

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

**David Medeiros de Oliveira Sucar**

**Os obstáculos à implantação plena do sistema de arquivos na UFJF**

Juiz de Fora

2019

David Medeiros de Oliveira Sucar

**Os obstáculos à implantação plena do sistema de arquivos na UFJF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius David

Juiz de Fora

2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Sucar, David Medeiros de Oliveira .  
Os obstáculos à implantação plena do sistema de arquivos na UFJF / David Medeiros de Oliveira Sucar. – 2019.  
112 p.

Orientador: Marcus Vinicius David  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Educação, 2019.

1. Sistemas de arquivo. 2. Gestão de documentos. 3. Mapeamento de Processo. 4. Instituições Federais de Ensino Superior. I. David, Marcus Vinicius , orient. II. Título.

**David Medeiros de Oliveira Sucar**

**Os obstáculos à implantação plena do sistema de arquivos na UFJF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 03 de setembro de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcus Vinicius David (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Dr. Eduardo Antonio Salomão Condé  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho à minha mãe Sônia Maria (*in memoriam*), por sempre ter encorajado meus sonhos, à minha esposa Lara, por todo amor e dedicação nessa jornada, e à minha pequena filha Alice, que ilumina os dias da nossa família.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa, Iara Tomé Araújo, pelo amparo e dedicação à família durante essa caminhada.

À minha filha, Alice Araújo de Oliveira, pelo carinho e por ser inspiração todos os dias.

À minha mãe, Sônia Maria Medeiros de Oliveira, por ter sido exemplo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcus Vinicius David, e à Assistente de Suporte Acadêmico do PPGP, Amélia Thamer, pelas contribuições, aprendizados, paciência e compreensão.

Aos colegas de trabalho do Arquivo Central, Alessandra, Andreia, Alessandro, Priscila, Luisa, Ramon e Prof. Galba, pelo apoio e por ter partilhado as inquietações dessa jornada arquivística pela UFJF.

Aos professores da qualificação, Prof. Dr. Eduardo Antonio Salomão Condé e Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior, pela leitura cuidadosa.

*“O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se vencerá ou perderá”.*

(Bill Gates)

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discutiu os principais obstáculos no que tange à implantação plena do Sistema de Arquivos da UFJF (SIARQ/ UFJF) no âmbito administrativo. O objetivo definido para este estudo foi analisar a efetividade da implantação do sistema de arquivos na instituição e propor ações que o consolidem. O capítulo 1 trata da descrição do caso de gestão, com apresentação das evidências. No capítulo 2, apresentamos a metodologia de pesquisa. Assumimos como hipóteses, baseadas em evidências, a existência de duas situações distintas envolvendo a inserção de arquivos correntes no SIARQ/UFJF: os setores que já trabalham dentro das normas da instituição, representados pela figura do Arquivo Central (AC); e os setores sem qualquer contato com o AC, evidenciando ausência de ações para realizar a gestão de documentos. Para o primeiro grupo, o estudo propôs como instrumento de pesquisa a técnica de mapeamento de processos na busca por identificar melhorias nas práticas adotadas e objetivando diminuir o acúmulo de documentos nos espaços da universidade, documentos por vezes sem valor arquivístico ou com prazos para eliminação já cumpridos. Para o segundo grupo, trabalhamos com aplicação de questionários a fim de compreender os motivos da não participação nas ações voltadas para a política de arquivos da instituição. Ao final, mediante os achados da coleta de dados, propusemos um conjunto de seis ações usando a ferramenta 5W2H. Esse conjunto de ações pretende sanar as lacunas apontadas na pesquisa sobre o trabalho de gestão documental na UFJF. Espera-se que essa contribuição possa mudar a forma de atuação da coordenação do SIARQ, visando ações equilibradas de atendimento a diversos arquivos setoriais, com objetivos possíveis no âmbito de toda a universidade.

Palavras-chave: Sistemas de arquivo. Gestão de documentos. Mapeamento de Processo. Instituições Federais de Ensino Superior.



## ABSTRACT

The present dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Degree in Education Management and Evaluation (PPGP), the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/ UFJF). The management case studied discussed the main obstacles regarding the full implementation of the UFJF Archives System (SIARQ/ UFJF) in the administrative scope. The objective defined for this study was to analyse the effectiveness of file system implementation in the institution and propose actions that consolidate it. Chapter 1, look after with the description of the management case, with presentation of the evidence. In Chapter 2, we present the research methodology. It is assumed, as evidence-based hypotheses, the existence of two distinct situations involving the insertion of current archives in SIARQ / UFJF: the sectors that already work within the norms of the institution, represented by the figure of the Central Archives (AC); and the sectors without any contact with the (CA), evidencing lack of actions to perform records management. For the first group, the study proposed as research tools the process mapping technique in order to identify improvements in adopted practices and aiming to reduce the accumulation of documents in university spaces, documents sometimes with no archival value or with deadlines for disposal already fulfilled. For the second group, we work with the application of questionnaires in order to understand the reasons for not participating in actions aiming at the archives policy of the institution. Finally, through the data collection findings, it proposed a set of six actions using the 5W2H tool. This set of actions intends to solution the gaps pointed out in the research on record management work at UFJF.

It is hoped that this contribution may change the way SIARQ coordinates, aiming at balanced actions to serve many sectorial archives, with possible objectives within the entire university.

**Keyword:** File systems. Records Management. Process Mapping. Federal Higher Education Institutions.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução de Funcionários e Bolsistas com atuação no SIARQ no período 2011-2018 .....	31
Gráfico 2 – Tempo de atuação como Diretor de unidade acadêmica na UFJF .....	77
Gráfico 3 – Frequência com que se recebem informações sobre gestão de documentos.....	78
Gráfico 4 – Conhecimento sobre vínculo entre os diversos arquivos da UFJF .....	80
Gráfico 5 – Quantidade de pessoas envolvidas no tratamento de documentos arquivísticos .....	81
Gráfico 6 – Qualificação dos TAEs envolvidos no tratamento de documentos arquivísticos .....	82
Gráfico 7 – Utilização ou não de processos de transferência, eliminação ou recolhimento.....	83
Gráfico 8 – O uso de tabelas de temporalidade .....	85

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do Arquivo Central .....	28
Figura 2 – Fluxograma Inclusão no Sistema de Arquivos .....	37
Figura 3 – Requerimento de Férias .....	60
Figura 4 – Incentivo à Qualificação .....	63
Figura 5 – Liquidação de Bolsa .....	67
Figura 6 – Liquidação de Serviços .....	71
Figura 7 – Liquidação de Material .....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Assistência técnica na área de gestão de documentos prestada pelo Arquivo Nacional (período de 1996 a 2006) .....	24
Quadro 2 – Lotação dos servidores e bolsistas do Arquivo Central em 2018 .....	29
Quadro 3 – Teoria das Três Idades, segundo Jean-Jaques Valette .....	30
Quadro 4 – Iniciativas do AC no SIARQ/UFJF (2011-2018).....	32
Quadro 5 – Destinações relativas aos documentos tratados nos arquivos setoriais da UFJF.....	36
Quadro 6 – Levantamento de Processos da Gestão Documental 2011-2018.....	39
Quadro 7 – Instrumento de Pesquisa 1.....	54
Quadro 8 – Instrumento de Pesquisa 2.....	55
Quadro 9 – Definição de elementos no fluxograma .....	57
Quadro 10 – Tabela de Temporalidade.....	73
Quadro 11 – Comparativo entre os dados encontrados e a condição almejada .....	93
Quadro 12 – Ação 1: Cronograma de Visitas Técnicas.....	94
Quadro 13 – Ação 2: Normatização do SIARQ .....	95
Quadro 14 – Ação 3: Divulgação.....	96
Quadro 15 – Ação 4: Definição de Requisitos da Inclusão no SIARQ .....	97
Quadro 16 – Ação 5: Parceria entre EP e AC .....	98
Quadro 17 – Ação 6: Inclusão de Processos no SEI.....	99

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Arquivo Central
AFD	Assentamento Funcional de Digital
AN	Arquivo Nacional
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
COESF	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
CPAD	Comissão Permanente de Avaliação de Documentos
EP	Escritório de Processos
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LAI	Lei de Acesso à Informação
MEC	Ministério da Educação
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento Orçamento e Finanças
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIARQ/UFJF	Sistema de Arquivos da UFJF
SINAR	Sistema Nacional de Arquivos
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 O ESTUDO DE CASO DO SISTEMA DE ARQUIVOS NA UFJF E SUA RELEVÂNCIA DADA A PERSPECTIVA DE ARQUIVOS DE OUTRAS IFES</b> .....	20
2.1 A LEGISLAÇÃO E A POLÍTICA DE ARQUIVOS NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS .....	21
2.2 O CONTEXTO DE CRIAÇÃO DA POLÍTICA DE ARQUIVOS NA UFJF .....	26
2.3 LIMITAÇÕES DO SISTEMA DE ARQUIVOS NA UFJF – A DESCRIÇÃO DO CASO .....	34
<b>3 ASPECTOS TEÓRICOS E DADOS SOBRE O ALCANCE DA GESTÃO DOCUMENTAL NA UFJF</b> .....	42
3.1 ARQUIVOS E SISTEMAS DE ARQUIVOS NAS UNIVERSIDADES .....	43
3.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS – UMA ABORDAGEM TEÓRICA .....	48
3.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	51
3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS FLUXOGRAMAS .....	56
3.4.1 Processo 1: Requerimento de Férias .....	59
3.4.2 Processo 2: Incentivo à qualificação .....	62
3.4.3 Processo 3: Liquidação de Bolsa .....	66
3.4.4 Processo 4: Liquidação de Serviços (COESF) .....	70
3.4.5 Processo 5: Liquidação de Material .....	74
3.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....	76
<b>4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE</b> .....	87
4.1 OS SISTEMAS ELETRÔNICOS E A SISTEMATIZAÇÃO DOS ACHADOS DA PESQUISA .....	88
4.2 CONSTRUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PAE .....	93
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	101
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	103
<b>APÊNDICE A – Questionário voltado aos diretores de unidades acadêmicas</b>	110

## 1 INTRODUÇÃO

Os documentos de arquivos são primordiais para as instituições públicas. São os principais registros da prática dos funcionários. É através de documentos arquivísticos que se realiza a prestação de contas aos órgãos de controle como Tribunal de Contas ou Controladoria Geral da União (TCU). Por meio desses documentos se comprovam os benefícios concedidos aos servidores e cidadãos, os gestores consultam as informações para tomar decisões com embasamento e eles ainda servem como fonte de pesquisa histórica e de áreas sociais diversas, possibilitando preservar a memória de uma instituição.

Tendo em vista a relevância dos documentos de arquivo para instituições públicas em geral, e também para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no caso da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), foi criado o Arquivo Central (AC), em 2011. Dentre suas competências está implantar o Sistema de Arquivos na UFJF, definido pelo Conselho Superior da Universidade (CONSU) como:

[...] o conjunto de objetivos, princípios, diretrizes e programas propostos pelo Arquivo Central buscando a integração dos diversos arquivos dos órgãos e Unidades da UFJF de forma a garantir a gestão unificada de seus documentos arquivísticos (UFJF, 2011)

Além da definição do AC, que será utilizada nesta dissertação, o CONSU também estabeleceu o papel desse setor da Universidade Federal de Juiz de Fora na Resolução nº 15 de 2011. O artigo 5º trata da finalidade do AC como o órgão gestor do Sistema de Arquivos (SIARQ-UFJF). Dada à dimensão da UFJF, a quantidade de departamentos acadêmicos, a quantidade de setores administrativos e a extensa área do *campus*, observaram-se obstáculos e desafios que se impõem à equipe do Arquivo Central na tentativa de implantar plenamente as normas e os procedimentos arquivísticos e sua fiscalização.

Vale dizer que a Direção do AC, junto com o setor Coordenação do Sistema de Arquivos, possui, em seu quadro de servidores, quatro arquivistas e dez bolsistas do Programa de Treinamento Profissional designados para essa função. Os bolsistas selecionados são oriundos dos cursos História e Administração. Como Diretor do AC, atividade desempenhada por mim desde 2018, possuo as seguintes atribuições: planejar, distribuir e acompanhar demandas de trabalho entre os setores do arquivo,

que são a Coordenação do SIARQ, Coordenação de Arquivos Intermediários, Coordenação de Arquivos Permanentes e Coordenação de Restauração de Documentos; presidir a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos; e gerir a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Dentre as solicitações que chegam para a Coordenação do SIARQ, percebi que esse quantitativo de funcionários não tem conseguido atender todas as demandas da UFJF. É importante ressaltar que essa composição de equipe corresponde ao ano de 2018, no entanto, nosso recorte de pesquisa analisa o período de 2011 a 2018<sup>1</sup> –quando o número de arquivistas e bolsistas era ainda menor.

No intuito de explicitar as limitações do Sistema de Arquivos, foi realizada uma coleta de dados inicial com o objetivo de levantar dados sobre os processos do Arquivo Central. Neles encontramos evidências que apontam falha na amplitude das ações desse setor frente à totalidade de setores existentes que carecem de atendimento na gestão de documentos. Conforme será detalhado no Capítulo 1, esses processos são o registro de ações da equipe do Arquivo Central na gestão documental feita em arquivos setoriais. Os processos pesquisados são o único registro material das ações propostas pelo AC no trabalho de gestão de documentos. O levantamento efetuado durante a pesquisa revelou a ausência de atuação em diversos setores da universidade, apontando para a necessidade de ampliação do alcance das ações do AC na universidade como um todo. Ressaltamos que as regras de arquivamento do AC são importantes e devem ser cumpridas em todos os setores da UFJF no intuito de atingir, assim, o cumprimento de leis e arquivos vigentes em instância federal.

A Lei nº 8.159 de 1991, o Decreto 4.073 de 2002 e as Resoluções do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) impõem regras de controle dos documentos públicos. Essa legislação impede que os arquivos sejam destruídos sem a autorização dos órgãos competentes<sup>2</sup>. Além desse aspecto, há de se ter uma preocupação de ordem legal com os registros mais importantes que proporcionam

---

<sup>1</sup> O Gráfico 1 na seção 2.2 aponta a evolução do quadro de funcionários e bolsistas. As estratégias adotadas para atendimento aos setores estão destacadas na mesma seção.

<sup>2</sup> De acordo com a Resolução n. 40 do CONARQ, o procedimento de eliminação de documentos deve, após aprovada na CPAD e pelos responsáveis do setor que produziu a documentação, passar pela aprovação do Arquivo Nacional (AN). O termo de eliminação é enviado em duas vias. Uma delas retorna à UFJF com assinatura do Diretor do AN e outra fica arquivada nesse órgão. As informações contidas no termo de eliminação são o código e assunto dos documentos, o espaço ocupado pela documentação em metros lineares, os anos de produção dos documentos, dentre outros aspectos.



informações históricas. A preservação dos arquivos de repartições públicas cria um local de memória, importante na construção de nossa cidadania.

