identificadas duas gerações de abordagens para a Qualidade: a primeira, data do período de 1976-1986 e está ligada aos programas de melhoria, ao uso de técnicas de confiabilidade (FMEA, FTA, etc), com forte ênfase na garantia da qualidade. A segunda geração, nomeada de modelos contingenciais, começaram a ser adotados a partir de 1985 e possuem como características básicas a liderança da Direção, o fato de serem modelos projetados pela própria Organização e a integração com o sistema gerencial, dentre outras.
Modelo de Gestão Empresarial (Gestão Estratégica)	<i>Balanced Scorecard</i>	Introduzido por Kaplan e Norton em 1992, o <i>Balanced Scorecard</i> contempla, além das tradicionais medidas financeiras, critérios destinados a permitir a medida de desempenho sob três novas perspectivas: clientes, processos internos e aprendizagem / crescimento. A partir de 1995 foram introduzidos os quatro processos para o gerenciamento da estratégia: traduzir a visão, implementar o ciclo de controle, estabelecer o plano de negócio e comunicar e sincronizar.
Modelos baseados em padrões	NBR ISO 9001	Promove a adoção de uma abordagem por processos para o desenvolvimento, implementação e eficácia do Sistema de Gerenciamento da Qualidade, para aumentar a satisfação dos clientes, ao alcançar seus desejos e necessidades.

Fonte: Adaptado de (Valls, 2005, pp. 14-14)

Especificamente no Brasil as primeiras ações no campo da Qualidade ocorreram no governo Sarney, quando a criação do projeto de especialização em gestão da qualidade (PEQG), por volta de 1986 com o objetivo geral de preparar 400 especialistas brasileiros em modernas técnicas. Já no governo Collor houve o lançamento da Política Industrial e de Comércio (PICE) onde o objetivo era de tornar o país um produtor de bens e serviços de acordo com padrões internacionais de qualidade e preço. Avançando para os anos 90 foi criado, em nível internacional, o Programa Brasileiro Qualidade e Produtividade (PBQP) e depois a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, duas medidas que aceleraram o movimento pela Qualidade no Brasil (Azambuja, 1996, p. 1-4).

Em 1987 a disponibilidade das normas internacionais ISO 9000, para a Gestão da Qualidade, fez com que ocorresse as mudanças na gestão das organizações onde começaram a exigir garantia da qualidade. Inclui-se a isso as ISO's (9001, 9002 e 9003).

Em 1995 foi realizado pelo então governador do Estado do Rio de Janeiro, Marcello Alencar, o programa Qualidade Rio visando aumentar a competitividade das empresas através da melhoria da Qualidade em todos os segmentos socioeconômicos. Isso pôde ser visto em outros Estados brasileiros. O movimento pela qualidade no Brasil cresceu consideravelmente (Azambuja, 1996, p. 1-4).

A Certificação ISO 9000 cresceu vertiginosamente. Em 1995 na cidade de Petrópolis no Rio de Janeiro se comemorava a superação do milésimo certificado 9000 emitido. Neste mesmo ano o total de certificações já chegava próximo aos 100 mil no mundo inteiro. O movimento da qualidade que se iniciou nas indústrias se expandiu para várias áreas de compras, de recursos humanos, de vendas, finanças e outros serviços (Azambuja, 1996, p. 1-4).

O que temos hoje é a família ISO 9000 que é a junção das quatro normas de apoio as organizações. Essas quatro normas mencionadas são a ABNT NBR ISO 9000 que descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas; a ABNT NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis (o objetivo com isso é melhorar satisfação do cliente); a ABNT NBR ISO 9004 que fornece as diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade (para esta norma objetivo é melhorar o desempenho da organização, a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas/ stakeholders); a ABNT NBR ISO 19011 que por sua vez fornece diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental (ABNT/NBR ISO 9000: 2005).

Para (Cardoso e Luz, 2005, p. 54), “[...] um sistema de gestão da qualidade busca auxiliar organizações a aumentar continuamente a satisfação de seus clientes, atentando para as suas necessidades e expectativas”.

Em um sistema de gestão da qualidade é importante a participação de todos os procedimentos, normas, especificações sejam documentados, e é importante também que todos

os resultados de processos de trabalho sejam registrados em documentos. A final, trabalhar com Gestão da Qualidade é também trabalhar com gestão de informações e arquivos. Os registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade (Cardoso e Luz, 2005).

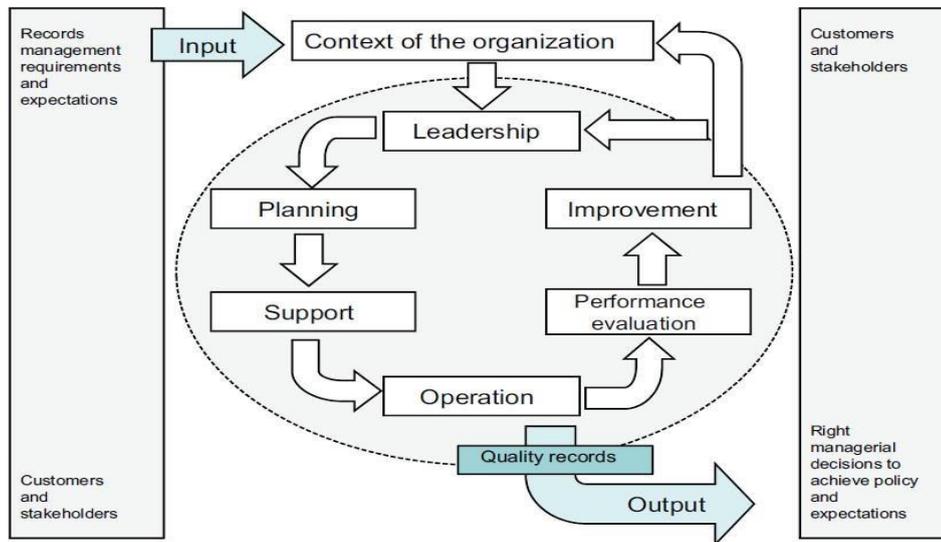
Esse tipo de ação, de registrar as atividades, fornece subsídios para o monitoramento contínuo, a rastreabilidade da informação, a classificação e indexação do documento e a avaliação. Percebam que as ações estão entrelaçadas. Isso ao nosso ver torna o sistema harmonioso em suas ações.

A partir desta análise, (Cardoso e Luz, 2005), fazem uma recomendação de que a Tabela de Temporalidade de Documentos seja utilizada como um procedimento padrão. Estes instrumentos de gestão dos arquivos, segundo os autores devem ser constantemente revisados dentro do sistema da qualidade. Isto por causa do dinamismo produção e disseminação de documentos, inclusive os eletrônicos e digitais.

Trazendo para dentro da realidade do nosso objeto entendemos mais uma vez a necessidade de uma racionalização de documentos. E como inerente em qualquer sistema de gestão dentro dos sistemas da norma ISO 30300, essa racionalização precisa ser contínua.

Em linhas gerais, a norma principal do sistema de gestão, portando a ISO 30300 mostra que uma implementação bem-sucedida de uma boa política para documento de arquivo, com objetivos bem definidos, resulta em documentos de arquivo e sistemas de gestão de documentos adequados a todos os fins da organização.

A **figura 04** abaixo demonstra o processo de implementação da gestão de documentos de acordo com a família de normas ISO 30300.



Fonte – Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo ISO 30300

Implementar um Sistema de Gestão de Documentos de Arquivos (SGDA) em uma organização, também ajuda a garantir transparência e a rastreabilidade das decisões tomadas pela direção e o reconhecimento de sua responsabilização. Ou seja, as decisões são tomadas tomando por base o que os arquivos/documentos fornecem para a tomada de decisão. Uma vez eu obtendo dados incorretos, a minha tomada de decisão poderá ser comprometida (ABNT NBR ISO 30300:2016).

Os SGDA's controlam documentos de arquivo como resultados das atividades realizadas para alcançar os objetivos da organização e faz isso estabelecendo políticas e diretrizes com objetivo de assegurar que os requisitos sejam cumpridos.

Os sistemas de Gestão, incluído o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo, geram documentos arquivísticos e a forma com que os documentos são gerenciados promovem uma retroalimentação do monitoramento e controle dos documentos, ou seja, se há documentos arquivísticos em todos os sistemas de gestão, logo o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo faz parte do todo (ABNT NBR ISO 30300:2016).

Estas normas são recomendadas para serem usadas pela Alta Administração, que toma as decisões em relação ao estabelecimento e implementação de sistemas de gestão em sua organização. Isto deve incluir a implementação de um SGDA. Para este fim, devem estar

envolvidos também os profissionais das áreas de gestão de riscos, auditoria, arquivo, tecnologias da informação e segurança da informação.

A Norma é aplicável a qualquer tipo de organização que busca estabelecer, implementar, manter e aperfeiçoar um SGDA como apoio às suas atividades, bem como assegurar a conformidade com sua política declarada de documentos de arquivo.

O propósito do SGDA é de implementar uma gestão sistemática dos documentos de arquivo como o registro que envolve as atividades da organização documentos que apoiam as decisões tomadas e as atividades consequentes, e asseguram a responsabilização pelas partes interessadas presentes e futuras (ABNT NBR ISO 30300:2016).

Além disso, busca atender aos requisitos legislativos, regulatórios e de responsabilização; apoiar as atividades de pesquisa e desenvolvimento manter a memória corporativa ou coletiva e apoiar a responsabilidade social na produção e controle de documentos de arquivo confiáveis, autênticos e que sejam usáveis.

De acordo ainda com a norma ISO 30300, para garantir a autenticidade dos documentos de arquivo, recomenda-se que as organizações, implementem e documentem políticas e procedimentos para o controle de produção, recepção, transmissão, manutenção e destinação dos documentos. Isto assegura que os produtores dos documentos de arquivo sejam autorizados e identificados e que os documentos de arquivo estejam protegidos contra adição, exclusão, uso e ocultação não autorizada (ABNT NBR ISO 30300:2016).

As tomadas de decisões devem ser baseadas em provas: arquivo confiáveis e autênticos que permitam a tomada de decisões com base nas provas em toda a organização. A conscientização sobre os documentos de arquivo em toda a organização aperfeiçoa a sua base de informação e a tomada efetiva de decisões.

A abordagem por processos para um SGDA enfatiza a importância de: estabelecer uma política e objetivos para os documentos de arquivo com base na identificação dos requisitos da organização, implementação e controles operacionais para a gestão dos riscos da organização em relação aos seus documentos de arquivo no contexto da totalidade dos riscos corporativos.

O monitoramento, a revisão do desempenho e da efetividade do SGDA; a melhoria contínua baseada em métricas objetivas; e ainda, tem o papel da Alta Administração que é responsável pela definição de uma direção para a organização e pela comunicação das prioridades aos funcionários e às partes interessadas. Entretanto, vamos nos aprofundar neste item mais tarde. Estes são requisitos importantes para um SGDA. (ABNT NBR ISO 30300:2016)

O que nos parece a partir dos autores e normas trazidas até aqui é que a similaridade dos procedimentos, atividades, conceitos e princípios da Gestão Arquivística e a Gestão da Qualidade é um entrelaçamento e/ou integração. Contudo, essa integração indica uma complementariedade. Neste sentido, (Cardoso e Luz, 2005) resumem esse nosso parecer afirmando que:

Não há dúvidas de que a Arquivística tem muito a oferecer para a gestão da Qualidade e vice-versa. Porém a simples constatação da importância capital da Arquivística nos sistemas de gestão da qualidade não garante a contratação de arquivistas para auxiliar na implantação dos sistemas. É necessária ainda a formação adequada para que saibamos lidar com este novo campo que nos traz elementos novos de estudo e um quadro empírico ainda por explorar. Essa possível integração também é vista por (Almeida, 2016) ao afirmar, que:

Parte-se aqui da premissa que a integração das práticas inerentes aos SGQs e SGDs é viável e mesmo benéfica para a organização. Enquanto o primeiro tipo de sistema exhibe capilaridade que lhe permite disseminar boas práticas por toda a empresa; o segundo tipo, lida com um ativo essencial muitas vezes negligenciado no ambiente corporativo: o documento de arquivo. Um documento de arquivo é constituído por um suporte ou peça e por um conteúdo, ou seja, a informação registrada (Almeida, 2016, p. 48).

Assim, de acordo com (Almeida, 2016, p. 48), o Sistema de Gestão da Qualidade é tão eficaz quando articulado com a política de arquivo ou de gestão da informação. Isso ocorre, segundo o autor porque um Sistema de Gestão da Qualidade se fundamenta em requisitos da documentação, a qual exige uma abordagem por processos como a Arquivística.

Nesta proposição, apesar de serem implantados de forma independente e resultarem em saídas diferenciadas, os SGQ e os SGDA exibem um tipo de protocolo de operação. Isso ocorre, segundo o autor pois os sistemas podem se beneficiar das práticas um do outro.

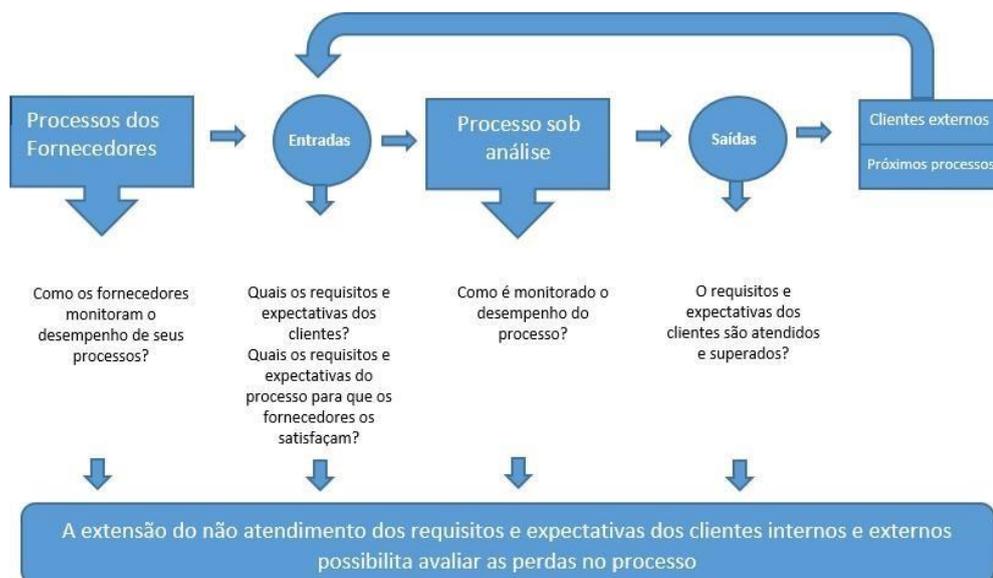
3.1 A FUNÇÃO DE *DOCUMENT CONTROLLER* NAS EMPRESAS DE ENGENHARIA

Nas empresas de engenharia a preocupação com a satisfação do cliente é peça chave para o sucesso. Os stakeholders recebem uma destacada atenção por serem fundamentais para todos os processos e atividades da realização do negócio. O fluxo de trabalho depende direta e indiretamente desses parceiros envolvidos nas negociações.

Por isso, a normalização dos processos, sob o ponto de vista da Qualidade, tem sido ferramenta fundamental para que se diminua a possibilidade de problemas e/ou imprevistos, ou seja, pressupõe passos planejados que trazem consequentemente controle e previsibilidade das ações. No caso específico dos fornecedores, de acordo com (Azambuja, 1996, p. 45-46), pressupõe a elaboração de fluxograma e análise da cadeia cliente-fornecedor; a seleção dos itens de verificação (causas) e dos itens de controle (efeitos); a análise do processo em operação; a elaboração da documentação pertinente ao processo; e as revisões do processo e da documentação pertinente em função das melhorias alcançadas.

Para (Azambuja, 1996, p. 46), os problemas que normalmente afetam o processo são de três tipos: os controláveis pelo gerente do processo; os controláveis pelos agentes do processo (individualmente e por cliente); e os externos ao processo, que segundo o autor, são processos com pouca possibilidade de controle conforme a **figura 05**.

Figura 05. Fluxograma e análise da cadeia cliente-fornecedor



Fonte: Adaptado de Azambuja, 1996

A contextualização sobre o fluxo de entrada de fornecedores nos desperta para o entendimento das dinâmicas de funcionamento das empresas de engenharia no que se diz respeito a Gestão de Documentos. Se trata do papel que o chamado “*Document Controller*”, controlador de documentos possui.

Uma definição para esta atividade em outras palavras é o profissional que tem as responsabilidades de controlar os documentos e isso normalmente abrangem: Cópias, digitalização e armazenamento de documentos, verificação no que tange a exatidão e edição de arquivos, revisão de contratos e atualização de documentos técnicos, a exemplo disso os manuais e fluxos de trabalho. Este profissional ainda tem a incumbência de digitar contratos, arquivar e garantir que todos os membros da equipe tenham acesso à documentação necessária. Geralmente, para essa função, colocam-se pessoas com experiência na revisão de documentos técnicos, pessoas com capacidade de detectar erros.

De acordo com *QUALITY INSTITUTE OF AMERICA (QIA)*, (QIA: 2023), o Controle de Documentos é uma profissão e uma função. Essa profissão atualmente é universalmente implementada em vários setores das atividades, ou seja, onde há documentos, independentemente do porte da empresa. Sua finalidade é apoiar processos e práticas controladas para criar, revisar, modificar, emitir, distribuir e acessibilidade de documentos.

Por definição, segundo (QIA: 2023) & (CONSEPSYS: 2023), a função do *Document Controller* é de:

- ✓ Garantir que os documentos estejam disponíveis em uma organização;
- ✓ Exercer suas atividades com forte ênfase em conformidade, rastreabilidade e observação;
- ✓ Gerenciar os documentos durante todo o seu ciclo de vida;
- ✓ Exercer um conjunto de medidas para controlar a preparação, revisão, aprovação, liberação, distribuição, acesso, armazenamento, segurança, modificação, alteração, retirada e descarte de documentos;
- ✓ Aprovar documentos para adequação antes da emissão, revisar e atualizar conforme necessário e reaprovar documentos para garantir que as alterações e o status de revisão

atualdos documentos.¹³

a. Atividades e dinâmicas do *Document Controller*

O Controle de Documentos tem sua finalidade de apoiar processos e práticas controladas para criar, revisar, modificar, emitir, distribuir e acessibilidade de documentos. Ainda, é responsável pela preparação e gerenciamento de documentos em tempo hábil, preciso, atualizado e eficiente. Controla o arquivamento, numeração, classificação, salvamento e recuperação de documentos eletrônicos e impressos gerados pelas equipes técnicas do departamento para projetos e outros trabalhos. (QIA: 2023)

b. A importância do *Document Controller* no Sistema de Gestão da Qualidade

No Sistema de Gestão da Qualidade o *Document Controller* descreve a estrutura de todos os tipos de documentos dentro do Sistema de Gestão da Qualidade. É a primeira etapa de construção no projeto da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade. Tendo esse profissional, parte-se do princípio de que serão abordados para esse processo a revisão e aprovação de documentos para adequação antes da emissão. (QIA: 2023).

Os benefícios de ser ter um *Document Controller* na Organização, segundo (QIA: 2023) & (CONSEPSYS: 2023), são de ser ter o controle na medição de cada atividade da empresa de maneira correta, eficiente e útil, conforme os requisitos padronizados da (ISO) 9001. Neste sentido, para que se atenda esses requisitos, o profissional *Document Controller* apoia a organização das seguintes formas:

- ✓ Aprovar documentos para adequação antes da emissão;
- ✓ Revisa, atualiza conforme necessário e aprova novamente os documentos;
- ✓ Reconhece as alterações e o status atualizado de melhoria do documento;
- ✓ Maior acesso aos documentos por tornar os documentos relevantes acessíveis nos pontos de uso;

¹³ O controle de versão é o componente essencial do Gerenciamento de Documentos para manter a integridade do documento original. Se alterações forem permitidas ou os usuários cooperarem no desenvolvimento do conteúdo, o controle de versão protege cada repetição ao longo do caminho, permitindo que os usuários retornem a uma cópia anterior. (QIA: 2023)

- ✓ Certifica de que os documentos arquivísticos permaneçam claros e prontamente identificáveis;
- ✓ Identifica documentos externos e gerenciar a distribuição;
- ✓ Evita o uso não intencional de documentos desatualizados;
- ✓ Aplique a identificação adequada se os documentos antigos forem mantidos;
- ✓ Maior eficiência da administração;
- ✓ Redução das despesas operacionais do dia a dia;
- ✓ Proteção de dados confidenciais;
- ✓ Diminuição das objeções dos clientes;
- ✓ Prevenção de violações legais;
- ✓ Recuperação dos documentos arquivísticos conforme solicitado por funcionários e clientes.

c. O *Document Controller* e o processo de implementação das atividades

Visto a importância do profissional *Document Controller* para o controle da documentação que tramita na Organização, alguns procedimentos adotados por esse profissional são incorporados para que se tenha controle do documento do seu nascimento até o fluxo final da sua tramitação, ou seja, na sua atuação o *Document Controller* naturalmente exerce princípios básicos da Gestão de Documentos e Arquivos, ao fazer **controle e controle de todo o fluxo**, e ao mesmo tempo, princípios básicos da Qualidade ao ver e **rever tais procedimentos de forma contínua** melhorando obviamente cada vez mais os processos e os documentos em si.

O *Document Controller* implementa seus processos de controle dos documentos a partir das seguintes etapas:

- ✓ Nomeando e identificando o processo;
- ✓ Definindo o escopo do processo;
- ✓ Descrevendo os limites do processo;
- ✓ Identificando as saídas do processo;

- ✓ Identificando as entradas do processo;
- ✓ Fazendo um *brainstorming* das etapas do processo;
- ✓ Organizando os passos sequencialmente;
- ✓ Descrevendo quem está conectado;
- ✓ Visualizando os processos;
- ✓ Registrando as exceções ao fluxo normal do processo;
- ✓ Adicionando pontos de controle e medições;
- ✓ Revisando e verificando os processos.

Em resumo, esse profissional tem a missão de apoiar procedimentos de forma a manter documentos transparentes, atualizados e facilmente rastreáveis, ou seja, ele faz o diligenciamento dos documentos. E por definição, de acordo com Oliveira e Tavares (2015), “numa visão ampla, diligenciar configura-se como um estágio de apoio para gestão analítica dos riscos em não cumprir os prazos negociados nas compras”. Desse modo, a função deste profissional *Document Controller* reflete nas empresas como alguém que além de melhorar o fluxo de documentos, principalmente com os *stakeholders*; também ajudam a mitigar problemas em situações de possíveis riscos ocorridos desde a fase de planejamento do projeto até a fase final.

A função de *Document Controller* vem sendo utilizada com grande frequência por pessoas com formação em diversas áreas de conhecimento como bibliotecários, engenheiros de produção, administradores e arquivistas. Entretanto, faz-se necessário o questionamento se esses profissionais possuem conhecimento arquivísticos para tratar a documentação ou se esses profissionais, na hipótese de possuírem o mínimo de conhecimento arquivístico, têm feito a aplicação desses conhecimentos. E se possuem conhecimento e não aplicam, devemos nos questionar, quais são as dificuldades encontradas para que as aplicações desses conhecimentos não sejam executadas? Caberia ainda num plano hipotético ser mais prudente que essa função tão importante nas empresas de engenharia fosse restrita ao profissional com formação arquivística partindo do ponto de vista que é o profissional com mais bagagem teórica para realizar a Gestão de Documentos?

Em revista eletrônica que apresenta entrevistas, artigos e retratos de Controladores de Documentos chamada “*The Document Control Tribune*”, foi publicado um artigo intitulado de “*Document Control vs Records Management*” ou Controlador de Documentos vs Gestores de Documentos Arquivísticos. No artigo referido o autor faz uma distinção entre *Document Controllers* e os Gestores de Documentos Arquivísticos justificando que tais áreas possuem focos diferentes no que tange gerir documentos, dados e informações.

Convém observar que *records management* é uma designação específica do países anglo-saxões, mais especificamente os Estados Unidos, onde há uma cisão profissional entre os *archivists*, profissionais da área de Arquivologia voltados para a organização, gestão e pesquisa dos documentos considerados permanentes; e os *records managers*, gestores de documentos arquivísticos em idade corrente e intermediária.

Para o autor, apesar de essas duas áreas possuírem semelhanças tais disciplinas são diferentes. A publicação se pauta na definição reconhecida da *Consepsys* onde o *Document Controller* é uma profissão é “uma profissão de gerenciamento de documentos cujo objetivo é aplicar processos e práticas controladas para a criação, revisão, modificação, emissão, distribuição e acessibilidade de documentos”. Portanto, segundo a revista, a função garante que a documentação disponível nos pontos oficiais de uso de uma organização seja confiável para seus usuários e contenha informações atualizadas, confiáveis, verificadas e formalmente aprovadas. (Consepsys, 2023, p. 04).

O autor (Consepsys, 2023, p. 04) ao falar de Gestão de Documentos se utiliza dos termos da norma ISO 15489-1 justificando que essa área é responsável no que abrange controle eficiente e sistemático da criação, recebimento, manutenção, uso e descarte de documentos arquivísticos, incluindo os processos para capturar e manter evidências e informações sobre atividades e transações comerciais na forma de documentos arquivísticos. (Consepsys, 2023, p. 04).

O autor parte do princípio de que essas duas áreas estão envolvidas em momento diferenciada existência dos documentos. Ou seja (Consepsys, 2023, p. 04):

O controle de documentos se concentra na regulamentação e na conformidade dos documentos durante toda a sua existência, desde o momento em que são criados até quando não são mais necessários. O Gerenciamento de documento arquivístico concentra-se na retenção, segurança e descarte de documentos arquivísticos que servem como evidência das atividades comerciais.

Enquanto *Document Control* está envolvido em todas as etapas da vida dos documentos, o Gerenciamento de documento arquivístico entrará em ação somente quando o documento se torna um "documento arquivístico" e precisa ser arquivado com segurança. (Tradução nossa).

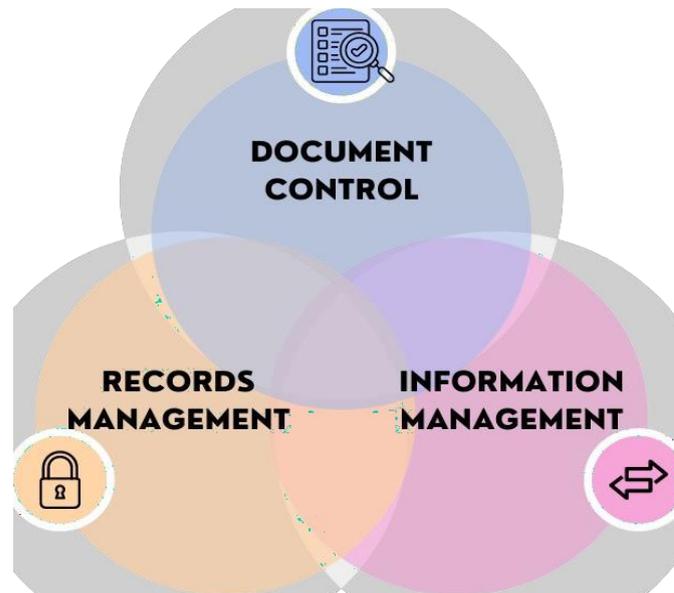
O autor se respalda em dois pontos-chaves para distinção das áreas. O primeiro ponto a relação com o escopo. Segundo o autor, o *Document Controller* está naturalmente relacionado com tipos de informações que não estão capturadas em documentos. A exemplo dessa teoria, são citados modelos 3D, gravações de conversas de áudio ou até vídeos.

Como segundo ponto de distinção das áreas são mencionadas as interfaces. De acordo com o autor, há menos contato da Gestão de Documentos com as pessoas envolvidas na criação e revisão dos documentos. Ao contrário dos Controladores de Documentos que do ponto de vista do autor são autores dos documentos por estarem envolvidos em cada etapa do processo de criação do documento. Desse modo:

As interfaces diárias dos profissionais de Controle de Documentos geralmente são autores de documentos, engenheiros, clientes, fornecedores, revisores e aprovadores porque eles estão envolvidos em cada etapa do processo de produção, revisão, aprovação e distribuição de um documento. O gerenciamento de documento arquivístico terá menos interações diárias com as pessoas envolvidas na criação e revisão de documentos. Ele definirá, planejará e organizará o arquivamento e a categorização adequados dos documentos arquivísticos, mas poderá interagir com os usuários mais em nível de sistemas do que em nível de interações pessoais.

Embora, como vimos acima, essas profissões sejam diferentes. Por sua natureza, para o autor fazem parte da mesma família. Como tal, compartilham valores e características comuns: Nos valores do controle de documentos, temos Conformidade e Rastreabilidade. Esses valores são compartilhados com o gerenciamento de documentos, por isso que é essencial que essas duas funções trabalhem juntas e encontrem sinergias quando existem na mesma organização. Assim, os processos e valores ficam extremamente entrelaçados no que diz respeito ao controle da documentação a Gestão de Documentos, e conseqüentemente; a Gestão da Informação. E o profissional *Document Control* é ao nosso ver, o personagem onde são consolidados esses processos e valores. É o agente da prática dessa consolidação, conforme ilustrado pela figura 06 abaixo.

Figura 06. Integração do *Document Control*, *Records Management* e *Information Management*



Fonte: Adaptado de (Consepsys, 2023)

Tomando por base esse contexto, nos parece, a princípio; ser uma “lacuna” que há nas tradicionais dinâmicas dessas empresas. Algo que deve ser refletido sob o ponto de vista da Gestão de Documentos.

Ao fazer uma análise sobre a série de normas ISO 30300 como instrumento de governança informacional em organizações privadas, Costa (2021) nos chama a atenção para a importância da aplicação das normas ISO. Essas normas de acordo com o autor (Costa, 2021, p. 02):

Podem desempenhar um importante papel nas organizações privadas onde atuam, trazendo a questão da gestão arquivística para níveis estratégicos [...] é uma alternativa de boas práticas. Os arquivistas devem estar preparados para atuarem em diferentes e multiversos cenários a partir das mudanças e impactos pelos quais o mundo vem sendo transformado. A digitalização de todos os processos empresariais revela-se como um verdadeiro desafio para esses profissionais. Não seria diferente para os profissionais que atuam nos serviços arquivísticos das organizações privadas. Há uma urgência de atualizar, rever, e em alguns momentos até refazer planos e políticas de trabalho no que tange aos serviços arquivísticos em organizações privadas. (Grifo nosso).

O profissional “*Document Controller*” talvez seja um exemplo de como os profissionais que atuam nos serviços arquivísticos nas organizações privadas deveriam se “atualizar” ou até “rever” sua abrangência de atuação. Uma vez que os profissionais de Arquivo possuem, teoricamente, uma bagagem técnica maior para fazer gestão de documentos, e visto que, as características das atividades desse profissional como mencionamos incluem, principalmente,

fazer controle da documentação, arquivamento, revisão entre outras características já mencionadas acima. São características de atividades comuns e básicas dos profissionais formados em Arquivologia.