A relevância da pesquisa sobre o Sistema de Arquivos da UFJF se dá com o objetivo dimensionar a complexidade desse trabalho e dar foco aos desafios enfrentados pelos funcionários do arquivo, na tentativa de padronizar o tratamento dado aos documentos nos arquivos correntes. A saber, o tratamento envolve a correta organização, classificação, etiquetagem, controle de produção, avaliação, descarte de duplicidades, auxílio na correta elaboração de documentos, transferência de documentos, eliminação dos destituídos de valor e recolhimento dos documentos mais importantes para preservação. A parte mais problemática das ações de arquivistas nos setores tem se demonstrado na classificação de documentos, pois requer a leitura, ao menos, do título de cada um. Em seguida, recorre-se a um manual com todos os códigos divididos por assunto. Após encontrado o código, é feita uma notação a lápis em cada documento, com o objetivo de classificá-los e dar a devida destinação.

O recorte do presente estudo engloba apenas os arquivos correntes. Tal escolha se justifica pelo fato de que, nas demais fases, as chamadas intermediária e permanente, os documentos já se encontrarem em posse do AC e, portanto, contam com tratamento especializado. Assim, importa dizer que tomamos como arquivos correntes a definição dada por Bellotto (2006, p. 23), daqueles que “[...] abrigam os documentos durante seu uso funcional, administrativo, jurídico; sua tramitação legal; sua utilização ligada às razões pelas quais foram criados”. No âmbito da UFJF, estamos falando dos documentos das pró-reitorias, das secretarias, das coordenações e das unidades acadêmicas. São os documentos utilizados no dia a dia e que ainda não foram encaminhados às dependências do AC.

Em minha experiência laboral, a aplicação desses métodos arquivísticos tem encontrado resistência por parte dos funcionários de modo geral. Muitos alegam não conseguir dar sequência às formas de organização pactuadas pelos arquivistas. Alguns ainda não entendem o propósito de cuidar de seus acervos e, por isso, podem deixar de realizar a classificação, definição de tipologia e a organização correta. Portanto, a superação desses obstáculos ao sistema de arquivos passa por uma redefinição da forma de atuar da equipe do Arquivo Central (AC), o que envolve uma conscientização maior por partes dos setores da universidade no papel que eles desempenham nessa conjuntura.

Buscando conhecer a atuação do AC frente aos arquivos correntes, o levantamento dos processos do setor, descrito no primeiro capítulo da dissertação, permitiu um diagnóstico prévio que tomamos como ponto de partida para o caso de gestão, foco da presente pesquisa. A escolha dessa fonte documental se deu por ser a mais importante das ações arquivísticas nos setores. Através dos processos de eliminação, recolhimento ou transferência, o Arquivo Central se responsabiliza pela guarda ou eliminação dos documentos, isentando os setores de responder por sua guarda. Através desses processos, o arquivo se resguarda de pedidos aleatórios de documentos que não se encontram no acervo. Os setores, por sua vez, se valem desses processos para afirmar quando os documentos foram de fato enviados ao AC. Além disso, pelas regras de funcionamento do AC, os documentos só podem ser encaminhados caso estejam organizados, classificados e dentro das normas do sistema de arquivos. Por esse outro viés, permite identificar quais setores implantaram as normas possibilitando a transferência, eliminação ou recolhimento.

Nesses processos, conforme será detalhado no Capítulo 1, há evidências das limitações do SIARQ/UFJF devido à ausência de diversos setores – aqui chamados de Setores Ausentes. Tal denominação refere-se a setores fora do sistema de arquivos. A pesquisa verificou também a produção exagerada de documentos nos diversos setores da UFJF e seu acúmulo em locais muitas vezes impróprios, gerando arquivos improvisados e sem pessoal capacitado para tratar a documentação arquivística. Assim, outro ponto importante para estudo do SIARQ/UFJF se dá pela possibilidade de, ao adotar as regras e orientações passada pelos funcionários do AC, os setores resolvem um dos problemas de gestão da UFJF, a saber: o grande acúmulo de documentos. O excesso de papéis compromete espaços físicos de várias salas para armazenar documentos que já poderiam ter sido descartados. Além disso, verifica-se o controle da produção de documentos, reduzindo os gastos com impressão de folhas e outros materiais de escritório.

Até o momento desta pesquisa, a Direção e os funcionários do AC tiveram atuação pontual em setores administrativos e poucas unidades acadêmicas, por vezes levando meses até concluir o trabalho dentro de um setor e passar para outro subsequente. Em alguns casos, constatou-se que os arquivistas foram alocados na execução de tarefas de rotina, realizando os trabalhos junto com os secretários das unidades, não sobrando tempo para articular as normas, promover curso se fazer

divulgação, utilizando os meios de comunicação existentes, como a página da UFJF, o *e-mail* institucional, dentre outras possibilidades.

Diante do problema apresentado, foram constatadas as seguintes dificuldades referentes ao SIARQ/UFJF: grande parte dos setores da universidade não recebeu treinamento e intervenção do SIARQ/UFJF em seus arquivos correntes; ausência de uma política de continuidade no tratamento de arquivos em diversos setores da UFJF que já receberam treinamento; diante das demandas do SIARQ/UFJF, a equipe é insuficiente; necessidade de uma política de uniformização dos procedimentos entre os arquivos de diversos setores administrativos e unidades acadêmicas. Assim, a questão de pesquisa que se apresenta é: quais são os obstáculos para a implantação plena do sistema de arquivos da UFJF?

Entendemos como implantação efetiva do setor no SIARQ/UFJF uma realidade na qual a equipe do AC vá aos setores, reúna chefias e servidores e capacite-os para: produzir apenas os documentos necessários; produzir documentos com a nomenclatura correta; se possível utilizar documentos em suporte digital evitando acúmulo de papel; organizar os documentos por assuntos, seguindo o Plano de Classificação de Documentos; arquivar documentos na forma correta, seja em ambiente físico ou ambiente digital; e proceder à destinação dos documentos no momento correto seguindo os prazos da tabela de temporalidade. A realização desses procedimentos com perfeição, significa que a implantação do setor no SIARQ/UFJF foi efetiva. Assim, a rotinização destas ações para todos os setores da UFJF, é o que entendemos como a plena e efetiva implantação do SIARQ nesta pesquisa.

Para responder à pergunta relativa aos obstáculos enfrentados pela Coordenação do SIARQ, a presente pesquisa possui como objetivo geral: analisar a efetividade da implantação do sistema de arquivos na UFJF e propor ações que o consolidem. Nesse intuito, temos como objetivos específicos: i) descrever o contexto legislativo referente à gestão documental no poder executivo federal; ii) descrever as intervenções do Arquivo Central nos setores através do levantamento dos processos internos; iii) analisar a partir da perspectiva dos diretores de unidades acadêmicas as ações que podem ser implementadas a fim de otimizar a participação da equipe do AC em seus setores; iv) analisar, através da técnica de mapeamento de processos, a produção de documentos nos setores da COESF e PROGEPE, que já são inseridos no SIARQ; e v) propor, através de mapeamento de processos e dados coletados nos

questionários aplicados aos diretores de unidades acadêmicas, soluções para melhor controle dos arquivos setoriais, auxiliando na otimização do papel do Arquivo Central.

Esta pesquisa se divide em três capítulos. O Capítulo 1 se subdivide em três seções, onde, na primeira, aborda-se a legislação e a política de arquivos nas Instituições Federais de Ensino Superior. Tal seção trata da forma como o arquivo da UFJF se adequou à política nacional de Arquivos e, ainda, a relação da UFJF com o Arquivo Nacional e o Conselho Nacional de Arquivos. Apresentamos também a legislação vigente e o controle desses órgãos através dos relatórios e das listagens de eliminação de documentos mediante aprovação em diferentes esferas dentro e fora da universidade. Na segunda seção, descrevemos o contexto de criação da política de arquivos na UFJF. Caracterizamos o contexto de criação do Arquivo Central e o seu papel dentro da universidade para introduzir as práticas arquivísticas, ou seja, a gestão documental nos setores administrativos e acadêmicos. Já na terceira seção, relatamos as limitações do Sistema de Arquivos na UFJF, detalhando, assim, o caso de gestão foco da presente pesquisa. O intuito é descrever as dificuldades encontradas pelos arquivistas em uniformizar os procedimentos de arquivo para todos os setores da instituição, limitando ao SIARQ/UFJF.

No segundo capítulo, apresentamos o referencial bibliográfico no campo da arquivologia, com foco nos conceitos de sistema de arquivos, gestão de documentos, arquivo corrente, intermediário e permanente. Buscamos autores que tratam da temática de sistema de arquivos em universidades brasileiras. Outro ponto abordado no referido capítulo trata-se dos autores de Administração com propostas de melhoria na gestão, inclusive em instituições de ensino, que podem se valer de práticas administrativas para gerenciar seus processos de trabalho. Por fim, utilizamos teóricos da área de mapeamento e modelagem de processos, demonstrando como esse tipo de trabalho pode ser benéfico ao desafio do arquivo. Ainda no segundo capítulo, relatamos a metodologia e a escolha dos instrumentos de pesquisa. São apresentados os dados coletados a partir da técnica de mapeamento de processos, com vistas a identificar problemas no fluxo dos processos, verificando se há um grande volume de documentos. Demonstramos se há controle na produção e na guarda dos documentos e se há acúmulo de papéis em vários lugares por falta de comunicação entre os setores imbricados em determinado processo.

No Capítulo 3, temos o detalhamento do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e do módulo Assentamento Funcional Digital (AFD) do SIGEPE, que

representam parte das propostas de modernização da administração pública em vigor. Reunimos os achados da pesquisa de campo em um quadro contendo os problemas relativos ao SIARQ, contrapondo cada ponto ao cenário que acreditamos ser o ideal. Partindo desse quadro, apresentamos um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H<sup>3</sup> com intuito mudar a forma de atuação do Arquivo Central e da Coordenação do SIARQ para, dentro de pouco tempo, atingir o patamar necessário à implantação de um SIARQ, que trará vários benefícios à UFJF como a racionalização da produção documentos, diminuição da massa documental acumulada, proteção aos documentos de valor secundário, capacitação de TAEs em gestão de documentos, automação e maior valorização do AC perante a comunidade acadêmica.

---

<sup>3</sup> A origem desse método vem da indústria automobilística japonesa, inicialmente pensada para a gestão da qualidade e posteriormente foi expandida para outras áreas (MARQUES, 2016). A sigla 5w2h corresponde a 7 perguntas em inglês que deverão ser respondidas na elaboração do Plano de Ação: What, why, who, when, where, how, how much? Em português: O quê, por quê, quem, quando, onde, como e quanto custa?

## **2 ESTUDO DE CASO DO SISTEMA DE ARQUIVOS NA UFJF E SUA RELEVÂNCIA DADA A PERSPECTIVA DE ARQUIVOS DE OUTRAS IFES**

O primeiro capítulo desta dissertação tem como objetivo descrever o contexto legislativo referente à gestão documental no poder executivo federal e descrever as intervenções do AC nos setores da UFJF através do levantamento dos processos internos. Espera-se, dessa forma, compreender a relação de trabalho da equipe do AC com os demais setores que produzem, guardam e acumulam os documentos.

Organizamos este capítulo da seguinte maneira: na primeira seção, apresentamos o contexto da política de arquivos nas universidades públicas federais e o panorama desses arquivos, conforme apresentado nos encontros e fóruns da área. Relatamos as principais leis referentes aos arquivos nas IFES e o papel do Conselho Nacional de Arquivos como órgão central do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR), que possui competências para estabelecer diretrizes e resoluções adotadas por todas as IFES.

Na segunda seção, apresenta-se um breve histórico sobre o contexto de criação do Arquivo Central da UFJF e a descrição de quais são as suas competências de acordo com a Resolução nº 15 de 2011, do Conselho Superior da instituição. Apresenta-se também o quantitativo de funcionários envolvidos na gestão de documentos, no período 2011-2018, e as principais iniciativas da equipe com vistas a apresentar uma maior percepção do contexto atual no qual está inserido o SIARQ/UFJF.

Na terceira seção, descrevemos a situação problema do caso de gestão em pauta, qual seja, os obstáculos à implantação plena do sistema de arquivos na UFJF. Além disso, caracterizamos a atuação prática da equipe do AC e o levantamento de setores da universidade envolvidos no processo de gestão documental, a partir dos processos de eliminação, transferência e recolhimento de documentos.

## 2.1 A LEGISLAÇÃO E A POLÍTICA DE ARQUIVOS NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

Para a pesquisa em pauta importa a compressão dos termos “arquivo” e “documento” utilizados nesta pesquisa. É comum haver imprecisão na definição de “arquivo”, pois, esta palavra possui ao menos quatro significados distintos, a saber: 1) “conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte”; 2) “instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos”; 3) “instalações onde funcionam arquivos”, 4) “móvel destinado à guarda de documentos” (ARQUIVO NACIONAL, 2005). Neste trabalho, utilizaremos a primeira definição. A segunda definição será utilizada com distinção, como o nome do setor específico da UFJF, denominado “Arquivo Central”. A terceira e a quarta definições não serão utilizadas em momento algum.

O termo “documento” é definido pelo Conselho Nacional de Arquivos como “unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato” (CONARQ, 2005). Ou seja, entendemos como documentos qualquer informação que tenha sido registrada em algum suporte. Exemplos não faltam para suportes de informação: papel, pedras, telas, quadro, CD, DVD, disco rígido. O trabalho com documentos de arquivo engloba todos os suportes.

Indo mais adiante, com as definições de arquivo e documento, podemos entender o objeto de trabalho dos arquivistas de instituições públicas como sendo de documentos produzidos ou recebidos por um órgão público no desempenho de suas atribuições, independente do suporte em que estão registrados. Ou seja, o documento é considerado de arquivo se ele é gerado no desempenho de funções de um órgão público. Dessa forma, um conjunto de papéis de caráter pessoal encontrado no ambiente de trabalho, não corresponde a documentos de arquivo. Já no caso de memorandos de trabalho, portarias e processos, gerados entre os setores da UFJF para atingir finalidades específicas de competências da instituição, são considerados documentos arquivísticos. Tal documentação arquivística é que se debruça o caso de gestão em pauta.

Uma das principais formas de garantir eficiência administrativa em uma empresa ou instituição de ensino, tal qual a Universidade Federal de Juiz de Fora, é

através de um bom sistema de informações. Por meio de um sistema de informações eficiente, funcionários, alunos ou cidadãos podem obter documentos em meio físico ou digital quando precisam. Importa ressaltar que, para a presente pesquisa, utilizamos o conceito de eficiência de acordo com Ferreira *et al* (2009):

[...] desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação recursos dispendidos x resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis. Uma atividade eficiente é, portanto, aquela que é bem-feita (FERREIRA *et al*, 2009)

A partir do exposto, pode-se dizer que uma gestão de racional das informações permite à instituição otimizar a relação de recursos dispendidos e demonstrar o caráter de ações dos gestores. Nas palavras de Turban *et al*:

Os sistemas de informação coletam, processam, armazenam, analisam e disseminam informações com uma finalidade específica. Os dois principais determinantes do suporte aos sistemas de informação são a estrutura organizacional e as funções que os empregados desempenham dentro das organizações (TURBAN *et al*, 2007, p. 1).

A transparência de um órgão público requer esforços nas áreas de sistemas de informação para trazer ao acesso do público às informações necessárias a fim de que sejam passíveis de verificação por parte de funcionários ou de órgãos de controle, como Tribunal de Contas e Controladoria Geral da União, além de cidadãos comuns, beneficiários dos serviços das repartições públicas. Um desses trabalhos, que permite aumentar a transparência da instituição, é o tratamento da informação de arquivo, em termos técnicos, a gestão de documentos.

A gestão de documentos ganhou obrigatoriedade em cenário nacional no início da década de 1990, com a Lei dos Arquivos, nº 8.159 (BRASIL, 1991). A legislação nacional segue uma tendência do cenário internacional que vem desde a década de 1970. Essa tendência consolida os programas de controle aos documentos de órgãos públicos e garante sua guarda nos arquivos públicos. Governos de países como Estados Unidos, Canadá e da região europeia, reconheceram seus arquivos como fonte primordial e estratégica para garantia de direitos dos cidadãos, fonte de pesquisas históricas e científicas. Nasce, portanto, no ano de 1991, um marco nacional para a arquivologia: o dever de fazer a gestão de documentos pelos órgãos públicos, conforme explícito no artigo 1º da referida lei:



É dever do Poder Público a gestão documental e proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação (BRASIL, 1991).

Uma vez estabelecida por força de lei a proteção especial aos arquivos, há de se pensar quais serão os agentes dessa nova política. O profissional habilitado para planejar, organizar e dirigir serviços de arquivo são os arquivistas, diplomados com curso superior em Arquivologia, no Brasil ou no exterior, de acordo com a Lei nº 6.546 de 1978 (BRASIL, 1978).

Além de tornar obrigatória a gestão de documentos para todos os órgãos públicos, a Lei 8.159(BRASIL, 1991) organiza as atribuições das instituições arquivísticas e as divide de acordo com as esferas Federal, Estadual e Municipal. Sendo assim, temos, na figura do Arquivo Nacional (AN), a responsabilidade pela gestão no Poder Executivo Federal, caso no qual estamos inseridos por se tratar de uma Instituição Federal de Ensino. No artigo 26, fica criado o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), vinculado ao Arquivo Nacional (AN), como órgão central de um Sistema Nacional de Arquivos (SINAR).

Em 2002, foi aprovado o Decreto 4.073, que regulamenta a Lei 8.159. As finalidades do Conselho Nacional de Arquivos estão apresentadas no artigo 1º: “definir a política nacional de arquivos públicos e privados, bem como exercer orientação normativa visando à gestão documental e à proteção especial aos documentos de arquivo”(BRASIL,2002). É mais um marco para a legislação arquivística.

Após a regulamentação da Lei de Arquivos, em estudo de Indolfo (2006), foi feito um levantamento para tentar definir o panorama do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR). Verificou-se que, naquele momento, os resultados eram ainda insuficientes frente à dimensão dos órgãos que precisariam ser acompanhados, conforme os dados do Quadro 1.

Quadro 1 – Assistência técnica na área de gestão de documentos prestada pelo Arquivo Nacional (período de 1996 a 2006)

<b>Total de órgãos que receberam orientação técnica</b>	<b>249</b>
Percentual de órgãos do PEF	65%
Percentual de órgãos de outros Poderes e de outra caracterização jurídica	35%
<b>Total de órgãos do PEF segundo Base SIORG</b>	<b>1550</b>
Número de órgãos do PEF que receberam assistência técnica do Arquivo Nacional	163
Percentual de órgãos do PEF que receberam orientação técnica	10,5%
Nº de órgãos da Administração direta assistidos	82
Percentual	5,2%
Nº de órgãos da Administração indireta assistidos	67
Percentual	4,3%
Nº de órgãos extintos dentre os que receberam assistência técnica	14
Percentual	1%
Percentual de órgãos do PEF que não receberam orientação técnica	89,5%

Fonte: INDOLFO, 2006.

O Quadro 1 mostra um sistema de arquivos que ainda teria muito a evoluir. Em consulta ao Relatório de Gestão de 2017 do Arquivo Nacional, há informações mais atuais sobre o andamento desse sistema de arquivos. Nele consta que foram prestadas “mais de 820 orientações técnicas” e esse trabalho de gestão documental “possibilitou a eliminação de, aproximadamente, 8.500 metros lineares de documentos” (ARQUIVO NACIONAL, 2018, p. 30).

A relação do CONARQ ao inserir-se como órgão central do SINAR é semelhante à relação proposta por nós do AC para os setores da UFJF – acompanhamento, normatização, treinamento, fiscalização dos trabalhos realizados nos setores com os documentos públicos. No momento correto, após o tratamento da documentação, o AC pode receber os documentos para guarda, preservação e acesso a um público externo.

Passando adiante, no aprofundamento sobre o contexto legislativo nacional e a relação entre os sistemas de arquivos do país, temos a rede específica de arquivos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A maior rede oficial que

proporciona encontros, discussões e resoluções sobre os arquivos de universidades se chama Rede Nacional de Arquivistas da IFES – ARQUIFES. A rede possui um comitê gestor com objetivo de “garantir, divulgar e acompanhar a execução das resoluções do ENARQUIFES. (ARQUIFES, s.d.). Esse comitê é composto por dois representantes de universidades para cada região do Brasil.

Em 2009, foi realizado o primeiro Encontro Nacional de Arquivos das Instituições Federais de Ensino Superior (ENARQUIFES), em Goiânia, contando com a presença de funcionários de carreira, em geral, arquivistas e técnicos em arquivo de todas as regiões do Brasil. O encontro foi emblemático, pois marcou o início de um grupo de trabalho que viria a nortear junto ao SIGA, CONARQ e Arquivo Nacional, a política de arquivos e os trabalhos de gestão documental nas universidades. Esse encontro influenciou a criação de “arquivos centrais” em diversas universidades, ocupando posição estratégica no organograma, vinculados diretamente ao Reitor, com poderes e atuação ampla. Os Arquivos Centrais passaram a normatizar e influenciar diretamente a política de arquivos da universidade como um todo, devido à sua posição hierárquica.

Na sequência do primeiro encontro houve mais quatro, nos anos 2011, 2013, 2015 e 2017. Ao final de cada encontro foram criadas resoluções para propor soluções aos problemas apresentados pelos participantes e pactuar objetivos comuns nas IFES. Percebe-se que o AC da UFJF não atua como setor isolado, desconectado da realidade ou que age totalmente motivado por interesses particulares; ele age na busca de repetir boas práticas apresentadas nesses eventos e que possibilitem o cumprimento da legislação nacional.

Dentre as principais Resoluções dos Encontros Nacionais de Arquivistas das IFES – ENARQUIFES (ARQUIFES, s.d.) na área e gestão de documentos e sistema de arquivos temos:

- Recomendar aos dirigentes das IFES que vinculem o órgão central de arquivos ao órgão máximo de gestão da instituição;
- Esclarecer que as atividades arquivísticas são de apoio às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- Propor diretrizes para que as IFES definam suas políticas arquivísticas;

- Recomendar que os gestores das IFES insiram os arquivistas e profissionais de arquivo quando da aquisição de sistemas de informação considerando as diretrizes do e-ARQ Brasil;
- Fomentar ações que promovam a visibilidade dos serviços arquivísticos das unidades acadêmicas e administrativas (arquivos setoriais), de forma que sejam considerados fontes essenciais para a resolução das demandas da Lei nº 12527/ 2011 a Lei de Acesso à Informação;
- Utilizar a LAI como ferramenta para implantação da gestão documental nas IFES;
- Reforçar o envolvimento político dos arquivistas, visando angariar apoio legislativo para ações afirmativas no âmbito das IFES.

Como se percebe, a legislação nacional se reflete em Resoluções do ENARQUIFES, que, por sua vez, influenciam os arquivos das IFES. Esse sistema, essa rede de informações, auxilia a atuação dos profissionais com o compartilhamento de experiências exitosas. Todo esse ambiente externo legislativo e de redes de arquivos são importantes para a contextualização das práticas internas adotadas pelo AC, como veremos nas próximas seções. Importa dizer que o caso de gestão apresentado neste texto, ou seja, sobre a implantação plena do SIARQ, requer essa recuperação do contexto externo.

## 2.2 O CONTEXTO DE CRIAÇÃO DA POLÍTICA DE ARQUIVOS NA UFJF

De acordo com o Portal Brasileiro de Dados Abertos (BRASIL, s.d.), a criação da Universidade Federal de Juiz de Fora se deu no dia 23 de dezembro de 1960, por um ato do então presidente Juscelino Kubitschek. Naquele período, houve a junção de estabelecimentos de ensino superior reconhecidos e federalizados de Juiz de Fora. Os primeiros cursos foram Engenharia, Medicina, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia e Odontologia.

Frente ao histórico apontado pelo Portal supracitado, percebemos que, ao longo da história, a universidade se expandiu e hoje conta com 93 cursos de graduação, 36 de mestrado e 17 de doutorado, em todas as áreas de conhecimento. Segundo o *site* oficial da UFJF, são mais de vinte mil alunos, sem contar a modalidade de Educação à distância, com cerca de três mil discentes. Há um *campus* avançado

na cidade de Governador Valadares e ainda o Colégio de Aplicação João XXIII, para os ensinos Fundamental e Médio.

A história do Arquivo Central, por sua vez, é bem mais recente; com a criação datada em 2011. Anteriormente, existia um setor denominado Arquivo Histórico, porém, suas finalidades não incluíam coordenar um sistema de arquivos, nem a gestão documental de todos os setores. Por muitos anos, o Professor Galba Di Mambro, do Departamento de História, tentava viabilizar a criação de um Arquivo Central como órgão responsável pela guarda dos acervos mais importantes produzidos ao longo dos anos da instituição de ensino. Um local da memória para custodiar os documentos relativos aos fatos mais importantes ocorridos na universidade (UFJF, 2011).

Em 1989, foi apresentado ao Conselho Superior uma proposta para criação do arquivo, visando melhorias para a administração. Mas essa empreitada não se consolidou. Viriam mais três tentativas sem sucesso até que, em 2008, após o concurso para ampliação do quadro de TAES e professores, houve a nomeação dos dois primeiros arquivistas. Esses profissionais, em parceria com o então Diretor do Arquivo Histórico, iniciaram a construção da resolução que daria origem ao Arquivo Central, com suas competências e objetivos (UFJF, 2011). As finalidades que foram aprovadas são:

[...] implementar, executar, supervisionar e dar apoio aos diversos órgãos e Unidades desta autarquia na execução do Sistema de Arquivos (SIARQ/UFJF) institucionalizado por esta resolução, responsabilizando-se pela normalização dos procedimentos técnicos aplicados aos arquivos da UFJF (UFJF CONSU, 2011).

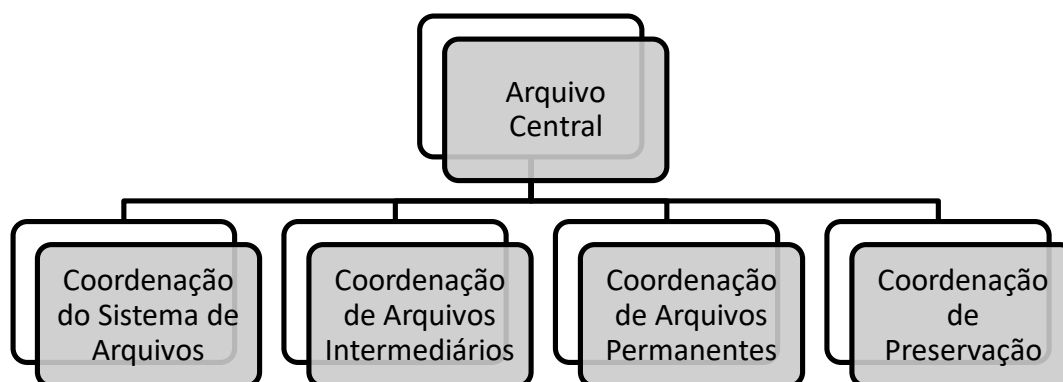
Com a resolução bem estruturada e o aporte de recursos vindos de programas federais, como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)<sup>4</sup>, foi aprovada, em 2011, no Conselho Superior, a criação do Arquivo Central. A estrutura de acordo com a Resolução nº 15 passou a ser composta por: Conselho Técnico-Administrativo, Direção, Secretaria, Coordenação do Sistema de Arquivos, Coordenação de Preservação, Coordenação de Arquivos Intermediários, Coordenação de Arquivos Permanentes.

---

<sup>4</sup> De acordo com o Portal do Ministério da Educação, o REUNI busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta seria dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação.

No momento atual, o Arquivo conta com uma equipe de sete arquivistas, três assistentes em administração, uma restauradora, um técnico em arquivo, um impressor (cargo extinto), um analista de tecnologia da informação e vinte e um bolsistas do programa treinamento profissional. A rotina de trabalho da citada equipe, se divide entre atendimentos aos arquivos permanentes<sup>5</sup>, atendimento aos arquivos intermediários<sup>6</sup> e atendimento aos arquivos correntes<sup>7</sup>. Esses últimos, os arquivos correntes, são parte do objeto dessa pesquisa. A Figura 1 demonstra a hierarquia do AC com base no Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (SIORG).

Figura 1 – Estrutura do Arquivo Central



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no SIORG.

No Quadro 2, a seguir, temos a distribuição dos servidores e bolsistas do AC entre as coordenações existentes.

<sup>5</sup> Conforme definição do Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, arquivo permanente é um conjunto de documentos preservados em caráter definitivo em função de seu valor.

<sup>6</sup> Conforme definição do Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, arquivo intermediário é um conjunto de documentos originário de arquivos correntes, com uso pouco frequente, que aguarda destinação.

<sup>7</sup> Conforme definição do Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, arquivo corrente é o conjunto de documentos, em tramitação ou não, que, pelo seu valor primário, é objeto de consultas frequentes pela entidade que o produziu

Quadro 2 – Lotação dos servidores e bolsistas do Arquivo Central em 2018

<b>Coordenações do Arquivo Central</b>	<b>Número de servidores e bolsistas</b>
Coordenação do Sistema de Arquivos	4 (quatro) Arquivistas 1 (um) Assistente em Administração 1 (um) Técnico em Arquivo 10 (dez) Bolsistas
Coordenação de Arquivos Intermediários	1 (um) Arquivista
Coordenação de Arquivos Permanentes	2 (dois) Arquivistas 1 (um) Impressor 2 (dois) Assistente em Administração 1 (um) Analista de TI 10 (dez) bolsistas
Coordenação de Preservação	1 (um) restaurador 1 (um) bolsista

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no PROADES<sup>8</sup>.

A divisão de coordenações, aprovada no CONSU e implantada na UFJF, corrobora com a teoria arquivística. Importa trazer o autor Jean-Jacques Valette (apud PAES, 2004, p. 21), para a definição da teoria das três idades, a qual se submete a organização interna das rotinas de trabalho do AC. Em cada arquivo, seja corrente, intermediário ou permanente, as rotinas de trabalho são distintas. Veja no Quadro 3, a seguir:

<sup>8</sup> O PROADES é o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos-Administrativos em Educação. De acordo com o *site* da UFJF, “é um instrumento de gestão que ocorre anualmente, por meio de três fase, com intuito de promover e avaliar o desenvolvimento laboral dos TAEs [...]”.

Quadro 3 – Teoria das Três Idades, segundo Jean-Jaques Valette

<b>Arquivos de primeira idade ou correntes</b>	<b>Arquivos de segunda idade ou intermediários</b>	<b>Arquivos de terceira idade ou permanentes</b>
Constituídos por documentos consultados frequentemente, são conservados ora nos próprios escritórios ou repartições que os constituem, ora em dependências próximas de fácil acesso	Constituídos de documentos que perderam sua atualidade, mas cujos serviços podem ainda ser solicitados, seja para tratar de assuntos idênticos, seja para retomar um problema já focalizado. Eles não têm necessidade de ser conservados nas proximidades dos escritórios. A permanência dos documentos nesses arquivos é transitória. Por isso, são também chamados de "limbo" ou "purgatório".	Constituídos de documentos que perderam todo valor de natureza administrativa e que se conservam em razão do seu valor histórico ou documentário, constituindo os meios de conhecer o passado e sua evolução. Estes são os arquivos propriamente ditos.