Entretanto, como citamos, outros profissionais de formações diversas têm atuado nessa função. A nossa proposta, diante desse cenário apresentado é, examinar de forma mais profunda, a atuação do profissional *Document Controller* e analisar como é ou deveria ser o espaço de ocupação do profissional arquivista nessa função tão importante nas empresas de engenharia.

A ideia é entender se seria essa situação uma “lacuna” deixada pela Arquivologia pelo não interesse ou por uma falta de atualização técnica por parte dos profissionais de Arquivo nas empresas de engenharias. São discussões que permeiam essa “lacuna” que não pretendemos nos estender nesse trabalho, porém queremos deixar claro que entendemos esse ponto como uma lacuna a ser discutida.

3.2 A ALTA DIREÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO CONTEXTO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS

Para a (ABNT NBR ISO 9001:2015, p. 12), o conceito para “Alta Direção” é "Pessoa ou grupo de pessoas que lidera, gerencia e controla uma organização ao mais alto nível". É ela que tem o poder de delegar autoridade e prover recursos na organização. Na verdade, são todos àqueles envolvidos que dirigem e controlam a organização. São os líderes que em todos os níveis estabelecem uma unidade de propósito e direcionamento e criam condições para que as pessoas estejam engajadas para alcançar os objetivos da qualidade da organização.

Partindo do ponto de vista conceitual da definição da Alta Direção, a relevância para os sistemas da Gestão da Qualidade e Sistema da Gestão de Documentos ganha um peso ainda maior. É evidente que as ações e comprometimento da Alta Gestão e/ou das lideranças refletem e muito nas atividades, processos e sucesso da empresa ou organização.

Sob o ponto de vista da gestão documental acreditamos que esse comprometimento tem um diferencial considerável para a eficácia e qualidade do fluxo documental nas empresas de engenharia. Entendemos dessa forma por causa de quatro aspectos relacionados à liderança: os

processos de melhoria contínua; os processos de auditorias, e atrelado a esse último; a responsabilização por prestar contas.

Sobre o primeiro aspecto, “processos de melhoria contínua”, a importância da sua implementação está nos amplos benefícios que isso pode ter. O processo de auditoria permite, conforme (Rosário, Mariz, & Andrade, 2015) a “verificação do cumprimento de políticas, normas, procedimentos e outros instrumentos normativos de uma organização relacionados às atividades de gestão de documentos”, deste modo, as autoras acreditam que “faz-se necessário incentivar a prática de auditoria na área de Arquivologia, que é comum em outras áreas, considerando-se que sua aplicação pode impactar positivamente na melhoria dos serviços arquivísticos como um todo”.

A ABNT NBR ISO 9001:2015, p. 13, deixa claro que o planejamento do SGQ não é um evento único, ao contrário, é um processo contínuo como o nome já diz. É a atividade recorrente para aumentar o desempenho. Os planos evoluem à medida que a organização aprende e as circunstâncias mudam. Um plano leva em conta todas as atividades da qualidade da organização. Ou seja, é um processo de melhoria que não para e que nasce ainda na fase de planejamento. As organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria. Medir o desempenho e prover retroalimentação sobre o desempenho para as partes interessadas, como apropriado, para aumentar as iniciativas de melhoria. A melhoria é essencial para uma organização manter os atuais níveis de desempenho, reagir às mudanças em suas condições internas e externas e criar oportunidades.

Historicamente, o ciclo PDCA que comumente é utilizado nas organizações atualmente, tem sua fundamentação, principalmente no Japão. De acordo com (Daychoum: 2012, pp. 193-194), William Edwards Deming foi um dos precursores desse processo. Foi professor universitário, foi conferencista e consultor Norte-Americano. Ficou conhecido após seu trabalho no Japão pelo crédito recebido no aumento da produção durante o período de nos anos de 1938 a 1945¹⁴ na Segunda Guerra Mundial.

¹⁴ Foram publicados padrões na área da Qualidade e desenvolvidos Gráficos de Controle (Cartas). Neste período William Edwards Deming atuou como consultor de técnicas de amostragem. VALLS, Valéria Martin. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil**: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação e Documentação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. doi:10.11606/T.27.2005.tde-30112005-142031. p. 21. Acesso em: 2023-10-03.

Assim, como na iniciação da Arquivologia moderna o período dos anos 50 foi de grande relevância para métodos que buscassem melhorias de cunho administrativo e racionais a serem trabalhados nas empresas. Nesse período, por exemplo, à frente de sua época Deming ensinava às Altas direções das empresas como planejar o aumento da qualidade dos seus produtos. Ele fez uma contribuição significativa para que o Japão se tornasse o renomado desenvolvedor e produtor de inovações de alta tecnologia e qualidade. (Daychoum, 2012, pp. 193-194),

Deming é tido como a personalidade não nascida no Japão que maior impacto causou sobre o sistema de negócios e produção fabril japonês. Segundo (Daychoum: 2012. pp. 193-194), o ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a Guerra. Foi idealizado por Shewhart, mas foi Deming que o divulgou e efetivamente o aplicou. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo na Gestão da Qualidade, dividindo-a em quatro principais passos seguintes:

Importante destacarmos que o processo do PDCA é aplicado nas normas, principalmente nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizado, pelo menos na teoria, em qualquer organização de forma a garantir o sucesso dos negócios, isso independentemente das áreas que serão aplicadas ou departamentos.

O PDCA iniciais de “*Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar ou verificar) e *Action* ou *Act* (agir)” é o método de gestão que busca, através da melhoria contínua apoiar na resolução dos problemas e no controle dos processos. Neste sentido Azambuja (1996, p. 79-81) nos traz uma representação gráfica e definições interessantes para entendermos a importância deste método.

Figura 07 - Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Azambuja (1996)

A primeira etapa “planejar”, basicamente, são definidas as metas da atividade ou processo normalizado, assim como os métodos que possibilitarão alcançar as metas e os recursos necessários em função dessas metas e métodos.

Na etapa “executar” como está definida a capacitação, ou seja, educação, treinamento, experiência, formação profissional e atributos pessoais; e como tratar a motivação do pessoal que executa as atividades ou o processo normalizado, bem como o detalhamento dessa execução.

Na etapa “verificar” são verificados os resultados das atividades, ações, passos, etapas ou tarefas normalizadas. A utilização de indicadores, especialmente de eficácia e eficiência, e as respectivas medições e registros necessários são aspectos fundamentais a serem detalhados, especialmente para os itens de verificação de controle em um processo bem, como para pontos onde a rastreabilidade deve ser especificada.

Já etapa “agir” são realizadas ações corretivas para corrigir não-conformidades, discrepâncias, deficiências ou problemas ocorridos; e preventivas, para bloquear ou eliminar a possibilidade de ocorrência de uma não-conformidade, discrepância, deficiência ou problema já ocorrido ou não. As ações preventivas enfatizam o controle proativo das tendências ao longo do processo normalizado visando a analisar e eliminar causas potenciais de não-conformidades ou problemas. Ações para melhorias, reais ou potenciais, também podem ser tratadas e aprofundadas especialmente aquelas relacionadas com a tecnologia da informação e com a

inovação tecnológica em geral.

Os documentos arquivístico neste cenário acabam por ter uma importância muito grande, pois precisam ser controlados, afinal, como afirma (Azambuja, 1996), “a finalidade do controle de registros da qualidade é comprovar a qualidade requerida e a efetiva operação do sistema da Qualidade da empresa”. Os registros proporcionam aos auditores as evidências objetivas necessárias para verificar se determinado requisito foi cumprido e se os elementos do Sistema da Qualidade estão implantados, ou seja; em que grau o sistema está operacionalizado (Azambuja, 1996, p. 101).

Neste mesmo raciocínio, mas especificamente falando do SGPDA, (BUSTELO-RUESTA, 2012, p. 34) entende que “a verificação do cumprimento da conformidade do SGPDA faz-se com base na ISO 30301 e supõe a verificação de todos e cada um dos requisitos da norma mediante um processo de auditoria”. Segundo a autora, “as auditorias têm como objetivo, mediante o exame da documentação e a observação dos procedimentos, determinar se os requisitos são cumpridos ou não”. E é neste contexto, dos sistemas de gestão que naturalmente se baseia o ciclo de melhoria e resultado das auditorias. Estes resultados podem ser: Conformidades; não conformidades; pontos fracos; pontos fortes, riscos e oportunidades.

Assim, temos as não conformidades que são basicamente o não cumprimento de um dos requisitos da norma 30301 e requerem uma ação corretiva. Cada requisito da norma é identificável porque contém a expressão verbal “deve” (Bustelo-Ruesta, 2012, p. 33).

Já as não conformidades são refletidas em um relatório da auditoria, que pode sugerir qual é a ação corretiva requerida ou deixar essa escolha nas mãos da organização. Cada não-conformidade tem obrigatoriamente de a uma ação corretiva, e essa ação deve ser documentada e pode requerer até uma auditoria extraordinária que confirme a eficácia dela. Entretanto, a organização não deve esperar pela auditoria interna para ver as não conformidades. Se na análise e avaliação de como funciona o SGPDA¹⁵ se detectam tendências adversas e aconselhável que se atue logo e não se espere pela não conformidade (Bustelo-Ruesta, 2012, p. 33).

¹⁵ É o mesmo que SGDA apresentado anteriormente

Do mesmo modo, a melhoria contínua consegue-se não só com o início destas ações, como também com a revisão e atualização da política e objetivos de gestão documental e dos planos para conseguir estes objetivos. Esta forma de atuação tem uma das suas representações gráficas mais conhecidas na roda de Deming o PDCA, que mostramos no tópico sobre a melhoria contínua (Bustelo-Ruesta, 2012, p. 33-34).

No que envolve exatamente a gestão de documentos relacionada a Alta Gestão, e o terceiro aspecto “responsabilização por prestar contas” a professora (Bustelo-Ruesta, 2012, p. 6) afirma que:

Para a implementação de um sistema de gestão 30300 é imprescindível a liderança da Alta direção e a participação de toda a organização. Os responsáveis diretos da implementação devem ter conhecimentos de gestão documental, bem como de sistemas de gestão [...] independentemente do tipo de organização, para implementar um SGPDA 30301 é absolutamente imprescindível o apoio da Alta direção. Se este apoio e compromisso não existirem é melhor desistir da implementação, uma vez que não se trata apenas de uma formulação teórica, mas de um requisito obrigatório e demonstrável.

Esta responsabilização e compromisso que deve possuir a Alta Gestão, para Bustelo-Ruesta (2012), já inicia no processo de criação da política da empresa.¹⁶ A política é a base que “estabelece as estratégias de gestão documental e que atua como um marco de onde devem enquadrar-se os objetivos de gestão documental”. É nesse documento que segundo a autora deve conter os princípios onde deve ser avaliado e formalmente aprovado. Essa formalização ao nosso ver coloca a Alta Gestão numa posição de participação necessariamente ativa. A Alta Gestão se envolve na criação na fase de planeamento e nas revisões por causa do processo da melhoria. Ou seja, isso reduz consideravelmente a possibilidade de omissão ou passividade por parte da Alta Gestão.

Entretanto, quando falamos de participação da Alta Gestão, tomando por base a norma ISO 9001:2015 e a ISO 30301, como mencionamos no conceito de Alta Gestão, a responsabilidade não é algo centralizado. É na verdade, distribuída por todos os componentes que formam a Alta Gestão. Cada um deve conhecer a sua responsabilidade relativamente ao SGPDA, bem como conhecer as dos demais participantes. O quadro 03 consolida os requisitos

¹⁶ Atribuição de papeis e responsabilidade, na política incluem-se as responsabilidades de determinados departamentos e nomeia-se o gestor responsável pelo SGPDA. Deve-se nomear o Chefe da Divisão de Arquivos e Gestão de Documentos, o responsável operacional do SGPDA (BUSTELO-RUESTA, 2012).

para a Alta gestão. (Bustelo-Ruesta, 2012).

Quadro 03. Requisitos para Alta Gestão

REQUISITOS	AÇÃO	DOCUMENTAÇÃO
A alta direção deve demonstrar o seu compromisso (5.1)	A alta direção deve compreender e apoiar o SGPDA	Não existe documentação específica para demonstrar este compromisso
A alta direção deve estabelecer uma política de gestão documental (5.2)	A alta direção deve discutir e aprovar as linhas estratégicas incluídas num documento de política. Este documento deve ser formalmente aprovado e difundido em todos os níveis da organização	Documento de política de gestão documental
A alta direção deve assegurar que os papéis, as responsabilidades e as competências são definidos, criados e comunicados em toda a organização e às entidades ou indivíduos que trabalham nela ou em seu nome (5.3)	As responsabilidades e competências devem ser formalmente explicitadas, conhecidas e assumidas por todos	É muito frequente que se incluam no documento de política de gestão documental, mas também podem incluir-se na descrição de postos de trabalho ou qualquer outro instrumento habitual da organização.

Fonte: Adaptado de Bustelo-Ruesta, 2012

A partir desses requisitos, nesse processo de continuidade, a Alta Direção naturalmente por causa dos processos estabelecidos estará sempre ativa. Entretanto, é preciso que se deixe claro que, como muito bem destacado por (Costa, 2021, p. 02), “o uso das normas ISO é voluntário e as normas não cumprem um papel de lei ou ordenamento jurídico. [...] É uma alternativa de boas práticas Gestão de Documentos”. Ainda assim, podemos entender que uma vez SGPDA implementado, a possibilidade de estagnação ou passividade da Alta Gestão, torna-se quase que nula.

O contexto mencionado acima nos traz uma reflexão sobre a Arquivologia e seus métodos aplicados nas empresas de engenharia sem esse processo normatizado e/ou formalizado de continuidade. Nos faz indagar se tal processo não seria uma lacuna a ser preenchida pela Arquivologia, principalmente nas empresas de engenharia. Numa hipótese de esse processo ser estabelecido como ferramenta metodológica para a Arquivologia, a abrangência ou ocupação dos serviços arquivísticos seria ainda maior, ou, se formalmente estabelecido como um processo integrado do ponto de vista da Gestão de Documentos e Gestão da Qualidade, a eficácia e/ou qualidade das atividades de Gestão da documentação talvez fosse

ainda maior.

Há também a questão da relação da Alta Gestão com as auditorias, esse processo deriva em ações que precisam ser trabalhadas porque é um requisito de obrigação, ou seja, DEVE ter uma resposta a essa ação, e com isso; a Alta liderança inevitavelmente precisa ser atuante e constante. Assim o (GUÍA DEL USUARIO ISO 9001:2015, p. 205) cita que,

Uma auditoria é um “processo sistemático, independente e documentado para obter ter evidências objetivas e avaliá-las objetivamente a fim de determinar o grau em que os critérios de auditoria são atendidos”. O objetivo das auditorias internas é avaliar o cumprimento dos requisitos da ISO 9001:2015, a adaptação e implementação das políticas, procedimentos, instruções de trabalho da Organização e a eficácia dos processos para alcançar as metas definidas. [...] A norma exige que a organização defina um programa de auditoria, ou seja, “um conjunto de uma ou mais auditorias planejadas para um período de tempo determinado e direcionado para um propósito específico”, (tradução e grifos nossos).

4. GESTÃO DA QUALIDADE E GESTÃO DE ARQUIVOS: PONTOS DE INTERCESSÃO NOS NÍVEIS MICRO E MACRO DA GESTÃO

Ao discutir “Gestão da Qualidade em Arquivos”, os autores (Flores & Silva, 2011. p. 06) nos chamam a atenção ao afirmar que:

A prática desse equilíbrio entre gestão de documentos e gestão da qualidade tem sido apresentada na literatura arquivística por meio de estudos e pesquisas sobre qualidade em arquivos em seus vários aspectos. Alguns trabalhos mostram a importância dos sistemas de arquivos para a qualidade de organizações e a utilização da gestão da informação para o alcance dessa qualidade. Ainda que muitas empresas estejam a despertar para esta questão, estudos apontam a gestão da informação arquivística como fator essencial para alcance da qualidade nas empresas.

Pela citação dos autores, e como temos defendido neste trabalho em nosso objeto de estudo, uma integração das áreas de Arquivo e Qualidade nos parece totalmente possível. Se há tal importância da gestão da informação arquivística para a Qualidade nas empresas de como tão essencial, assim como há por parte da Qualidade ferramentas e conceitos com contribuições para os sistemas de Arquivos, logo se conclui, que ambas as áreas podem atuar como áreas complementares uma da outra, ou seja, ambas podem suprir lacunas existentes uma à outra.

Para (Flores & Silva, 2011. p. 07), alguns termos tão comuns utilizados pela Gestão de Documentos, como “Planejamento, controle, direção, organização e capacitação são termos encontrados frequentemente nos sistemas de gestão, nos programas, nos métodos e nas ferramentas da qualidade”. Os autores ao se aterem as teorias de *apud* (Moreno 2008, p. 73), corroboram com a ideia básica que entendemos surgido no nascimento da Gestão de Documentos moderna propagada após a segunda Guerra, ou seja, uma gestão com foco na racionalização dos documentos. Uma Gestão de Documento buscando economia e eficácia. Assim:

A gestão de documentos é o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações com decisões esclarecidas, rápidas, seguras, que permitam reduzir o fator de incertezas. **A qualidade está, portanto, intrínseca ao conceito de gestão de documentos.** (Grifo nosso).

Ainda, dois pontos levantados por (Flores & Silva: 2011. p. 07), legitima a ideia de entrelaçamentos entre essas duas áreas, Gestão de Documentos e Gestão da Qualidade. O primeiro ponto, pautado em apud (Cardoso e Luz, 2005, p. 52), traz a ideia de que “sem gestão da informação, não há Gestão da Qualidade”, ou seja, para os autores a relação existente entre a Gestão da Qualidade e a Gestão dos do Arquivos, possui padrões de gestão arquivística que podem ser utilizados para otimizar a gestão dos documentos arquivísticos da Qualidade. E o segundo ponto, referente as práticas da Gestão da Qualidade nos Arquivos, traz a descrença de que é possível a implantação de um sistema de Gestão da Qualidade em uma organização sem o envolvimento direto dos arquivos e dos Arquivistas, independentemente do seguimento dessa organização, mesmo se na esfera pública ou privada.

Apesar das possíveis utilizações das diversas ferramentas da Gestão da Qualidade no contexto da Gestão de Documentos, entendemos que essas ferramentas por si só não são suficientes como um papel substitutivo dos serviços arquivísticos ou para se gerir a informação. Todas as ferramentas precisam ser utilizadas de acordo com o problema que o momento traz se adequando o máximo possível aos requisitos metodológicos necessários. Entretanto, para melhor aproveitamento dessas ferramentas três aspectos são importantes ao nosso ver. O primeiro aspecto, a maior parte destas ferramentas podem ser utilizadas paralelamente as ferramentas Arquivísticas. Segundo aspecto, muitas dessas ferramentas podem ser utilizadas antes ou depois da utilização das ferramentas Arquivísticas. E o terceiro aspecto, essas ferramentas podem ser utilizadas entrelaçadas a outras ferramentas da Qualidade.

Sobre esse último aspecto, (Vergueiro, 2002. p. 38), ao falar sobre a utilização das ferramentas da Qualidade nesses ambientes de informação salienta que:

De uma maneira geral, as diversas ferramentas da qualidade são mais úteis quando utilizadas de forma cumulativa. O benefício que delas pode ser retirado amplia-se de maneira exponencial na medida em que sua combinação é realizada de forma inteligente. Assim, um processo de *brainstorming* pode ter como continuidade a elaboração de um diagrama de causa-e-efeito, que por sua vez poderá originar a coleta de dados para a elaboração de um gráfico de Pareto ou um histograma, que tornarão possível o melhor entendimento dos problemas e a proposição de soluções mais viáveis. E assim sucessivamente, até que a questão seja solucionada a contento.

Essas ferramentas atuarão claramente como ferramentas de apoio para os profissionais da informação em suas respectivas organizações. Podem se tornar apoio tanto para as atividades

mais simples como nas atividades de planejamento, dos serviços e dos processos de maneira geral. Devem ser usadas de forma colaborativa entre os colaboradores envolvidos e de forma contínua. Os envolvidos nesse processo não se limitam apenas aos colaboradores iniciais da escala hierárquica da organização, mas também, na participação da Alta Gestão e dos especialistas da área em que o problema venha a ser trabalhado. (Vergueiro, 2002, p. 38).

Nesse último ponto mencionado acima, ressaltamos mais uma vez a importância de uma atuação ativa, e quando possível; até proativa por parte dos gestores nesse processo. Situação *sine qua non* para a evolução dessa integração entre as áreas da qual nós defendemos. Ou seja, estamos falando de uma ação conjunta. Aspecto que em nossa atuação prática tem mostrado, ao nosso ver, certo distanciamento entre Arquivistas e a Alta Gestão, desse modo, prejudicando essencialmente o processo de uma boa Gestão da Informação Arquivística.

Sobre isso essa ação conjunta (Vergueiro, 2002, p. 38), corrobora ao dizer que:

[...] é necessário mencionar que a implementação das ferramentas no âmbito da aplicação da filosofia da qualidade em serviços de informação deve ser, em essência, integrativa. Isto quer dizer que elas deverão colaborar para colocar todas as forças internas e externas, de que os serviços podem lançar mão, em uma atuação conjunta visando a melhoria contínua de produtos e serviços. Ao mesmo tempo, é preciso também ter consciência de que isto constitui, em si mesmo, um processo permanente, que jamais será plenamente atingido. E o que, em suma, está subentendido pela expressão melhoria contínua.

Nesse sentido, defendido por (Flores & Silva, 2011, p. 13), espera-se que os gestores da informação, assim como os profissionais arquivistas, conheçam tanto os pilares básicos que promovem a Qualidade quanto os métodos atuais de gerenciamento. Ainda, espera-se a realização de um alinhamento dos processos e ferramentas da Qualidade à sua excelência no conhecimento dos instrumentos arquivísticos com objetivo não somente satisfazer o usuário, como também se antecipar as suas demandas.

4.1 NÍVEL MACRO, SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

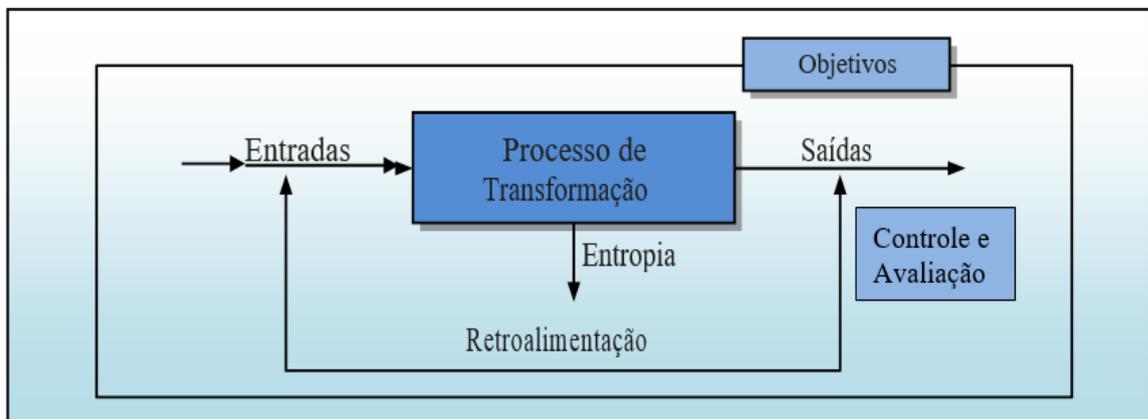
Quando deduzimos que as áreas da Gestão da Qualidade e Gestão de Documentos podem ter sua complementariedade e/ou integração, fazemos isso por perceber que dois pontos são essenciais nesse processo. O primeiro por saber que essas áreas possuem, como já mencionamos em seções anteriores, Sistemas em seus respectivos processos de gestão. E o

segundo ponto, por esses sistemas serem adaptáveis ao serem trabalhados em conjunto.

É preciso para essa discussão ter o entendimento sobre o conceito de Sistema para embasar nosso raciocínio e proposta. Neste sentido, o conceito trazido por (Oliveira, 2010) apud(Léllis, 2021, p. 89) é interessante por ser “sistemas é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, coletivamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica”. Uma das características proeminente do Sistema de Gestão da Qualidade para nós é a sua qualidade de interagir com os diversos conceitos, ambientes organizacionais, métodos e ferramentas. A interoperabilidade de um Sistema de Qualidade de maneira tão natural viabiliza, a priori, a integração com outros sistemas facilmente. Por causa desse entendimento, do conceito de Sistema, se permite propor novas formas de integração entre outros sistemas, principalmente o Sistemas de Gestão de Documentos.

Conforme ilustração da figura 08 abaixo, temos um processo que, como nos Sistemas de Gestão da Qualidade assim como no Sistema de Gestão de Documentos, configura-se a ideia de controle.

Figura 08. Sistema – conceito e componentes



Fonte: Adaptado de (Léllis, 2021, p. 50)

A dinâmica de um Sistema, de forma resumida, de acordo com (Léllis, 2021, p. 50) sequenciase da seguinte forma seguir:

Sobre **os objetivos** a autora cita que é a própria razão de existência do sistema. É a finalidade para a qual este foi criado.

Sobre as **Entradas do sistema** é citado que essas fornecem ao sistema o material, a

informação e a energia para operação ou processo de transformação.

No Processo de transformação está ligado a entrada, pois é a função que possibilita a transformação do insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado. O processo é a maneira pela qual os elementos componentes do sistema interagem, a fim de produzir as saídas desejadas.

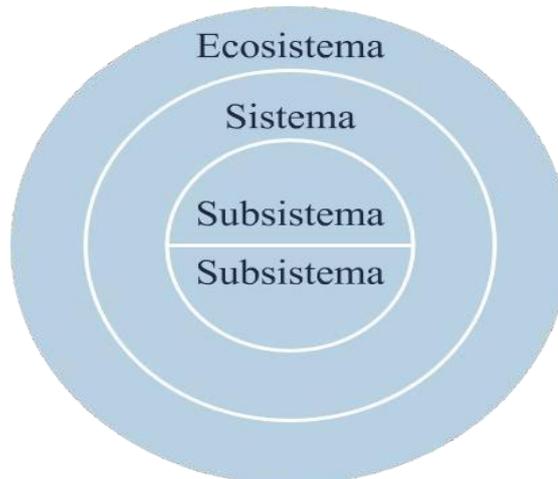
Ponto essencial é a **Entropia**, pois essa envolve o processo de alteração de um estado. Segundo a autora, quanto maior o processo (de desinformação?), maior será a sua desordem. As entropias são espontâneas, isso quer dizer que seguem princípios da natureza. No âmbito da organização administrativa, existe a entropia negativa, que é a definição dada ao fenômeno por que passa a empresa, companhia ou sistema que está em processo de restabelecimento, ou seja, se recuperando da desordem. A entropia negativa consiste na reversão da entropia, a saída do estágio de bagunça e caos. De acordo com o princípio da entropia, quanto maior a informação, menor a desordem.

As **Saídas do sistema** correspondem aos resultados do processo de transformação.

As funções dos **Controles e avaliações** do sistema existem para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida de desempenho do sistema, o que é chamada de Indicador/Padrão.

Já a **Retroalimentação (ou realimentação ou *feedback*) do sistema** consiste em um processo de comunicação que reage a cada entrada de insumo (ou informação), incorporando o resultado da ação resposta desencadeada por meio de nova informação.

Com isso, segundo (Léllis, 2021, p. 53), um sistema terá seu nível de integração a medida que os resultados da complexidade e da dinâmica do funcionamento dos subsistemas para seu bom gerenciamento. E para essa integração devem ser considerados três níveis hierárquicos sobre esse Sistema, portanto: o **Sistema** em si, como visto acima, os **Subsistemas**, como partes identificadas de forma estruturada que integram o Sistema; e por último, os **Supersistemas (ou ecossistema)** que é, na verdade, o todo, conforme ilustração da figura 09 abaixo:

Figura 09. Níveis do sistema

Fonte: (Léllis, 2021, p. 89)

Contudo, para que isso seja facilitado, sem perder de vista as características dos requisitos individuais dos sistemas, é extremamente recomendável a implementação do método de ‘Sistema Integrado de Gestão’ (SIG), portanto, um método para integrar os sistemas.

Assim, (BSI, 2006, p. 03), cita que a especificação PAS 99:2006, inspirada no Guia ISO 72:2001,¹⁷ que significa *Publicly Available Specification* (Especificação Disponível Publicamente), traz um modelo simples para as organizações integrarem em uma única estrutura todas as normas e especificações de sistemas de gestão que as compõe. Busca-se desse modo, simplificar a implementação de vários sistemas ao mesmo tempo. A especificação PAS 99:2006 segue a abordagem PDCA presente na maioria das normas sobre Sistemas de gestão, e principalmente, Gestão da Qualidade. Comumente esse modelo/método é utilizado para a integração das normas ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 e OHSAS 18001.

A especificação PAS 99:2006 está centrada na ideia de dar apoio as organizações a se beneficiarem com a consolidação dos requisitos comuns de todas as normas, assim tornando essa integração mais eficaz. Auxilia na identificação dos processos do Sistema de Gestão Integrado, assim determinando a sequência de interação dos processos, na determinação dos

¹⁷ Guia ISO 72:2001 - Diretrizes para a justificação e desenvolvimento de padrões de sistemas de gestão que era um guia para elaboradores de normas. Guia já retirado. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/34142.html>. Acesso em: 03/OUT/2023.

critérios e métodos a serem utilizados para operação e controle. Dessa maneira, disponibiliza recursos e informações para a operação e controle; para o monitoramento, medição e análise dos processos; e ainda, auxilia na implementação e ações para o processo de melhoria contínua definidas pela Alta direção. (BSI, 2006, p. 03)

Figura 10. Modelo do Sistema Integrado de Gestão – PAS 99



Fonte: Adaptado de (Cicco, 2006)

De acordo com (BSI, 2006, p. 03), a estrutura da especificação PAS 99:2006 está dividida e subdividida da seguinte forma:

4.1 Requisitos gerais: Identificação dos processos do Sistema Integrado de Gestão; determinação da sequência e interação dos processos; determinação de critérios e métodos para operação e controle; disponibilidade de recursos e informação para operação e controle; monitorar, medir e analisar os processos e implementar ações para melhoria contínua.

4.2 Política do sistema de gestão: é definida pela Alta direção; é apropriada as atividades, aos produtos e aos serviços; inclui compromisso em atender todos os requisitos relevantes; inclui o compromisso em melhorar continuamente a efetividade do Sistema Integrado de Gestão; providencia estrutura para estabelecer e analisar criticamente os objetivos; comunica todos os envolvidos no processo; é regularmente analisada para contínua adequação.

4.3 Planejamento (4.3.1 Identificação e avaliação de aspectos, impactos e riscos):

Procedimento para identificação dos aspectos das atividades, produtos e serviços relevantes ao escopo do Sistema Integrado de Gestão; procedimento para avaliar os riscos para a organização; determinar e registrar os aspectos que tem ou podem ter um impacto significativo; assegurar que os aspectos significativos são considerados quando do estabelecido, implementado e na aplicação da manutenção do Sistema Integrado de Gestão.