Fonte: VALETTE apud PAES, 2004.

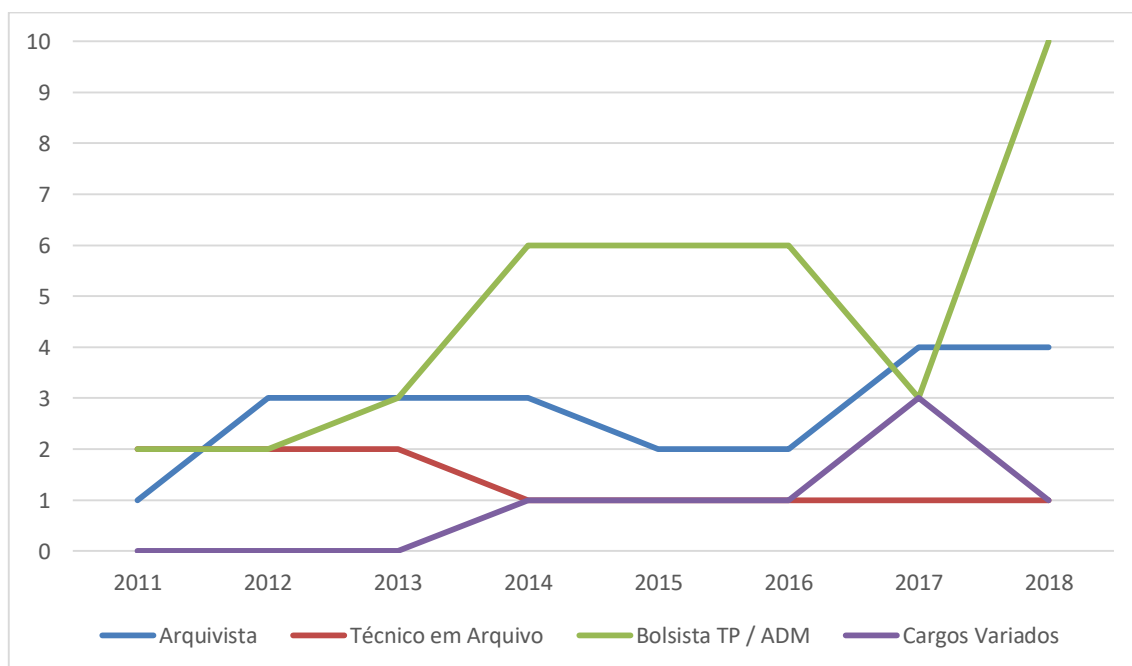
Tendo em vista que o foco deste caso de gestão está nos obstáculos à implantação plena do sistema de arquivos, durante a pesquisa, verificamos que como consequência de sua implementação parcial, ocorreu um acúmulo de documentos em diversos arquivos correntes. Vários documentos são guardados por mais tempo que o necessário, portanto, carecem de trabalho de gestão. As principais medidas adotadas pela Coordenação do Sistema de Arquivos, no período 2011-2018, estão listadas no Quadro 4, apresentado adiante. Em vários desses trabalhos realizados, houve a utilização de tabelas de temporalidade e conseguiu-se obter melhor aproveitamento dos espaços nos setores, com a redução da produção e a eliminação



de documentos com prazo expirado. A forma de atuar do AC ficará evidente no Quadro 4 desta seção e na Figura 2, na seção 2.3.

Neste momento, é importante levantar, no recorte 2011-2018, a quantidade de pessoas envolvidas com o trabalho da Coordenação do Sistema de Arquivos e a evolução desse quantitativo ao longo dos anos. Importante frisar que não é a equipe total do AC, somente serão apontadas as pessoas envolvidas no trabalho de gestão documental e, conseqüentemente, na consolidação do SIARQ/UFJF. O Gráfico 1 traz esses dados. Além do dado já disponibilizado nesse texto sobre o quantitativo de pessoas envolvidas com o SIARQ dentro do AC atualmente; por se tratar de uma realidade em constante mudança, apresentamos, no Gráfico 1, o quantitativo de cada ano, permitindo ao leitor conhecer os diferentes recursos humanos disponíveis ao longo do tempo.

Gráfico 1 – Evolução de Funcionários e Bolsistas com atuação no SIARQ no período 2011-2018



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) e na Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP).

O Quadro 4 traz as principais iniciativas da Direção junto à equipe de gestão documental, na busca pela consolidação do SIARQ/ UFJF, em diversas vertentes, ora na automatização de procedimentos via sistemas informatizados, ora na padronização de instrumentos de trabalhos, como etiquetas, criação de guias.

Quadro 4–Iniciativas do AC no SIARQ/UFJF (2011-2018)

(continua)

Iniciativa	Objetivo	Período
Projeto piloto arquivo da Gerência de Cadastro/ PROGEPE	Treinar servidores do próprio AC e do arquivo corrente da Gerência de Cadastro. Testar e consolidar melhores métodos para tratamento de documentos no setor, visando a expansão dessas práticas para outros setores da UFJF. Atividades realizadas: organização, classificação, avaliação, descarte, identificação, registro de documentos em banco de dados, transferência, eliminação, recolhimento de documentos.	2011-2013
Criação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD)	Comissão criada com finalidade de estudar, analisar e tomar decisões quanto aos prazos de guarda dos documentos arquivísticos da instituição. Necessária para realização dos processos de eliminação de documentos.	2012
Criação de Banco de Dados, utilizando <i>software</i> Access	Ter um banco de dados para registrar as informações sobre o acervo, possibilitando sua busca, emissão de relatórios, controle dos prazos guarda e emissão de guias de transferência. Esboço inicial de um SIGAD, seguindo as normas do E-Arq Brasil, Resolução nº 25 do CONARQ.	2011
Adaptação do Banco de Dados (Access) para Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD)	Transformar o banco de dados em funcionamento para um sistema de alta capacidade, com mais funcionalidades, denominado SIGAD, seguindo os requisitos do CONARQ. Ideal para controle do ciclo de vida dos documentos, permite a visualização de documentos dentro do seu contexto de produção. Não foi concluído, tendo sido retomado em 2014 com a iniciativa do memorando eletrônico e, novamente, interrompido pela adesão ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI), em 2017.	2012-2013
Expansão do SIARQ/UFJF	Utilização dos mesmos métodos testados na Gerência de Cadastro para outros setores, predominantemente os situados no prédio da Reitoria. Alguns exemplos: CAMP, CFAP, Secretaria da PROGEPE, Gerência de Convênio, Coordenação de Estágio.	2013-2016

Quadro 4 – Iniciativas do AC no SIARQ/UFJF (2011-2018)

(conclusão)

Iniciativa	Objetivo	Período
II Expansão do SIARQ/UFJF	Divulgação de <i>e-mail</i> para todos os servidores explicando aos que desejam eliminar documentos públicos, que devem procurar o Arquivo Central para receber as orientações e conhecer os prazos previstos na Tabela de Temporalidade. Neste momento, destaque para o contato da secretaria do ICE, Faculdade de Fisioterapia, Faculdade de Medicina Veterinária, Faculdade de Serviço Social, Faculdade de Direito.	2017
Curso de Gestão de Documentos promovido pelo Arquivo Central	Pela percepção de carência nesse tipo de treinamento em muitos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), o Arquivo Central promoveu esse curso ensinando o uso do Plano de Classificação, Tabela de Temporalidade, e padronização dentro das normas do SIARQ para os setores ainda não visitados nos trabalhos de rotina da equipe AC. A turma teve 40 inscritos, o máximo permitido.	2018

Fonte: Elaboração própria, com base nos relatórios de atividades do Arquivo Central.

Pelo levantamento das informações verificadas no quadro apresentado, torna-se perceptível o movimento de expansão do SIARQ. Seguindo a tendência desse quadro ao longo dos anos, é possível que se chegue a resultados mais expressivos e à consolidação efetiva desse sistema. No entanto, analisando as iniciativas apontadas, em nenhuma delas o AC parece ter consolidado a gestão documental em todos os setores da UFJF, característica marcante para um sistema pelas definições já trazidas neste texto. Essa característica de não totalidade de setores inseridos no SIARQ/UFJF fica mais clara com as evidências apresentadas na seção 2.3, no Quadro 5.

O contexto ora apresentado contempla as iniciativas ao longo de 2011-2018, a evolução da equipe do SIARQ e a insuficiência por parte das ações elencadas no Quadro 4 de atingir os objetivos totais desse sistema. O estudo em voga pretende, munido do contexto e da análise de dados coletados no Capítulo 2, encontrar mais

ações estratégicas, visando a inserção da totalidade dos arquivos setoriais (correntes) no SIARQ/UFJF.

### 2.3 LIMITAÇÕES DO SISTEMA DE ARQUIVOS NA UFJF – A DESCRIÇÃO DO CASO

No atendimento realizado pelo AC aos arquivos setoriais, a Direção do arquivo conta com um número insuficiente de colaboradores, dada a realidade de 420 setores<sup>9</sup> espalhados pelo *campus* e fora dele. Os locais de arquivo fora incluem o Colégio de Aplicação João XXIII, o Museu de Arte Murilo Mendes, o Hospital Universitário, o Prédio da Medicina Veterinária, localizado no centro da cidade e alguns outros espaços, geradores de documentos, portanto, dentro da definição de arquivos setoriais.

É preciso destacar o longo tempo de criação da UFJF frente ao pouco tempo de criação do Arquivo Central. Enquanto a primeira tem cinquenta e oito anos, o segundo tem apenas sete. Isso significa em torno de cinquenta e um anos sendo trabalhados os arquivos sem uma política ampla e uniforme para todos os setores. Acreditamos ser um pouco presunçoso afirmar que nada foi bem feito em termos de arquivos por falta de um órgão central de controle. Mas, podemos dizer, sem sombra de dúvidas, que a ausência de normas gerais e a ausência da introdução do sistema de arquivos comprometem a visibilidade dos acervos guardados nos departamentos, secretarias ou setores administrativos em geral. A gestão de documentos pode ter sido bem-feita por alguns servidores que tenham buscado capacitação através de cursos voltados para arquivologia. No entanto, para esta pesquisa, não temos informação se esses servidores teriam buscado tal conhecimento para aplicar em locais de trabalho. A experiência que temos hoje, ao entrar nos setores, é em geral de nunca terem ouvido falar da gestão de documentos ou da disciplina arquivologia.

Para aprofundar a reflexão desse trabalho, precisamos conhecer de onde surgiu o conceito de “gestão de documentos” e para qual finalidade se difundiu esse conhecimento. Indolfo (2007, p. 29-30) relata o aumento da produção de informação no século XX, bem como o incremento de ações para racionalização, utilização

---

<sup>9</sup> Informação obtida pelo Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (SIORG). Disponível em: [https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar\\_organos\\_estruturas/listar\\_organos\\_estruturas.jsf](https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar_organos_estruturas/listar_organos_estruturas.jsf). Acesso em: 15 set. 2018.

visando aumentar a acessibilidade. Dentre essas questões, a autora supracitada ressalta também as questões que envolvem tratamento, armazenamento e difusão de documentos em suportes eletrônicos ou digitais.

O termo gestão de documentos é originário dos Estados Unidos e países anglo-saxões (INDOLFO, 2007, p. 30) e tinha, inicialmente, o viés de apenas otimizar o funcionamento da administração, controlando a produção de documentos. O impacto da chamada explosão documental pós-Segunda Guerra Mundial, com uso de tecnologias de impressão e transferência de informações, transformou o cenário de arquivo, onde até o momento não se via em tantas dificuldades armazenar os documentos.

A realidade dos arquivos brasileiros, especificamente os da UFJF, não fogem à regra. Os setores apresentam um acúmulo de documentos com a produção em várias vias, sem o devido controle. Muitos desses setores ainda não se inseriram no programa de gestão documental da UFJF, iniciado em 2011 pelo AC. Para ficar evidente o andamento do trabalho de gestão, apresentaremos no Quadro 5, a seguir, os setores já trabalhados e, depois, o quantitativo de setores ainda não trabalhados até o momento.

O trabalho da Coordenação do Sistema de Arquivos segue os seguintes passos: o setor interessado faz um pedido de assessoria arquivística; o arquivista recebe o chamado e agenda uma visita técnica; o responsável pelos documentos explica a situação e mostra o estado de guarda da documentação no setor; o chefe do setor solicitante designa pessoal para trabalhar na organização da documentação e preparação de sua eliminação ou envio para guarda no AC. Nos casos de arquivos setoriais possuírem numerosos documentos, podem ser disponibilizados bolsistas do AC para auxiliar a preparação das listagens de eliminação, transferência ou recolhimento de documentos. Ao final do trabalho, temos, no mínimo, um servidor treinado para controlar a gestão naquele arquivo setorial e a documentação acumulada pode ter quatro situações definidas conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Destinações relativas aos documentos tratados nos arquivos setoriais da UFJF

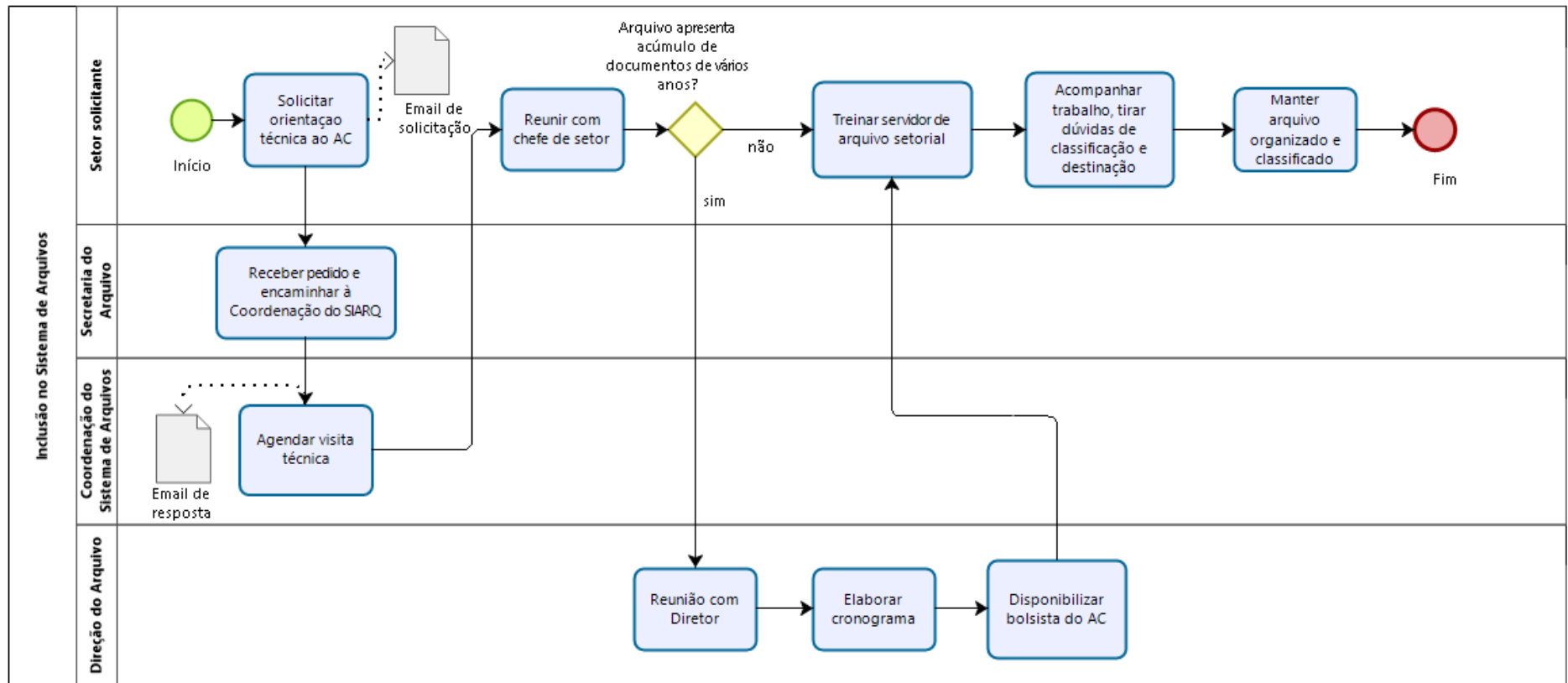
Situação A	Situação B	Situação C	Situação D
Documentos não arquivísticos que podem ser eliminados sumariamente	Documentos arquivísticos com prazo expirado, passíveis de eliminação via processo com tramitação	Documentos arquivísticos que precisam ser transferidos ao arquivo intermediário para aguardar os prazos vigentes na tabela de temporalidade	Documentos arquivísticos de valor histórico com previsão de guarda permanente que devem ser recolhidos às dependências do AC

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Tabelas de Temporalidade de Documentos disponíveis no *site* do Arquivo Central.

Os gestores dos arquivos setoriais, ao requisitarem a orientação técnica dos arquivistas do AC, pretendem muitas vezes liberar espaço de salas utilizadas para arquivo nas secretarias. Estão interessados em saber o que pode ser eliminado. Porém, antes de chegar nas situações A, B, C e D, previstas no quadro anterior, se deparam com uma separação criteriosa, conforme orientação dada pelos arquivistas antes de efetivamente dar destino aos documentos. É feita a classificação, separação por períodos, tipologias até o ponto em que a documentação está tratada.

A Figura 2 ilustra em um fluxograma o caminho partindo da solicitação feita pelo responsável do setor que produz documentos até a decisão por parte do AC sobre a execução do serviço.

Figura 2 – Fluxograma Inclusão no Sistema de Arquivos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em relatórios de atividades do Arquivo Central.

Como resultado natural da inserção no sistema de arquivos UFJF, o responsável pela organização do setor tem interesse em liberar espaço em sua sala de trabalho. Por isso, materializa a conclusão de seu trabalho com o preenchimento das listagens de eliminação, transferência ou recolhimento. O Arquivo Central, por sua vez, só procede aos trâmites desses procedimentos após verificado o cumprimento de todas as regras de arquivamento. Nesse momento, temos documentos separados por assunto e por ano, corretamente identificados com os nomes padronizados, etiquetas no modelo disponibilizado pelos arquivistas e sem problemas de perda de material ou dificuldades na busca para acesso.

Feito o *check-list* mencionado, o AC aceita os processos de eliminação, transferência ou recolhimento. A partir do levantamento desses processos, podemos conhecer os setores que desempenharam o trabalho de gestão de documentos atrelado à sua inclusão no sistema de arquivos. Esses dados são considerados fonte documental para nossa pesquisa de campo. O levantamento dos processos de transferência, eliminação e recolhimento demonstrado anteriormente permite ao leitor conhecer quais setores realizaram esse movimento a partir da criação do Arquivo Central, entre 2011 e 2018.

Novamente, definindo conforme apresentado na introdução desta dissertação, a transferência refere-se à retirada de documentos do arquivo corrente (arquivo setorial) para envio ao arquivo intermediário (AC); a eliminação consiste em um processo que passa por uma comissão que autoriza o descarte, submetendo ao Arquivo Nacional, que verifica a listagem e dá o parecer favorável; o recolhimento consiste em retirar documentos do arquivo corrente ou do intermediário e enviá-los ao arquivo permanente (pertence ao AC também). Nesse último estágio, os documentos são inalienáveis e nunca deverão destruídos, conforme o artigo 25 da Lei 8.159:

Ficará sujeito à responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor, aquele que desfigurar ou destruir documentos de valor permanente ou considerado como de interesse público e social. (BRASIL, 1991)

Conforme o levantamento dos processos supramencionados temos o Quadro 6.



Quadro 6– Levantamento de Processos da Gestão Documental 2011-2018

<b>Setor</b>	<b>Tipos de Processos</b>	<b>Ano em que foi realizado</b>
Pró-Reitoria de Pós-Graduação	Transferência	2012,2014
Pró-Reitoria de Planejamento – Coordenação de Execução de Suporte Financeiro	Transferência	2010-2012, 2014, 2016, 2018
Pró-Reitoria de Planejamento – Coordenação de Suprimentos, Licitação e Pregão	Eliminação	2015
Pró-Reitoria de Planejamento – Secretaria de Execução de Passagens, Hospedagens e Refeição	Transferência	2013
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - Coordenação de Capacitação de Desenvolvimento de Pessoas	Transferência	2018
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Gerência de Cadastro	Transferência, eliminação	2009, 2016
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas –Gerência de Remuneração	Transferência	2010-2013, 2016
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas –Secretaria	Recolhimento, transferência	2013, 2014
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas –Coordenação Formação e Admissão de Pessoal	Transferência, eliminação	2011, 2013, 2015-2017
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas –Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoal	Transferência	2015
Pró-Reitoria de Graduação –Coordenação de Estágios	Transferência, eliminação	2013, 2014, 2016, 2018
Pró-Reitoria de Graduação –Coordenação de Programas de Graduação	Transferência	2013, 2015
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	Transferência	2016
Pró-Reitoria de Extensão –Escritório de Gerenciamento de Projetos	Recolhimento	2018
Pró-Reitoria de Extensão –Gerência de Convênios	Recolhimento	2013
Instituto de Ciências Exatas –Secretaria	Transferência	2018
Instituto de Ciências Biológicas –Departamento de Anatomia	Eliminação	2017, 2018
Departamento de Contabilidade e Finanças	Eliminação	2016
Gabinete –Central de Atendimento	Eliminação	2016
Faculdade de Educação	Eliminação	2017
Faculdade de Odontologia –Departamento de Clínica Odontológica	Eliminação	2018
Arquivo Intermediário	Recolhimento	2015-2018

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em levantamento de processos arquivados na secretaria do AC.

Pelos dados apresentados no quadro acima, podemos tecer alguns comentários. O total de setores figurando nos processos transferência, eliminação ou recolhimento de documentos são 22. Alguns desses setores representam estruturas

macro, como Faculdade de Educação e a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, pois não foram identificados pela hierarquia mínima, e sim pela máxima. Podem representar gestão de documentos em todas as coordenações, gerências e secretarias a elas subordinadas. Em outros processos, temos a identificação das gerências, indicando apenas uma parcela micro de estrutura com práticas de gestão documental. Dado esse aspecto, temos a certeza de que os 22 setores representam mais, pois alguns englobam suas subdivisões.

Algumas ausências são notadas, predominantemente nos setores da atividade-fim. Não há processos do Instituto de Artes e Design, das Faculdades de Medicina, Engenharia, Direito, Farmácia e várias outras. Isso sugere a falta de adesão ao sistema de arquivos pela quase totalidade de áreas acadêmicas, ao passo que há um número expressivo de setores da atividades-meio que aparece, por vezes, repetidamente ao longo dos anos. Temos então um problema a ser superado. Um obstáculo à implantação plena do Sistema de Arquivos na UFJF.

Mediante a situação retratada, a equipe do Arquivo Central precisa encontrar estratégias para enfrentar o problema sem esperar a contratação de novos servidores, em tempos de cortes de gastos na Educação. Como solucionar o problema do SIARQ/UFJF, que deveria ser implantado em todos os setores, mas, pelos dados levantados em 2018, ainda carece de ações no plano macro da Universidade?

As propostas a serem elaboradas nessa pesquisa, a partir do Capítulo 3, ainda devem levar em conta uma faceta importante das instituições públicas em geral: a cultura organizacional. Partimos do pressuposto de que trabalhar com normas de arquivamento representa uma mudança de cultura. A articulação deve prever engajamento de funcionários do topo até a base. Além disso, a política de arquivos deve estar bem amarrada com os diretores, os quais têm o papel de mobilizar suas equipes. De acordo com Pires e Macêdo (2006):

A cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

O quadro de servidores da UFJF contém servidores com mais de trinta anos de serviços prestados, além de servidores recém-contratados devido à expansão universitária do período REUNI. A forma como muitos trabalham estão enraizadas e, portanto, podem aparecer como um dificultador para os anseios desta pesquisa. Nesse sentido, tratando da implantação de uma política pública, Condé (2012) pondera sobre os motivos da fase de implementação parecer tão difícil:

Primeiro, porque depende de muitas variáveis, do gestor adequado ao desenho bem formulado, dos atores engajarem-se aos objetivos e metas. Segundo, porque é a hora de verificar o quanto a política é crível, como ela vai se rotinizar e também porque ela precisa passar no teste dos usuários finais, os beneficiários de determinada ação. (CONDÉ, 2012, p. 91).

Diante do exposto, neste capítulo, temos duas situações problemáticas no SIARQ. Primeiramente, a atuação da equipe não contemplou a totalidade de setores, deixando de fora a quase totalidade das unidades acadêmicas. Em segundo, os setores já inseridos no SIARQ precisam de constantes monitoramentos e aperfeiçoamento dos novos métodos aplicados na mudança de rotina, o que por si só já toma boa parte da força de trabalho dos arquivistas.

### **3 ASPECTOS TEÓRICOS E DADOS SOBRE O ALCANCE DA GESTÃO DOCUMENTAL NA UFJF**

Este capítulo se destina a apresentar o referencial teórico que nos auxilie a tratar dos temas que circundam essa pesquisa: Arquivologia, Sistemas de Arquivos e SIARQ/UFJF, verificando quais produções acadêmicas contribuem com as reflexões aqui realizadas. Nosso objetivo de pesquisa, neste capítulo, retomando o que foi apresentado na Introdução, busca analisar a partir da perspectiva dos diretores de unidades acadêmicas as ações que podem ser implementadas a fim de otimizar a participação da equipe do AC em seus setores, bem como analisar, através da técnica de mapeamento de processos, a produção de documentos nos setores da COESF e PROGEPE, que já são inseridos no SIARQ. Alguns autores que serão apresentados influenciam a carreira de arquivistas por serem estudados em todos os cursos de graduação em Arquivologia do país. Outros autores são utilizados por permitirem expandir o conhecimento específico em gestão de arquivos universitários. Alguns foram selecionados especificamente por já terem realizado pesquisa PPGP/CAEd, apresentando um caso de gestão sobre a temática aqui abordada.

Também descrevemos a metodologia e os instrumentos de pesquisa a serem utilizados, quais sejam, mapeamento de processos e questionários aos gestores. Ao abordar o mapeamento, os autores de área processual foram analisados, justificando a escolha desse método. Em um segundo momento, apresentamos como a UFJF produz seu mapeamento através de setor específico, o Escritório de Processos. O fluxo selecionado para objeto de estudo será os que apresentam grande produção de papel, por vezes, revelando vícios administrativos na composição desses processos quando produzem papéis com informações repetidas, revelando falta de confiança nos arquivos setoriais. Quanto aos questionários direcionados aos gestores de unidades acadêmicas, eles extraem informações valiosas que tornam conhecidos os problemas referentes aos arquivos setoriais – etapa preliminar a ser considerada no plano de ação do último capítulo.

### 3.1 ARQUIVOS E SISTEMAS DE ARQUIVOS NAS UNIVERSIDADES

O tratamento dado aos arquivos a partir do período pós-Segunda Guerra Mundial foi sendo modificado. Essa transformação aconteceu pelo fenômeno conhecido por “explosão documental”. As grandes organizações públicas e privadas, escritórios em geral, instituições de ensino e outros tipos de empresas passaram a se beneficiar dos avanços tecnológicos. Essas novas tecnologias permitiram transmitir informações em uma velocidade nunca conhecida. Iniciou-se a produção de documentos via computador, substituindo as máquinas de escrever, o uso de impressoras cada vez mais potentes, o aparelho fax e, em sequência, a internet.

Todos esses fatores modificaram permanentemente nossa sociedade. Muitos benefícios, no entanto, acabaram por gerar um efeito colateral: a grande quantidade de papel, também denominada massa documental acumulada. Os arquivos públicos, que antes poderiam receber sem maiores problemas a documentação, agora se veem sem espaço. Daí surgiram técnicas aplicadas nos arquivos visando o tratamento da documentação, objetivando controlar a produção e reduzir quantidade de documentos a porções manipuláveis.

Nesse aspecto, nosso caso de gestão trabalha com autores consagrados na Arquivologia, que conceituaram as novas práticas na profissão do arquivista as quais prevalecem até hoje. Passa-se a exigir do arquivista atuação no controle de documentos antes deles serem enviados aos arquivos de custódia. A atuação na chamada fase corrente.

A partir da inserção do arquivista na fase corrente passa a ser fundamental estabelecer os sistemas de arquivos. Neste momento, propomos a apropriação de alguns conceitos a saber: gestão de documentos, ciclo de vida, valor primário e secundário. Os significados desses conceitos e as ações propostas pelos autores utilizados dão a tônica do funcionamento dos setores de arquivos, incluindo os arquivos universitários, conforme será demonstrado nesta seção.

De acordo com Schellenberg (2004), os arquivos de custódia (em termos atuais, os arquivos permanentes) precisam receber a documentação do arquivo corrente com tratamento técnico preliminar, ou seja, organizados seguindo um plano de classificação estabelecido, codificados e que tenham passado por avaliação indicando a destinação correta. Essa mudança de paradigma rompe com visão

clássica, propondo ações de controle na fase de uso administrativa. A esse conjunto de ações chamamos de gestão de documentos.

Schellenberg (2004) lança olhar sobre o interesse do arquivo de custódia (arquivo permanente) na administração dos arquivos correntes, especialmente, quanto aos métodos de guarda e aos de descarte. Sobre o método de guarda, o referido autor afirma:

Deve, por conseguinte, ser tarefa do arquivista promover a adoção de normas de administração que sirvam eficientemente a dois propósitos: às necessidades imediatas dos funcionários e às pessoas posteriores do cidadão particular. O arquivista pode, em consequência disto, ver-se envolvido em problemas de métodos ou práticas de administração de documentos de uso corrente. O grau de sua participação nestes problemas dependerá da complexidade, volume e idade dos documentos com que trata, e da existência de um órgão de assessoramento em outro setor do Governo cuja função seja, justamente, estimular boas práticas de administração de documentos correntes (SCHELLENBERG, 2004, p. 34)

Quanto ao interesse sobre decisões envolvendo descarte, ele afirma:

Os arquivistas devem ter a responsabilidade final no julgamento dos valores secundários dos documentos, que sejam preservados como prova da evolução organizacional ou funcional de um órgão, quer sejam preservados por sua informação social, econômica ou qualquer outra. O arquivista é comumente um historiador por força da profissão e, em consequência, preservará os documentos que contenham prova do desenvolvimento do governo e da nação, de valor para a pesquisa histórica. Preservará também, desde que se possa certificar da necessidade de sua conservação, documentos que contenham informes de utilidade para a pesquisa em outros campos das ciências sociais, como a economia, a sociologia e a administração pública. Está familiarizado com os interesses e necessidades da pesquisa, pois adquire consciência dos mesmos no exercício de suas atividades oficiais. Pelo treinamento na metodologia de sua profissão conhece os pontos precisos a serem tomados em consideração no julgamento dos valores dos documentos (SCHELLENBERG, 2004, p. 36).