4.3 Planejamento (4.3.2 Identificação de requisitos legais e outros requisitos): Procedimento para determinar os requisitos legais e outros relacionados com as atividades, produtos e serviços relevantes ao escopo do Sistema Integrado de Gestão; assegurar que os aspectos significativos são considerados quando do estabelecido, implementado e na aplicação da manutenção do Sistema Integrado de Gestão.

4.3 Planejamento (4.3.3 Planejamento de contingências): Procedimento para identificar e responder a qualquer evento não planejado, emergência potencial e desastre; prevenção ou mitigação de consequências de tais ocorrências e considerar a continuidade da operação.

4.3 Planejamento (4.3.4 Objetivos): Estabelece objetivos considerando os aspectos significantes, requisitos legais, outros requisitos aplicáveis e seu compromisso com a melhoria contínua; os objetivos devem ser mensuráveis; deve-se estabelecer, implementar e manter programas para atendimento dos objetivos.

4.3 Planejamento (4.3.4 Estrutura organizacional, funções, responsabilidades e autoridades): Representação da Alta direção; necessita identificar, documentar e comunicar as funções, responsabilidades e autoridades aos envolvidos com Sistema Integrado de Gestão e suas inter-relações; estrutura organizacional, funções, responsabilidades e autoridades.

4.4 Implementação e Operações (4.4.1 Controle operacional): objetiva-se assegurar que as operações e associadas aos aspectos significativos sejam desenvolvidas sob condições controladas; essas condições devem assegurar o atendimento à Política e objetivos da organização, além requisitos aplicáveis.

4.4 Implementação e Operações (4.4.2 Gestão de recursos): Competência das pessoas; avaliar a eficácia das ações desenvolvidas para garantir a competência; sensibilização sobre a relevância e importância das atividades; conscientização sobre atendimento de objetivos;

determinar recursos de infraestrutura para atingir objetivos.

4.4 Implementação e Operações (4.4.3 Requisitos de documentação): Escopo do Sistema Integrado de Gestão; normas constituintes do Sistema Integrado de Gestão; políticas e objetivos; manual do Sistema Integrado de Gestão; procedimentos e registros definidos pelas normas que compõe o Sistema Integrado de Gestão e outros definidos pela organização; procedimento documentado para controlar os documentos do Sistema Integrado de Gestão; procedimento documentado para controlar os registros do Sistema Integrado de Gestão.

4.4 Implementação e Operações (4.4.4 Comunicação): Comunicação interna em vários níveis da organização; recebimento, registro e resposta das comunicações relevantes das partes interessadas; registro das decisões sobre a comunicação com as partes interessadas externas; estabelecimento e implementação de métodos de comunicação com partes interessadas externas.

4.5 Avaliação do Desempenho (4.5.1 Medição e monitoramento): implementar atividade de monitoramento medição para determinar a extensão na qual requisitos aplicáveis são atendidos; registrar informação para rastrear o desempenho do controle operacional e para avaliar a conformidade com os objetivos e a capacidade dos processos em atingir os resultados planejados.

4.5 Avaliação do Desempenho (4.5.2 Avaliação de conformidade): Avaliação periódicasobre o atendimento de requisitos legais que são relevantes para o escopo do Sistema Integrado de Gestão; registrar o resultado dessa avaliação.

4.5 Avaliação do Desempenho (4.5.3 Auditoria interna): Estabelecer e manter um programa de auditorias baseado na significância dos aspectos, risco, desempenho da organização e resultados de auditorias anteriores; avaliar o atendimento do Sistema Integrado de Gestão e das normas constituintes; avaliar se o Sistema Integrado de Gestão está corretamente estabelecido, implementado e mantido com auditor independente das funções auditadas.

4.5 Avaliação do Desempenho (4.5.4 Tratamento de não-conformidades): Não-conformidades identificadas e ação para mitigar seu impacto.

4.6 Melhoria (4.6.1 Generalidades): Melhoria contínua da efetividade do Sistema Integrado de Gestão; definir responsabilidade e autoridade pelas ações de melhoria.

4.6 Melhoria (4.6.2 Ação corretiva, preventiva e de melhoria): Análise crítica das não-conformidades reais e potenciais, incluído comentários das partes interessadas; determinar a causa; avaliar a necessidade de ação em função dos riscos encontrados; determinar e implementar ação necessária; registrar o resultado da ação tomada; avaliar a eficácia da ação tomada.

4.7 Análise Crítica Pela Direção (4.7.1 Generalidades): A Alta direção conduz a análise crítica em intervalos planejados; propósito e assegura a contínua adequação, pertinência e efetividade; inclui avaliação de oportunidades de melhoria do Sistema Integrado de Gestão e alteração da política e objetivos; mantém registros das análises críticas.

4.7 Análise Crítica Pela Direção (4.7.2 entradas): resultados de auditorias; realimentação de partes interessadas; situação de ações corretivas e preventivas; acompanhamento de ações anteriores; situações de mudanças relacionadas aos aspectos da organização de riscos associados; recomendações para melhoria; dados e informações do desempenho da organização; resultados das avaliações das não-conformidades legais e outros requisitos.

4.7 Análise Crítica Pela Direção (4.7.3 entradas): Registrar decisões e ações relacionadas à melhoria da efetividade do Sistema Integrado de Gestão; melhorias relacionadas aos requisitos das partes interessadas; necessidade de recurso para melhorar o Sistema Integrado de Gestão e seus processos.

Nos quadros 04 e 05 abaixo temos exemplos de identificação dos requisitos que são comuns nas principais normas da Qualidade.

Quadro 04. Requisitos comuns da Qualidade, Gestão Ambiental, Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho.

Requisitos da PAS 99	ISO 9001 Qualidade seção	ISO 14001 Gestão Ambiental seção	OHSAS 18001 Segurança e Saúde seção
4.1 Requisitos gerais	4.1	4.1	4.1
4.2 Política do sistema de gestão	5.1, 5.3	4.2	4.2
4.3 Planejamento		4.3	4.3
4.3.1 Identificação e avaliação de aspectos, impactos e riscos	5.2, 5.4.2, 7.2.1, 7.2.2	4.3.1	4.3.1
4.3.2 Identificação de requisitos legais e outros requisitos	5.3(b), 7.2.1(c)	4.3.2	4.3.2
4.3.3 Planejamento de contingências	8.3	4.4.7	4.4.7
4.3.4 Objetivos	5.4.1	4.3.3	4.3.3
4.3.5 Estrutura organizacional, funções, responsabilidades e autoridades	5.5	4.4.1	4.4.1
4.4 Implementação e operação			
4.4.1 Controle operacional	7	4.4.6	4.4.6
4.4.2 Gestão de recursos	6	4.4.1, 4.4.2	4.4.1, 4.4.2
4.4.3 Requisitos de documentação	4.2	4.4.4, 4.4.5, 4.5.4	4.4.4, 4.4.5, 4.5.3
4.4.4 Comunicação	5.5.3, 7.2.3, 5.3(d), 5.5.1	4.4.3	4.4.3
4.5 Avaliação de desempenho			
4.5.1 Medição e monitoramento	8.1	4.5.1	4.5.1
4.5.2 Avaliação de conformidade	8.2.4	4.5.2	4.5.1
4.5.3 Auditoria interna	8.2.2	4.5.5	4.5.4
4.5.4 Tratamento de não-conformidades	8.3	4.5.3	4.5.2
4.6 Melhoria			
4.6.1 Generalidades	8.5.1	4.5.3	4.5.2
4.6.2 Ação corretiva, preventiva e de melhoria	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.2
4.7 Análise crítica pela direção			
4.7.1 Generalidades	5.6.1	4.6	4.6
4.7.2 Entrada	5.6.2		
4.7.3 Saída	5.6.3		

Fonte: Adaptado de (BSI, 2006, p. 12)

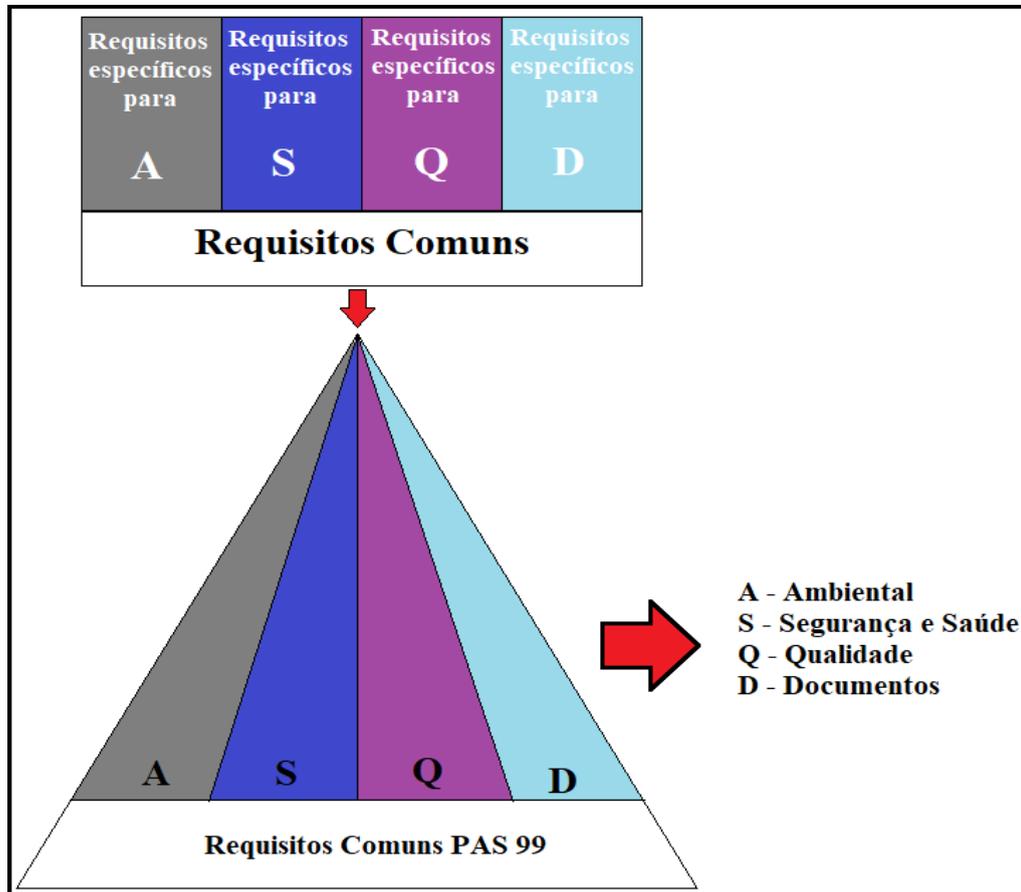
Quadro 05. Requisitos comuns da Gestão de Serviços de TI, Segurança da Informação e Segurança de Alimentos.

Requisitos da PAS 99	ISO/IEC 20000 Especificação da Gestão de Serviços de TI seção	ISO/IEC 27001 Segurança da Informação seção	ISO 22000 Segurança de Alimentos seção
4.1 Requisitos gerais	3	4.1, 4.2	4.1
4.2 Política do sistema de gestão	3.1, 4.4.1	5.1	5.1, 5.2
4.3 Planejamento	4.1	4.2	5.3
4.3.1 Identificação e avaliação de aspectos, impactos e riscos	4.1(f), 4.2(d)	4.2	5.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4
4.3.2 Identificação de requisitos legais e outros requisitos		4.2.1 (b2)	7.2.3
4.3.3 Planejamento de contingências	8.2		3.3, 5.7, 7.10, 7.10.4
4.3.4 Objetivos	4.1(b), 5.0	4.2.2	7.5, 7.6
4.3.5 Estrutura organizacional, funções, responsabilidades e autoridades	4.2	4.2.2	5
4.4 Implementação e operação			
4.4.1 Controle operacional	4.2, 6.0	4.2.2	7.7, 7.8, 7.9
4.4.2 Gestão de recursos	3.1, 3.3	5.2.1, 5.2.2	5.1, 5.3, 5.4, 5.5, 6.1, 6.2
4.4.3 Requisitos de documentação	3.2	4.3	4.2
4.4.4 Comunicação	3.1(b), 7	4.2.4(c)	5.6
4.5 Avaliação de desempenho			
4.5.1 Medição e monitoramento	4.3	4.2.3	7.6.4, 7.6.5, 8.3
4.5.2 Avaliação de conformidade	4.3	4.2.3	8.4.3
4.5.3 Auditoria interna	4.3	6	8.4.1
4.5.4 Tratamento de não-conformidades	4.3	4.2.4	7.6.5, 7.10
4.6 Melhoria			
4.6.1 Generalidades	4.4	4.2.4, 8.1	8.1, 8.5
4.6.2 Ação corretiva, preventiva e de melhoria	4.2.4(b), 8.2, 8.3	8.2, 8.3	8.2
4.7 Análise crítica pela direção			
4.7.1 Generalidades	3.1(g)	7.1	5.8, 8.5.2
4.7.2 Entrada		7.2	5.8.2
4.7.3 Saída		7.3	5.8.3

Fonte: Adaptado de (BSI, 2006, p. 13)

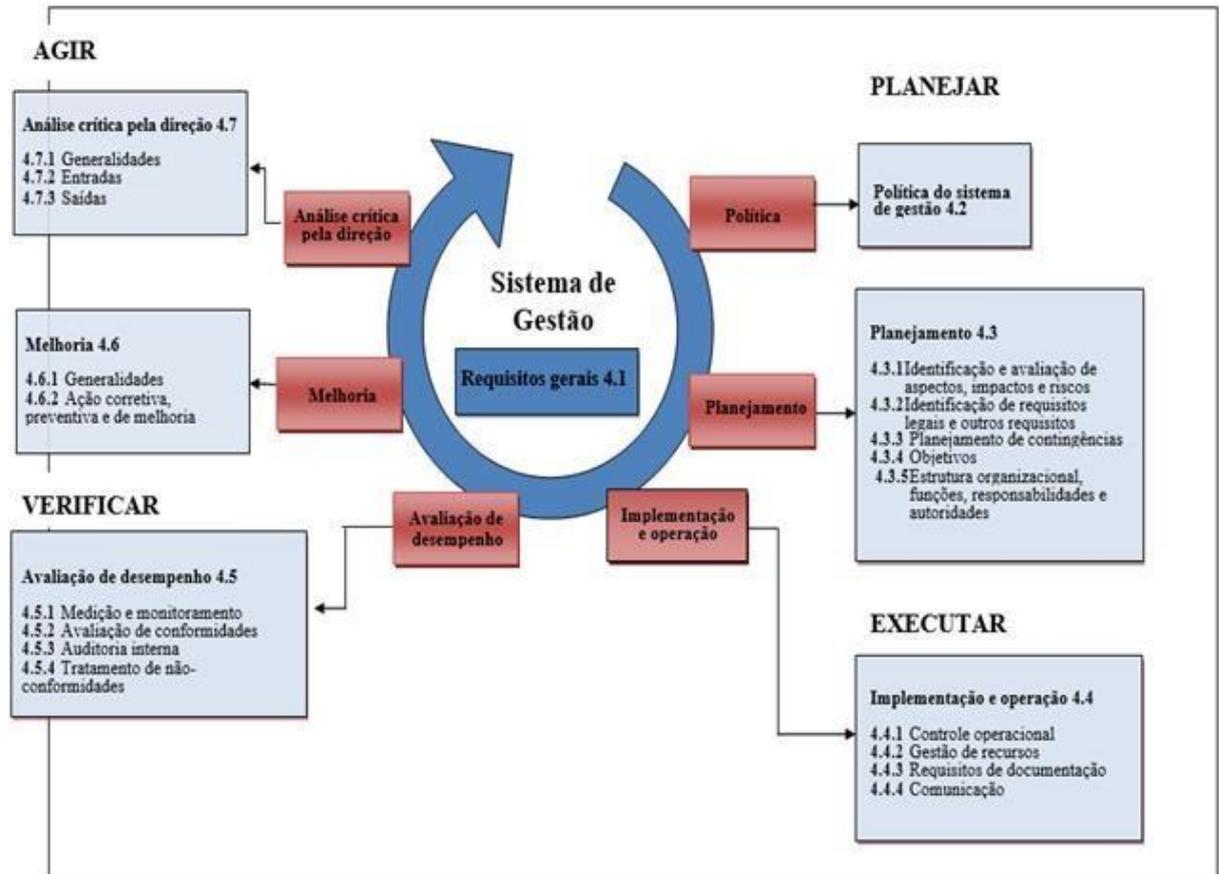
Abaixo, graficamente ilustrado pela figura 11, um exemplo hipotético da integração de sistemas, incluindo Sistema de Gestão de Documentos.

Figura 11. Requisitos Comuns



Fonte: Adaptado de (BSI, 2006, p. 04)

Figura 12. Ilustração de como o PDCA e os requisitos comuns se mesclam para proporcionar a estrutura geral do sistema de gestão.



Fonte: Adaptado de (BSI, 2006, p. 05)

Para facilitar a implementação desse sistema, pode-se utilizar uma Lista de Verificação como forma de conduzir o processo. Essa lista de verificação destina-se a ser usada por organizações que procuram na implementação de um sistema de gestão integrado pela primeira vez ou por aqueles que atualmente possuem um Sistema de Gestão Integrado e gostariam de utilizar o PAS 99 como estrutura para seus sistemas de gestão.

Segue abaixo, para a simples ilustração, um modelo da Lista de Verificação, sugerido pela especificação PAS 99:2006 comumente utilizada, para quem implementa esse modelo.

REQUIREMENT	ANSWER	ACTION REQUIRED/ COMMENT	BY WHOM	BY WHEN	LEVEL OF COMPLIANCE		
					None	Partial	Full
4.1.1 Have you agreed with all interested parties concerned what the scope of the integrated management system is going to be? (Note: that the integrated management system does not only have to include external standards and specifications; you may have some internal ones that could be included too.)							
Will it be the whole or part of the organization?							
Who and what will the integrated management system cover?							
What management systems standards/specifications will be used?							
4.1.2 Having agreed the scope of the integrated management system, who and how is the integrated management system going to be established, implemented and maintained in accordance with PAS 99 and the management systems standards/specifications used?							
4.1.3 a) In line with the scope of the integrated management system, have the processes needed for the implementation, operation and maintenance of the integrated management system been identified and also are these processes throughout the organization? (This means that ALL parts of the organization that are within the scope of the operations should be included. i.e. accounts, marketing, HR etc as they are part of the organization that is providing products and services to the customer.)							
REQUIREMENT	ANSWER	ACTION REQUIRED/ COMMENT	BY WHOM	BY WHEN	LEVEL OF COMPLIANCE		
					None	Partial	Full
4.1.3 b) Have you determined the sequence and interaction of the processes mentioned in 4.1.3. a) and how can these processes be integrated to streamline the management system?							

c) Have you determined what criteria and methods are required to ensure that the processes are effective?							
4.1.3 d) Have you determined what resources and information will be required to:							
1. Implement the processes for the integrated management system?							
2. Communicate what you are doing with the integrated management system processes? (This is a not a one man project! It will need to be a team approach, so resources to help with the implementation will be required.)							
4.1.3 e) How will you monitor measure and analyse the integrated management system processes?							
How will the results of this analysis be used to improve the integrated management system?							
4.2 Is there an integrated management system policy?							
This should include the policies of all the management systems/specifications used in the integrated management system. Ref. Annex A Para A1 of PAS 99.							
4.3.1 a) Have the aspects of your activities been identified within the scope of the integrated management system?							
4.3.1 b) Have the risks that can have a significant impact on meeting the policies and objectives of the organization been identified?							
REQUIREMENT	ANSWER	ACTION REQUIRED/ COMMENT	BY WHOM	BY WHEN	LEVEL OF COMPLIANCE		
					None	Partial	Full

<p>4.3.2 Have all the legal requirements been identified for the scope of the integrated management system? (These should take into account the requirements of the standards/specifications used for the Integrated Management System.)</p>						
<p>4.3.3 Has contingency planning for the organization for dealing with unplanned events, potential emergencies and/or disasters been addressed and have plans been put in place to deal with the consequences of such disasters happening?</p>						
<p>4.3.4 Have measurable objectives for the integrated management system been established and agreed? (The objectives should take into account the significant aspects and impacts together with any legal requirements.)</p>						
<p>4.3.5.1 Has a management representative/s for the integrated management system been appointed?</p>						
<p>4.3.5.2 Have the roles, responsibilities and authorities for the integrated management system been documented and communicated to those that need to know?</p>						
<p>4.4.1 Have the operations that are associated with the significant aspects (See 4.3.1) been identified and are these to be carried out under specified conditions so that they meet the organizations policies, objectives and legal requirements?</p>						

4.4.2.1 Are the people who are working within and are associated with the integrated management system competent for the tasks they have to carry out?							
4.4.2.2 a) Where action has been taken to ensure staff are competent, has this been evaluated for its effectiveness. (This should be reviewed approximately one month after the action has been taken, giving the person concerned a chance to see if the new skills acquired work.)							
REQUIREMENT	ANSWER	ACTION REQUIRED/ COMMENT	BY WHOM	BY WHEN	LEVEL OF COMPLIANCE		
					None	Partial	Full
b) Are staff who are working within the integrated management system aware of the relevance and importance of their contribution to the integrated management system?							
4.4.3.1 Does the integrated management system documentation include:							
a) The scope of the integrated management system and the standards/specifications used?							
b) Policies and objectives?							
c) An integrated management system manual covering the main elements processes and procedures related to the integrated management system?							
d) The procedures and records from the relevant standards/ specifications used in the integrated management system?							
e) Documents that are necessary for the effective planning, operation and control of the processes of the integrated management system?							
4.4.3.2 Do the procedures for the control of the integrated management system include:							

a) Approval of documents?							
b) Review and updating of documents?							
c) The identification of the current revision status?							
d) Ensuring that documents are available at the point of use?							
e) Documents that are legible and identifiable?							
f) Control over documents from external origins?							
g) Adequate identification of obsolete documents that are still in use?							
4.4.3.4 Have you identified which records from all the management systems standards/specifications are needed to ensure there is evidence to show the effective operation of the integrated management system?							
REQUIREMENT	ANSWER	ACTION REQUIRED/ COMMENT	BY WHOM	BY WHEN	LEVEL OF COMPLIANCE		
					None	Partial	Full
4.4.3.5 Is there a procedure that details how records are maintained and retrieved etc?							
4.4.4.1 Are there arrangements to:							
a) Internally communicate the integrated management system?							
b) Deal with communications from interested parties?							
4.4.4.2 Are there arrangements for making decisions for communicating with external interested parties?							
4.4.4.3 What are the methods for communicating with external interested parties?							

4.5.1 What monitoring and measurements are carried out to ensure that therequirements of the integrated management system are being met? (Are the processes ensuring that objectives and policies are being achieved?)							
4.5.2 Are evaluations carried out of the legal and other requirementsapplicable to your company processes and activities?							
4.5.3.1 Are the integrated management system internal auditscarried out to ensure: a) The integrated management system conforms to the managementsystems standards/specifications?							
b) That the integrated management system has been properlyimplemented and maintained?							
4.5.3.2 Are the audits based upon the aspects, impacts and risks to theintegrated management system?							
REQUIREMENT	ANSWER	ACTION REQUIRED/ COMMENT	BY WHOM	BY WHEN	LEVEL OF COMPLIANCE		
					None	Partial	Full
4.5.3.3 Do the audit arrangements cover the scope, frequency, methodologiesand competencies for conducting integrated management system audits and the way in which they are reported?							
4.5.3.4 Are the auditors qualified / trained to conduct multi-disciplinedintegrated management system audits?							
4.5.4 Are there defined methods for identifying, correcting and assessing the impact of non-conformities of the integrated management system?							

<p>4.7.1.3 Are records kept of the management reviews?</p>						
<p>4.7.2 Does the management review assess and ensure all those items mentioned in this requirement are taken into account?</p>						
<p>4.7.3 Does the output of the management reviews carried out take all those items mentioned in this requirement into account?</p>						
<p>Notes on management reviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> • It is recommended, if possible, to have the management reviews part of a board meeting. This review should be of a strategic nature and act as a pointer to where the organization should be going in the future. • An integrated management system should be taking into account the whole organization and its activities in consultation with interested parties and therefore is the responsibility of the CEO and their board. 						

Fonte: Adaptado de (BSI, 2006, p. 04)

4.1.1 Nível macro, filosofia gerencial como modelo de integração

No sentido de integrar os serviços e produtos de informação a Qualidade, (Vergueiro, 2002, p. 47), nos apresenta “filosofia gerencial” que incorpora diversas proposições desenvolvida sob o aspecto da Qualidade dos serviços. Na filosofia, o enfoque das necessidades passa a ser o cliente. O cliente passa a ser o centro dos processos, portanto, passam a ser visto como agente definidores e não só como agentes modificadores. Em outras palavras, segundo autor, cria-se mecanismos de comunicação de duas direções, com um fluxo contínuo de informação vindo do cliente para a organização e da organização para o cliente.

O fluxo de informação do cliente para organização participa do aperfeiçoamento dos processos para melhor atender as necessidades dos clientes. No sentido inverso, portanto, no fluxo da organização para o cliente, o conhecimento sobre as necessidades dos clientes é que define os processos para os quais serão utilizados e aperfeiçoados. Os resultados dos fluxos têm possibilidades de serem os mesmos ou semelhantes. (Vergueiro, 2002, p. 47)

Com isso, temos mais um modelo de esfera macro que mostra que os serviços da Gestão da Qualidade e da Gestão de Documentos, são possíveis sim de serem integrados. Contudo, como mencionamos em vários momentos anteriores deste trabalho, a implementação dos serviços da Qualidade pode não ter sucesso, se não obtiver fundamentado em dois pontos. O primeiro no comprometimento da Alta Gestão, e o segundo ponto, na participação coletiva da organização. (Vergueiro, 2002, p. 47)

[...] é importante também salientar que qualquer caminho escolhido para a implementação da Qualidade em serviços de informação, como aliás, em qualquer tipo de serviço, irá depender fortemente do comprometimento da administração superior. O ideal, nesse sentido, seria que a cúpula da organização na qual o serviço de informação está inserido desencadeasse o processo de qualidade e nele inserisse as questões ligadas ao fornecimento e obtenção de informação. [...] A iniciativa na direção da inserção da qualidade nos serviços de informação terá maiores chances de sucesso se vier a originar-se no âmbito da gerência do serviço, em um processo dinâmico e participativo, de forma a obter o apoio de toda a equipe.

Infelizmente, nem sempre essa iniciativa ocorre por parte da Alta Gestão. Normalmente essas iniciativas ocorrem dos gestores das áreas que prestam serviços de informação¹⁸ que tenta

¹⁸ Neste trabalho, entenda-se “**Serviços de Informação**” como: Atividade destinada à identificação, aquisição, processamento e transmissão de informação e ao seu fornecimento, se configurando como todo processo de auxílio

convencer a Alta Gestão de que seu programa de Gestão é importante para a organização.

Já o segundo ponto, referente a participação coletiva da organização, (Vergueiro, 2002, p. 47) destaca que:

[...] um ponto que não pode ter sua importância minimizada diz respeito a participação de toda a equipe no esforço para implementação das propostas da qualidade. Neste sentido, um ambiente onde a qualidade se transforma em condições essencial para a realização do trabalho só pode ser atingido por intermédio do trabalho em equipe. A qualidade não será jamais atingida por meio de esforços isolados. Assim, possibilitar que o grupo de funcionários do **serviço de informação de maneira integrada**, compartilhando responsabilidade, deve ser a preocupação inicial de qualquer processo de melhoria.

A implementação da Gestão Qualidade com um papel essencial nos processos, produtos e serviços de informação possui diversas formas de estratégias. Na filosofia gerencial se tem uma característica diferencial que é uma ação conjunta que ao nosso ver, trata-se grosso modo, de trabalhar a cultura das atividades e processos nas diversas camadas hierárquicas da organização, portanto, todos, independentemente do cargo, têm sua parcela de contribuição no processo contínuo da Gestão. Ou seja, a filosofia gerencial parte da ideia de que uma equipe devidamente motivada estará aberta a incorporar em suas rotinas, uma nova filosofia de trabalho, e conseqüentemente; irá alterar a cultura organizacional. Uma vez dotada essa ideia, temos uma distribuição de responsabilidades das atividades e processos. (Vergueiro, 2002, p. 51)

Ou seja, sob a esfera mais macro são possíveis de integrações, tanto a filosofia gerencial como no Sistema Integrado de Gestão e ambas preconizam a necessidade de integração da Qualidade com os serviços de informação, sob o ponto de vista de atuação conjunta: gestores das suas respectivas áreas, participação ativa da Alta Gestão, a participação da Organização como um todo e sempre trabalhando em um processo contínuo integrado.

Entendemos que sob a esfera mais micro, no possível processo de integração das áreas da Gestão da Qualidade e Gestão de Documentos, as ferramentas de ambas as áreas são

fundamentais e são a porta de entrada para a implementação do Sistema Integrado de Gestão, assim como para a filosofia gerencial.

Para a execução dessas ferramentas, fica na responsabilidade dos gestores a execução e atuação ativa para o sucesso desse processo. Sobre isso (Vergueiro, 2002, pp. 51-52) afirma que:

Dentro dessa proposta, será essencial contar com o engajamento da gerência, de quem deverão se originar as propostas iniciais e o planejamento para que os objetivos sejam atingidos, pois, afinal, a qualidade não se atinge por acaso, mas é resultado de planos definidos e uma persistente atividade de implementação. Dessa forma, o papel da gerência dos serviços de informação na consecução desse objetivo nunca poderá ter sua importância minimizada. A gerência caberá, entre outras coisas, definir as ferramentas que serão mais úteis ao processo de gestão da qualidade em serviços de informação, bem como garantir que todos os membros da equipe compreendam seu funcionamento e aprendam a utilizá-las de forma apropriada.

Faz-se importante destacar que, a várias divisões e até subdivisões no que tange as ferramentas das áreas da Gestão da Qualidade assim como da Gestão de Documentos. De acordo com (Vergueiro, 2002, pp. 51-52), alguns autores costumam diferenciar em dois grupos, ferramentas básicas e ferramentas complementares. O primeiro grupo ferramentas “constituídas por aqueles instrumentos que visam especificamente auxiliar o profissional na análise de problemas” tendo como segundo grupo, as ferramentas complementares englobando todas aquelas que servem como apoio a utilização do primeiro grupo.

Há ainda, segundo o autor, a preferência em dividir as ferramentas em estratégicas (administrativas) e estatísticas (quantitativas). No primeiro grupo, portanto estratégicas, estariam aquelas ferramentas utilizadas para gerar ideias, classificar fenômenos ou dados, estabelecer prioridade, definir encaminhamentos, investir a causa de problemas e entender os diferentes processos envolvidos na produção ou nos serviços. Já no segundo grupo, portanto estatísticas, estão aquelas ferramentas utilizadas para medir o desempenho e expor dados de diferentes formas, buscando evidenciar informações básicas para a tomada de decisão em relação à melhoria da qualidade. (Vergueiro, 2002, p. 52)

A discussão que possui nosso trabalho, propõe analisar uma possível integração entre essas duas áreas, Gestão da Qualidade e Gestão de Documentos no cotidiano das organizações. Assim, a seção abaixo destaca algumas das ferramentas da Qualidade, que ao nosso ver, são

totalmente passíveis de serem utilizadas no meio arquivístico com muita qualidade e eficácia. Exemplificaremos, de maneira simplista, a aplicação dessas ferramentas a fim de que se possa ajudar o leitor a visualizar de forma prática muitas teorias mencionadas até aqui.