Constatada as observações do arquivista norte-americano Schellenberg, somando-se a vários outros autores de sua época em diferentes países, as práticas de atuação sobre os arquivos correntes ganham corpo sobre a epistemologia do termo consolidado como “Gestão de Documentos”, do inglês “Record Management”. Um marco regulatório nacional, a Lei 8159, conhecida como a Lei de Arquivos, traz, em seu terceiro artigo, o conceito estabelecido:

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

As práticas de gestão documental visam controlar desde a produção dos documentos, evitando o excesso de documentos produzidos, até o momento de sua destinação, informando o tempo necessário para descarte de documentos. Um bom arquivo depende de um bom programa de gestão de documentos que pode se desenvolver em quatro níveis:

- nível mínimo: estabelece que os órgãos devem contar, ao menos, com programas de retenção e eliminação de documentos e estabelecer procedimentos para recolher à instituição arquivística públicas aqueles de valor permanente;
- nível mínimo ampliado: complementa o primeiro, com a existência de um ou mais centros de arquivamento intermediário;
- nível intermediário: compreende os dois primeiros, bem como a adoção de programas básicos de elaboração e gestão de formulários e correspondências e a implantação de sistemas de arquivos;
- nível máximo: inclui todas as atividades já descritas, complementadas por gestão de diretrizes administrativas, de telecomunicações e o uso de recursos da automação (ARQUIVO NACIONAL, 1993, p. 15-16).

Os quatro níveis descritos pelo Arquivo Nacional (1993) serão um parâmetro neste caso de gestão, pois permitem conferir com o levantamento de dados da UFJF, saber em que nível se encontra a gestão de documentos. Essa compreensão deve estar sempre no imaginário do leitor ao descrevermos situações de tratamento de arquivos selecionados a partir da metodologia de pesquisa. Ao descrever um processo, poderemos nos questionar ao final dele se estará o programa de gestão adotado em nível mínimo, mínimo ampliado, intermediário ou máximo.

Há de se conceituar, à luz de autores consagrados, o ciclo de vida dos documentos. De acordo com Rousseau e Couture (1998, p. 114), o ciclo de vida está relacionado à teoria das três idades, pois reparte a vida útil dos arquivos em três momentos – produção, utilização e destinação. Os autores supramencionados indicam para clarear a compreensão, o estudo das noções de valor primário e valor secundário.

Ainda segundo Rousseau e Couture (1998, p.117-118), quanto ao valor primário, envolve-se a motivação inicial de criação de um documento, os valores que eles apresentam para cumprimento de obrigações específicas, como, por exemplo, atos de nomeação ou exoneração de servidores, devem ser registrados através de processos administrativos. Esses processos são úteis aos setores de Recursos Humanos para controle de entrada e saída de servidores de uma instituição. Já o valor secundário, quando existir, é a motivação que o documento apresenta e justifica sua guarda em arquivo permanente, para utilização diferente das iniciais. Ou seja, esse mesmo processo de nomeação ou exoneração de servidor, é guardado para provar que alguma pessoa ilustre pertenceu à uma empresa pública ou privada. Pode fazer parte de um memorial, neste caso, com uma função distinta do valor para o qual ele foi produzido pela administração. A avaliação de documentos, que é uma das atividades contidas em um programa de gestão, prevê decisões com relação à destinação de documentos, considerando esses dois valores, o primário e o secundário. Tal aspecto fundamental é também elencado neste trabalho para acompanhar os objetivos da implantação do sistema de arquivos da UFJF.

Passadas as bases do conhecimento moderno da arquivística, tem-se como recorte desta pesquisa o sistema de arquivos na UFJF. Para contextualização do arquivo, importa trazer a autora Mariza Bottino (2014), com seu relato sobre o panorama de arquivos nas IFES. De acordo com Bottino (2014, p. 21), um grande marco na história dos arquivos universitários se deu em 1991, onde foi realizado, pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), o I Seminário Nacional de Arquivos Universitários. Nesse evento, os arquivos universitários passam a ser tratados como área especializada da Arquivologia, fazendo emergir a sua missão, qual seja:

Contribuir para o desenvolvimento das instituições de ensino superior, subsidiando suas ações administrativas; pedagógicas, no âmbito da pesquisa, ensino e extensão; culturais e sociais, para a consecução dos objetivos institucionais (BOTTINO, 2014, p. 21).

Ainda segundo a autora supracitada, em reflexão sobre os desafios e perspectivas dos sistemas de arquivos universitários relatadas no I Simpósio de Arquivologia, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), conta-se que houve, de 1991 para cá, a sistematização e a criação de arquivos em muitas universidades, o aumento do repertório bibliográfico e a criação de espaços para discussão na



Associação dos Arquivistas Brasileiros (AAB). Um pioneirismo destacado na gestão documental se deu pela aprovação de Tabelas de Temporalidade de Documentos para atividade-fim na Universidade Federal de Santa Maria, em 1997, e na Universidade Federal da Paraíba, em 2001. O Arquivo Nacional, por sua vez, aprovou o Código de Classificação e Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivos relativos às atividades-fim das IFES, pela Portaria AN/MJ nº 92, de 23 de setembro de 2011 (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

Com o aumento dos Técnicos Administrativos em Educação nas IFES, através do REUNI, percebeu-se também o aumento de quadros pessoais para os arquivos. Através das resoluções do ENARQUIFES, a partir de 2009, há um movimento favorável à consolidação dos Sistemas de Arquivos em várias universidades. Não foram encontradas até o momento desta pesquisa, um diagnóstico completo de todas as IFES no que tange à implantação de Sistema de Arquivos.

Na literatura específica do SIARQ/ UFJF, destaca-se o autor Felipe Henrique Alves de Andrade (2016), que faz uma série de apontamentos pertinentes sobre o caso da PROGEPE, onde o sistema de arquivos e, conseqüentemente, a gestão de documentos, apesar de implantado, ainda não atingiu plenamente seus objetivos. Entre várias constatações que corroboram com o nosso entendimento, Andrade cita a importância da aprovação de uma política de arquivos:

A concepção de um documento que almeja ser o alicerce técnico e teórico que sustenta, dá sentido, objetivos e mecanismos para a formulação de um sistema de arquivos integrado a uma política própria (ANDRADE, 2016, p. 40).

Além desse aspecto, o autor citado atribui como fator dificultador da gestão documental o distanciamento dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), gerando sobrecarga ao servidor com atribuição de arquivo e pouco engajamento da direção superior em realizar uma mobilização pela adoção das práticas da arquivologia em um nível institucional. A faceta da gestão de documentos da PROGEPE apresentada deve ser considerada neste trabalho. Nosso empenho é criar condições para que o servidor designado para tratar da massa documental não se sobrecarregue. É um ponto a ser aperfeiçoado.

Como se pode ver, os desdobramentos da obrigatoriedade da gestão documental, em 1991, ainda não atingiram a amplitude descrita como nível máximo,

na realidade das universidades brasileiras. Por certo, ao menos iniciamos esse caminho com o aumento dos quadros de arquivistas, criação dos sistemas de arquivos e aprovação do Código de Classificação de Documentos (CCD) para atividades-fim da IFES, em 2011.

### 3.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS – UMA ABORDAGEM TEÓRICA

A burocracia, forma de controle de rotinas estabelecida pelo governo, gera na maioria das atividades a produção de documentos. As ações de repartições públicas pressupõem registros de informações, por muitas vezes a abertura de processos. Na prática da UFJF, para cada abertura de processo nos setores, são seguidas regras de controle previamente estabelecidas, como numeração, identificação das partes interessadas, controle de tramitação via Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA). Segundo Weber (1991, p. 9), dentre alguns traços da burocracia moderna estão a determinação normativa da existência de setores estáveis e oficialmente organizados. Esses setores cumprem atividades normais estabelecidas como deveres oficiais.

A criação dos processos na UFJF, seja na área de infraestrutura, no planejamento, na aquisição de material de consumo, compra de equipamentos, solicitações de histórico, solicitação de declaração, criação de projetos de extensão, dentre outros, tem permitido o funcionamento da instituição, como ocorre em outros órgãos públicos. O grande volume desses documentos, no entanto, vem há alguns anos esgotando espaços das salas de atendimento. Em diversos setores, há relatos de acúmulo de papel, o que nos leva ao problema comum já mencionado, necessitando a intensificação do programa de gestão de documentos, visando eliminar os documentos destituídos de valor e enviar aqueles com valor histórico ao arquivo permanente.

Cabe aqui, inicialmente, trazer a definição da palavra “processo”. Para isso, recorreremos a Treager *et al* (2013, p. 29):

Processos de negócio transformam entradas em saídas de acordo com certas regras e restrições, e são habilitados por diversas pessoas, sistemas e instalações. Eles existem para entregar valor aos clientes e outras partes interessadas. Processo não existem de forma isolada. A saída de um processo é sempre a entrada de outro. Os processos

vivem em um ecossistema multifacetado e não são compostos apenas de sequências de atividades simples.

A forma de uma instituição realizar seus objetivos, passa pela elaboração de processos, que seguem normas, padrões, podem ser materializados com capa, números ou não. Qualquer servidor público, na UFJF, que esteja realizando uma tarefa de rotina em seu setor, está sendo agente de um processo.

Escolhemos além de Tregear, o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – CBOK V 3.0 (CBOK,2013), por se tratar de um manual que reúne as boas práticas de gestão por processos, amplamente difundido nos estudiosos da área processual. Da leitura do CBOK, importa trazer os conceitos de diagrama, mapa e modelagem de processos, que serão utilizados como instrumentos de pesquisa na coleta de dados. Apesar de serem utilizadas, as expressões, diagrama e mapa como sinônimos, na verdade, se referem a diferentes estágios, “cada qual agregando mais informação e utilidade para entendimento, análise e desenho de processos” (CBOK, 2013, p. 72). De acordo com o referido guia:

Um diagrama retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho. Uma analogia pode ser feita com um diagrama simples que pode ser utilizado para demonstrar a rota até um local de armazenagem; ele pode retratar coisas como marcos geográficos e distâncias de uma forma simplificada ou exagerada, mas ainda assim serve para ajudar a encontrar o armazém. De maneira similar, um diagrama de processo nos ajuda rapidamente a identificar e entender as principais atividades do processo.

Um mapa fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo e apresentar maior precisão do que um diagrama. Tenderá a agregar maior detalhe acerca do processo e de alguns relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos ou resultados (CBOK, 2013, p. 72).

O mesmo manual acrescenta:

Modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Um modelo de processos inclui ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo (CBOK, 2013, p. 72).

Tomando por base esse referencial teórico, deixando claro os objetivos do mapeamento e modelagem de processo, seguimos para a utilização dessa estrutura como forma de coleta e análise de dados para o nosso caso de gestão.

Cristiane da Silva Santos Villela apresenta com clareza, em sua dissertação **Mapeamento de Processo como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional** (2000), as utilidades da adoção do mapeamento para melhoria das práticas administrativas. Segundo a autora:

[...] a realização deste mapa possibilita a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos (VILLELA, 2000, p. 51).

A análise de um processo possibilita “identificar, holisticamente, desconexões na organização” (CBOOK, 2013, p. 105). Ela traz uma forma diferente de pensar sobre o processo, valendo para decisões estratégicas, escolhas de prioridades, fundamentação de decisões, alteração de rotina de trabalho.

O estudo de processo de negócio, como pontuamos neste trabalho e que está em uso na UFJF, parte da compreensão do estado atual denominado “AS IS”, com as regras do negócio, a documentação das rotinas de trabalho junto aos servidores, a documentação dos objetivos, a entrega de valor pretendida. A partir dessa leitura, são realizadas as análises para proposição das melhorias “TO BE”. A análise de processo produz as seguintes informações:

- Uma compreensão da estratégia, metas e objetivos da organização;
- O ambiente de negócio e o contexto do processo (por que o processo existe);
- Uma visão do processo na perspectiva interfuncional;
- As entradas e saídas do processo, incluindo fornecedores e clientes;
- Os papéis e *handoffs* de cada área funcional no processo;
- Uma avaliação da escalabilidade, utilização e qualificação de recursos;
- Uma compreensão das regras de negócio que controlam o processo;
- Métricas de desempenho que podem ser usadas para monitorar o processo;

- Resumo das oportunidades identificadas para aumentas a eficiência e a eficácia (CBOK, 2013, p. 108);

Sob grande influência dessa temática, foi criado, em 2016, o setor responsável pela análise e melhorias dos processos na UFJF, o Escritório de Processos, vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento Orçamento e Finanças. A missão desse setor é otimizar a produtividade da UFJF, utilizando o mapeamento de processos o que permite “a modelagem desses processos em um patamar de eficiência mais elevado.” (UFJF, 2016). Em seu **Modelo de Governança de Processos** (UFJF, 2016p. 10), a análise do processo tem como resultado um documento com oportunidades de melhoria.

Esse documento deverá conter o apontamento dos gargalos administrativos, ou seja, os pontos que geram dificuldade para os gestores; bem como indicar as melhorias que poderão e/ou deverão ser implementadas, tais como: possibilidades de redução do número de atividades; melhor distribuição de atividades entre os setores envolvidos no processo; formas melhores de se executar o processo; possibilidades de informatização do processo; possibilidades de desburocratização do processo; entre outras (UFJF, 2016, p. 10).

Pelas várias finalidades apontadas pelos autores e a existência de um escritório na UFJF, que realiza o mapeamento nos mesmos setores onde o Arquivo Central tem trabalhado na gestão de documentos, é oportuno repensar os problemas arquivísticos sobre a ótica do mapa, um fluxograma construído pela interpretação dos agentes do processo com a equipe do Escritório de Processos UFJF.

### 3.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada, de caráter qualitativo, na qual o pesquisador procura compreender e explicar fenômenos subjetivos. Os métodos qualitativos buscam explicar as coisas, mas não quantificam os valores, nem submetem os resultados a provas de fatos como é feito no método quantitativo (SILVEIRA; CÓRDOVA 2009, p. 32). A pesquisa qualitativa concentra-se “na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32).

De acordo com Günther (2006), nas Ciências Sociais, há três formas principais para compreender comportamentos e estados subjetivos, que são característicos da pesquisa qualitativa:

- a) observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real;
- b) criar situações artificiais e observar o comportamento diante das tarefas definidas para essas situações;
- c) perguntar às pessoas sobre o seu comportamento, o que fazem e fizeram e sobre os seus estados subjetivos, o que, por exemplo, pensam e pensaram (GÜNTHER, 2006, p. 201).

Günther (2006) afirma que a escolha por método qualitativo para uma pesquisa decorre, principalmente, de uma pergunta qualitativa. Em nosso caso de gestão entendemos a pergunta seria: Quais os obstáculos à implantação plena do SIARQ/UFJF? Como uma pergunta qualitativa, portanto, faz jus à aplicação de métodos qualitativos.