4.1.2 Nível micro: ferramentas da Qualidade no contexto arquivístico

Conforme mencionado anteriormente, propomos em nosso trabalho analisar uma possível integração entre essas duas áreas, Arquivologia e Gestão da Qualidade no cotidiano das organizações. Assim, a seção abaixo destaca algumas das ferramentas da Qualidade, que ao nosso ver, são totalmente passíveis de serem utilizadas no meio arquivístico com muita qualidade e eficácia. Exemplificaremos, de maneira simplista, a aplicação dessas ferramentas a fim de que se possa ajudar o leitor a visualizar de forma prática muitas teorias mencionadas até aqui.

4.1.2.1 Kaizen

O primeiro exemplo de ferramenta útil também para a Arquivologia é a metodologia Kaizen. De acordo com (Daychoum, 2012, pp. 197-198), Kaizen é uma palavra de origem japonesa com o significado de Melhoria Contínua. Nos anos 50, os japoneses retomaram as ideias da administração clássica de Taylor e criaram o conceito de Kaizen, que significa aprimoramento contínuo. É um conceito que exprime filosofia de vida oriental onde visa o bem não somente da empresa como do homem que trabalha nela. As empresas são municiadas com ferramentas para se organizarem e buscarem sempre resultados melhores. Partindo do princípio de que o tempo é o melhor indicador isolado de competitividade, de eliminar os desperdícios, é sempre possível fazer melhor e sempre é possível fazer alguma melhoria tenha sido implantada. Esse conceito traz em consequência resultados de melhorias quantitativas e qualitativas, portanto lucro. Esse conceito é utilizado no sistema de produção da Toyota. Seu conceito corresponde a uma política e a uma cultura.

Política: conjunto de valores definidos como verdade que servirão de orientação para o comportamento de um determinado grupo de pessoas.

Cultura: conjunto de valores já incorporados pelo grupo e que pode ser observado pelo seu comportamento natural (Daychoum, 2012, p. 197).

Dessa forma, temos na prática das organizações que a Alta administração da organização assume os valores do Kaizen de melhoria contínua como parte da Política da Qualidade, e com isso, institui uma série de atividades para a promoção dos valores adotados e a disponibilização dos recursos necessários a todas as atividades dando abertura para adoção de programas e técnicas da Qualidade como o PDCA. (Daychoum, 2012, p. 198)

Nesse conceito, de Kaizen os funcionários passam a incorporar práticas de melhoria contínua aplicadas no dia a dia. Isso gera conseqüentemente melhoria de desempenho nos processos, satisfação dos clientes, qualidade de vida na organização, segurança e bom ambiente de trabalho. O Kaizen promove a melhoria através da eliminação de problemas identificados nos processos correntes. A ideia é a de que todos participem do processo de melhoria contínua.

Desse modo, para implementação desse conceito normalmente é seguido um roteiro:

- 1º selecionar um processo da organização;
- 2º estudar e documentar todo o processo;
- 3º buscar maneiras de melhorar o processo;
- 4º desenhar/desenvolver um processo melhor;
- 5º implementar o processo novo;
- 6º avaliar os resultados;
- 7º documentar os resultados;
- 8º repetir esse processo de maneira contínua. (Daychoum, 2012, pp. 198-199)

4.1.2.2 Diagrama de Ishikawa

Outra ferramenta muito utilizada na área da Qualidade é o Diagrama de Ishikawa,¹⁹ proposto pelo engenheiro Kaoru Ishikawa em 1943, permite a percepção das relações entre causas e efeitos que intervêm em qualquer processo. O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta usada para analisar criteriosamente e expor as relações entre um determinado efeito (como por exemplo variações de uma característica da qualidade) e suas causas potenciais.

As várias causas em potencial são organizadas em categorias principais e

¹⁹ Também conhecido como: Diagrama Espinha de Peixe, Diagrama de Causa e Efeito e Diagrama. Daychoum, Merhi. **40 + 8 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. – Editora Brasport - Rio de Janeiro-RJ - 4ª edição: 2012. p. 200

subcategorias, de maneira que seu formato se assemelhe a um esqueleto de peixe. Por isso ser conhecido também como Diagrama Espinha-de-Peixe. Um diagrama de causa e efeito é usado para: analisar relações de causa e efeito, comunicar relações de causa e efeito, facilitar a resolução de problemas do sintoma para a causa, até a solução. Ishikawa observou que, embora nem todos os problemas pudessem ser resolvidos por essas ferramentas, ao menos 95% poderiam ser, e que qualquer trabalhador fabril poderia efetivamente utilizá-las. (Daychoum, 2012, pp. 197-198)

Sua estrutura, todos os tipos de problemas podem ser classificados como sendo de quatro tipos diferentes: método, matéria-prima e/ou materiais, mão de obra e/ou pessoas e máquinas e/ou equipamentos, porém há autores que entendem os tipos Ambiente e medidas como essenciais também: Pontuaremos abaixo:

Método: basicamente está relacionado a padronização de processos e metodologias de trabalho. Neste caso podem ser considerados Critérios de priorização e execução de tarefas, métodos de registro, consulta de informações ou adequação do planejamento para a capacidade de execução;

Matéria-prima e/ou materiais: Em síntese são os materiais ou matéria-prima utilizados no processo que tem como o resultado o efeito avaliado. Neste caso pode ser a conformidade de matéria prima materiais de comunicação assim como outros materiais não automatizados.

Mão de obra e/ou pessoas: Para este ponto, aspectos de causa são considerados fatores de mão de obra, como a não adequação do nível de aprendizagem e qualificação de salários, benefícios, nível de satisfação, comunicação e outros fatores relacionados aos colaboradores da empresa e que necessariamente podem influenciar o efeito avaliado.

Máquinas: São os equipamentos para o trabalho como, por exemplo, computadores, máquinas automatizadas, estado de manutenção das desses equipamentos assim como outros equipamentos usados no processo que possam estar defeituosos.

Ambiente: São principalmente questões relacionadas à saúde e segurança no trabalho dos colaboradores e pessoas relacionadas.

Medidas: tem relação com o controle de qualidade e mensuração de indicadores de desempenho, instrumentos de medição, assim como outros fatores quantitativos e qualitativos.

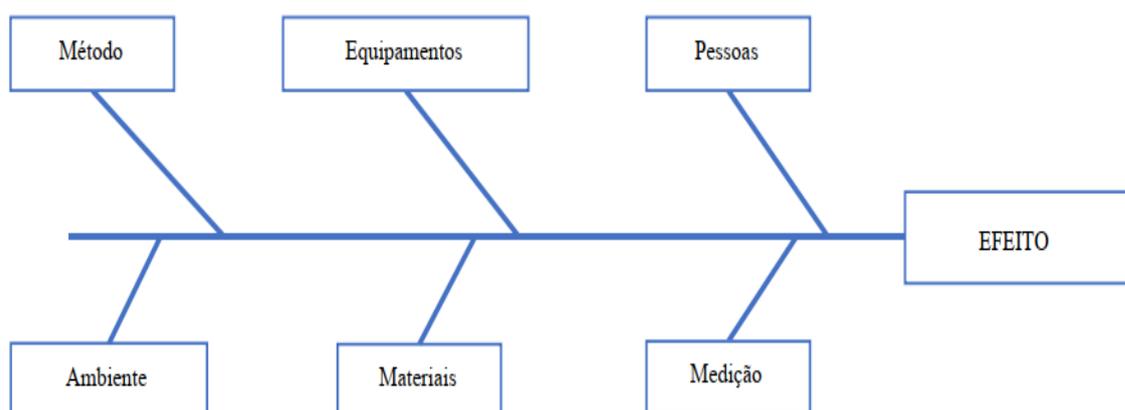
Os procedimentos para elaboração de um diagrama de causa e efeito é descrito por (Léllis, 2021, p. 89) tendo como primeiro passo a identificar o feito/problema. Neste sentido, segundo o autor a equipe deverá identificar de forma objetiva o problema que venha a ser analisado, ou seja, o feito/problema.

O segundo fica por conta de determinar o item a ser controlado. Assim, segundo (Léllis, 2021, p. 89), desenhar a “espinha de peixe” e escrever, no lado direito, portanto, “na cabeça” do peixe”, o problema em questão.

Já o terceiro passo, como na figura 13, são as definições das causas primárias. A ideia é fazer uma espinha dorsal, as espinhas primárias, não esquecendo de colocar um retângulo nas extremidades nas “espinhas primárias”, e partir daí, colocar o referido problema. E por fim, responder à pergunta: quais as causas que, provavelmente, provocaram este efeito?

Figura 13: Diagrama de causa e efeito mostrando o primeiro nível de causas

Diagrama de causa e efeito mostrando o primeiro nível de causas



Fonte: (Léllis, 2021, p. 90)

Já como quarto passo, no sentido de identificar as causas secundárias que afetam as causas primárias, coloca-se as espinhas secundárias e para algumas situações até espinhas terciárias.

Como quinto passo, através da observação, indica-se as possíveis hipóteses que se aproximam mais do problema.

No sexto passo nos certificamos de que não foi esquecido nada fazendo uma revisão do que já foi feito, e se utilizando da pergunta: “esta causa, realmente, responde o problema”? Assim, faremos essa revisão.

Tendo como sétimo e último passo, é feito juntamente com a equipe, uma análise mais detalhada sobre as características do problema. (Léllis, 2021, pp. 89-91)

Abaixo elaboramos uma situação hipotética afim de ilustração de aplicação do método Diagrama de Ishikawa (figura 14) para uma situação possível dentro do ambiente arquivístico. Uma situação de baixa produtividade e qualidade no processo de digitalização e impressão em um Acervo.

Figura 14. Diagrama de Ishikawa – Causa e Efeito



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2.3 Brainstorming

Conceitualmente na tradução do seu vocábulo como “tempestade de ideias”, o chamado Brainstorming, segundo (Léllis, 2021, p. 76), é um processo no qual se conduz à geração de ideias, a alternativas, soluções etc. acerca de um determinado tema em estudo, com a participação daqueles que compõem um grupo de trabalho. É usado para identificar possíveis soluções para problemas e oportunidades em potencial para a melhoria da qualidade. O intuito é fazer as pessoas envolvidas emitirem suas opiniões.

Existem dois tipos de brainstorming: o oral e o escrito. O escrito também é conhecido como *Brainwriting*. O brainstorming oral é feito mediante a colocação do problema para o grupo, de modo que “todos” possam contribuir com suas ideias para se solucionar o problema. O *Brainwriting* é iniciado com o problema sendo exposto para o grupo. Em seguida, poderão ser feitas perguntas e distribuídas por pequenos pedaços de papel com adesivos em uma das bordas, para que ali sejam colocadas as sugestões propostas. Sua maior vantagem é a participação integral do grupo.

O *brainstorming* pode ser estruturado e não estruturado. O brainstorming estruturado é realizado obedecendo-se a uma certa ordem. Quando as pessoas estiverem reunidas em círculo, por exemplo, pode-se adotar o sentido horário, ou anti-horário. Aquele que não tiver ideias passará a vez. Este modo de trabalho exige uma exposição maior dos participantes, induzindo-os a contribuir para o resultado da reunião.

O brainstorming não estruturado permite a manifestação aleatória das pessoas. Por esse motivo, aquele que conduz a reunião deverá estar atento para que os “mais falantes” não venham a sufocar os mais tímidos. Todos devem ter a mesma oportunidade de expressar suas ideias.

Para o método, segundo (Longo, 2011, p. 05) há duas fases envolvidas:

A primeira fase que é de geração onde o facilitador repassa as diretrizes e o objetivo da sessão de brainstorming e os membros da equipe elaboram uma relação das ideias. Neste caso o objetivo é gerar o maior número possível de ideias. Como ponto de partida as algumas perguntas do tipo “por quê”, “como” ou “o quê” podem facilitar o processo.

A segunda fase, que é de esclarecimento, onde a equipe analisa a lista de ideias para certificar-se que cada um entendeu todas as ideias. A avaliação destas ideias é feita depois de terminada a sessão de brainstorming. Por exemplo:

1. *Como podemos diminuir o número de falhas operacionais no processo de digitalização de um documento?*
2. *Quais as formas possíveis de agilizarmos a produção da digitalização sem perder a qualidade das imagens?*
3. *O que podemos fazer para trazer um atendimento de qualidade para o cliente ao solicitar um serviço de digitalização de urgência?*

De forma mais detalhada alguns critérios são definidos para o brainstorming: identificar o facilitador; estabelecer claramente o objetivo do brainstorming; sequencialmente cada membro da equipe apresenta uma única ideia por vez; quando possível membros da equipe trabalham sobre as ideias dos outros membros; neste estágio, as ideias não são criticadas, nem discutidas; as ideias são registradas onde todos os membros da equipe possam vê-las; o processo continua até que não haja mais geração de ideias; ao final, todas as ideias são criticadas para maior esclarecimento.

4.1.2.4 Fluxograma

É um tipo de diagrama, que ainda se encontra esporadicamente utilizado pelos arquivistas, definido como uma representação esquemática de um processo. Por meio de gráficos ilustra de forma descomplicada e objetiva a transição de informações entre os elementos que compõem este processo. Com ele é possível compreender de forma rápida e fácil o percurso ou caminho percorrido por certo elemento, como por exemplo, um documento), através dos vários departamentos da organização assim como o tratamento que cada um vai lhe dando. É importante na simplificação e racionalização do trabalho, permitindo a compreensão e posterior otimização dos processos desenvolvidos em cada departamento ou área da organização. São, na prática, a representação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer. (Daychoum, 2012, p. 57).

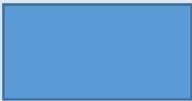
Segundo (Léllis, 2021, p. 80), os tipos de fluxogramas mais conhecidos são: fluxograma

de cima para baixo, fluxograma detalhado, diagrama de fluxo de trabalho, mapa de distribuição, fluxo do processo produtivo, diagrama de blocos, fluxograma do processamento de dados.

O fluxograma evidencia graficamente, de acordo com (Léllis, 2021, p. 80), os movimentos de dispersão de recursos materiais e humanos, dessa forma ajudando na otimização e ajuda a simplificar o trabalho; padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos; ajuda a promover a descrição dos métodos administrativos com maior rapidez; facilita a leitura e o entendimento do que está sendo representado; facilita a localização e a identificação dos aspectos importantes; facilita a flexibilização dos processos; e permitir de modo geral um melhor grau de análise.

O fluxograma oferece aos membros da equipe pontos de referência comuns e uma linguagem padrão (como no exemplo do quadro 06) sobre um processo ou projeto existente facilitando o trabalho a ser executado. Constitui em uma representação ampla, dos ciclos relativos ao retrabalho, de falhas e de ações desnecessárias ou até mesmo a obsolescência do processo, no todo ou em partes. (Léllis, 2021, p. 80).

Quadro 06. Símbolos mais utilizados de fluxograma

	Geralmente usa-se uma ELIPSE para indicar o início e o fim do fluxo.
	No RETÂNGULO normalmente são inseridas as ações.
	O LOSANGO usualmente representa questões alternativas.
	A SETA frequentemente é usada para indicar o sentido do fluxo.

Fonte: (Daychoum, 2012, p. 60)

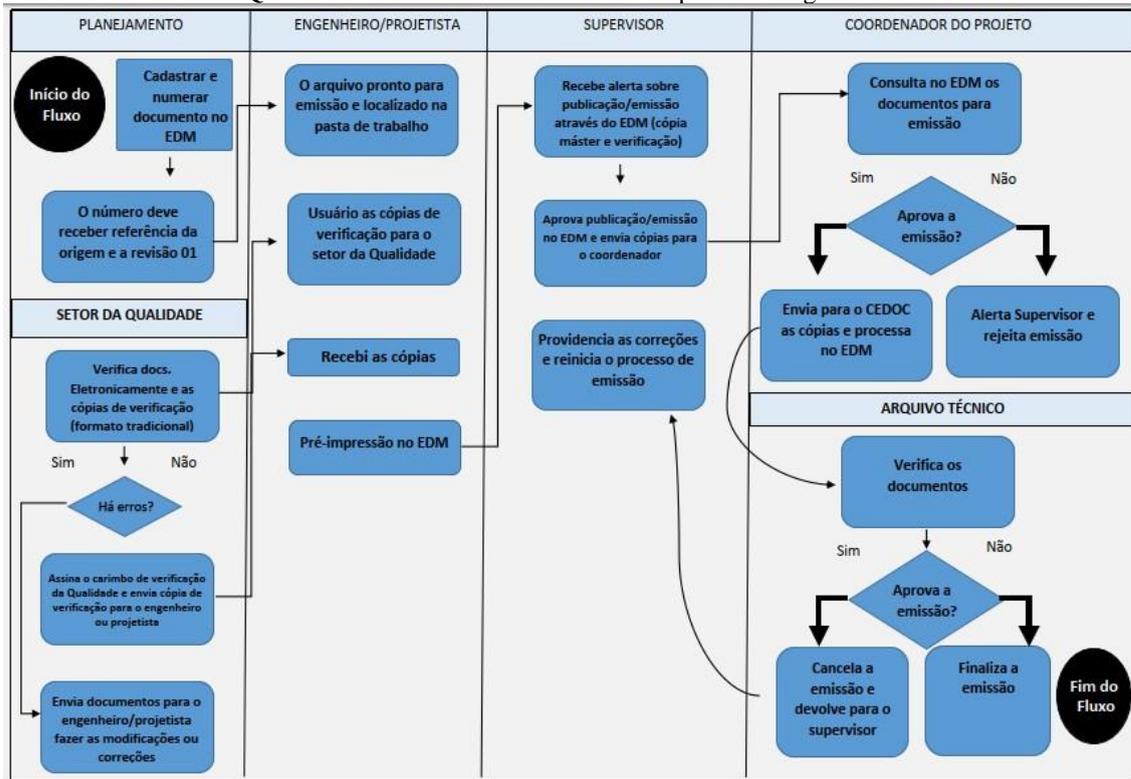
O fluxograma apresentado a seguir (do quadro 07) descreve as rotinas de uma empresa de Engenharia e seu principal fluxo documental.

4.1.2.5 5w + 2H

A ferramenta chamada de 5W + 2H consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral. Dessa forma, para que não subsistam dúvidas sobre o que deve ser feito, por que deve ser feito, como deve ser feito, quando deve ser feito e quem são as pessoas responsáveis pela sua execução. Essa ferramenta se mostra bem eficaz para várias áreas de conhecimento principalmente por causa do seu nível de detalhamento, pode ser aplicada no desenvolvimento de um plano de ação, facilita no controle, na padronização e treinamentos. A terminologia 5W2H tem origem nos termos da língua inglesa *What, Who, Why, Where, When, How, How Much/How Many*. (Daychoum, 2012, pp. 62) e (Léllis, 2021, pp. 92-94).

- ✓ *What?* O que será feito? (Etapa/Ações);
- ✓ *Who?* Quem realizará as tarefas/ações? (Responsabilidades);
- ✓ *When?* Quando cada uma das tarefas/ações deverá ser executada? (Tempo);
- ✓ *Where?* Onde cada tarefa/ação será executada? (Tempo);
- ✓ *Why?* Por que deve ser executada a tarefa ou a ação? (Justificativa)
- ✓ *How?* Como deverá ser realizada cada tarefa/ação? (Método); e por último,
- ✓ *How/Many - How/Much?* Quantos/Quantos custará cada etapa do projeto? (Custo).(Daychoum, 2012, pp.116-120) e (Léllis, 2021, pp. 92-94)

Quadro 07. Fluxo documental numa empresa de Engenharia.



Fonte: Elaborado pelo Autor

(Daychoum, 2012, pp. 99) chama a atenção para algo que entendemos como importante em relação a utilização dos fluxogramas. Segundo o autor, essa ferramenta integrada ao apoio do Método 5W2H, ferramenta que mencionaremos abaixo, pode ser utilizada de maneira satisfatória numa possível análise de um processo organizacional. Dessa forma, pode-se depois de representado graficamente o processo pelo fluxograma, pode-se sugerir algumas perguntas utilizando o Método 5W2H, conforme quadro 08 abaixo:

Quadro 08. Análise do Fluxograma pelo Método 5W2H

Análise do Fluxograma pelo Método 5W2H	
What?	O que é feito nessa fase do projeto?
Who?	Quem executaria essa fase do projeto?
When?	Quando esta fase do processo deveria ser feita?
Where?	Onde esta fase do processo deveria ser feita?
Why?	Por que esta fase do processo é necessária?
How?	Como esta fase está sendo executada?
How/Many - How/Much?	Quanto tempo dura essa fase do processo?

Fonte: Adaptado de (Daychoum, 2012, p. 59).

4.1.2.6 Folha de Verificação

As Folhas de Verificação são tabelas ou planilhas usadas para facilitar a coleta e análise de dados. Muito utilizada pela Qualidade principalmente nas empresas de engenharia, o seu uso economiza tempo, eliminando o trabalho de desenhar figuras ou escrever números repetitivos. Além disso, elas evitam comprometer a análise dos dados. Serve para a observação sistemática de fenômenos, permitindo uma visualização da existência dos diversos fatores envolvidos e seus padrões de comportamento. A ideia básica das listas é agrupar os fatos em classes.

Geralmente são quatro as listas de verificação: Lista de Verificação da Existência de Determinadas Condições: geralmente a resposta final que nos interessa é do tipo SIM/NÃO; Lista de Verificação de Contagem de Quantidades: neste tipo de lista, além de verificarmos a existência ou não das condições exigidas, interessa-nos saber as quantidades ou frequências com que aparecem; Lista de Verificação de Classificação de Medidas: neste tipo de lista, verificamos o modo de distribuição de características mensuráveis; Lista de Verificação de Localização de Defeitos: esta lista serve para estudarmos a localização de defeitos ou determinadas características em corpos ou objetos definidos, com a finalidade de percebermos algum padrão de ocorrência. (Daychoum, 2012, pp. 207-209).

Ao utilizarmos a técnica da folha de verificação se deseja obter dados, baseados em observações amostrais, para definição de um modelo. Essa técnica é o ponto de partida na maioria dos ciclos de solução de problemas, portanto, sendo uma ferramenta de fácil compreensão que mostra a frequência com que certos eventos ocorrem.

Assim, algumas etapas e características, segundo (Longo, 2011, p. 04) são importantes para o uso eficaz dessa ferramenta.

- ✓ Deve-se aplicado de forma sistemática coletando dados para obter um quadro claro dos fatos;
- ✓ Seu método consiste em determinar o objetivo específico para a coleta destes dados (as questões a serem dirigidas);
- ✓ Deve-se identificar os dados requeridos para atingir o objetivo (dirigir as questões);
- ✓ Deve-se determinar como os dados serão analisados e por quem (ferramentas estatísticas);
- ✓ Deve-se elaborar um formulário para registrar os dados;

- ✓ Deve-se prover espaço para registrar as informações sobre quem coletou os dados, onde, quando e como os dados foram coletados;
- ✓ Deve-se testar previamente o formulário, coletando e registrando alguns dados;
- ✓ Deve-se analisar criticamente e corrigir o formulário, se necessário.

No quadro 09 abaixo, criamos um exemplo de folha de verificação numa hipotética situação de baixa produtividade e qualidade no processo de digitalização e impressão em um Acervo:

Quadro 09. Modelo de folha de verificação

EFEITO CAUSA	PÁGINAS FALTANTES	PÁGINAS RASGADAS	CÓPIAS BORRADAS	CÓPIAS NÃO NÍTIDAS	PÁGINAS FORA DE SEQUÊNCIA	TOTAIS
Máquinas empregadas	56	32	81	31	12	212
Umidade	2	0	5	14	0	21
Toner	6	9	15	25	17	72
Condições das originais	3	1	6	4	18	32
Outros (especificar)	0	0	0	0	0	0
	Total					337
Responsável pela coleta de dados: João Pedro de Lucas de Jesus (Arquivista) Data: 22/09/2023 Onde/como: Empresa PazDoc e Gestão (setor de digitalização)/relatório do mês.						

Fonte: Adaptado de (Léllis, 2021, p. 92)

4.1.2.7 5S

Sobre a ferramenta 5S (Léllis, 2021, pp. 92-94) nos mostra na prática o passo a passo para aplicação de tal ferramenta ilustrando com um exemplo factível para o ambiente arquivístico. Como primeiro passo, afixar no quadro uma cartolina com o formulário do Plano de Ação e anotar a meta. O segundo passo consiste em distribuir “*post-it*” e pedir que cada um anote sugestões de contramedidas ou ações. Terceiro passo recolher os “*post-it*” contendo sugestões, solucioná-los, por consenso, e afixá-los na cartolina. Como quarto e último passo, completar as demais colunas do Plano de Ação. Segue abaixo um modelo de um plano de ação ilustrado por (Léllis, 2021, pp. 92-94), para aplicação da ferramenta 5S em um setor de protocolo.

NOME DA EMPRESA	SETOR ENVOLVIDO: PROTOCOLO	PLANO DE AÇÃO: IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NO PROTOCOLO		ESTABELECIDO EM: 29.07.2021	REVISADO EM: 04.08.2021	FL:01/01		
		AÇÕES (WHAT)	RESPONSÁVEL ¹⁴ (WHO)				PRAZO ¹⁵ (WHEN)	LOCAL (WHERE)
		<i>Registro da situação atual</i>	<i>Chefe do Setor – Ana Paula</i>	09.08.21	<i>Protocolo</i>	<i>Registrar o aspecto do ambiente antes da implantação.</i>	<i>Fotografando ou filmando o local antes da implantação.</i>	-
		<i>Comunicação os colaboradores do setor</i>	<i>Arquivista - Marco Antônio</i>	19.08.21	<i>Protocolo</i>	<i>Informar os integrantes do setor sobre o evento.</i>	<i>Convocando, via grupo de WhatsApp, redes sociais e intranet, ressaltando a importância do 5S para o setor específico.</i>	-
		<i>Treinamento dos colaboradores</i>	<i>Professor - Pedro Afonso</i>	30.08.21 e 31.08.21	<i>Auditório</i>	<i>Nivelar os conhecimentos necessários à implantação dos sensores.</i>	<i>Realizando oficina de 04 horas sobre 5S, com especialista na área.</i>	<i>Entre R\$ 400,00 e R\$ 600,00 reais.</i>
		<i>Definição dos responsáveis por cada área</i>	<i>Chefe do Setor – Ana Paula</i>	01.09.21	<i>Protocolo</i>	<i>Dividir trabalho e responsabilidade necessários à implantação.</i>	<i>Em reuniões com todos os envolvidos.</i>	-
		<i>Preparação do material necessário</i>	<i>Estagiária de Arquivo – Frida</i>	01.09.21	<i>Sala de Reunião</i>	<i>Viabilizar a implantação do 5S.</i>	<i>Adquirindo o kit de limpeza (flanela, saco de lixo, vassoura, produtos de higienização, caixas de arquivo etc.).</i>	<i>Entre R\$ 150,00 e R\$ 380,00 reais.</i>
		<i>Definição do planejamento do 1º período de implantação (Dia inicial)</i>	<i>Estagiário de Administração - Juca.</i>	02.09.21	<i>Protocolo</i>	<i>Organizar o 1º período de implantação do 5S.</i>	<i>Instruindo a equipe para implantação de cada área do protocolo, dividindo trabalho, definindo área de descarte, preparando as cópias de fluxograma de cada “S”.</i>	-
		<i>Implantação dos 3S iniciais</i>	<i>Todos</i>	03.09.21	<i>Protocolo</i>	<i>Melhorar o ambiente de trabalho.</i>	<i>Iniciando os 3S iniciais. Senso de utilização, organização e limpeza.</i>	-
		<i>Registro da situação posterior</i>	<i>Chefe do Setor – Ana Paula</i>	10.09.21	<i>Protocolo</i>	<i>Comparar o aspecto do ambiente antes e depois da implantação.</i>	<i>Fotografando ou filmando o local depois da implantação.</i>	-

Fonte: (Léllis, 2021, p. 94)

4.1.2.8 Matriz GUT

Como dissemos, as decisões são tomadas tomando por base o que os documentos de arquivo fornecem para a tomada de decisão. Uma vez se obtendo dados incorretos, a tomada de decisão poderá ser comprometida (ABNT NBR ISO 30300:2016). Dessa forma, entendemos também que os documentos de arquivo bem geridos e classificados podem dar clareza para a Alta Gestão na tomada de decisão. E como processo complementar temos mais uma ferramenta que tem a pretensão de tratar os problemas de acordo com as prioridades, desse modo, indicando quando há várias atividades a serem feitas, a atividade que requer maior prioridade. Trata-se, portanto, da Matriz GUT. Essa ferramenta, segundo (Daychoum, 2012, p. 89), leva em consideração três graus de necessidade de cada problema, a Gravidade, a Urgência e a Tendência:

- ✓ Gravidade: impacto do problema sobre as coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido;
- ✓ Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema;
- ✓ Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Quadro 10. Matriz GUT

MATRIZ GUT				
PONTOS	G	U	T	G x U x T
	Gravidade Consequências se nada for feito	Urgência Prazo para tomada de decisão	Tendência Proporção do problema no futuro	
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	$5 \times 5 \times 5 = 125$ (pontuação máxima)
4	Muito graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	$4 \times 4 \times 4 = 64$
3	Graves.	O mais cedo possível.	Vai piorar em médio prazo.	$3 \times 3 \times 3 = 27$
2	Pouco graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo.	$2 \times 2 \times 2 = 8$
1	Sem gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.	$1 \times 1 \times 1 = 1$ (única pontuação)

Fonte: Adaptado de (Daychoum, 2012, p. 90)

Assim, de acordo com (Daychoum, 2012, p. 90), na coluna de pontos mencionada no exemplo do (quadro 10) acima, a pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem abordados na melhoria do processo. Este tipo de análise deve ser feito pelo grupo de melhoria com responsáveis pelo processo, de forma a se estabelecer a melhor priorização dos problemas e ações. Ou seja, hierarquizar os graus dos problemas. Como a maior parte das ferramentas da Qualidade, essa é uma ferramenta extremamente adaptável para maior parte dos contextos das organizações dentro dos seus respectivos setores. Em uma tarefa que não se sabe por onde começar, hierarquizar os graus dos problemas a serem resolvidos pode ser uma bússola interessante do ponto de vista do planejamento.

As etapas a seguir, mencionadas por (Léllis, 2021, p. 96), é a recomendação de como se trabalhar com a Matriz GUT:

Como primeiro passo, busca-se identificar e definir o processo ou assunto que se quer trabalhar. Já o segundo passo consiste em elencar todas as atividades que podem compor o processo ou assunto em questão. O terceiro passo é pontuar, de 1 a 5, as respectivas dimensões como grau de gravidade, de urgência e de tendência de cada atividade que compõe o processo ou o assunto em pauta. O quarto passo é efetuar o somatório de pontos de cada atividade, seguindo o já pontuado nos critérios. No quinto passo, identificar a prioridade, classificando em ordem decrescente de pontos os problemas a serem abordados na melhoria do processo, para, conseqüentemente, partir para ação. Este tipo de análise, segundo o autor, deve ser feito pelo grupo de melhoria, responsável pelo processo, de forma a se estabelecer a priorização dos problemas e ações.

Pautado em (Daychoum, 2008), (Léllis, 2021, p. 96), apresenta uma Matriz GUT exemplificando (no quadro 11) quando aplicada num contexto arquivístico em um hipotético setor de protocolo.

Quadro 11. Matriz Gut aplicada num contexto arquivístico

MATRIZ GUT					
PROCESSO: Definição de prioridades e ação sobre as demandas do Setor de Protocolo					
ATIVIDADES	G	U	T	G x U x T	PRIORIDADE
Contactar responsável de TI para diagnosticar equipamento defeituoso.	5	5	4	100	2
Colaborador em licença médica – Tomar providências para redimensionar o volume de documentos e não atrasar a programação.	5	5	5	125	1
Efetuar treinamento com o pessoal do setor.	4	3	3	36	4
Marcar reunião presencial com toda a equipe.	5	3	5	75	3
Desenvolver manual operacional dos processos administrativos e arquivísticos do setor.	3	3	1	9	5

Fonte: (Léllis, 2021, p. 97)

4.1.2.9 Matriz de Prioridade

Outra ferramenta da Qualidade que se mostra bem útil a Arquivologia e seu contexto é a Matriz de prioridade. Apesar do acesso fácil que temos hoje no cotidiano das nossas vidas, no contexto empresarial isso não é diferente. Entretanto, estabelecer o que é prioridade seja de valor ou do tempo, ou do tempo que impacta diretamente nas questões financeiras que as instituições possuem, indica a Matriz de prioridade como uma ferramenta muito útil em diversos contextos.

Todavia, (Daychoum, 2012, p. 90), nos chama a atenção para o fato de que “não adianta se esforçar, fazer mais e melhor e ter uma atitude positiva se o caminho está errado. A direção é mais importante do que a velocidade”. Por isso, de acordo com o autor, a ideia consiste em fazer uma relação entre a Importância (Valor) do assunto e a sua Urgência (Tempo). Através do cruzamento dessas informações, podemos obter de forma direta a ação recomendada para o tratamento de cada questão, definindo as prioridades como no exemplo do quadro 12.

Quadro 12. Matriz de Prioridades

MATRIZ DE PRIORIDADES	MAIS IMPORTANTE	MENOS IMPORTANTE
MAIS URGENTE	1 FOCAR	2 DELEGAR
MENOS URGENTE	3 PLANEJAR	4 DESCARTAR

Fonte: (Daychoum, 2012, p. 90). Adaptado pelo autor

Portanto, as definições de mais ou menos urgência o mais ou menos importância, segundo (Léllis, 2021, p. 97), ficam da seguinte forma:

- ✓ **QUADRANTE 1** – Mais Urgente + Mais Importante = FOCAR
 - Crises
 - Projetos, reuniões e preparativos com prazos rigorosos

- ✓ **QUADRANTE 2** – Mais Urgente + Menos Importante = DELEGAR
 - Relatórios não estratégicos
 - Correspondência sem importância
 - Questões menores de outras pessoas
 - Controle operacionais

- ✓ **QUADRANTE 3** – Menos Urgente + Mais Importante = PLANEJAR
 - Identificação de novas oportunidades
 - Desenvolvimento de relacionamentos e parcerias

- ✓ **QUADRANTE 4** – Menos Urgente + Menos Importante = DESCARTAR
 - Trivialidades
 - Tarefas supérfluas
 - E-mails, redes sociais e grupos de WhatsApp particulares e sem conexão direta com as atividades

Para que possamos visualizar dentro de um contexto arquivístico, criamos uma situação hipotética de um setor de digitalização de documentos dentro de uma empresa onde empregamos através da matriz de prioridades onde cada situação no processo se encaixaria em cada quadrante de importância.

SETOR DE DIGITALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS	MATRIZ DE PRIORIDADES DE UMA EMPRESA	MAIS IMPORTANTE	MENOS IMPORTANTE
	MAIS URGENTE	1 FOCAR Higienização prévia dos documentos	2 DELEGAR Digitalização e microfilmagem
	MENOS URGENTE	3 PLANEJAR Arquivamento e armazenagem dos documentos.	4 DESCARTAR Descarte de cópias impresas recebidas.

Fonte: Adaptado de (Daychoum, 2012, p. 99).

4.1.2.10 Matriz de Eisenhower

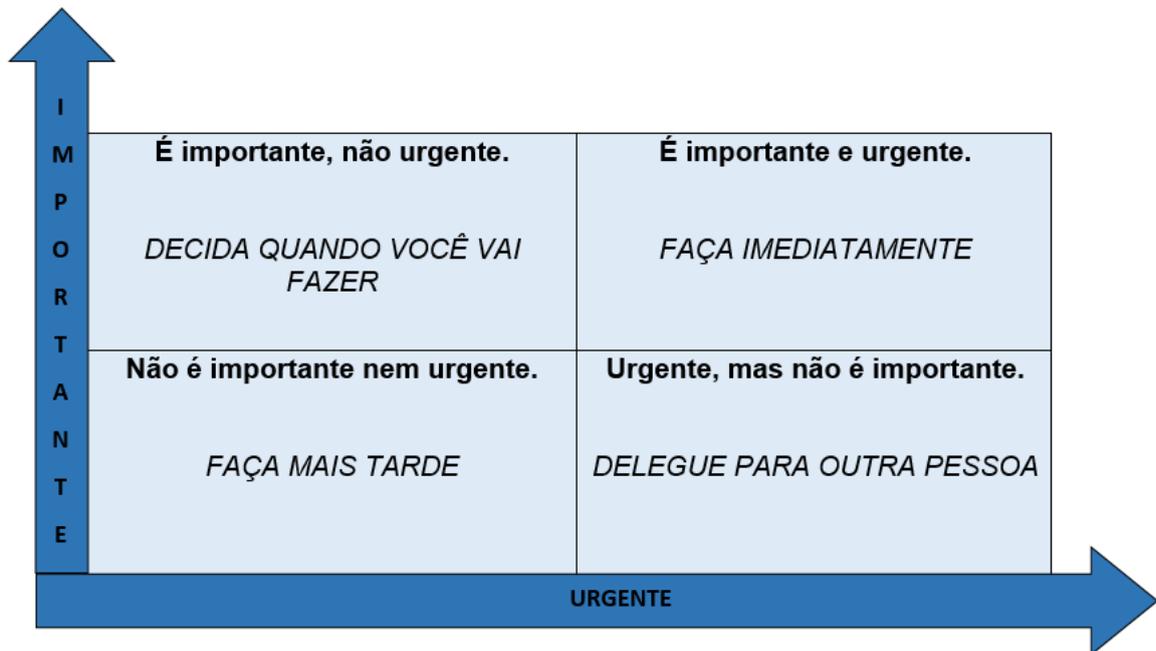
A Matriz de Eisenhower é basicamente uma ferramenta de gerenciamento de tempo que hierarquiza a classificação das demandas/tarefas em quatro categorias diferentes. Objetiva-se com essa matriz ranquear as tarefas com base na urgência e na importância.

Criada por um general e ex-presidente americano Dwight Eisenhower, de 1953 a 1960, essa ferramenta categoriza as atividades que precisam ser executadas fazendo uma triagem com base em dois principais critérios: urgência e importância, e dessa forma, evitar que se perca tempo com tarefas consideradas menos importantes que consequentemente trará maiores índices de produtividade. A ideia é que se tenha maior velocidade na tomada de decisões pautado na razão, promover maior clareza nas tarefas.

Segundo (Léllis, 2021, p. 99), a Matriz de Eisenhower deve seguir o seguinte roteiro de prioridades:

Primeiro passo é desenhar um quadro contendo quatro quadrantes, conforme quadro 13 ilustrado abaixo. Em seguida, como segundo passo, define-se as tarefas importantes e urgentes. Já o terceiro passo, trata-se de definir as tarefas importantes e não urgentes. O quarto passo, precisa-se definir as tarefas não importantes e urgentes. E como quinto e último passo, deve-se definir as tarefas não importantes e não urgentes.

Quadro 13. Matriz de Eisenhower



Fonte: Adaptado de (Daychoum, 2012, p. 99).

Tanto a Matriz de Prioridades quanto a matriz Eisenhower podem ser trabalhadas em conjunto com a Matriz GUT.

4.1.2.11 Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto)

Os riscos são analisados basicamente através de duas variáveis: Probabilidade e Impacto, ou seja, a Probabilidade de ocorrer e a possibilidade de ocorrência. A razão do número de chances pela qual um evento de risco pode acontecer (ou não acontecer) pela soma das chances do acontecimento (ou não acontecimento). Seu Impacto pode ser positivo ou negativo nos objetivos planejados por causa da ocorrência de determinado evento de risco. (Daychoum, 2012, p. 293)

Portanto, os aspectos que apresentam um alto risco devem ser gerenciados primeiro. Existem muitas maneiras de avaliar os riscos e uma dessas maneiras é através da Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto). Essa metodologia pode ser aplicada nas organizações que operam em setores de alto risco ou situações de alto risco. Pode ser usada como uma abordagem de primeira análise de risco. Todos os aspectos significativos devem estar sujeitos a alguma forma de controle do sistema de gestão. Além disso, os aspectos mais significativos também devem ser objeto de programas de melhoria para ajudar a organização a reduzir seus riscos. (BSI, 2006, pp. 09-10)

Assim, deve-se nesse método fazer as perguntas para cada processo:

- a) Qual (aspecto) poderia dar errado?
- b) Qual seria o efeito (impacto) se tudo desse errado?
- c) Qual é a probabilidade de isso acontecer?

As respostas combinadas fornecem uma medida de risco. Se um evento for bastante provável e o efeito seria sério, então o risco é alto e algo precisa ser feito sobre isso imediatamente – possivelmente interromper o processo ou por exemplo, no contexto arquivístico, até mesmo evacuar o Arquivo.

Se o risco for moderado, algo ainda precisa ser feito, mas não com o mesmo grau de urgência. Se o evento for improvável e o impacto insignificante, então o risco é algo que a organização provavelmente sentirá que pode viver com este determinado evento. (BSI, 2006, pp. 09-10).

Ainda dentro do nosso contexto arquivístico poderíamos exemplificar (como no exemplo do quadro 14) com situações diversas de risco como enchente em um Arquivo, impacto dos fatores ambientais²⁰ em um acervo entre outras situações.

²⁰ A luz, o ar seco, a umidade, o mofo, a temperatura inadequada, a poeira, gases e inúmeras pragas, a médio e longo prazos, são altamente prejudiciais à conservação do acervo documental. PAES, Marilena Leite. Arquivo: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 143.

Quadro 14. Matriz de Riscos

	Muito improvável	Não é provável que ocorra	Raramente ocorre	De vez em quando ocorre	Ocorre regularmente
Sem efeito					
Efeito insignificante					
Efeito pequeno					
Efeito considerável					
Efeito grande					
Efeito muito grande					

Legenda	Risco tolerável.	Risco elevado, são necessários controles de riscos.	Risco muito elevado, são necessárias ações de redução do riscos.

Fonte: Adaptado de (BSI, 2006, pp. 09-10)

Quadro 15. Matriz de Probabilidade e Impacto

P r o b a b i l i d a d e	Alta	Média	Alta	Alta
	Média	Baixa	Média	Alta
	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
		Impacto		

Fonte: Quadro criado pelo autor

4.2.1 Nível Micro: Ferramentas da Gestão de Documentos no Contexto da Qualidade

Apesar das diversas ferramentas existentes na área da Arquivologia, e especificamente na Gestão de Documentos, entendemos que algumas ferramentas são de extrema relevância para os processos no gerir a documentação nas organizações, isso independentemente do produto que essas organizações trabalhem. Entretanto, sobre o contexto do nosso objeto de trabalho, portanto, as empresas de engenharia, a nossa experiência tem indicado que esses instrumentos têm sido pouco utilizados ou até ignorados.

Não sabemos explicar o motivo dessa omissão ou resistência na utilização das ferramentas arquivísticas, mas podemos afirmar pautado no que já discutimos até aqui, que tais ferramentas podem ser de grande contribuição para os Arquivos, para os Arquivistas, para as demais áreas que produzem documentos de cunho arquivístico e para toda organização.

Se partimos da ideia de que é muito comum os gestores e/ou a Alta Gestão não serem proativos a respeito do tratamento da documentação ou não ter uma participação ativa, logo; podemos especular que isso ocorre por desconhecimento dos benefícios que tais ferramentas da Gestão de Documento podem trazer. Afinal, uma gestão de documentos bem-feita, como vimos até o momento, pode trazer melhorias no fluxo da informação, na qualidade da informação, e consequentemente; na tomada de decisão para a Alta Gestão, assim como para os gestores de modo geral. Ou seja, teríamos desse modo, tomadas decisões com possibilidades menores de erros, com mais rapidez e eficácia. Se partimos do ponto de vista da necessidade de tomada de decisão da Alta Gestão, essas ações e consequências poderiam tornar a organização mais competitiva. Mas, é preciso que se tenha conhecimento das contribuições dessas ferramentas.

Para que possamos entender melhor esses possíveis benefícios, apresentaremos abaixo algumas das ferramentas básicas da Gestão de Documentos que nos parecem possíveis na sua utilização no contexto da Gestão da Qualidade. Duas das ferramentas básicas representam de forma consolidada os Sistema de Gestão Documental. O Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade conforme ilustrado pela figura 15 abaixo.

Figura 15. Ferramentas básicas da Gestão de Documentos

FERRAMENTAS DA GESTÃO DE DOCUMENTOS



Fonte: Adaptado de (APESP: 2018)

4.2.1.1 Plano de Classificação de Documentos

Segundo (Léllis, 2021, p. 115), o Plano de classificação documental pode ser definido como:

[...] a representação gráfica (mapa) da classificação dos documentos de uma instituição. O Plano de Classificação Documental indica como devem ser organizados os documentos. Trata-se de um esquema que permite distribuir os documentos em classes, com o objetivo de agrupá-los sob um determinado título; é composto por séries documentais e subséries que representam as categorias genéricas relativas às funções/atividades da Instituição, a partir das quais são gerados os documentos.

O Plano de Classificação de Documentos é utilizado em órgãos públicos e privados na representação da estrutura de classificação dos documentos. Nos órgãos públicos, na esfera Federal, por exemplo, utiliza-se o Plano de Classificação de Documentos do Conselho Nacional de Arquivo (CONARQ) que foi desenvolvido tomando por base apenas a mecânica do sistema de classificação decimal²¹, muitas vezes utilizado como referência para algumas organizações privadas.

Apesar das diversas discussões sobre a limitação desta ferramenta criada pelo CONARQ entre os principais especialistas²² sobre o assunto, é certo que sua utilização coloca as

²¹ Sistema desenvolvido por Dewey, em 1873, isto é, a divisão dos conjuntos documentais de determinado órgão ou entidade, produzidos em razão de suas funções e atividades, em dez classes e, sucessivamente, em dez subclasses, dez grupos e dez subgrupos, usando-se para isso a notação decimal. BRASIL. Código de Classificação e Tabela de Temporalidade e destinação de documentos relativos às atividades-meio do Poder Executivo Federal. Rio de Janeiro, 2020. p. 07. Disponível em: <www.conarq.arquivonacional.gov.br>. Acesso em: 14 out. 2023.

²² Para aprofundamento do assunto, ver: Artigo sobre a classificação de documentos de arquivo, como parte dos estudos de representação e organização, mais especificamente, dos instrumentos de classificação de documentos

organizações numa posição minimamente confortável no processo de recuperação da informação por proporcionar uma estrutura hierárquica importante de Gestão Documental, afinal é nessa ferramenta associada à Tabela de Temporalidade de Documentos que a espinha dorsal da organização estabelece e sintetiza os critérios e destinos dos documentos arquivísticos. Em resumo, o Plano de Classificação ajuda a identificar os documentos produzidos e recebidos pela organização no exercício de suas atividades-meio e ajuda a identificar o contexto no qual os documentos foram produzidos (função, subfunção e atividade). (Bernardes, 2008, p. 20).

4.2.1.2 Código de Classificação de Documentos

A forma com que essa estrutura de classificação que mencionamos é organizada se personifica através do Código de classificação documental. De acordo com (Léllis, 2021, p. 115), “O Código de Classificação se aplica a cada unidade administrativa que, de posse de seu Plano de Classificação de Documentos, deverá aplicá-lo em seu âmbito, promovendo a organização dos documentos, a cada ano”, dessa forma, segundo a autora, para que se possa implementar um Plano de Classificação, quatro etapas são importantes.

A primeira etapa, trata-se analisar o documento, identificando-se se realmente deve ser arquivado no setor, considerando quem o emitiu e quem é o destinatário (fluxo);

A segunda etapa, refere-se à identificação da origem dos documentos. Para que seja feita essa identificação recomenda-se perguntar: “*Esse documento foi gerado (ou recebido) a partir de qual função (atividade) desempenhada pelo setor? Ou, esse documento foi gerado (ou recebido) para possibilitar a execução de qual função (atividade) do setor?*”;

A terceira etapa diz a respeito da localização, busca-se localizar no Plano, “a série correspondente à função identificada como geradora do documento e confirma-se se há o tipo documental correspondente nessa série”;

Como quarta etapa, acondiciona-se o documento na pasta e/ou caixa identificada com esse tipo documental e a série ou subsérie a que este documento pertence.

Assim, o Código de classificação de documentos de Arquivo para a administração pública: atividades-meio, possui duas classes comuns a todos os seus órgãos no poder executivo Federal: a primeira classe 000, que diz a respeito dos assuntos de ADMINISTRAÇÃO GERAL, e a segunda classe 900, correspondente a ASSUNTOS DIVERSOS. As outras classes que vão da 100 até a 800, são designadas aos assuntos relativos às atividades fim do órgão. Estas classes não são comuns, cabendo aos respectivos órgãos sua elaboração, seguindo orientações da instituição arquivística na sua esfera específica de competência.

A Estrutura do Código de classificação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio do Poder Executivo Federal está organizada da seguinte forma:

A **Classe 000 – Administração Geral** contempla documentos referentes às atividades relacionadas à administração interna do órgão e entidade, que viabilizam o seu funcionamento e o alcance dos objetivos para os quais foram criados e tem como subclasses:

- 010 – Organização e Funcionamento;
- 020 – Gestão de Pessoas;
- 030 – Gestão de Materiais;
- 040 – Gestão de Bens Patrimoniais e de Serviços;
- 050 – Gestão Orçamentária e Financeira;
- 060 – Gestão da Documentação e da Informação;
- 070 – Gestão dos Serviços Postais e de Telecomunicações;
- 080 – Pessoal Militar;
- 090 – vaga.

4.2.1.3 Tabela de Temporalidade de Documentos

A Tabela de Temporalidade é a uma ferramenta de grande relevância no processo de fazer Gestão de documentos. É nessa ferramenta que se consolida a avaliação dos documentos arquivísticos analisados. Ela reflete a documentação da organização assim como o registro do ciclo de vida dos documentos. De acordo com (Bernardes, 2008, p. 21), é nesse instrumento que deve constar os prazos de arquivamento dos documentos no arquivo corrente, de sua transferência ao arquivo central ou intermediário, e de sua destinação final, quando se determina sua eliminação ou recolhimento ao Arquivo permanente²³. Nesse instrumento se deve evidenciar os documentos com os seus respectivos suportes como, por exemplo, devem ser microfilmados ou se digitalizados e assim por diante.

Na Tabela 01 abaixo, temos a descrição das funções dos campos que normalmente são utilizados em uma Tabela de Temporalidade de Documentos.

Tabela 01. Descrição dos campos de uma Tabela de Temporalidade de Documentos.

CAMPO	DESCRIÇÃO
SÉRIE DOCUMENTAL	Conjunto de documentos produzidos, recebidos e acumulados no exercício de uma mesma competência, função ou atividade, documentos estes que têm idêntico modo de produção, tramitação e resolução. Esse campo pode ser preenchido com o nome e/ou código da série. A codificação faz-se importante quando se pretende informatizar os arquivos.
SÉRIE DOCUMENTAL	Conjunto de documentos produzidos, recebidos e acumulados no exercício de uma mesma competência, função ou atividade, documentos estes que têm idêntico modo de produção, tramitação e resolução. Esse campo pode ser preenchido com o nome e/ou código da série. A codificação faz-se importante quando se pretende informatizar os arquivos.
TIPO DOCUMENTAL	É a configuração que assume o documento em decorrência da disposição de suas informações. Ex: ofício, relatório, ata, processo, planta, projeto
SUPORTE	Material sobre o qual as informações são registradas: papel, filme, fita magnética, disco ótico, disquete etc.
DATAS-LIMITE	Elemento de identificação cronológica onde consta a data do documento mais antigo e a data do documento mais recente.
ORIGINAL OU CÓPIA	Indica se o documento é original ou cópia. Na inexistência do documento original, a cópia deve ser considerada como tal.
PRAZO DE VIGÊNCIA	Intervalo de tempo durante o qual o documento produz efeitos administrativos e legais plenos, cumprindo as finalidades que determinaram a sua produção.
PRAZO DE PRESCRIÇÃO	Intervalo de tempo durante o qual o poder público, a empresa ou qualquer interessado pode invocar a tutela do Poder Judiciário para fazer valer direito seu que entenda violado.

²³ Conjunto de documentos preservados em caráter definitivo em função de seu valor. Também chamado arquivo histórico. ARQUIVO NACIONAL, (Brasil). *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. p. 34.

PRAZO DE PRECAUÇÃO	Intervalo de tempo durante o qual o poder público, a empresa ou qualquer interessado guarda o documento por precaução, antes de eliminá-lo ou encaminhá-lo para guarda definitiva no Arquivo Permanente.
PRAZO DE ARQUIVAMENTO	É o tempo em que os documentos permanecem arquivados nos seguintes locais
UNIDADE	Indica o tempo em que o documento permanece no arquivo corrente, junto ao produtor.
ARQUIVO CENTRAL	Indica o tempo em que o documento permanece no arquivo geral, centraliza do de algumas Secretarias, Autarquias ou Empresas.
ARQUIVO INTERMEDIÁRIO	Indica o tempo em que o documento permanece no Arquivo Intermediário da administração, aguardando longos prazos precaucionais.
DESTINAÇÃO FINAL	É o resultado da avaliação: encaminha o documento para a eliminação ou para a guarda permanente. Das séries eliminadas, poderão ser recolhidas amostragens ao Arquivo Permanente.
ELIMINAÇÃO	É o procedimento de destruição física daqueles documentos que, esgotados os valores primários, não apresentam interesse histórico-cultural para a Administração ou para a sociedade.
GUARDA PERMANENTE	Os documentos que, esgotados os prazos de vigência, prescrição ou precaução, apresentarem valor mediato ou secundário, deverão ser recolhidos para guarda definitiva.
AMOSTRAGEM	Fragmento de uma série documental destinada à eliminação, selecionado por meio de critérios específicos para guarda permanente, a fim de exemplificá-la, revelar especificidades ou alterações de rotinas administrativas ou de procedimentos técnicos, ou registrar ocorrências em momentos marcantes.
TOTAL	Esse campo deverá ser assinalado quando a totalidade do conjunto documental for destinada à guarda permanente.
OBSERVAÇÕES	É o campo reservado para registrar outras informações relevantes, principalmente a legislação que fundamenta a definição dos prazos prescricionais.

Fonte: Adaptado de (Bernardes, 2008, p. 21)

Abaixo algumas ilustrações das estruturas designadas pelo Conselho Nacional de Arquivos CONARQ e pelo Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo – SAESP sobre os Planos de Classificação de Documentos atividades-meio e atividades-fim.

Tabela de Temporalidade e Plano de Classificação (CONARQ):

Se fossemos classificar, hipoteticamente, uma documentação de uma obra (referente a um órgão do governo Federal), poderíamos utilizar classificando com o código 045.31, conforme imagens abaixo do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade de Documentos.

Tabela 02. Exemplo de classificação no Plano de Classificação Atividade-Meio (CONARQ)

CLASSE	000	ADMINISTRAÇÃO GERAL
SUBCLASSE	40	GESTÃO DE BENS PATRIMONIAIS E DE SERVIÇOS
		Esta subclasse contempla documentos referentes à aquisição, alienação e inventário de bens imóveis (terrenos, edifícios, residências e salas), de veículos motorizados (terrestres, fluviais, marítimos e aéreos) e não motorizados (propulsão humana e tração animal) e de bens semoventes (animais utilizados para patrulhamento, investigação e transporte), bem como aqueles referentes à contratação de prestação de serviços para o fornecimento de serviços públicos essenciais, para a manutenção e reparo das instalações e execução de obras e ao controle, proteção, guarda e segurança patrimonial.
GRUPO?	045.3	EXECUÇÃO DE OBRAS
		Nas subdivisões deste descritor classificam-se documentos referentes à contratação de empresas terceirizadas para a execução de obras em bens imóveis do órgão e entidade, bem como aqueles referentes à prestação de consultoria para a realização de obras.
SUBGRUPO?	045.31	CONSTRUÇÃO
		Incluem-se documentos referentes às obras para a construção de imóveis.

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020, p. 46)

Tabela 03. Exemplo da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos Relativos às Atividades-Meio do Poder Executivo Federal (CONARQ)

Código	Descritor do código	Prazos de guarda		Destinação final	Observações
		Fase corrente	Fase intermediária		
045.01	SEGURO PATRIMONIAL	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Eliminação	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão
045.1	FORNECIMENTO DE SERVIÇOS PÚBLICOS ESSENCIAIS				
045.11	ÁGUA E ESGOTAMENTO SANITÁRIO	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Eliminação	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão
045.12	GÁS	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Eliminação	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão
045.13	ENERGIA ELÉTRICA	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Eliminação	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão
045.2	MANUTENÇÃO E REPARO DAS INSTALAÇÕES				
045.21	ELEVADORES	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Eliminação	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão
045.22	SISTEMAS CENTRAIS DE AR CONDICIONADO	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Eliminação	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão
045.23	SUBESTAÇÕES ELÉTRICAS E GERADORES	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Eliminação	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão
045.24	CONSERVAÇÃO PREDIAL	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Eliminação	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão
045.3	EXECUÇÃO DE OBRAS				
045.31	CONSTRUÇÃO	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Guarda permanente	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão
045.32	REFORMA. RECUPERAÇÃO. RESTAURAÇÃO	Até a aprovação das contas pelo Tribunal de Contas*	5 anos a contar da aprovação das contas pelo Tribunal de Contas**	Guarda permanente	* ou até a apresentação do Relatório de Gestão ** ou 10 anos a contar da apresentação do Relatório de Gestão

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020, p. 46)

Tabela 04. Exemplo de classificação no Plano de Classificação Atividade-Fim (CONARQ)

NÍVEIS	CÓDIGO DE CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO RELATIVOS ÀS ATIVIDADES-FIM DO ARQUIVO NACIONAL
CLASSE	100 → GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE ARQUIVO Esta classe contempla as atividades desenvolvidas pelo Arquivo Nacional para assessorar, planejar, desenvolver e coordenar as ações voltadas à gestão das políticas públicas arquivísticas.
SUBCLASSE	130 → PARTICIPAÇÃO EM CONSELHOS E COMISSÕES Nas subdivisões deste descritor classificam-se documentos referentes à participação do Arquivo Nacional na organização e funcionamento de comissões, conselhos, comitês, câmaras técnicas, juntas e grupos de trabalho, nacionais e internacionais. Com relação aos documentos referentes ao ato de instituição, regras para atuação, designação e substituição de membros, classificar no código 005.1.
GRUPO	131 → GERENCIAMENTO DE PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS DE TRABALHO Nas subdivisões deste descritor classificam-se documentos referentes ao planejamento, coordenação e execução das atividades das comissões, conselhos, comitês, câmaras técnicas, juntas e grupos de trabalho.
SUBGRUPO	131.1 → PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO Incluem-se documentos referentes ao levantamento inicial e à apresentação da proposta do projeto, bem como os anteprojetos, instrumentos de referência e coleta de dados, levantamento de fontes, proposição de metodologias, cronograma e o projeto final.
SUBGRUPO	131.2 → EXECUÇÃO DE PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS Incluem-se documentos referentes à execução e ao acompanhamento de planos, programas e projetos, tais como os relatórios parciais e finais da execução dos projetos e sua avaliação.
GRUPO	132 → ATUAÇÃO DOS CONSELHOS E COMISSÕES Incluem-se documentos referentes aos registros das deliberações e tomadas de decisão relacionadas à definição e implantação de política pública de arquivo, tais como atas, portarias, resoluções e relatórios.

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2022, p. 24)

Tabela de Temporalidade e Plano de Classificação (SAESP):

Tabela 05. Exemplo do Plano de Classificação de Documentos das Atividades-Meio do Poder Executivo do Estado de São Paulo (SAESP).