A proposta do Mestrado de Gestão e Avaliação da Educação Pública do CAEd utiliza o método Caso de Gestão. Esses casos são da área da Educação, seja na Educação Básica como também no Ensino Superior, como é o nosso caso da UFJF. A pesquisa, utilizando o método caso de gestão, permite produzir uma análise embasada em dados coletados na ida a campo, amparadas em referencial teórico, para a construção de planos de ação, de forma a solucionar os problemas elencados, promovendo melhoras na educação.

Mediante o que foi constatado no Capítulo 1, através da exposição de situações envolvendo os agentes do Arquivo Central e os servidores dos setores de arquivo corrente, temos a percepção de duas grandes dificuldades a serem superadas pelo SIARQ. Uma delas se refere à manutenção da gestão de documentos nos setores onde já foi implantado. A outra trata da inclusão dos setores que não fazem parte do SIARQ, predominantemente as unidades acadêmicas. No que tange ao problema da manutenção da gestão de documentos nos setores já incluídos no SIARQ, temos como escolha o instrumento mapeamento de processos. Quanto aos motivos da não inclusão de setores no SIARQ, serão aplicados questionários para o público das unidades acadêmicas.

A análise de mapas de processos teve por objetivo a modelagem de processo, tornando as rotinas de trabalho mais eficientes. Na UFJF, há alguns setores passando por reformulação de suas práticas processuais. Aproveitando a emergência

da modelagem de processos em nossa instituição de ensino, propomos analisar cinco processos, considerados problemáticos do ponto de vista do arquivamento. São processos com um grande número de documentos, tramitação por diversos setores, prazos curtos, com acesso a vários setores e pessoas. Através do mapeamento, é produzido um fluxograma mostrando todas as ações realizadas no decorrer de um processo. Isso inclui os documentos produzidos, a quantidade de vias, a tramitação por todos os setores até o seu arquivamento, inclusive, evidenciando que, embora o processo possa ser gerado no setor A, por vezes, ele é arquivado no setor B. O desenho do diagrama permitirá análise arquivística quanto à quantidade de documentos gerados, o local de arquivamento, o servidor responsável pela classificação, além de mostrar se o sistema de trabalho adotado proporciona o acúmulo de cópias de documentos, onerando as funções dos arquivistas.

A escolha dos processos mapeados se deu pelos setores que mais produziram documentos armazenados no Arquivo Central. Dos maiores setores produtores de documentos, temos a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Dentre os vários processos dos referidos setores, escolhemos da COESF: Processo Liquidação de Bolsa; Processo de Liquidação de Material; e Processo de Liquidação de Serviços. No mapeamento da PROGEPE escolhemos: Processo de Incentivo à Qualificação; e Requerimento de Férias. Entendemos ser suficiente a análise desses cinco processos para levantar os pontos de aperfeiçoamento da gestão de documentos implantada no setor. Para esta pesquisa, os mapas foram obtidos junto ao Escritório de Processos. Aproveitamos o material produzido pelos especialistas<sup>10</sup> e procedemos à análise com o olhar arquivístico. O Quadro 7 apresenta a escolha metodológica do instrumento de pesquisa.

---

<sup>10</sup> A equipe de especialistas do Escritório de Processos é composta por quatro administradores e um analista de tecnologia da informação. Eles produzem mapas de processos que possibilitam sua análise. Em seguida, podem apresentar propostas de melhorias nos processos.

Quadro 7 – Instrumento de Pesquisa 1

Instrumento de pesquisa	Finalidade	Importância para o caso de gestão	Atores
Fluxograma	Verificar se há pontos a serem aperfeiçoados no trabalho de gestão documental para diminuir o volume de produção de documentos	A análise de fluxogramas de processos com grande volume de documentos permite aperfeiçoamento da gestão documental	Servidores da COESF e PROGEPE

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Em outra linha de pesquisa, realizamos a aplicação de questionários aos gestores das unidades acadêmicas, com dois objetivos principais: obter dados sobre a quantidade de gestores que conhecem o Arquivo Central, o SIARQ, a gestão de documentos implantada na UFJF; e, por outro lado, obter informações dos gestores que não têm conhecimento de nosso trabalho, sobre como, ainda assim, realizam o tratamento à massa documental produzida.

De acordo com Gonçalves (2008, p. 74), a pesquisa *online*, na ótica dos pesquisados, tem potenciais vantagens como: baixo custo, alcance global, preenchimento obrigatório de perguntas, simples obtenção de grandes amostras. Por outro lado, algumas desvantagens seriam a impessoalidade, a baixa taxa de resposta e a percepção de *spam*. Pelas vantagens, escolhemos a pesquisa *online* em detrimento à ida a campo presencialmente, que dependeria de agendamento com vinte e dois diretores. O questionário *online* foi produzido no aplicativo *Google Formulários* e enviado através de um *link* para o *e-mail* do público-alvo. Dentre os vinte e dois gestores, nove responderam ao questionário.



Quadro 8 – Instrumento de Pesquisa 2

Instrumento de pesquisa	Finalidade	Importância para o caso de gestão	Atores
Questionário	Levantar a percepção dos gestores das unidades acadêmicas sobre as normas do Arquivo Central, e levantar informações sobre as práticas adotadas no tratamento da documentação dos arquivos setoriais	A percepção dos gestores deve trazer elementos muitos importantes a serem considerados no plano de ação. Cada arquivo setorial pode conter peculiaridades e não podemos pensar em soluções genéricas, dado as diferentes dimensões de arquivos, diferentes tempos de existência dos cursos, diferentes tipologias documentais produzidas, o que resulta em soluções com algum grau de variação	Diretores de unidades acadêmicas

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

No segundo plano desta pesquisa, destinado às Unidades Acadêmicas da UFJF, aplicamos o questionário produzido no aplicativo *Google* Formulários, contendo 14 perguntas. O convite para participar foi enviado através de um link para os *e-mails* dos diretores, que ficou disponível dos dias 5 a 25 de junho de 2019. Nove dentre os 22 diretores responderam. As perguntas, em sua maioria, eram de múltipla escolha e podem ser conferidas no Apêndice A desta dissertação. A totalidade de unidades acadêmicas da UFJF na qual nos dirigimos são: Instituto de Artes de Design, Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Humanas, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Faculdade de Comunicação Social, Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Faculdade de Educação, Faculdade de Educação Física, Faculdade de Enfermagem, Faculdade de Engenharia, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Fisioterapia, Faculdade de Letras, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Serviço Social, Colégio de Aplicação João XXIII, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas-GV, Instituto de Ciências da Vida-GV.

Justifica-se a aplicação do questionário ao invés de entrevista com cada Diretor pelo curto tempo destinado a esta pesquisa. Optamos por questionário para

permitir uma perspectiva sobre como anda a gestão de seus arquivos, ao mesmo tempo provocar no gestor mais ávido a curiosidade e o contato com o setor de arquivo sobre detalhes a respeito das regras de gestão documental

O questionário foi montado em dois grupos de perguntas com viés distintos. O primeiro grupo de perguntas, da pergunta número 1 a 5, são informações referentes ao conhecimento dos gestores sobre as práticas de arquivo difundidas pelo AC. O segundo grupo de perguntas, de 6 a 13, objetiva reunir informações dos gestores sobre como é realizado o trabalho com documentos nos arquivos de seus setores.

Salientamos que do total de vinte e duas unidades acadêmicas, nove responderam ao questionário. As respostas foram apresentadas em gráficos com os percentuais que cada resposta obteve, sempre refletindo a totalidade das nove unidades acadêmicas respondentes e não a totalidade das vinte e duas existentes na UFJF.



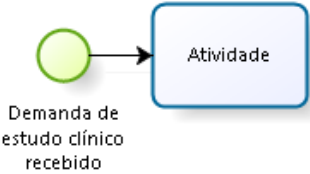



### 3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS FLUXOGRAMAS

Conforme explicação da seção anterior, temos aqui a apresentação dos dados e a conclusão do segundo capítulo. Os dados trazem duas perspectivas diferentes, a saber, a perspectiva da COESF e da PROGEPE, dois ambientes inseridos no SIARQ e a perspectiva das unidades acadêmicas coletada a partir de um questionário aplicado aos diretores seus diretores, em sua maioria constando como setores ausentes do SIARQ em levantamento preliminar feito.

Na interpretação dos fluxogramas, utilizamos como referência as definições do Quadro 9, extraído de Santos (2018), pois os significados desse quadro são iguais à interpretação de fluxogramas utilizada na UFJF









Quadro 9 – Definição de elementos no fluxograma

(continua)

Elemento	Função
	<p><i>Pool</i> ou piscina: representa o macroprocesso, processo, atividade, subprocesso ou tarefa.</p>
	<p>Milestone: é uma subpartição dentro do processo. São usadas para organizar o processo em etapas.</p>
	<p>Conector:fluxo de sequência. É utilizado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas.</p>
 <p>Macroprocesso</p>	<p>Macroprocesso: é o conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais Unidades, para realização dos objetivos e metas de Bio-Manguinhos.</p>
	<p>Subprocesso: é uma atividade que contém outras atividades. O processo dentro do processo é dependente do processo-pai e tem visibilidade dos processos globais do processo-pai.</p>
	<p><i>Gateway</i> exclusivo (OU)  Divisão: dá seguimento ao fluxo por uma condição exclusiva, em que apenas um dos caminhos será seguido de acordo com uma informação a ser testada.  Unificação: dá sequência ao fluxo quando um dos caminhos atingir o gateway.</p>

## Quadro 9 – Definição de elementos no fluxograma

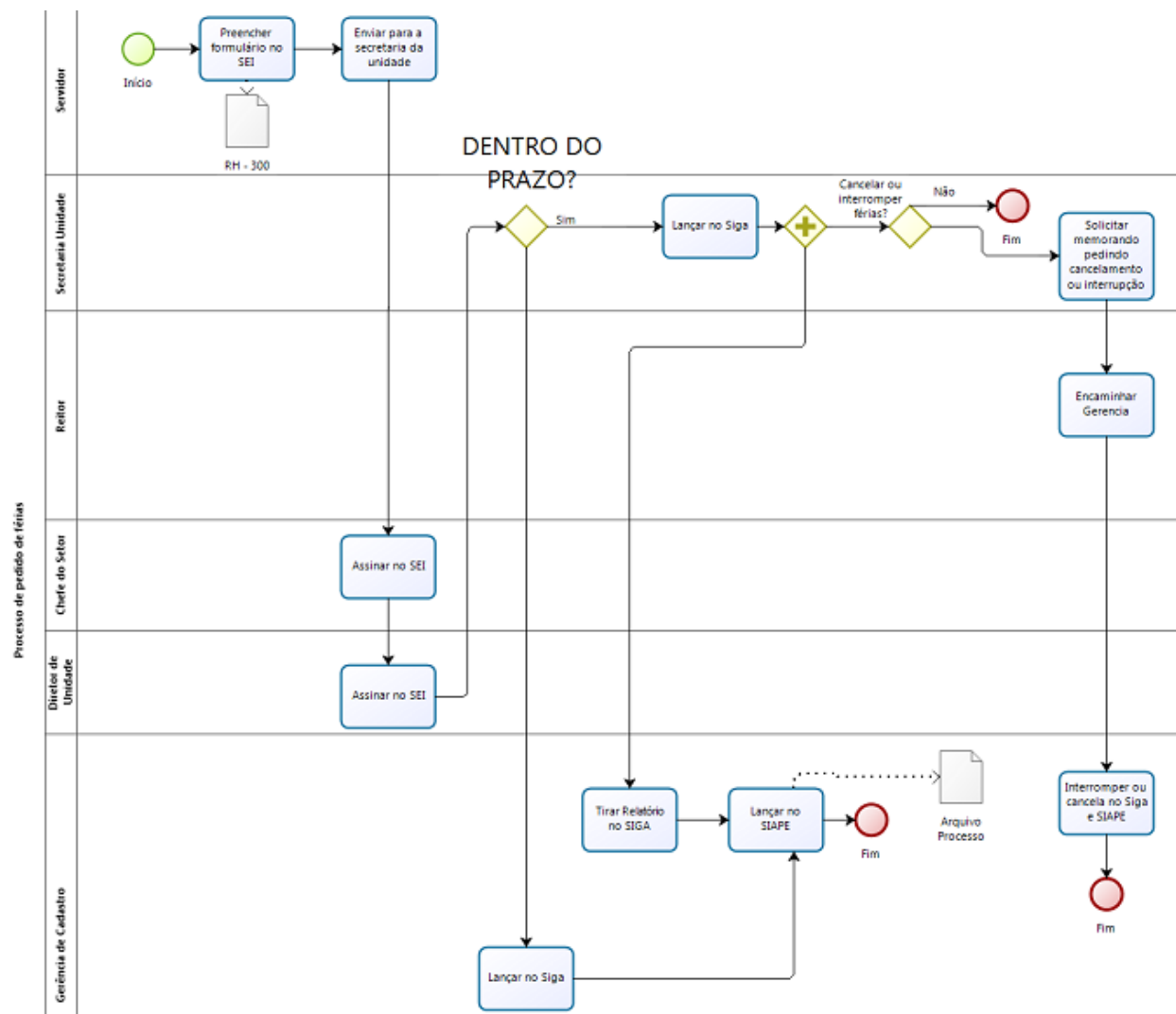
(conclusão)

Elemento	Função
 <p data-bbox="496 524 628 600">Demanda de estudo clínico recebido</p>	<p data-bbox="885 394 1410 499">Início: é usado para iniciar o processo. Cada processo só pode ter um único início.</p>
	<p data-bbox="885 636 1410 779">Evento Nenhum: é usado para indicar que algo acontece (um evento qualquer) em algum lugar entre o início e o fim do processo</p>
	<p data-bbox="885 815 1410 1108">Objeto de dados: não em efeito direto sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem, mas pode fornecer informações necessárias para a realização da atividade de um modo geral. Esses objetos se dividem em documentos de entrada e documentos de saída.</p>
 <p data-bbox="533 1272 588 1294">DI xxxx</p>	<p data-bbox="885 1122 1410 1265">Insumo: representam as entradas (<i>inputs</i>) necessárias ao desenvolvimento ou desempenho de uma atividade.</p>
 <p data-bbox="533 1473 588 1496">DI xxxx</p>	<p data-bbox="885 1323 1410 1429">Produto: representam as saídas (<i>outputs</i>) desenvolvidas ou produzidas em uma atividade.</p>
	<p data-bbox="885 1525 1410 1630">Depósito de Dados: é utilizado para informar a utilização de um sistema informatizado no processo.</p>
	<p data-bbox="885 1655 1410 1798">Anotação: é utilizada para fornecer informações adicionais que facilitem a leitura do diagrama ou referenciem ações/observações relevantes.</p>
	<p data-bbox="885 1845 1410 1989">Grupo: é um artefato que fornece um mecanismo visual para agrupar elementos de um diagrama informalmente.</p>

### **3.4.1 Processo 1: Requerimento de Férias**

O primeiro processo selecionado para análise de fluxograma foi o requerimento de férias, por representar a PROGEPE, setor inserido no SIARQ e por gerar formulários acumulados em todos os setores da universidade. Esse processo é feito por todos os Técnicos Administrativos em Educação e Professores. Hoje, o pedido é feito através de um formulário RH 300, onde o servidor interessado preenche com seus dados e envia para assinaturas das chefias, conforme a Figura 3, a seguir, fornecida pelo Escritório de Processos da UFJF.