Função:	004	GESTÃO DE BENS MATERIAIS E PATRIMONIAIS
Subfunção:	004.01	Controle de compras, serviços e obras
Atividade:	004.01.01	Aquisição de bens materiais e patrimoniais
Documentos:	004.01.01.001	Processo de aquisição de material permanente
	004.01.01.002	Processo de aquisição de material de consumo
	004.01.01.003	Processo de aquisição de bens de informática e automação
	004.01.01.004	Processo de aquisição de semovente
	004.01.01.005	Processo de aquisição emergencial de bens
Atividade:	004.01.02	Contratação de serviços e obras
Documentos:	004.01.02.001	Dossiê de obra pública
	004.01.02.002	Planilha de controle de serviços contratados de empresas de transportes
	004.01.02.003	Processo de contratação de obra pública
	004.01.02.004	Processo de contratação emergencial de serviços
	004.01.02.005	Processo de contratação de serviços
	004.01.02.006	Processo de contratação de serviços terceirizados
	004.01.02.007	Processo de credenciamento de pessoal
	004.01.02.008	Processo de execução de obra pública
	004.01.02.009	Projeto de obra pública

Fonte: Adaptado de (APESP, 2020, p. 46)

Abaixo mais um exemplo de Tabela de Temporalidade (do Estado de São Paulo)²⁴:

Tabela 06. Exemplo de Tabela de Temporalidade de Documentos das atividades-Meio da Administração Pública Municipal

04 GESTÃO DE BENS MATERIAIS E PATRIMONIAIS (FUNÇÃO)
04.01 Controle de compras, serviços e obras (SUBFUNÇÃO)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS		PRAZOS DE GUARDA (em anos)		DESTINAÇÃO		OBSERVAÇÕES
			Unidade Produtora	Unidade com atribuições de arquivo	Eliminação	Guarda permanente	
004.01.02 Contratação de serviços e obras	004.01.02.001	Dossiê de obra pública	vigência	5		✓	Vigência até a conclusão da obra.
	004.01.02.002	Planilha de controle de serviços contratados de empresas de transportes	1	5	✓		
	004.01.02.003	Processo de contratação de obra pública	Até a aprovação das contas	12	✓		Decreto-Lei Federal n. 2.848/1940 (Código Penal), art. 109; Lei Federal n. 8.666/1993, arts. 13 e 89 ao 98; Lei Federal n. 10.028/2000, arts. 359-A ao 359-H; Lei Complementar Estadual n. 709/1993, art. 41, § 1º.
	004.01.02.004	Processo de contratação emergencial de serviços	Até aprovação das contas	12		✓	Lei federal n. 13.979/2020, art. 4º, §§ 1º e 2º.
	004.01.02.005	Processo de contratação de serviços	Até a aprovação das contas	12	✓		Decreto-Lei Federal n. 2.848/1940 (Código Penal), art. 109; Lei Federal n. 8.666/1993, arts. 13 e 89 ao 98; Lei Federal n. 10.028/2000, arts. 359-A ao 359-H; Lei Complementar Estadual n. 709/1993, art. 41, § 1º.
	004.01.02.006	Processo de contratação de serviços terceirizados	Até a aprovação das contas	12	✓		Decreto-Lei Federal n. 2.848/1940 (Código Penal), art. 109; Lei Federal n. 8.666/1993, arts. 13 e 89 ao 98; Lei Federal n. 10.028/2000, arts. 359-A ao 359-H; Lei Complementar Estadual n. 709/1993, art. 41, § 1º.
	004.01.02.007	Processo de credenciamento de pessoal	Até a aprovação das contas	60	✓		Lei Federal n. 10.406/2002 (Código Civil), art. 205. Os processos podem ser eliminados após os 60 anos na Unidade com atribuições de arquivo, com a condição de se proceder ao desentranhamento dos projetos, quando houver, para guarda permanente.
	004.01.02.008	Processo de execução de obra pública	Até a aprovação das contas	12	✓		Decreto-Lei Federal n. 2.848/1940 (Código Penal), art. 109; Lei Federal n. 8.666/1993, arts. 13 e 89 ao 98; Lei Federal n. 10.028/2000, arts. 359-A ao 359-H; Lei Complementar Estadual n. 709/1993, art. 41, § 1º.
	004.01.02.009	Projeto de obra pública	vigência	5		✓	O Projeto de obra pública que envolva repasse de verba federal ou estadual deve ser apensado ao Processo de contratação de obra pública e desapensado após o seu encerramento, devendo essa informação constar do processo principal. Vigência até o término do projeto.

Fonte: Adaptado de (APESP, 2018)

Conforme exemplo da figura 16 abaixo, o código de classificação utilizado na para a Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade dos Documentos das atividades-fim da Administração Pública do Estado de São Paulo (APESP), é feito tomando por base o código de classificação numérico-sequencial, ou seja, uma sucessão natural de números inteiros, para ordenar os elementos de cada função, subfunção atividade e série documental. A adoção desse sistema permite a classificação de modo ilimitado e sem interrupções, seja no código completo ou até em cada um de seus campos. Assim, o código de classificação de uma série documental é formado por dez dígitos, separados em quatro campos. Segundo o (APESP: 2018. pp. 30-31), o primeiro campo, com três dígitos, refere-se à Função. O segundo campo, com dois dígitos, identifica a Subfunção. O terceiro campo, com dois dígitos, refere-se à Atividade. Já o último campo, com três dígitos, identifica a Série Documental. O primeiro campo é fornecido pelo

²⁴ O Decreto n. 48.898, de 27 de agosto de 2004, aprovou o Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade de Documentos da Administração Pública do Estado de São Paulo: Atividades - Meio. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/201551>. Acesso em: 14 out. 2023.

Arquivo Público do Estado. Os demais são construídos pelo órgão ou entidade. Neste caso, as faz necessário a inserção dos códigos de classificação em todos os itens do Plano de Classificação. Conforme ilustração abaixo, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento obteve os códigos 036 para a função GESTÃO DA POLÍTICA AGROPECUÁRIA, e 037 para a função GESTÃO DA POLÍTICA DE ABASTECIMENTO ALIMENTAR. É a partir deles que se atribuiu código de classificação numérico sequencial a cada uma de suas subfunções, atividades e séries documentais. (APESP, 2018, pp. 30-31):

Figura 16. Plano de Classificação das Atividades-Fim da Administração Pública do Estado de São Paulo (APESP)

Função:	036	GESTÃO DA POLÍTICA AGROPECUÁRIA
Subfunção:	036.01	PROMOÇÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA EM AGROPECUÁRIA
Atividade:	036.01.01	Realização de estudos e pesquisas técnico-científicas
Documentos:	036.01.01.001	Processo de desenvolvimento de pesquisa científica
	036.01.01.002	Base de dados do Sistema de Gerenciamento de Pesquisas - SGP
	036.01.01.003	Artigo científico
Atividade:	036.01.02	Coleta de dados estatísticos agropecuários
Documentos:	036.01.02.001	Questionário de levantamento estatístico do agronegócio
	036.01.02.002	Base de dados de informações estatísticas do agronegócio
	036.01.02.003	Boletim diário de preços de produtos de origem animal e vegetal
	036.01.02.004	Base de dados do Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agropecuária - LUPA
	036.01.02.005	Formulário de cadastro do Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agropecuária
Atividade:	036.01.03	Desenvolvimento de tecnologia de produção animal
Documentos:	036.01.03.001	Ficha de registro genealógico do animal
	036.01.03.002	Certificado de registro definitivo do animal
	036.01.03.003	Registro de nascimento do animal
	036.01.03.004	Ficha individual do animal
	036.01.03.005	Ficha de manejo reprodutivo do animal
	036.01.03.006	Ficha de controle da produção leiteira
	036.01.03.007	Base de dados de gerenciamento de rebanhos
Atividade:	036.01.04	Controle de equipamento e análise laboratorial
Documentos:	036.01.04.001	Registro de amostra laboratorial
	036.01.04.002	Expediente de análise de amostra laboratorial
	036.01.04.003	Expediente de auditoria laboratorial
	036.01.04.004	Formulário de controle e calibração de balança
	036.01.04.005	Formulário de análise de certificado de calibração de instrumentos e equipamentos
	036.01.04.006	Formulário de verificação de temperatura de equipamentos
	036.01.04.007	Relatório de não conformidade

Fonte: Adaptado de (APESP, 2018)

Importante destacarmos que o Plano de Classificação reflete e hierarquiza as atividades-fim e atividades-meio. Para (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 39) Conceitualmente, a primeira, trata-se de “atividade desenvolvida em decorrência da finalidade de uma instituição”

e a segunda, “atividade que dá apoio à consecução das atividades-fim de uma instituição”. Já para (Bernardes, 1998, p. 42), a primeira, trata-se de um “conjunto de operações que uma instituição leva a efeito para o desempenho de suas atribuições específicas e que resulta na acumulação de documentos de caráter substantivo para o seu funcionamento” e a segunda, “um conjunto de operações que uma instituição leva a efeito para auxiliar e viabilizar o desempenho de suas atribuições específicas e que resulta na acumulação de documentos de caráter instrumental e acessório”.

Outros Planos de Classificação e Tabelas de Temporalidade são bem conhecidos por causa das características que carregam, principalmente pela atualização frente aos novos documentos (de formatos diferenciados). Contudo, importante mencionar que independentemente das Tabelas de Temporalidades e Planos de Classificação apresentados aqui, ou existentes, reconhecemos que para o contexto privado, as situações no modo de fazer gestão devem ser levadas em conta por causa de peculiaridades da esfera privada. Seja como for, podemos afirmar que a não utilização destas ferramentas indica um modo de fazer gestão incompleto, principalmente a longo prazo. A legislação dá aos documentos um peso muito grande na sua relação com a organização e sua Alta Gestão, ou seja, a responsabilização sobre tais documentos já é por si uma necessidade de se usar as ferramentas básicas da Gestão de Documentos.

O processo de implementação dessas ferramentas traz uma série de benefícios no sentido de trazer para a organização, no processo de fazer gestão documental, agilidade e transparência no acesso às informações. Para implementar esse processo, segundo (Bernardes, 2008, p. 14), deve-se:

[...] priorizar a aplicação de instrumentos arquivísticos fundamentados em princípios de classificação que recuperem o contexto no qual os documentos foram produzidos, recebidos e acumulados, associados à avaliação documental, controle e acompanhamento da produção, tramitação, arquivamento, destinação final de documentos. [...] é fundamental que os documentos recebam um tratamento técnico adequado e homogêneo, normalizado, a fim de que possam cumprir com eficiência sua finalidade, autorizando, iniciando ou regulamentando ações, bem como sua função de prova.

Para o processo de orientar as atividades da Gestão de Documentos e dar orientação acerca da condução dessas ferramentas, normalmente é feito por uma Comissão Permanente de

Avaliação de Documentos (CPAD)²⁵, porém para os órgãos públicos é uma necessidade obrigatória, respaldada por lei. A nível federal pelo Decreto os DECRETO Nº 10.148, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2019²⁶ e a nível Estadual, por exemplo, Decreto Estadual n. 48.897/2004, art.34.²⁷

As Comissões de Avaliação podem ser subdivididas em dois blocos, principalmente se relacionada a organizações de grande porte com filiais. A Comissão Central de Avaliação de Documentos (CCAD) e Comissões Setoriais de Avaliação de Documentos (CSAD). De acordo com (Bernardes, 2008, p. 20):

É destinada a competência das (CCAD) coordenar e orientar as atividades desenvolvidas pelas Comissões Setoriais de Avaliação, respeitada a legislação específica de cada órgão; avaliar, adequar e aprovar as propostas de Tabelas de Temporalidade elaboradas pelas Comissões Setoriais de Avaliação; orientar a execução das decisões registradas na Tabela (eliminação, transferência, recolhimento, reprodução); supervisionar as eliminações de documentos ou recolhimentos ao Arquivo Permanente, de acordo com o estabelecido nas Tabelas de Temporalidade; aprovar as amostragens; propor critérios de organização, racionalização e controle da gestão de documentos e arquivos.

Para as competências das CSA, é destinado promover o levantamento e a identificação das séries documentais produzidas, recebidas ou acumuladas por seu respectivo órgão; elaborar a proposta de Tabela de Temporalidade, encaminhando-a, acompanhada das necessárias

²⁵ Semelhantemente pelo Arquivo Público do Estado de São Paulo: “Comissões de Avaliação de Documentos e Acesso (CADA)” que são grupos multidisciplinares indispensáveis para assegurar o pleno funcionamento do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo - SAESP, pois exercem um papel estratégico na implementação da política estadual de gestão de documentos e acesso à informação: de um lado, atuam como elo entre os órgãos e entidades e o SAESP, e de outro, disseminam amplamente em seus respectivos órgãos a orientação normativa emanada do Arquivo Público do Estado, órgão central do SAESP. Fonte (APESP, 2018)

²⁶ Decreto que Institui a Comissão de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da administração pública federal, dispõe sobre a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, as Subcomissões de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Administração Pública Federal e o Conselho Nacional de Arquivos, e dá outras providências. Disponível em: https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/servicos/gestao-de-documentos/orientacao-tecnica-1/copy_of_Decreto10.148de2dedezembrode2019.pdf. Acesso em: Acesso em: Acesso em: 16 out. 2023.

²⁷ Decreto que Institui as Comissões de Avaliação de Documentos de Arquivo como grupos permanentes e multidisciplinares instituídos nos órgãos da Administração Pública Estadual nos termos do artigo 2º responsáveis pela elaboração e aplicação de Planos de Classificação e de Tabelas de Temporalidade de Documentos. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br>. Acesso em: Acesso em: 16 out. 2023.

justificativas, para a apreciação e aprovação da CCAD; solicitar a colaboração de auxiliares temporários para o desenvolvimento dos trabalhos, em razão de sua especificidade ou volume; acompanhar os trabalhos de organização, racionalização e controle de arquivos e documentos de seu órgão, visando o estabelecimento de rotinas de eliminação ou envio para guarda permanente; propor as modificações cabíveis para a Tabela de Temporalidade, atualizando-a sempre que necessário; elaborar a relação dos documentos a serem eliminados ou remetidos para guarda permanente; coordenar o trabalho de seleção e preparação material dos conjuntos documentais a serem eliminados, deixando-os disponíveis para eventuais verificações; presenciar a eliminação dos documentos, lavrando a respectiva ata.

Há três pontos, destacados por (Bernardes, 2008, p. 20), em todo o processo de utilização das ferramentas (Tabela de Temporalidade e Plano de Classificação) que nos chama a atenção para as peculiaridades inerentes ao processo. O primeiro ponto diz a respeito da interdisciplinaridade e relação com outras áreas que não só a Gestão de Documentos. No processo inevitável de criação de Comissões de Avaliação a participação dos profissionais das áreas responsáveis pressupõe interdisciplinaridade de diversas áreas no processo de fazer gestão. Quando identificamos um documento numa ação conjunta, os conhecimentos dos profissionais das áreas são externados e de modo concomitante se consolida uma definição de classificação de determinado documento.

Há, portanto, troca de conhecimento, discussões que se consolidam em uma definição de classificação. A esse ponto, (Bernardes, 2008, p. 20) cita que:

A complexidade e responsabilidade do trabalho de avaliar exige a constituição de equipes, que poderão ser denominadas grupos ou comissões de avaliação, para analisar os documentos nos seus mais diversos aspectos. Esse processo participativo de profissionais ligados às mais diversas áreas do conhecimento será decisivo para se definir critérios de valor. A avaliação supõe a identificação dos valores primário e secundário dos documentos. O valor primário relaciona-se às razões de sua própria produção, considerando seu uso para fins administrativos, legais e fiscais. O valor secundário diz respeito à potencialidade do documento como prova ou fonte de informação para a pesquisa. [...]. As comissões de avaliação deverão ser compostas por profissionais com conhecimentos das funções, atividades e estrutura organizacional de seus respectivos órgãos, sendo recomendável que faça parte da comissão um técnico de nível superior da área específica de competência do órgão, um procurador ou assessor jurídico e um arquivista.

Em um outro momento, sobre o mesmo tema (Bernardes, 2008, p. 20) cita que:

Para ser aplicada, a Tabela de Temporalidade deverá ser aprovada por autoridade competente e amplamente divulgada entre os funcionários da instituição ou empresa. A Tabela é um instrumento dinâmico de gestão de documentos, por isso precisa ser periodicamente atualizada, a fim de incorporar os novos conjuntos documentais que possam vir a ser produzidos e as mudanças que, eventualmente, ocorrerem na legislação.

O segundo ponto destacado pela autora diz a respeito da participação e aprovação de autoridade competente. Ao aplicarmos a Tabela de Temporalidade, se pressupõe que se tenha ou que se crie uma Comissão de Avaliação para validação das atividades de Gestão documentos, a essa comissão, conforme lei, estabelece uma autoridade e essa autoridade “representante dessa comissão”, precisa seguir o regimento desta organização. Uma CPAD, segundo o decreto federal nº 10.148, de 2 de dezembro de 2019, é composta por presidente, secretário, secretário adjunto, membros efetivos e colaboradores eventuais. Assim, entendemos que o presidente de uma CPAD pode ser um canal e/ou um membro da Alta Gestão numa organização, de forma criando um vínculo importante entre a área da Gestão documental e a Alta Gestão, processo que acreditamos ser fundamental para a garantia de uma boa Gestão de Documentos.

O terceiro ponto que nos chama a atenção é o processo de continuidade de revisão da Tabela de Temporalidade. Uma vez que a legislação, diretriz ou processo de tratamento de uma organização altera os critérios sobre determinado documento, essa alteração deve ser refletida e atualizada na Tabela de Temporalidade. Ou seja, há necessariamente que passar pela aprovação da CPAD e possivelmente passando pela Alta Gestão. Esse processo de continuidade de revisão da Tabela corrobora com a filosofia e critérios designados pela Gestão da Qualidade, como, por exemplo, o modelo PDCA de continuidade permanente e busca de excelência. Esse processo converge a dinâmica da Gestão da Qualidade, indicando clara possibilidade de utilização desta ferramenta para essa área.

Abaixo, como ilustração, mais um padrão de numeração de uma Tabela de Temporalidade de Documentos com espécies e tipologias documentais comumente utilizados nas Empresas de Engenharia e pela Gestão da Qualidade.

Tabela 07. Tabela de Temporalidade no contexto da Gestão da Qualidade e Engenharias.
G. Espaços físicos e infraestrutura (função)

G2. Planejamento de espaços físicos (subfunção)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS		PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇÃO	OBSERVAÇÕES
			(em anos)			
			Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário		
G1.01 Regulamentação de atividades referentes a espaços físicos e à infraestrutura	G1.01.01	Normas referentes a espaços físicos e à infraestrutura	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com a revogação da norma.
	G1.01.02	Manual de normas e procedimentos referente a espaços físicos e à infraestrutura	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com a atualização ou elaboração de novo manual.
G1.02 Elaboração de plano diretor dos campi	G1.02.01	Processo de plano diretor do espaço físico	4	4	Guarda Permanente	
	G1.02.02	Processo de gerenciamento ambiental	4	4	Guarda Permanente	
	G1.02.03	Processo de plano diretor ambiental. Pode incluir o plano temático ambiental.	4	4	Guarda Permanente	

G. Espaços físicos e infraestrutura (função)

G1. Estabelecimento de políticas e diretrizes para os espaços físicos e infraestrutura (subfunção)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS		PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇÃO	OBSERVAÇÕES
			(em anos)			
			Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário		
G2.01 Elaboração de plano de implantação ou expansão de Unidade ou Órgão	G2.01.01	Processo de plano de ação e obras	4	4	Guarda Permanente	
	G2.01.02	Relatório de planejamento de obras	4	4	Guarda Permanente	
	G2.01.03	Plano de metas de obras	4	4	Guarda Permanente	
G2.02 Levantamento cadastral de espaços físicos	G2.02.01	Processo de levantamento cadastral planimétrico. Pode incluir planta, projeto e termo de responsabilidade.	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com o término da atividade.
	G2.02.02	Processo de levantamento cadastral planialtimétrico. Pode incluir planta, projeto e termo de responsabilidade.	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com o término da atividade.
	G2.02.03	Processo de levantamento cadastral de infraestrutura de rede. Pode incluir planta, projeto e termo de responsabilidade.	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com o término da atividade.
	G2.02.04	Processo de levantamento cadastral de sistema viário, estacionamentos, calçadas e passeios. Pode incluir planta, projeto e termo de responsabilidade.	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com o término da atividade.
G2.03 Adequação aos planos ambientais e às áreas de preservação	G2.03.01	Estudo de impacto ambiental e relatório de impacto ambiental (EIA/RIMA)	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com o término da atividade.
	G2.03.02	Relatório de impacto ambiental (RAP)	1	1	Guarda Permanente	
	G2.03.03	Certificado de licença ambiental	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com o término da licença.

G. Espaços físicos e infraestrutura (função)

G3. Elaboração de projetos de arquitetura e/ou engenharia (subfunção)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS		PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇÃO	OBSERVAÇÕES
			(em anos)			
			Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário		
G3.01 Contratação de obra	G3.01.01	Processo de contratação de obras e serviços de engenharia. Pode incluir projeto, relatórios e documentos contratuais.	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com o término da atividade.
G3.02 Elaboração e implantação de projeto de arquitetura e/ou engenharia	G3.02.01	Ata de reunião referente à elaboração e implantação de projetos de arquitetura e/ou engenharia	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.02	Relatório de projeto de arquitetura e/ou engenharia	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.03	Projeto de arquitetura	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.04	Plano de arquitetura	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.05	Memória de cálculo	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.06	Memorial descritivo de projeto de arquitetura e/ou engenharia	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.07	Relatório de pesquisa	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.08	Relatório de avaliação de amostra	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.09	Planilha de orçamento	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.10	Planilha de quantificação referente à elaboração e implantação de projeto de arquitetura e/ou engenharia	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.11	Relatório de vistoria referente à elaboração e implantação de projeto de arquitetura e/ou engenharia	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.12	Parecer de vistoria	5	1	Guarda Permanente	
	G3.02.13	Planilha de quantificação e/ou especificação de materiais	5	1	Guarda Permanente	

G. Espaços físicos e infraestrutura (função) G4. Fiscalização de obras (subfunção)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS		PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇÃO	OBSERVAÇÕES
			(em anos)			
			Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário		
G4.01	G4.01.01	Plano de obras	5	1	Guarda Permanente	
Fiscalização de instalações prediais, mecânicas e obras civis	G4.01.02	Projeto de fiscalização de obras	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.03	Memorial descritivo referente à fiscalização de obras	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.04	Relatório de fiscalização de obras	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.05	Ata de reunião referente à fiscalização de obras	5	1	Guarda Permanente	

	G4.01.06	Atestado de capacidade técnica	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.07	Cálculo de multa por inexecução de obra	5	1	Eliminação	
	G4.01.08	Cronograma físico-financeiro	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.09	Ordem de início de execução	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.10	Planilha de custo referente à fiscalização de obras	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.11	Planilha de medição	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.12	Planilha de quantificação referente à fiscalização de obras	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.13	Quadro demonstrativo de desembolso	5	1	Eliminação	
	G4.01.14	Relatório técnico de fiscalização de obras	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.15	Relatório de vistoria referente à fiscalização de obras	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.16	Termo de recebimento provisório	5	1	Guarda Permanente	
	G4.01.17	Termo de recebimento definitivo	5	1	Guarda Permanente	

G. Espaços físicos e infraestrutura (função)

G5. Manutenção e conservação de bens imóveis (subfunção)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS	PRAZOS DE GUARDA (em anos)		DESTINAÇÃO	OBSERVAÇÕES	
		Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário			
G5.01 Controle de manutenção e conservação de bens imóveis	G5.01.01	Processo de manutenção e conservação de bem imóvel	1	1	Guarda Permanente	Especificar o serviço executado no detalhamento.
	G5.01.02	Solicitação de serviço em bem imóvel	vigência	1	Eliminação	A vigência esgota com a execução do serviço.

G. Espaços físicos e infraestrutura (função)

G6. Manutenção e conservação de espaços físicos (subfunção)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS	PRAZOS DE GUARDA (em anos)		DESTINAÇÃO	OBSERVAÇÕES	
		Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário			
G6.01	G6.01.01	Processo de manutenção e pequenas reformas em áreas externas	5	1	Eliminação	Especificar o serviço executado no detalhamento.
Manutenção e pequenas reformas em espaços externos						
	G6.01.02	Solicitação de serviço em espaços externos	vigência	1	Eliminação	A vigência esgota com a execução do serviço.

G. Espaços físicos e infraestrutura (função)

G7. Manutenção de infraestrutura e controle de consumo (subfunção)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS		PRAZOS DE GUARDA (em anos)		DESTINAÇÃO	OBSERVAÇÕES
			Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário		
G7.01 Manutenção de infraestrutura	G7.01.01	Solicitação de serviço de infraestrutura	vigência	1	Eliminação	A vigência esgota com a execução do serviço.
	G7.01.02	Relatório de manutenção	5	1	Eliminação	
G7.02 Controle de consumo de água, gás, luz e telefone	G7.02.01	Relatório de consumo	5	1	Eliminação	

G. Espaços físicos e infraestrutura (função) g8. Gestão do meio ambiente e sustentabilidade Subfunção)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS		PRAZOS DE GUARDA (em anos)		DESTINAÇÃO	OBSERVAÇÕES
			Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário		
G8.01 Monitoramento de áreas verdes	G8.01.01	Solicitação de serviço de monitoramento de áreas verdes	vigência	1	Eliminação	A vigência esgota com a execução do serviço.
	G8.01.02	Processo de monitoramento de áreas verdes. Pode incluir autorização de poda ou remoção de árvore, ficha de vistoria e registro fotográfico.	10	10	Guarda Permanente	
G8.02 Licenciamento ambiental	G8.02.01	Processo de licenciamento ambiental. Pode incluir projeto de arquitetura, projeto de licenciamento ambiental, planta de situação (atual, pretendida e de compensação) e termo de compromisso ambiental.	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com o término da atividade.
G8.03 Avaliação fitossanitária de espécies	G8.03.01	Solicitação de serviço de avaliação fitossanitária	vigência	1	Eliminação	A vigência esgota com a execução do serviço.
	G8.03.02	Relatório fitossanitário	1	1	Guarda Permanente	
G8.04 Manejo de reservas ecológicas	G8.04.01	Plano de manejo de reserva ecológica	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com a atualização ou elaboração de novo plano.
	G8.04.02	Inventário florestal	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com a atualização ou elaboração de novo inventário.
G8.05	G8.05.01	Solicitação de serviço de projeto paisagístico	vigência	1	Eliminação	A vigência esgota com a execução do serviço.
Implantação de projetos paisagísticos		paisagístico				
	G8.05.02	Projeto paisagístico	2	1	Eliminação	
G8.06 Monitoramento da fauna	G8.06.01	Solicitação de serviço de monitoramento da fauna	vigência	1	Eliminação	A vigência esgota com a execução do serviço.
G8.07 Controle de vetores e animais sinantrópicos	G8.07.01	Solicitação de serviço de controle de vetores e de animais sinantrópicos	vigência	1	Eliminação	A vigência esgota com a execução do serviço.
	G8.07.02	Relatório técnico de vistoria	1	1	Guarda Permanente	

G. Espaços físicos e infraestrutura (função)

G8. Gestão do meio ambiente e sustentabilidade (subfunção)

ATIVIDADES	DOCUMENTOS		PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇÃO	OBSERVAÇÕES
			(em anos)			
			Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário		
G8.08 Controle de descartes de resíduos	G8.08.01	Comprovante de descarte em aterro sanitário	2	1	Guarda Permanente	
	G8.08.02	Certificado de tratamento e destinação de lâmpadas	2	1	Guarda Permanente	
	G8.08.03	Certificado de tratamento e destinação de produtos químicos	2	1	Guarda Permanente	
	G8.08.04	Certificado de tratamento e destinação de infectantes	2	1	Guarda Permanente	
	G8.08.05	Certificado de licença de movimentação de resíduos químicos	vigência	1	Eliminação	A vigência esgota com o término da licença.
	G8.08.06	Inventário de descarte de medicamento	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com a atualização ou elaboração de novo inventário.
	G8.08.07	Processo de licenciamento de coleta de resíduos. Pode incluir certificado de cadastramento de coleta de resíduos, de destinação final de resíduos e manifesto de transporte de resíduos.	vigência	1	Guarda Permanente	A vigência esgota com o término da atividade.
	G8.08.08	Relatório de registro de peso de resíduos	1	6	Eliminação	
	G8.08.09	Cartão de coleta de resíduos	vigência	3	Eliminação	A vigência esgota com o término da validade do cartão.
	G8.08.10	Ficha de emergência de produto transportado	1	1	Guarda Permanente	
G8.09 Controle de recursos naturais	G8.09.01	Relatório de diagnóstico de recursos hídricos	1	1	Guarda Permanente	

Fonte: Adaptado de (sites.usp.br)

5. MARCO EMPÍRICO

5.1 INSTITUTOS NORMALIZADORES COMO MODELO DE ESTRUTURA E DIRETRIZES NAS EMPRESAS

Como vimos, as normas têm sido importantes norteadores no cotidiano das atividades nas Organizações. Especificamente no que diz a respeito à Gestão de Documentos e Informação. Há processos, metodologias e filosofias, (portanto elementos) que têm sido usados de forma corriqueira como base para o processo da boa Gestão. Destaca-se nesse interim, o processo de melhoria contínua e a filosofia de incorporação de todas as camadas hierárquicas das Organizações como agentes ativos no fazer Gestão. Ou seja, na participação ativa dos colaboradores. E para isso, ao nosso entender, a norma 30300 consolida a maior parte desses elementos que, conforme apresentado por (Costa, 2021, p. 02), onde autor menciona que “faz parte de um processo de Gestão sistêmico dos serviços Arquivísticos vista como um referencial a governança informacional no âmbito das organizações privadas”.

Nesse ponto é perceptível que esse sistema, (em num nível mais macro) e as metodologias, (em um nível mais micro), fazem parte de um todo balizador que são tidos como referencial. Nesse entendimento, os institutos normalizadores possuem um papel preponderante que ao longo da história da utilização das normas, permitiram que as Organizações tivessem onde se respaldar para obtenção de apoio, de conhecimento técnico e aplicação de metodologias.

Esses institutos atuam das formas mais diversas possíveis. Através de cursos, treinamentos, programas de certificações, serviços de consultoria e suporte, assim como o oferecimento de ferramentas tecnológicas de Gestão. Em resumo, é também nessas instituições que principalmente os profissionais da Gestão da Qualidade, (com ênfase para os profissionais nas empresas de engenharias), têm buscado subsídio conceitual e metodológico na implementação de suas atividades.

Contudo, do ponto de vista do profissional que gerencia documentos e informações, nos interessa saber desses institutos o que eles entendem como requisitos necessários para esse objetivo. Nesse sentido, com intuito de verificar, analisar e detectar possíveis lacunas de âmbito arquivístico, faremos uso de alguns padrões consolidados por pelo menos duas instituições de referência na área da Gestão da Qualidade. Uma instituição na esfera pública e a outra na esfera

privada.

Além dos padrões analisados dessas instituições, seus respectivos sites também nos darão subsídio para a partir do olhar conceitual e metodológico da Gestão Arquivística, possamos sugerir melhorias e recomendações. Uma vez passando por essas etapas, tentaremos consolidar os resultados dessas lacunas identificadas em um documento formal para que possa servir de parâmetros futuros para os profissionais da informação nas atividades arquivísticas e respaldar empiricamente nossas ideias neste trabalho.

Escolhemos as empresas “*Consepsys*” e “*VAGO Records Management*” por entender que essas empresas possuem os principais serviços prestados no suporte para profissionais e Organizações no uso das Normas. Tais empresas possuem cursos de treinamento para profissionais “*Documento Control*”, e uma pelo menos tem programas de certificação e são líderes a nível global nas melhores práticas profissionais de controle de documentos em suas áreas mais específicas.

5.1.1 Apresentação da empresa *Consepsys*

Fundada em 2010 e localizada em Torre *Broadgate*, em Londres, o Instituto *Consepsys* é uma consultoria especializada em Controle de Documentos. É líder mundial no fornecimento de cursos de treinamento, certificação e publicações em controle de documentos. O Instituto *Consepsys* desempenha um papel central, global e ativo na divulgação e escolha das principais práticas em todo o mundo. Levam em consideração segurança, negócios, projeto, Engenharia e Qualidade. O programa de certificação foi adotado pelo Instituto *Consepsys* por mais de 850 empresas e organizações de mais de 112 países em todos os continentes. Mais de 65 setores de atividade e indústrias.

O Instituto *Consepsys* oferece basicamente serviços de consultoria, suporte e recursos de controle de documentos, cursos, certificações, publicações. Oferece pelo menos três principais cursos:

O de **Controlador de Documentos Certificado (DCC)**, que tem como proposta de aprendizado sobre as melhores práticas de atividades diárias de controle de documentos, as melhores práticas, teoria, escopo, limites, ética da profissão. Neste curso a empresa, em tese, qualifica o estudante para fazer o Exame de Certificação.

O **Curso de Controle Avançado de Documentos (DCA)**, que ensina como iniciar e terminar um projeto, ensina a escrever procedimentos melhores, monitorar KPIs e estatísticas, a interagir melhor com as interfaces, a atender às expectativas e aumentar a conscientização sobre o Controle de Documentos.

E o **Curso de Controlador de Documentos Líder Certificado (DCM)**, onde ensina as ferramentas e os métodos para gerenciar com eficiência uma equipe de Controladores de Documentos. Desse modo, calculando carga de trabalho e recursos, organizando e alocando tarefas, a gerenciar as partes interessadas para garantir a adesão e relacionamentos tranquilos com as interfaces. Uma vez feito esse curso, o aluno pode ser elegível para fazer o exame de certificação para o nível de Controlador Líder de Documentos (se atendendo alguns requisitos da *Consepsys*).

Além disso, a *Consepsys* tem vários materiais em redes sociais como (*blog*, canal de notícias, canal do *YouTube*), livros virtuais, revista eletrônica entre outras atividades semelhantes. Ela propõe procedimentos e modelos como a **Matriz de Competências de Controle de Documentos** que é uma ferramenta para gerenciar formalmente competências e planejar a progressão na carreira. A ideia desta ferramenta é permitir registrar competências atuais usando uma lista detalhada de habilidades. É identificar as competências necessárias para da posição do momento da competência do profissional e para pelo menos quatro cargos ‘futuros’, para quem tem plano de carreira, comparar e identificar lacunas entre as competências atuais e as competências necessárias. O curso busca também desenvolver um plano ou planos para reduzir/preencher as lacunas entre as competências do momento dos profissionais e as competências futuras desejadas. (*Consepsys*, 2023)

Entre outras ações o objetivo do Instituto *Consepsys* é:

- ✓ Fornecer uma estrutura comum mundial para níveis de classificação de Controle de Documentos, em todos os setores de atividade e indústrias, para ser usado como diretriz para definir os perfis necessários para cada classe;
- ✓ Fornecer orientação aos recrutadores e empregadores sobre os diferentes níveis de proficiência e experiência na disciplina de controle de documentos;
- ✓ Ajudar os profissionais de Controle Documental no reconhecimento do seu nível de desenvolvimento profissional e progressão na carreira;
- ✓ Apoiar os objetivos de aprendizagem e o plano de desenvolvimento de carreira dos profissionais de Controle de Documentos.

A *Consepsys* tem a iniciativa *Consepsys Document Control Grades* que tenta promover a profissão de Controle de Documentos e melhorar sua credibilidade e reconhecimento deste profissional. A *Consepsys Document Control Grades* oferece uma tabela de níveis com orientação sobre a experiência, habilidades e exposição necessárias para cada tipo de função, conforme a tabela 08 abaixo, incluindo *Document Control Assistente*, *Document Control* nível 1, *Document Control* nível 2, *Document Control* sênior, *Document Control* principal e *Document Control* líder.

Tabela 08 Tabela *Consepsys Document Control Grades* para profissionais *Document Controlles*

Grades for Document Control professionals						
Note: The number of years of experience in itself is not sufficient to qualify to a specific grade. It must be combined with experience and exposure as described in the requisites below.						
Grade Code	DC-G1	DC-G2	DC-G3	DC-G4	DC-G5	DC-G6
Grade Title	Assistant Document Controller	Document Controller - Tier 1	Document Controller - Tier 2	Senior Document Controller	Principal Document Controller	Lead Document Controller
	Fewer than 2 years of full-time Document Control positions with "Document Controller" as the job title	Over 2 years of continuous, recent, full-time Document Control positions with "Document Controller" as the job title	Over 4 years of continuous, recent, full-time Document Control positions with "Document Controller" as the job title	Over 6 years of continuous, recent, full-time Document Control positions with "Document Controller" as the job title	Over 10 years of continuous, recent, full-time Document Control positions with "Document Controller" as the job title	Over 10 years of continuous, recent, full-time Document Control positions with "Document Controller" as the job title
Requisites	<p>AND:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entry-level individual in the profession Exposure to at least 1 set of practices Exposure to sub-sets of the major components of the Document Control profession Working towards experience in the discipline Ethics Quality of Work <p>(continues next page)</p>	<p>AND, AS A MINIMUM:</p> <ul style="list-style-type: none"> Exposure to engineering and construction environment Experience in at least 1 set of practices Experience in sub-sets of the major components of the Document Control profession Practical understanding of the profession's values Ethics Quality of Work <p>(continues next page)</p>	<p>AND, AS A MINIMUM:</p> <ul style="list-style-type: none"> Experience in engineering and construction environment Experience in project environments / experience on a number of projects Experience in at least 2 sets of practices Experience in all the major components of the Document Control profession Demonstration in practice of the practical understanding of the profession's values Demonstration in practice of adequate management of priorities Ability to explain the rules to any stakeholder and to effectively defend the rules Ethics Quality of Work <p>(continues next page)</p>	<p>AND, AS A MINIMUM:</p> <ul style="list-style-type: none"> Minimum 6 years practical experience in major, complex, business critical programme and project environments, the majority in the specific discipline for which the individual is proposed Experience in engineering and construction environment Experience in project environments Experience in at least 3 sets of practices Experience in all the major components of the Document Control profession Demonstration in practice of the practical understanding of the profession's values Demonstration in practice of adequate management of priorities Ability to explain the rules to any stakeholder and to effectively defend the rules Demonstrated ability to, at least occasionally, supervise other Document Controllers Experience in communicating with external entities Experience in multi-discipline forums Experience in adapting rules to various environments <p>(continues next page)</p>	<p>AND, AS A MINIMUM:</p> <ul style="list-style-type: none"> Robust experience in engineering and construction environment Robust Experience in project environments Wide experience in adapting to different sets of practices Advanced experience in all the major components of the Document Control profession Skill in the practical defence of the profession's values Skill in the adequate management of priorities Robust experience in explaining the rules to any stakeholder and in effectively defending the rules Demonstrated effective ability to, at least occasionally, supervise other Document Controllers and at least experience in one past position of supervising a team full-time Skill in communicating with external entities Robust experience in multi-discipline forums Robust experience in adapting rules to various environments Robust experience in effectively documenting, rolling out and gate-keeping rules Robust experience in conducting inductions to users Skill in effective and adapted reporting to management teams <p>(continues next page)</p>	<p>AND, AS A MINIMUM:</p> <ul style="list-style-type: none"> Robust experience in engineering and construction environment Robust Experience in project environments Wide experience in adapting to different sets of practices Advanced experience in all the major components of the Document Control profession Skill in the practical defence of the profession's values Skill in the adequate management of priorities Robust experience in explaining the rules to any stakeholder and in effectively defending the rules At least 4 years of demonstrated effective ability to supervise a team full-time Responsibility for supervision, control and development of subordinate personnel on at least 3 major programmes/projects Proven track record of guiding, motivating a team and effectively delivering through a team Skill in communicating with external entities Robust experience in multi-discipline forums Robust experience in adapting rules to various environments Robust experience in effectively documenting, rolling out and gate-keeping rules <p>(continues next page)</p>

Níveis e requisitos para Profissionais Controladores de Documentos

Grades for Document Control professionals						
Note: The number of years of experience in itself is not sufficient to qualify to a specific grade. It must be combined with experience and exposure as described in the requisites below.						
Grade Code	DC-G1	DC-G2	DC-G3	DC-G4	DC-G5	DC-G6
Grade Title	Assistant Document Controller	Document Controller - Tier 1	Document Controller - Tier 2	Senior Document Controller	Principal Document Controller	Lead Document Controller
				(continues from previous page)	(continues from previous page)	(continues from previous page)
Requisites				<ul style="list-style-type: none"> Experience in effectively documenting, rolling out and gate-keeping rules Experience in conducting inductions to users Experience in effective and adapted reporting to management teams Exposure to controlled and documented deviations Some management responsibility for client liaison Some experience in Preparing & deliver presentations Ethics Quality of Work 	<ul style="list-style-type: none"> Experience in effectively controlling and documenting deviations Experience in holding the management responsibility for client liaison Functional administrator of EDMS (most aspects) Prepare & deliver presentations Ability to coach and guide other DCs Experience in writing & rolling out procedures Ethics Quality of Work 	<ul style="list-style-type: none"> Robust experience in conducting inductions to users Skill in <i>effective and adapted</i> reporting to management teams Skill in effectively controlling and documenting deviations Strong experience in adequate arbitration about Document Control rules Experience in taking a strategic approach in one's scope Management responsibility including in relation to client liaison on at least three major programmes/projects Understanding of other disciplines Functional administrator of EDMS (all aspects) Prepare & deliver presentations Ability to coach and guide other DCs Strong experience in writing & rolling out procedures Ethics Quality of Work
Qualifications	Recommended professional qualification: • Consepsys Certified Document Controller Certification	Holds appropriate professional qualifications: • Consepsys Certified Document Controller Certification	Holds appropriate professional qualifications: • Consepsys Certified Document Controller Certification	Holds appropriate professional qualifications: • Consepsys Certified Document Controller Certification	Holds appropriate professional qualifications: • Consepsys Certified Document Controller Certification • Consepsys Certified Lead Document Controller Certification	Holds appropriate professional qualifications: • Consepsys Certified Document Controller Certification • Consepsys Certified Lead Document Controller Certification

Fonte: (Consepsys, 2023)

Para a consultoria em controle de documentos a *Consepsys* tem como parâmetro:

a. Requisitos

Portanto, análise de requisitos, auditoria das práticas atuais de gerenciamento de documentos, análise de lacunas, aconselhamento sobre soluções, sugestões de estratégia de implementação.

b. Implementação

Trata-se de implementação de procedimentos e políticas, de metodologias, modelos, instruções, diretrizes, melhores práticas, fluxos de trabalho e documentação para qualquer processo de gerenciamento de documentos. Ainda oferece atualização e manutenção de documentação, fornece suporte em relação ao gerenciamento de documentos, controle de documentos e gerenciamento de informações.

c. Auditorias de controle de documentos

As propostas das Auditorias de controle de documentos são pautadas nos requisitos da ISO 9001, busca-se assim, documentar auditorias de controle em relação aos requisitos da empresa, documentar as auditorias de controle em relação às melhores práticas, identificar riscos e problemas relacionados ao controle de documentos e propor soluções para mitigar (ações corretivas e preventivas). (Consepsys, 2023)

5.1.1.1 Checklist padrão utilizado pela Consepsys

A Consepsys propõe vários *checklists* padrão que podem ser adaptados a cada Empresa, de acordo com suas especificidades. O objetivo desses *checklists* padrão é de serem usados como estrutura e diretriz:

- ✓ Procedimento padrão de controle de documentos;
- ✓ Instruções padrão de controle de documentos para empreiteiros;
- ✓ Especificação padrão *as-built*;
- ✓ Política Padrão de Controle de Documentos;

- ✓ Procedimento padrão de controle de documentos;
- ✓ Instruções padrão de controle de documentos para empreiteiros;
- ✓ Formulário para autorizar a criação de novo usuário EDM's (mais direitos de acesso).

5.1.2 Apresentação da empresa *Vago Records Management*

A *Vago Records Management* é uma organização independente do Parlamento de Victoria, na Austrália, que é apoiado por cerca de 185 funcionários. A *Vago Records Management* fornece garantias ao Parlamento e à comunidade vitoriana sobre a eficácia com que as agências do sector público estão a prestar serviços e na utilização do dinheiro público. Tal processo ocorre através dessas ações e de um programa anual de auditorias financeiras e de desempenho de entidades do setor público do governo estadual e local.

Suas auditorias examinam os quanto eficazes, eficientes e econômicos são as agências, programas e serviços governamentais. O quanto as agências governamentais gerenciam recursos oportunidades para agências governamentais melhorarem suas práticas e sistemas de gestão e se as agências governamentais apresentam de forma justa as suas demonstrações financeiras anuais e declarações de desempenho. Examinam se as agências governamentais estão cumprindo a legislação e outros requisitos, se há desperdício ou falta de probidade na forma como os recursos públicos estão a ser geridos. Fazem um trabalho de auditoria promovendo responsabilização e a transparência no governo, e ainda, melhoram a eficiência e a eficácia dos serviços das agências.

Para isso a *Vago Records Management* adota uma abordagem construtiva na forma de se relacionar com os clientes, fornecem em tese garantias sobre o desempenho, aconselhamento escrito às agências sobre como podem melhorar o seu desempenho futuro e publicam as conclusões de auditoria em relatórios, que são apresentados ao Parlamento e disponibilizados publicamente em linha. Em resumo, a *Vago Records Management* acaba por fazer parte de um sistema de integridade de Victoria.

A *Vago Records Management* tem como principais agências que compõem o sistema de integridade de Victoria como:

- ✓ Comissão Anticorrupção Independente de Base Ampla (IBAC);
- ✓ Provedor de Justiça Vitoriano;
- ✓ Gabinete do Auditor Geral de Victoria (VAGO).

Estas três agências garantem que o Governo de Victoria continue a operar no melhor interesse dos vitorianos e esteja livre de fraude e corrupção.

O Checklist da *Vago Records Management* tem por objetivo, segundo a (*Vago Records Management, 2023*), ajudar as agências governamentais a avaliarem as estruturas administrativas que utilizam para gerir os seus documentos. Ajudar as agências a cumprirem as questões do *Public Record Office Victoria* (PROV) dos padrões de gerenciamento de documentos arquivísticos e a identificar áreas para melhoria. O PROV tem a função estatutária de estabelecer padrões de gerenciamento de documentos arquivísticos e auxiliar as agências a gerenciarem melhor seus documentos.

A lista de verificação foi concebida para complementar e apoiar. Ela está organizada em sete princípios para a gestão. Esses princípios são consistentes com o Padrão Australiano para Gerenciamento de documentos arquivísticos (AS ISO 15489) e com os padrões, especificações, diretrizes e conselhos emitidos pelo PROV.

De acordo com a (*Vago Records Management: 2023*), a Lista de Verificação de Gestão de documentos arquivísticos foi criada em 2008 para complementar a auditoria de desempenho de Gestão de documentos arquivísticos no Setor Público de Victoria. Naquela época, o *Public Record Office Victoria* (PROV) fornecia às agências orientações limitadas e detalhadas sobre gestão de documentos arquivísticos. Atualmente, o PROV fornece orientações detalhadas em seu site. A lista de verificação é frequentemente atualizada no website da *Vago Records Management*, para refletir os regulamentos atuais.

A (*Vago Records Management, 2023*), entende que a gestão de registos é uma função fundamental de todas as entidades governamentais e é da responsabilidade de todo o pessoal da agência. Parte-se do princípio de que a gestão de documentos tem três objetivos gerais:

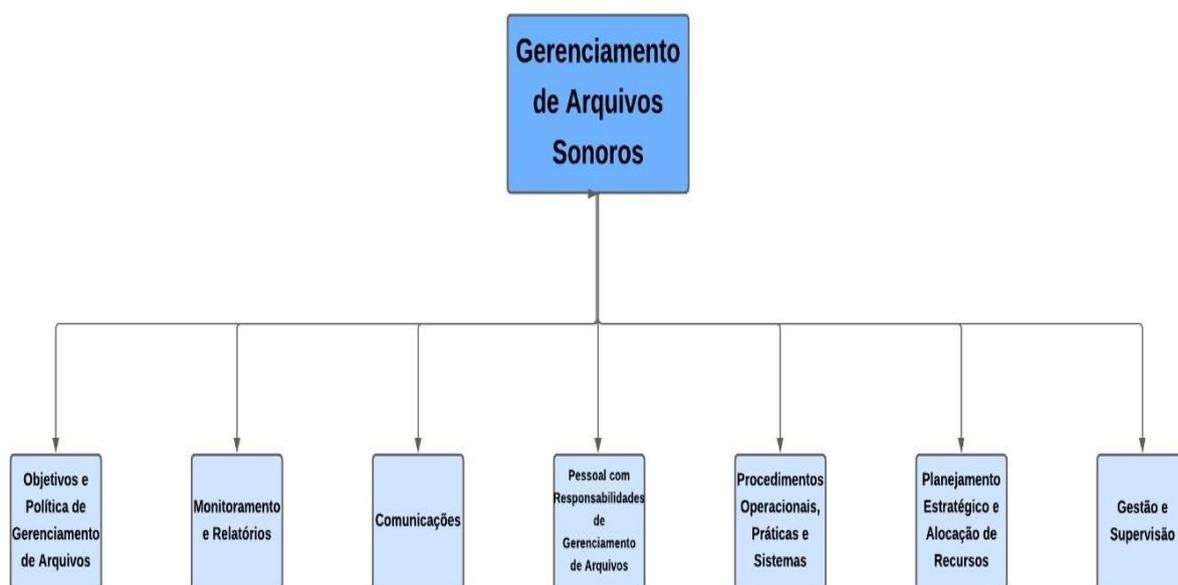
O primeiro de fornecer informações para permitir que as agências conduzam seus negócios;

O segundo de apoiar as comunicações, ações e decisões das agências, melhorando assim a responsabilização pública;

O terceiro de preservar a documentação histórica e culturalmente que são importantes.

A (*Vago Records Management, 2023*), tem o entendimento de que sem uma Gestão de Documentos adequada, as agências governamentais não podem ter a certeza de que vão funcionar eficazmente e a cumprir os requisitos da Lei de Arquivos Públicos e de inúmeras outras leis e regulamentos relevantes. Além disso, se tem a consciência de que não há garantia, necessariamente, de que os documentos de arquivos das agências sejam bem geridos, se não tiver uma política de procedimentos e processos adequados para melhoria dos resultados. E de acordo com a (*Vago Records Management, 2023*), esse gerenciamento adequado envolve objetivos e política de gerenciamento de documentos de arquivos, monitoramento e relatórios, comunicações, pessoal com responsabilidades de gerenciamento de arquivos, procedimentos operacionais, práticas e sistemas, planejamento estratégico e alocação de recursos e gestão e supervisão, conforme ilustrado pela figura 17 abaixo.

Figura 17. Sete princípios para o bom gerenciamento de Arquivos



Fonte: Adaptado de (*Vago Records Management, 2023*)

Usando os resultados para melhorar gerenciamento de documentos arquivísticos, dentro da agência, depois que as agências tiverem preenchido a lista de verificação, essas deverão:

- Determinar por que quaisquer políticas, processos, procedimentos ou mecanismos não estão em vigor;
- Desenvolver estratégias e ações para estabelecê-las;
- Atribuir responsabilidades e prazos para seu estabelecimento.

Os elementos faltantes também devem ser priorizados para que os elementos mais críticos sejam estabelecidos primeiro. Os resultados da avaliação devem ser comunicados à Alta Administração da agência para que esteja ciente do estado de gerenciamento de documentos arquivísticos da agência e as ações necessárias para que essa melhore. O uso da lista de verificação pode fazer parte da tarefa de cada agência programa de melhoria contínua. E para isso, segue sete princípios básicos:

- ✓ Primeiro, envolvem os objetivos e a política de gerenciamento de documentos arquivísticos;
- ✓ Segundo envolvem a gestão e supervisão;
- ✓ Terceiro, o planejamento estratégico e alocação de recursos;
- ✓ Quarto, os procedimentos, práticas e sistemas operacionais;
- ✓ Quinta diz respeito ao pessoal com responsabilidades de gestão de registros;
- ✓ Sexto as comunicações;
- ✓ Sete, trata o monitoramento e relatórios.

5.2 ANÁLISE DOS REQUISITOS *CONSEPSYS* E *VAGO* SOB A PERSPECTIVA DA ARQUIVOLOGIA

Percebemos ao verificar e analisar os checklists e os sites das instituições de referência, *Consepsys* e *VAGO*, que as duas exercem um excelente papel no apoio das recomendações, na ajuda do controle dos documentos e na responsabilização da Alta Gestão perante todo o processo de gestão de documentos arquivísticos. Essas duas instituições deixam claro para nós que existe um propósito de recomendações pautadas em experiências consolidadas. Entretanto, nos parece que os requisitos e o foco dessas duas instituições giram muito em torno do apoio,

do complemento de informações de algumas práticas que ajudam nos processos e suporte, no apoio da política e apoio no gerenciamento dos documentos arquivísticos. Contudo, queremos que o leitor perceba que parte ou praticamente todas as ações giram em torno do apoio e não na implementação de ferramentas efetivas para esse processo.

A empresa *Consepsys*, além de trabalhar requisitos, também oferece cursos da área de liderança e no controle de documentos e enfatiza muito a questão das melhores práticas. Trabalha com procedimentos que buscam monitorar e interagir com as interfaces com a expectativa final de conscientização sobre o controle de documentos. E ainda, apesar de trazer aconselhamentos, sugestões de estratégias de implementação, e práticas de auditoria, não tem segundo a nossa análise, algo tão efetivo quanto há na Arquivologia através do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade de Documentos. Em outras palavras é a área em que pautada em normas das diretrizes importantes para apoio na gestão documental não trazem consigo, em sua prática, (e diríamos que até em sua essência), a efetividade para qual arquivologia carrega consigo.

Precisamos deixar claro para o leitor que os benefícios trazidos pelas normas ISO 9001 e ISO 15489, possuem uma estrutura importante no que diz respeito ao processo de fazer gestão documental. Contudo, quando fazemos gestão sem o processo eficaz de eliminação de documentos e de classificação nos documentos de arquivos, tendemos a acreditar que a área da Qualidade precisa das contribuições que a Arquivologia pode dar através dessas ferramentas, além de outras também importantes. Esse aspecto tange não só os documentos no formato tradicional, como também no ambiente digital.

Partindo do pressuposto mencionado acima, entendemos que alguns requisitos arquivísticos podem ser utilizados pela Qualidade como preenchimento dessas lacunas já apontadas. A partir disso, sugerimos como ferramenta uma lista de verificação que pode contribuir para as empresas que adotam a Gestão da Qualidade como área preponderante para se fazer gestão.

Para essa lista, nos pautamos principalmente em requisitos estabelecidos pela área da Arquivologia que entendemos serem básicos, em outras palavras, **são requisitos que não implementados torna muito difícil exercer uma gestão de qualidade, eficiente e com o mínimo de lacuna possível.**

Uma vez a lista do nosso Produto Técnico Científico, (do capítulo 6), sendo bem implementada, a base da gestão arquivística já terá sido bem consolidada. Toda via, deixemos evidente que se trata apenas de uma lista de verificação, porém são elementos básicos para o início sólido de uma boa gestão, principalmente por estar contido nesses requisitos as duas ferramentas básicas mais importantes para implementação da gestão que são a Tabela de Temporalidade e o Plano de Classificação.

6. PRODUTO TÉCNICO CIENTÍFICO

Logo da Empresa	LISTA DE VERIFICAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS		Número: Página 1 de 9			
Empresa:	Área de atuação:					
DEPARTAMENTO:						
ATIVIDADES:						
DATA:			N.º			
PARTICIPANTES:			Rev.º			
DOCUMENTO DE REFERÊNCIA:						
ABRANGÊNCIA: SISTEMAS DE GESTÃO DE DOCUMENTOS						
ATIVIDADES			Parc.	S	N	N/A
I. SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS ARQUIVÍSTICOS						
1.1 Governança arquivística: elaboração de uma política de gestão de documentos arquivísticos						
a. Se há uma política, essa política é documentada e divulgada para todos do departamento?						
b. A política da sua empresa ou departamento é pautada na lei de Arquivos?						
c. A política da sua empresa é constantemente atualizada de acordo com as necessidades?						
d. Ao estabelecer, implementar e revisar a política de gerenciamento de arquivos, foi feita a referência ao gerenciamento de arquivo do departamento?						
e. Ao ser definida a política da empresa, definiu-se de forma clara a estratégia, as diretrizes e metodologias a serem aplicadas?						
f. A política de gerenciamento de arquivos, as responsabilidades, diretrizes e procedimentos foram devidamente documentados?						
g. A implementação da política de governança arquivística envolve todos os departamentos e as atividades-fim e meio da empresa?						
h. A política, diretriz e, metodologias foram implementadas se adequando ao contexto e objetivos da sua empresa?						
i. Os colaboradores de toda a cadeia hierárquica da empresa participaram do processo de desenvolvimento da criação e implementação da política de Arquivos?						
j. As atividades, procedimentos e responsabilidades foram bem definidas respeitando a competência de cada colaborador ou funcionário?						

k. A empresa estabeleceu um trabalho contínuo de fortalecimento da cultura de boas práticas na geração e cuidados dos documentos arquivísticos (evitando, por exemplo exclusão de documentos indiscriminado, não levando documentos para casa, ajudando na conservação, gerando documentos segundo as diretrizes e políticas da empresa)?				
l. A política da empresa prevê treinamentos e atualização dos procedimentos?				
m. A empresa estabeleceu os critérios de Gestão documental no ambiente físico antes de implementar no ambiente digital?				
n. A política foi desenvolvida para gerenciamento dos documentos no ambiente digital?				
o. No caso de uma mudança na estrutura funcional e hierárquica da empresa, a política é atualizada de forma imediata?				
p. Há alguma política para a guarda dos documentos que contam a história e a memória da empresa?				
q. A empresa possui alguma política de expansão do Arquivo?				
1.2 Política: Registros e implementações				
a. Foi estabelecido e implementado um sistema de gerenciamento de documentos de arquivo?				
b. O processo de transferência da fase dos documentos é feito de forma documentada por uma listagem de transferência?				
c. O processo de Recolhimento (dos documentos Permanentes) é feito de forma documentada se utilizando Guia de remessa de documentos?				
d. Transferência de documentos de arquivo para outros setores e departamento é feita de forma controlada e documentada se utilizando Guia de remessa de documentos?				
e. Os documentos a serem transferidos são previamente analisados pelo setor responsável, organizado, higienizado, acondicionado em caixas arquivo e encaminhados com uma cópia da Guia de remessa?				
1.3 Política: Processo contínuo de atualização.				
a. A empresa prevê atualização da política, dos processos e atividades desenvolvidas internamente de forma contínua?				
b. As aprovações, atualizações dos processos e atividades desenvolvidos pela empresa são aprovadas pela Alta Gestão e/ou pela CPAD?				
c. O sistema de gerenciamento de documentos de arquivo prevê critérios rígidos para segurança de documentos com alto nível de sigilo?				
d. Os documentos considerados pessoais são classificados com o nível de sigilo conforme lei?				
1.4 Política: Planejamento e implementação de riscos				

a. Há controle sobre os fatores de deterioração e agentes biológicos nos acervos (como: temperatura e umidade relativa, radiação da luz, qualidade do ar, fungos, roedores)?				
b. Os mapas, plantas e desenhos são armazenados em armários adequados com devido acondicionamento correto?				
c. A empresa possui um plano de riscos para ataques virtuais no Sistema Eletrônico?				
2.1 Controle, monitoramento e procedimentos do Acervo				
d. A empresa possui controle de acesso e monitoramento visando a segurança no seu acervo?				
e. São feitas auditorias para monitorar falhas no Sistema de Gestão dos documentos de arquivo da empresa?				
f. São feitas auditorias para monitorar falhas no Sistema de Gestão dos documentos de arquivo eletrônicos da empresa?				
g. São feitas trilhas de auditoria para documentar o uso e a movimentação dos documentos de arquivo eletrônicos?				
h. A empresa e/ou a Alta Gestão estabeleceram uma Comissões Permanentes de Avaliação de Documentos (CPAD) para monitora, apoiar e fiscalizar os processos do Sistema de Gestão Arquivística da empresa?				
i. Os documentos de arquivo são digitalizados de acordo com a lei (Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020) que estabelece as técnicas 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?				
j. O departamento implementou procedimentos adequados para backup e atualização regulares dos documentos de arquivo classificados com Alto nível de sigilo?				
k. As descrições dos títulos das séries, assim como a indexação das informações dessas séries nos inventários e sistemas, estão de acordo com as normas básicas da ISAD(G), como por exemplo: identificação, contexto, conteúdo, estrutura, acesso, utilização e documentação associada?				
l. A empresa ou departamento estabeleceu um monitoramento contínuo e padronizado de medidas preventivas de perda de documentos?				
m. Tem um cronograma das revisões?				
3.1 Conceitos e princípios Arquivísticos				
a. Os documentos são criados, mantidos e conservados sob custódia de acordo com procedimentos regulares que podem ser comprovados, tornando os documentos autênticos? Ou seja, o documento está seguindo o fluxo documental para qual ele foi criado?				

b. Os documentos são produzidos para atender as demandas de forma imparcial possibilitando a fidelidade dos fatos e ações para qual o documento foi produzido?				
c. Os documentos são produzidos e acumulados de forma progressiva e natural?				
d. Tem um cronograma das revisões?				
e. Há um controle da documentação para que os documentos de fundos distintos não se misturem?				
f. Registros de documentações e implementações				
g. A empresa prevê a revisão da política, dos procedimentos e das diretrizes de gerenciamento de documentos de arquivo?				
h. Foi estabelecido e implementado um sistema de gerenciamento de Arquivos?				
i. O processo de Recolhimento e feito de forma documentada?				
j. A transferência de arquivos para outros setores, departamento ou unidade é feita de forma controlada e documentada?				
k. A empresa respeita os documentos originários de uma instituição, entidade ou pessoa entendendo que esses documentos não devem ser misturados aos de origem diversas, preservando-se assim o contexto e a organicidade de sua produção?				
l. A empresa estabeleceu os princípios do ciclo de vida dos documentos e a teoria das três idades como princípio base da Gestão documental?				
4.1 Instrumentos: Tabela de Temporalidade de Documentos				
a. A empresa utiliza a Tabela de Temporalidade de Documentos de forma que possa refletir a estrutura da empresa?				
b. A empresa adota Listagem de Eliminação de Documento para documentos no formato tradicional?				
c. Os documentos eliminados são todos validados pela Alta Gestão e pela CPAD estabelecida?				
d. Um Checklist para eliminação e retenção de documentos é feito pelos responsáveis dos departamentos de origem dos documentos?				
e. A empresa adota prazo prescricional para possíveis manifestações de tutela no caso dos documentos a serem eliminados?				
f. A empresa adota Prazo de Precaução para dar mais segurança nos documentos passíveis de eliminação ou no recolhimento dos documentos Permanentes?				
g. A empresa aderiu a metodologia de Amostragem para fragmentos de uma série documental, por exemplo, destinada à eliminação ou para a guarda Permanente?				
4.2 Instrumentos: Plano de Classificação, avaliação e identificação				
a. A empresa adotou um Plano de Classificação de Documentos?				

b. O Plano de Classificação de Documentos reflete a estrutura funcional da empresa nos documentos no formato tradicional?				
c. A empresa se utiliza de outras ferramentas arquivísticas como inventários (contendo os itens básicos como: título do arquivo, o número de referência do arquivo, a data de abertura, a data de fechamento e o local de armazenamento)?				
d. A empresa se utiliza de outras ferramentas arquivísticas como vocabulários controlados?				
e. A empresa se utiliza de outras ferramentas arquivísticas como índices ou índices remissivos?				
f. A empresa se utiliza de outras ferramentas arquivísticas como catálogos?				
g. A empresa se utiliza de outras ferramentas arquivísticas como fichas de identificação?				
h. Há uma programação de revisão do Plano de Classificação por período?				
i. O Plano de Classificação de Documentos abrange todos os documentos de cunho arquivísticos da empresa (incluindo registros em papel, audiovisuais, cartográficos e eletrônicos)?				
j. A empresa se utiliza de outras ferramentas arquivísticas como vocabulários controlados?				
k. A empresa se utiliza de outras ferramentas arquivísticas como Glossário dos Termos?				
l. Os documentos da empresa possuem a qualidade segundo a qual os documentos de arquivo refletem a estrutura, funções e atividades da empresa (produtora/acumuladora) em suas relações internas e externas, dessa forma respeitando o princípio da organicidade?				
5.1 Registro dos Documentos				
a. Os documentos de arquivo recebidos são registrados em cada setor ou processo com data e horário possibilitando o controle e a rastreabilidade?				
b. A gestão documental da sua empresa faz uso de guia de remessa para controle de recebimento da correspondência externa?				
c. A identificação dos documentos de arquivo é feita contendo os requisitos mínimos das normas ISAD(G), como por exemplo: identificação, contexto, conteúdo, estrutura, acesso, utilização e documentação associada?				
d. Ao receber parte de um acervo ou coleção a empresa utiliza lista de verificação contendo dados básicos (como: código de registro, data de entrada, conjunto, caracterização, datas-limite, tipo de suporte, quantidade, organização existente, listagem, conservação e aquisição)?				
e. No caso de publicações recebidas a empresa utiliza lista de verificação contendo dados básicos (como: código de registro, data de entrada, autor, título, local, casa publicadora, volume/número, data, aquisição)?				

f. Ao emprestar documentos avulsos ou dossiês são preenchidas Ficha de Empréstimo de Documentos (indicando dados do solicitante, descrição do documento ou dossiê emprestado, a data do empréstimo e assinatura do solicitante)?				
5.2 Recebimento dos documentos				
a. A empresa ao receber os documentos faz a conferência do acondicionamento das caixas de arquivo, do volume, peso e Guia de Remessa de Documentos enviada?				
b. Ao receber a Guia de Remessa de Documentos os responsáveis pelo recebimento fazem a conferência do conteúdo descrito, dos campos preenchidos e assinatura da Guia?				
c. Uma vez os documentos de arquivo externos recebidos, esses recebem imediatamente código de classificação, registro de distribuição e as devidas assinaturas?				
d. Uma vez os documentos de arquivo recebidos, esses são registrados imediatamente no Sistema eletrônico ou planilhas?				
e. Uma vez os documentos de arquivo recebidos, esses documentos recebem imediatamente higienização se necessário e capa identificada?				
f. As páginas em branco dos documentos são carimbadas indicando a não informação?				
g. Uma vez recebidas as caixas de documentos advindas de setores internos ou externos, essas recebem imediatamente um espelho (etiqueta) identificando o conteúdo da caixa e os números de controle?				
6.1 Controle da massa documental				
a. O Sistema de Gerenciamento de Arquivos possui inventários de controles da quantidade de documentos massa documental (e seus metros lineares)?				
b. Na empresa o Sistema de Gerenciamento de documentos Arquivo prevê planejamento do espaço físico sobre a massa documental?				
c. A empresa faz uso de empresa de guarda para os documentos físicos?				
d. Se utiliza empresa de guarda, possui controles/inventários sobre os documentos da massa sobre a o poder da empresa de guarda?				
7.1 Gerenciamento de documentos Arquivísticos: Eletrônicos				
a. A empresa tem um Sistema Eletrônico que reflete o Plano de Classificação, Tabela de Temporalidade de Documentos e a estrutura funcional da empresa?				
b. O Sistema Eletrônico faz eliminação dos documentos de arquivo com o prazo de guarda definidos para eliminação de forma automatizada?				
c. O Sistema Eletrônico gera lista de eliminação de documentos automaticamente após aprovação da CPAD/CADA e/ou da Alta Gestão?				
d. A empresa oferece treinamento para utilização do Sistema Eletrônico?				

e. O Sistema Eletrônico faz integração com a realidade dos documentos de arquivo no formato tradicional?				
f. O Sistema Eletrônico está preparado para possível processo de emulação no caso de implementação de uma política de conservação e preservação?				
g. O Sistema Eletrônico é capaz de fornecer um controle de rastreabilidade para possível recuperação da informação?				
h. O Sistema Eletrônico reflete o mesmo ou semelhante fluxo dos documentos de arquivo no formato tradicional?				
i. O Sistema Eletrônico é capaz de restringir acessos não autorizados, possibilitando confiabilidade e integridade?				
j. O Sistema Eletrônico permite a gestão de documentos de diversas extensões (PDF, XLS, DOC entre outros)?				
k. O Sistema Eletrônico foi criado pautado nas regras e recomendações da LGPD?				
l. O Plano de Classificação de Documentos abrange todos os documentos de cunho arquivísticos digitais?				
m. O Sistema Eletrônico prevê um planejamento de expansão do espaço de armazenamento a médio e a longo prazo dos servidores?				
n. O Sistema Eletrônico prevê controle de edição para documentos restritos?				
o. O Sistema Eletrônico prevê a inserção de documentos digitalizados e documentos híbridos?				
p. A empresa possui um Repositório Arquivístico Digital Confiável – RDC-Arq (com estratégias, práticas e procedimentos relacionados a backup, restauração e migração de arquivos eletrônicos)?				
7.2 Gerenciamento de documentos Arquivísticos: Microfilmagem				
a. A empresa ou seu departamento gera microfímes?				
b. A empresa possui documentos microfilmados dentro dos requisitos da Lei Nº 5.433, DE 8 DE MAIO DE 1968, que regula a microfilmagem de documentos oficiais ou pela norma da Organização Internacional de Normalização (ISO)?				
c. Os arquivos originais microfilmados, de guarda Permanente são mantidos de forma permanente mesmo após a microfilmagem regular?				
d. Os documentos originais que foram microfilmados são mantidos em local diferente e dos microfímes gerados desses documentos?				
e. Os microfímes são identificados de forma a associar facilmente os documentos originais?				
f. Os devidos cuidados de conservação são tomados em relação aos microfímes gerados?				
g. A empresa utiliza dois tipos de microfilmagem: a de preservação e a de substituição?				

8.1 Preservação, Conservação				
a. A empresa estabelece medidas de controle da Temperatura do ar de 20°C e a umidade relativa de 45% a 50%, evitando-se de todas as formas as oscilações de 3°C de temperatura e 10% de umidade relativa?				
b. A empresa estabelece medidas de controle de radiação da luz, dessa forma evitando luz natural e as lâmpadas fluorescentes, que são fontes geradoras de UV?				
c. A empresa estabelece medidas de controle da qualidade do ar com o objetivo de evitar agentes biológicos (como fungos, roedores, ataques de insetos, cupins entre outros)?				
d. A empresa estabelece medidas de controle em relação a furtos e vandalismos?				
e. A empresa estabelece medidas de higienização trabalhando a sujidade dos documentos como medida conservação preventiva?				
f. A empresa tem a preocupação com acondicionamento dos documentos visando medidas de conservação (buscando desse modo: caixas, estantes, arquivos e armários adequados)?				

Fonte: Elaborado pelo autor

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Arquivologia como ciência tem crescido constantemente sobre o aspecto conceitual, metodológico, legal e na aplicação de seus procedimentos no fazer gestão documental nas Organizações. Entretanto, um agravante nessa escala de crescimento é a peculiaridade própria dessa ciência, que é a interdisciplinaridade. Com o crescimento dessa ciência há a necessidade ainda maior de interação com às outras áreas e disciplinas.

O Arquivista neste contexto acaba por adquirir uma responsabilidade de adesão em conhecimento muito mais diversificada, e assim como a Arquivologia, tem a necessidade de interação com outras áreas que na prática é o reflexo da atuação de forma significativa com os setores e responsáveis pelos departamentos dentro de uma organização e/ou empresa no envolve a Gestão de Documentos e informação. Portanto, essa constante evolução natural da Arquivologia, evidencia no processo de fazer gestão documental, lacunas a serem preenchidas.

As normas técnicas são grosso modo, a consolidação de requisitos importantes que as empresas ao fazer gestão foram adquirindo ao longo da história das normas, como vimos no capítulo 1 deste trabalho, procedimentos e metodologias bastante eficazes para a gestão como um todo foram desenvolvidos a nível global. Contudo, acreditamos que, as normas personificadas pela Gestão da Qualidade, carecem de preenchimento de lacunas extremamente visíveis nos ambientes onde são utilizadas.

A Arquivologia e o Arquivista precisam se atentar para as necessidades do mercado e das organizações no que tange a Gestão de Documentos. O papel da Alta Gestão nos processos de implementação arquivística possui um peso e uma necessidade para uma gestão eficiente que deve ser destacada. Esse processo de participação da Alta Gestão, como vimos, coloca uma intensidade positiva para que a atividade dentro da Organização seja exercida de forma que não fique só no campo teórico.

Associado a Alta Gestão, o processo de melhoria contínua trazida pela Gestão da Qualidade fortalece consideravelmente a gestão de documentos, de modo que todos os processos se mantenham atual trazendo o impacto positivo, principalmente no que diz a respeito aos ambientes que trabalham com documentos que necessitam fazer constantes revisões, ou seja, documentos que necessitam se manterem atualizados de forma rápida e constante.

A discussão em nosso trabalho nos fez destacar a questão do profissional e da função exercida pelo *Document Controller*. Tal função em suas atividades se mostra convenientemente adequadas, (e porque não dizer dirigidas) ao profissional Arquivista. Afinal as atividades da Gestão de Documentos fazem parte de um cotidiano natural dos profissionais da Arquivologia. Assim, há a necessidade dos profissionais da Arquivologia se atentarem de forma considerável para esta função. A discussão em nosso trabalho nos mostrou que é uma lacuna a ser preenchida, e ao nosso entender, de forma imediata. Quando os profissionais da Arquivologia exercerem essa função com maior ímpeto, acreditamos que as empresas irão adquirir maior desempenho no gerir os documentos arquivísticos, por ser esse o profissional com uma leitura e a capacidade técnica natural do ambiente onde há grande fluxo de documentos para serem geridos.

A Gestão da Qualidade apesar da sua grande evolução do ponto de vista da Gestão documental deixa evidente uma lacuna que é a não utilização das ferramentas básicas e da Arquivologia que são: a Tabela de Temporalidade de Documentos e o Plano de Classificação de Documentos. Ao se pensar em gestão de documentos, principalmente no século XXI, aonde os documentos digitais já são uma realidade predominante nas empresas, a eliminação dos documentos é algo inevitável, seja do ponto de vista dos documentos físicos ou digitais.

As normas têm trazido as empresas uma padronização importante da qual deve ser salientada, entretanto, a consolidação da classificação dos documentos, assim como os prazos de guarda dos documentos utilizados nestas empresas, precisa ser vista de forma cuidadosa por parte da Gestão da Qualidade e suas normas.

O presente trabalho nos mostrou de forma prática e teórica o quanto essas lacunas das duas ciências: Arquivologia e Gestão da Qualidade, têm necessidades que podem ser contribuídas uma com a outra de forma a integrar as duas ciências sem que cada uma perca a sua identidade e independência como tal. Esta integração da qual defendemos foi mostrada possível tanto no nível micro quanto no nível macro no processo de implementação e execução das atividades no gerir documentos arquivísticos. Sobre o aspecto macro o Sistema Integrado de Gestão torna isso extremamente possível. Independentemente disso, a Gestão da Qualidade por si só já é uma ciência e/ou disciplina que tem fortemente caracterizada por se adequar as outras áreas de forma natural e não conflitante.

No nível micro, as diversas ferramentas da Gestão Qualidade foram vistas de forma prática como podem ser utilizadas no contexto arquivístico de forma natural trazendo grande contribuição para a Gestão de Documentos nas Organizações.

Assim como a grande contribuição da Gestão da Qualidade no nível micro para a Arquivologia da mesma forma vimos que a Arquivologia com as suas duas ferramentas básicas traz uma contribuição extremamente relevante, e isso foi mostrado na prática.

As empresas de normalização da Qualidade, vistas como referências para as empresas que implementam a gestão com as normas em seus ambientes, apesar de exercer um papel importante para os gestores da Qualidade, devem se atentar para as contribuições que a Arquivologia em seu processo de gestão documental pode contribuir. Os checklist analisados das empresas *Consepsys* e *VAGO*, nos mostraram que requisitos importantes para a Gestão de Documentos são às vezes ignorados ou não bem executados. E isso em nosso entendimento, é uma consequência da não utilização das ferramentas básicas da Arquivologia assim como outras técnicas, afinal como já destacamos, não há um processo de Gestão Documental eficiente que não faça a devida classificação e eliminação de documentos. É algo inevitável.

Esperamos que essas duas áreas Arquivologia e a Gestão da Qualidade e seus respectivos profissionais possam fazer uso dos seus respectivos conhecimentos, metodologias e técnicas uma com a outra. Acreditamos que ainda existem outras lacunas a serem preenchidas e que devem ser discutidas dentro da academia e nas empresas com os gestores, entretanto, os pontos levantados como lacunas neste trabalho são os pontos de maior relevância para o momento que essas duas áreas estão. A integração dessas uma vez consolidadas, mas sem perder sua autonomia e identidade como citamos, será uma evolução do ponto de vista da gestão documental de forma a mudar o patamar da qualidade dos documentos, dos arquivos e do acesso à informação nas empresas e organizações.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, Normalização. Disponível em: <https://www.abnt.org.br/normalizacao/comites-tecnicos>. Acesso em: 01/ABR/2022.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). Disponível em: <https://www.abnt.org.br/>

ARQUIVO DO ESTADO DE SÃO PAULO (APESP). Plano de classificação e tabela de temporalidade de documentos da administração pública do Estado de São Paulo: atividades-meio. São Paulo: Arquivo do Estado, 2018.

Arquivo Nacional (AN). RECOMENDAÇÕES PARA CONSTITUIÇÃO DE COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS (CPAD). (Org.) Claudia Lacombe Rocha - 2020. Disponível em: https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/servicos/gestao-de-documentos/orientacao-tecnica-1/recomendacoes-tecnicas-1/recomendacao_06-constituicao_cpad_2021_04_14.pdf.

ARQUIVO NACIONAL, (Brasil). *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

Associação do Arquivistas Brasileiros – AAB. **Arq. & Adm.**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. 15489-1:2018 – **ABNT NBR ISO**. Informação e documentação – Gestão de documentos de arquivo – Parte 1: Conceitos e princípios.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO**. Sistema de gestão de documentos de arquivo – Fundamentos evocabulários

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. - 30301: 2016 – **NBR ISO**. Sistema de gestão de documentos de arquivo – Requisitos

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. 30302: 2016 – **ABNT NBR ISO**. Sistema de gestão de documentos de arquivo – Diretrizes para implementação

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. 9001:2015 **ABNT NBR ISO**. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2015

AZAMBUJA, Telmo Travassos de. **Documentação de sistemas da qualidade: um guia prático para a gestão das organizações**. Editora Campus, RJ – 1996.

BALDAM, Roquemar. **Gerenciamento do Conteúdo Empresarial**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

BELLUZZO, R. C. B.; MACEDO, N. D. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. *Ciência da Informação*, v. 22, n. 2, 1993.

DOI: 10.18225/ci.inf.v22i2.49810.18225/ci.inf.v22i2.498 Acesso em: 03 out. 2023.

BERNARDES, Ieda Pimenta (Coordenação) **Manual de elaboração de planos de classificação e tabelas de temporalidade de documentos da administração pública do Estado de São Paulo: atividades-fim** / Ieda Pimenta Bernardes, Hilda Delatorre, Camila Brandi de Souza, Eliana Martinelli e Marcelo Carlos Cunha Breganhola. São Paulo: Arquivo Público do Estado, 2008. Disponível em: Acesso em: 14 out. 2023.

BERNARDES, Ieda Pimenta. **Como avaliar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivado Estado, 1998.

BRASIL (CONARQ). Código de Classificação e Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Fim do Arquivo Nacional. **ARQUIVO NACIONAL (AN) 2022 BRASIL**. Conselho Nacional de Arquivos. Classificação, Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às atividades-meio da administração pública. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2001. Disponível em: <www.conarq.arquivonacional.gov.br>. Acesso em: 14 out. 2023.

BSI - British Standards Institution. PAS 99:2006 - PAS 99: Integrated Management Systems Checklist. London: United Kingdom - 2006. Disponível em: <https://www.bsigroup.com/>

BSI. PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework

for integration. - Londres: Reino Unido, 2006. Disponível em: <https://www.bsigroup.com/>

BUSTELO-RUESTA, Carlota. La série de normas ISO 30300 - **management system for records: la gestión de los documentos integrada en la gestión de las organizaciones**.

Acervo, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p. 72-83, jul/dez. 2015.

CARDOSO, J. C.; LUZ, A. R. Os arquivos e os sistemas de gestão da qualidade.

Arquivística.net, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/49757>. Acesso em: 22 mar. 2022.

CICCO, Francesco de. **PAS 99:2006 Especificação de Requisitos Comuns de Sistemas de Gestão como Estrutura para a Integração**. Coleção Risk Tecnologia, Ed. Risk Tecnologia, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS – **COMAR**. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. Glossário dos termos técnicos (v8). 2020b. Disponível em:

https://www.gov.br/conarq/pt-br/assuntos/camaras-tecnicas-setoriais-inativas/camara-tecnica-de-documentos-eletronicos-ctde/glosctde_2020_08_07.pdf

COOK, T. O passado é prólogo: uma história das ideias arquivísticas desde 1898 e a futura mudança de paradigma. In: HEYMANN, L. e NEDEL, L. (Orgs.) *Pensar os Arquivos – uma antologia*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2018, pp. 17-81.

COSTA FILHO, C. M. A. O ciclo vital ante o documento digital: o modelo records continuum como recurso de elucidação. **Acervo - Revista do Arquivo Nacional**, v. 29, n. 2, p. 155-167, 2016. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/44288>. Acesso em: 22 mar. 2022.

COSTA, A. S. A série de normas ISO 30300 como instrumento de governança informacional em organizações privadas: um estudo exploratório. **Ágora**, v. 31, n. 63, p. 1-16, 2021.

Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/161428>. Acesso em: 22 mar. 2022.

COSTA, A. S. Document Controller: possibilidade de atuação para os arquivistas. **In: III Seminário Nacional de Governança Arquivística, 2022, Belo Horizonte. Comunicação**

Oral/Resumo expandido. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação, 2022.

COSTA, A. S. **O marco regulatório da indústria de petróleo e gás natural no Brasil sob o prisma do regime de informação**. 2016. 237 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2016.

Daychoum, Merhi. **40 + 8 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. – Editora Brasport - Rio de Janeiro-RJ - 4ª edição: 2012.

DURANTI, Luciana. **Registro documental contemporâneos como prova de ação**. Estudos históricos, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 49-64, jan./jun. 1994.

DURANTI, **Proteção da integridade dos documentos eletrônicos: uma visão do Projeto de Pesquisa da UBC-MAS**. Tradução Fernanda Barroso. Revisão Rosely Cury Rondinelli., 1996

ESTADO DE SÃO PAULO (APESP) Roteiro para Elaboração de Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade de Documentos das Atividades-Fim. Coleção Gestão Documental - n. 2, 1ª Edição - ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo/2018.

FLORES, Daniel & SILVA, Luciane Scoto. Gestão da Qualidade em Arquivos: Ferramentas, Programas e Métodos. **Rev. Docplayer**. III SBA – Simpósio Baiano de Arquivologia 26 a 28 de outubro de 2011 – Salvador – Bahia. Disponível em: <https://docplayer.com.br/4693347-Gestao-da-qualidade-em-arquivos-ferramentas-programas-e-metodos.html>. Acesso em 02/OUT/2017.

HERRERA, Antonia Heredia. **La gestión de calidad em los Archivos**. In: Nuevos tempos, nuevos conocimientos, nueva archivística. Asarca Forma, volumen especial, Madrid: Anroart Ediciones, 2008. p. 53-69

<https://docplayer.com.br/2944447-Sistemas-integrados-de-gestao-pas-99-2006-especificacao-de-requisitos-comuns-de-sistemas-de-gestao-como-estrutura-para-a-integracao.html>

<https://slideplayer.com.br/slide/46085/>

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivística.net**, v. 3, n. 2, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/50444>. Acesso em: 22 mar. 2022.

Informação e Documentação – **Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo – Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro, 2016.

Informação e Documentação – **Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo – Diretrizes para Implementação**. Rio de Janeiro, 2017.

JARDIM, J. M. Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações. **Acervo - Revista do Arquivo Nacional**, v. 28, n. 2, p. 19-50, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/45098>. Acesso em: 22 mar. 2022.

JARDIM, J. M. Governança arquivística: contornos para uma noção. **Acervo - Revista do Arquivo Nacional**, v. 31, n. 3, p. 31-45, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/107067>. Acesso em: 25 mar. 2023.

JARDIM, J.M. Governança arquivística: contornos para uma noção. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 31-45, set. /Dez. 2018.

JARDIM, J.M. Governança Arquivística: um território a ser explorado. **Revista do Arquivo**. São Paulo, Ano II, Nº 7, p. 12-14, outubro de 2018.

JARDIM, José Maria. **Acervo - Revista do Arquivo Nacional**, v. 31, n. 3, p. 31-45, 2018. Disponível em: <http://dl.handle.net/20.500.11959/brapci/107067>.

Jatobá, Paulo César. As ferramentas da Qualidade: aprendendo a aplicar para solucionar problemas. Editora e Paulo César Jatobá. **Revista FALANDO DE QUALIDADE (BANAS)**. Disponível em: www.banasqualidade.com.br

Léllis, Jimmy de Almeida. & Queiroz, Anna Carla Silva de. **Administração aplicada à Arquivologia: um “duo-elo” necessário neste novo mundo pós-covid-19**. 1 Ed. João Pessoa, PB: Academia Paraibana de Ciência da Administração, 2021.

LLANSÓ SANJUAN, Joaquim. La norma ISO 15489:2001 y su evolución hacia un cambio de estrategia en las organizaciones. **Acervo, Rio de Janeiro**, v.28, n.2, p. 51-71, jul./dez. 2015.

LONGO, Guilherme Carneiro. **SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DO IPEN**. MÓDULO: Ferramentas e Técnicas da Qualidade. AZ Treinamento Empresarial Ltda. 2011
Disponível em:
https://intranet.ipen.br/portal_por/conteudo/Arquivos/2052_135_FERRAMENTAS_IPEN-2011.pdf. Acesso em: 22/set/2023.

MACINTOSH, Stephen; REAL, Lynne. **DIRKS: Putting ISO 15489 to work**. The Information Management Journal, v. 41, n.2, p. 24-30, Mar.-Abr., 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. – Petrópolis: Vozes, 2009.

MORO CABERO, Maria Manuela. Certificación de calidad em los archivos. Análisis y prospectiva. **Revista Española de Documentación Científica**, 34, 3, Julio-sept, 447-460, 2011.

OLIVEIRA, João Paulo Ramos; TAVARES, Leandro Rodrigues. **Diligenciamento em Compras**. 2015. 3 f. Artigo (Pós-graduação Engenharia Logística) – Instituto de Educação Tecnológica, Belo Horizonte, Minas Gerais.

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

Pinha, Mariana Lousada, Vitoriano, Marcia Cristina de Carvalho Pazin & Santos, Paulo Roberto Elian dos (organização). **Arquivos, democracia e justiça social**- 1. ed. - São Paulo: ARQ-SP, 2023. ISBN 978-65-991726-6-3

QUALITY INSTITUTE OF AMERICA (QIA) (QIA). *Document Control: Step-by-Step Guide 2022*. (Org.) ALAM, Md Chhafrul. Houston, Texas (EUA) – 2022. Disponível em: <https://www.qi-a.com/>. Acesso em: 01/Out/2023.

ROSÁRIO, D. P.; MARIZ, A. C. A.; ANDRADE, A. R. **Auditoria aplicada à gestão de documentos**. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/187649>. Acesso em: 18 mar. 2023.

RUESTA, Carlota Bustelo. **Série ISO 30300: Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo**. LISBOA: BAD, 2012. Tradução de Ana Filipa Pereira, Hélio Balinha, Leonor Calvão Borges e Pedro Penteadó (coordenador) - Grupo de trabalho de Gestão de documentos de arquivo da BAD.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. **A teoria arquivística a partir de 1898: em busca da consolidação, da reafirmação e da atualização de seus fundamentos**. Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2011. 279fl.

SANTOS, Vanderlei Batista. **Revista do Arquivo**, v. 6, p. 16-33, 2018. Sistema de Gestão da Qualidade – Rio de Janeiro, 2015.

THE DOCUMENT CONTROL PROFESSIONAIS (CONSEPSYS). **Rev. The Document Control Tribune**. Issue nº31, United Londres: Kingdom, 2023. Disponível em: <https://www.consepsys.com/>. Acesso em: 01/Out/2023.

THE DOCUMENT CONTROL PROFESSIONAIS (CONSEPSYS). United Londres: Kingdom, 2023. Disponível em: <https://www.consepsys.com/>. Acesso em: 01/Out/2023.

VALLS, Valéria Martin. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001**. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação e Documentação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. doi:10.11606/T.27.2005.tde-30112005-142031. Acesso em: 2023-10-03.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação** — Editora Arte & Ciência, São Paulo, 2002.

LEGISLAÇÃO

LEGISLAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Decreto nº 29.838, de 18/04/1989. Dispõe sobre a constituição de Comissão de Avaliação de Documentos de Arquivo nas Secretarias de Estado. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1989/decreto-29838-18.04.1989.html>

LEGISLAÇÃO FEDERAL

DECRETO Nº 10.148, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2019 Institui a Comissão de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da administração pública federal, dispõe sobre a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, as Subcomissões de Coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Administração Pública Federal e o Conselho Nacional de Arquivos, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br>

ANEXO A - Exemplo de *Checklist* padrão para recebimento de documentos do Instituto
Consepsys

	<p>Check the completeness of the incoming package:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Check that all the documents listed on the transmittal sheet have actually been delivered 2. Check that the documents delivered are actually listed on the transmittal sheet
<input type="checkbox"/> —	<p>Open each document and check that:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Each document is the one listed on the transmittal sheet 2. The format and the template are correct 3. All the pages are here (compare the total number of pages shown of the first page with the actual number of pages of the document) 4. There is no blank page or page with errors such as strange characters, cut page, page not legible, etc. 5. The file format matches the one that has been requested (for example: native file, PDF file, or both)
—	<p>On the transmittal sheet, check the information and compare it with what is displayed on the document (do the same for each document) : <i>The following can vary depending on the requested information on the transmittal sheet</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Document Number 2. Document Title 3. Revision Number 4. Revision Date 5. Status 6. Document Type 7. Transmittal Issue Date / Actual Issue Date
—	<p>On each document, check that the following information is displayed and that it matched the information displayed on the transmittal sheet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Document Number 2. Document Title 3. Revision Number 4. Revision Date 5. Status 6. Revision History 7. Author and Approver of the Document 8. The Total Number of Pages 9. The Actual Page Number Displayed on Each Page
<input type="checkbox"/>	<p>Depending on the client's requirement, check the filename For example, if the client requires that the file be delivered with the filename format docnumber_revxx.ext, check that all the file names follow the requested format, with no error</p>
<input type="checkbox"/>	<p>Depending on the client's requirement, check the transmittal sheet's filename</p>
<input type="checkbox"/>	<p>Check that all the required file formats (for the documents and for the transmittal sheet) have been delivered (for example native and/or PDF formats, XML format, etc.)</p>
<input type="checkbox"/>	<p>Check that the review cycles on the previous revisions of the documents have been closed, before loading the new revision</p>

Standard Checklist: Incoming Transmittal

This checklist should be used as a standard checklist to check incoming transmittal packages

Check the completeness of the incoming package:	
<input type="checkbox"/>	1. Check that all the documents listed on the transmittal sheet have actually been delivered
<input type="checkbox"/>	2. Check that the documents delivered are actually listed on the transmittal sheet
Open each document and check that:	
<input type="checkbox"/>	1. Each document is the one listed on the transmittal sheet
<input type="checkbox"/>	2. The format and the template are correct
<input type="checkbox"/>	3. All the pages are here (compare the total number of pages shown of the first page with the actual number of pages of the document)
<input type="checkbox"/>	4. There is no blank page or page with errors such as strange characters, cut page, page not legible, etc.
<input type="checkbox"/>	5. The file format matches the one that has been requested (for example: native file, PDF file, or both)
On the transmittal sheet, check the information and compare it with what is displayed on the document (do the same for each document)	
<i>Note: The following can vary depending on the requested information on the transmittal sheet</i>	
<input type="checkbox"/>	1. Document Number
<input type="checkbox"/>	2. Document Title
<input type="checkbox"/>	3. Revision Number
<input type="checkbox"/>	4. Revision Date
<input type="checkbox"/>	5. Status
<input type="checkbox"/>	6. Document Type
<input type="checkbox"/>	7. Transmittal Issue Date / Actual Issue Date
<input type="checkbox"/>	8. Signatures
<input type="checkbox"/>	9. Pages Numbers (if applicable)
<input type="checkbox"/>	10. Originating Company Name, Logo, Address
<input type="checkbox"/>	11. Recipient Company Name, Logo, Address
<input type="checkbox"/>	12. Identification of the Project or the Department
<input type="checkbox"/>	13. Transmittal sheet's format and template are correct
<input type="checkbox"/>	14. Legal Disclaimer (if applicable)
<input type="checkbox"/>	15. Completeness (all fields filed out)
<input type="checkbox"/>	16. Accuracy of Information
<input type="checkbox"/>	17. Other
On each document, check that the following information is displayed and that it matched the information displayed on the transmittal sheet	
<input type="checkbox"/>	1. Document Number
<input type="checkbox"/>	2. Document Title
<input type="checkbox"/>	3. Revision Number
<input type="checkbox"/>	4. Revision Date
<input type="checkbox"/>	5. Status
<input type="checkbox"/>	6. Revision History
<input type="checkbox"/>	7. Author, Checker and Approver of the Document (Names & signatures)
<input type="checkbox"/>	8. The Total Number of Pages
<input type="checkbox"/>	9. The Actual Page Number Displayed on Each Page
<input type="checkbox"/>	10. Originating Company Name and Logo
<input type="checkbox"/>	11. Client Company Name and Logo (if applicable)
<input type="checkbox"/>	12. Identification of the Project or the Department
<input type="checkbox"/>	14. Legal Disclaimer (if applicable)
<input type="checkbox"/>	15. Checks on accuracy of revision, status and return code (compared with previous revision)
<input type="checkbox"/>	16. Watermark/stamp on document, if cancelled/superseded/obsolete (if applicable)
<input type="checkbox"/>	Check the document's filename (if required)
	<i>For example, if the client requires that the file be delivered with the filename format docnumber_revxx.ext, check that all the file names follow the requested format, with no error</i>
<input type="checkbox"/>	Check the transmittal sheet's filename (if required)
<input type="checkbox"/>	Check that all the required file formats (for the documents and for the transmittal sheet) have been delivered
	<i>For example native and/or PDF formats, XML format, etc.</i>
<input type="checkbox"/>	Check that the review cycles on the previous revisions of the documents have been closed, before loading the new revision

Fonte: (Consepsys, 2023)