Figura 3 – Requerimento de Férias



Fonte: Escritório de Processos da UFJF.

Podemos destacar alguns aspectos desse processo para nossa análise. O servidor pode parcelar suas férias em até três etapas, de acordo com o artigo 15 da Orientação Normativa SRH/MP nº 2 de 2011. Além das três parcelas, que podem gerar três formulários, o servidor pode preencher outro formulário para alteração da programação de férias. Ao multiplicar esses documentos pelo número de servidores da UFJF, que ultrapassa três mil funcionários entre professores e TAEs, temos o que pode chegar a 9.000 documentos por ano. A solução arquivística para o caso desse processo é a atribuição do código de classificação de documentos número 024.2. Consultando a tabela de temporalidade, o referido documento deve permanecer no arquivo setorial por sete anos e, em seguida, deverá ser eliminado.

Outro aspecto relevante notado no fluxograma fornecido pelo Escritório de Processos é que, no momento de início do processo, a primeira atividade corresponde à abertura do processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI/UFJF). Esse sistema está em fase de implantação e visa melhorar o fluxo dos processos, fazendo todas as ações por meio de documentos digitais. No capítulo três, abordaremos o SEI com mais propriedade por fazer parte do nosso plano de ação. No momento, entendemos que uma parte dos problemas arquivísticos referentes ao acúmulo de papel estará resolvido, mas é repetidamente observado na literatura da área que, ao transferir a produção de documentos para o ambiente digital, o tratamento arquivístico deve ser dado nesse outro ambiente, incluindo regras que garantam a preservação dos formatos digitais, para que continuem acessíveis ao longo dos anos. Quais são os programas necessários para ler os formatos salvos? Existe algum formato padrão orientado pela instituição na produção de documentos digitais para que se mantenham acessíveis ao longo de vários anos? Ou seja, mudar o suporte atende a questões de espaço físico, mas abre a necessidade de outras discussões quanto à segurança e às condições de acesso com o passar dos anos.

Com o início do processo eletrônico na UFJF, ainda não se notou, do ponto de vista arquivístico, uma ordem determinante que obriga a tramitação exclusiva de documentos em formato digital, o que mantém a possibilidade de setores abrirem o processo em meio físico. Esse é um ponto que pode ser aperfeiçoado no Programa de Gestão Documental, em parceria com o núcleo administrativo da UFJF. Há de se determinar quando será o momento exato de “virar a chave” do documento físico para o documento digital.

### **3.4.2 Processo 2: Incentivo à qualificação**

O segundo processo selecionado para análise de fluxograma é o Incentivo à Qualificação, também por representar a PROGEPE, já inserida no SIARQ, e ainda por se tratar de um dos documentos que compõem o Assentamento Funcional, pasta física que deve ser preservada por 100 anos.

De acordo com o site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (UFJF, s.d.), o servidor pode requerer essa progressão quando concluir um curso de educação formal superior exigido pelo cargo que ele ocupa. Sendo assim, o TAE ocupante do cargo assistente em administração (nível médio), tendo concluído uma graduação, pode dar entrada na referida progressão para fins de obter maior remuneração. O processo também mapeado pelo Escritório de Processo tramita conforme a Figura 4.



Figura 4 – Incentivo à Qualificação

(continua)

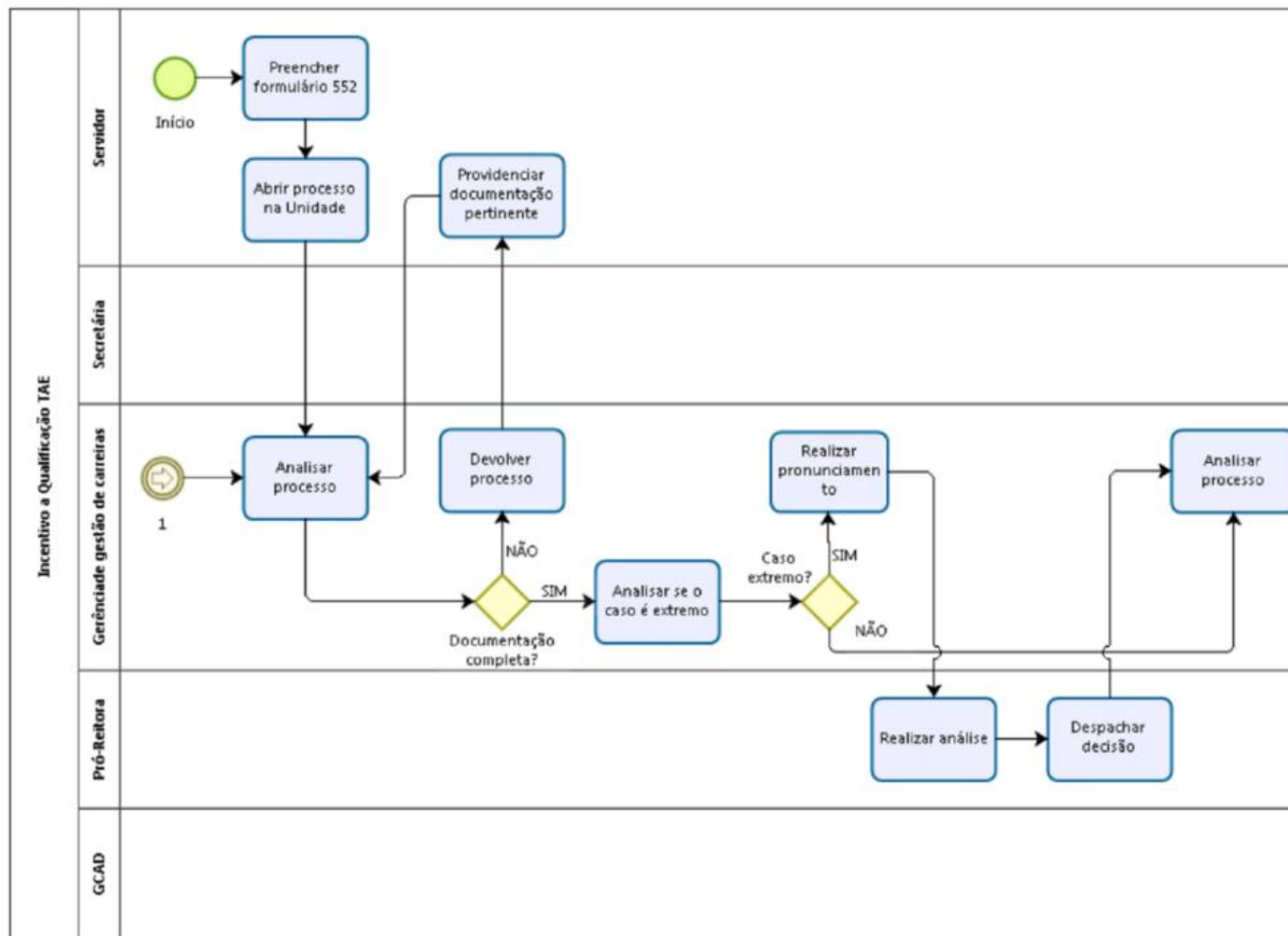
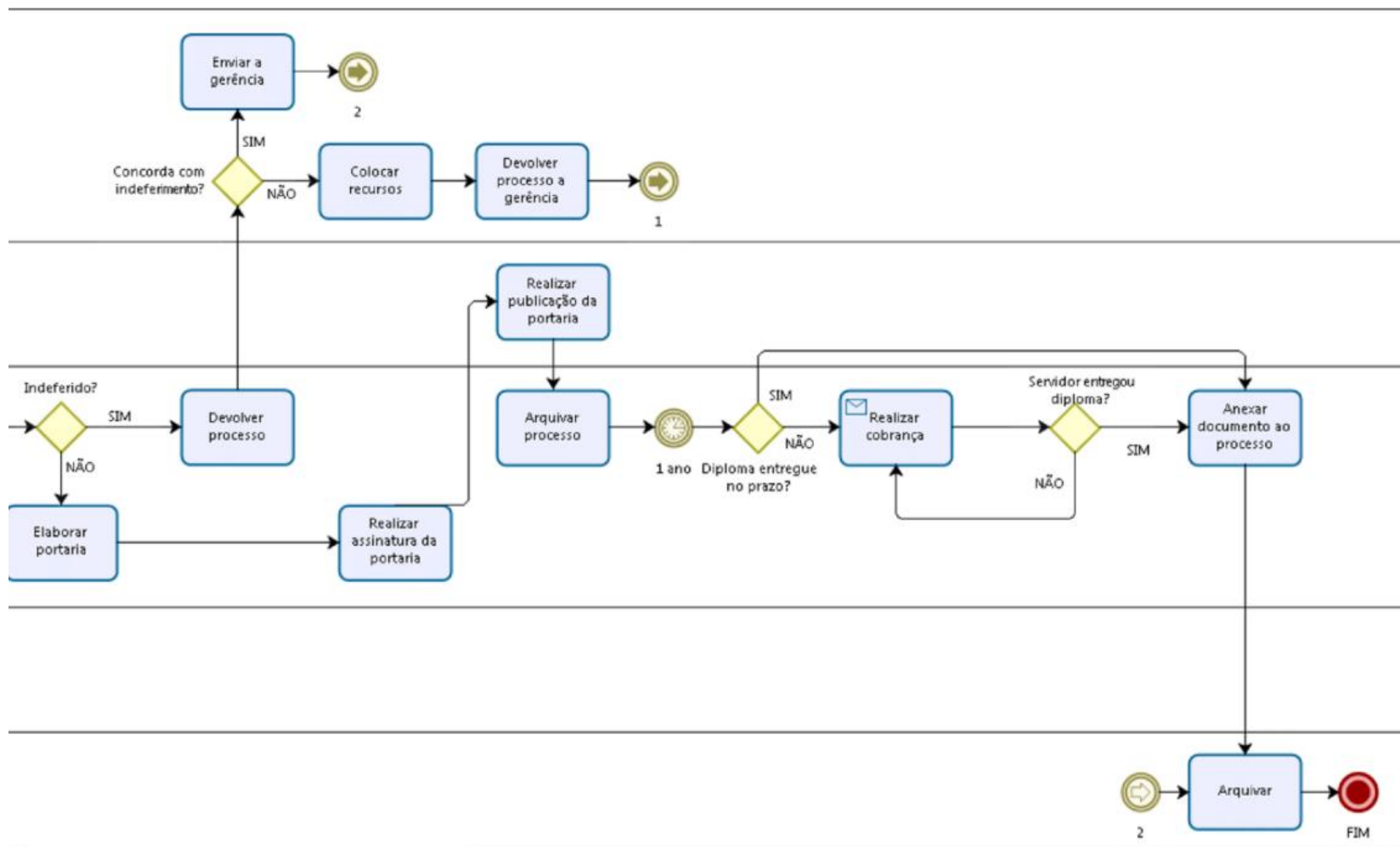


Figura 4 – Incentivo à Qualificação

(conclusão)



Fonte: Escritório de Processos da UFJF.

Vale destacar que os documentos produzidos neste processo não constituem um volume muito grande de papéis, porém, o que nos chama atenção nesse processo encontra-se na fase final dele. A fase de arquivamento está na raia GCAD, que significa Gerência de Cadastro, um setor já trabalhado pelos arquivistas da Coordenação do Sistema de Arquivos. Este setor é onde ocorre boa parte dos arquivamentos da PROGEPE, pois o acervo físico conta com as pastas funcionais dos servidores. O processo referido tem como destino a pasta funcional. Essa pasta, por razões arquivísticas, não pode ser dividida, pois recebe tratamento de dossiê<sup>11</sup>. Por esse motivo, o trabalho realizado de classificação arquivística de documentos atribui um código para todos os documentos da pasta. O código em questão é o 020.5 da classe “Assentamentos Individuais. Cadastro”, com temporalidade na fase corrente “enquanto o servidor permanecer” e na fase intermediária até 100 anos. Em dados obtidos recentemente com a Gerência de Cadastro, há um total de 6.000 a 7.000 pastas funcionais arquivadas.

O intuito da análise não é questionar em si a existência de grandes ou pequenos arquivos, mas aperfeiçoar o trabalho implantado. Conforme praxe dos arquivistas, as pastas funcionais receberam código de classificação 020.5 e são transferidas ao Arquivo Intermediário no momento da aposentadoria dos servidores. Porém, tendo em mente as definições que qualificam o programa de gestão em estágios “mínimo”, “mínimo ampliado”, “intermediário” ou “avançado” (ARQUIVO NACIONAL, 1993), temos, no caso em voga, uma caracterização de estágio intermediário, vale lembrar que: “nível intermediário: compreende os dois primeiros, bem como a adoção de programas básicos de elaboração e gestão de formulários e correspondências e a implantação de sistemas de arquivos” (ARQUIVO NACIONAL, 1993, p. 15-16).

Para saltar ao nível máximo, precisa-se de alguns procedimentos como o uso de recursos de automação, conforme a seguinte definição: “nível máximo: inclui todas as atividades já descritas, complementadas por gestão de diretrizes administrativas, de telecomunicações e o uso de recursos da automação” (ARQUIVO NACIONAL, 1993, p. 15-16).

---

<sup>11</sup> De acordo com Bellotto (2006, p. 159), há dois tipos documentais considerados como unidades documentais: processo e dossiê. A autora traz a definição de dossiê como o “conjunto de documentos de tipologias diferentes, cuja reunião optativa é útil para documentar um fato, evento, assunto etc.”. Uma vez formados, os dossiês não podem ser divididos, passando a ser tratado como um documento só.

No processo de Incentivo à Qualificação estudado, precisa-se verificar a possibilidade de inclusão no SEI, para que se façam uso de recursos de automação, além de, no momento da conclusão, remeter um documento em formato PDF/A com OCR para o sistema SIGEPE, módulo de Assentamento Funcional Digital AFD, já de uso obrigatório pelo Ministério do Planejamento.

O trabalho dos arquivistas nessa área deve retomar a gestão documental implantada na PROGEPE, buscando como soluções a utilização dos sistemas AFD e SEI. O tratamento arquivístico precisa ocorrer agora em ambiente digital. Isso inclui também uma mudança de cultura organizacional que pode e deve contar com o apoio do Escritório de Processos e o núcleo administrativo com poder de decisão na UFJF.

### **3.4.3 Processo 3: Liquidação de Bolsa**

O terceiro processo é a liquidação de bolsa (COESF). Liquidação é um termo utilizado na área financeira. De acordo com Reis (2018), a liquidação se dá “quando o comprador passa para o vendedor o montante que havia sido acordado na negociação [...], a liquidação financeira, ou cash settlement, consiste na última fase do processo de compra e venda”. O processo em voga se refere aos pagamentos de bolsas para alunos da UFJF. Ocorre no âmbito da Coordenação de Execução de Suporte Financeiro, sem dúvida um dos maiores “clientes” do Arquivo Central devido ao grande volume de processos acumulados que não podem ser eliminados devido os prazos previstos em leis e possíveis prestações de contas que a parte financeira é constantemente submetida. A Figura 5, obtida junto ao Escritório de Processos, a seguir, foi dividida em três para facilitar a visualização:

Figura 5 – Liquidação de Bolsa

(continua)

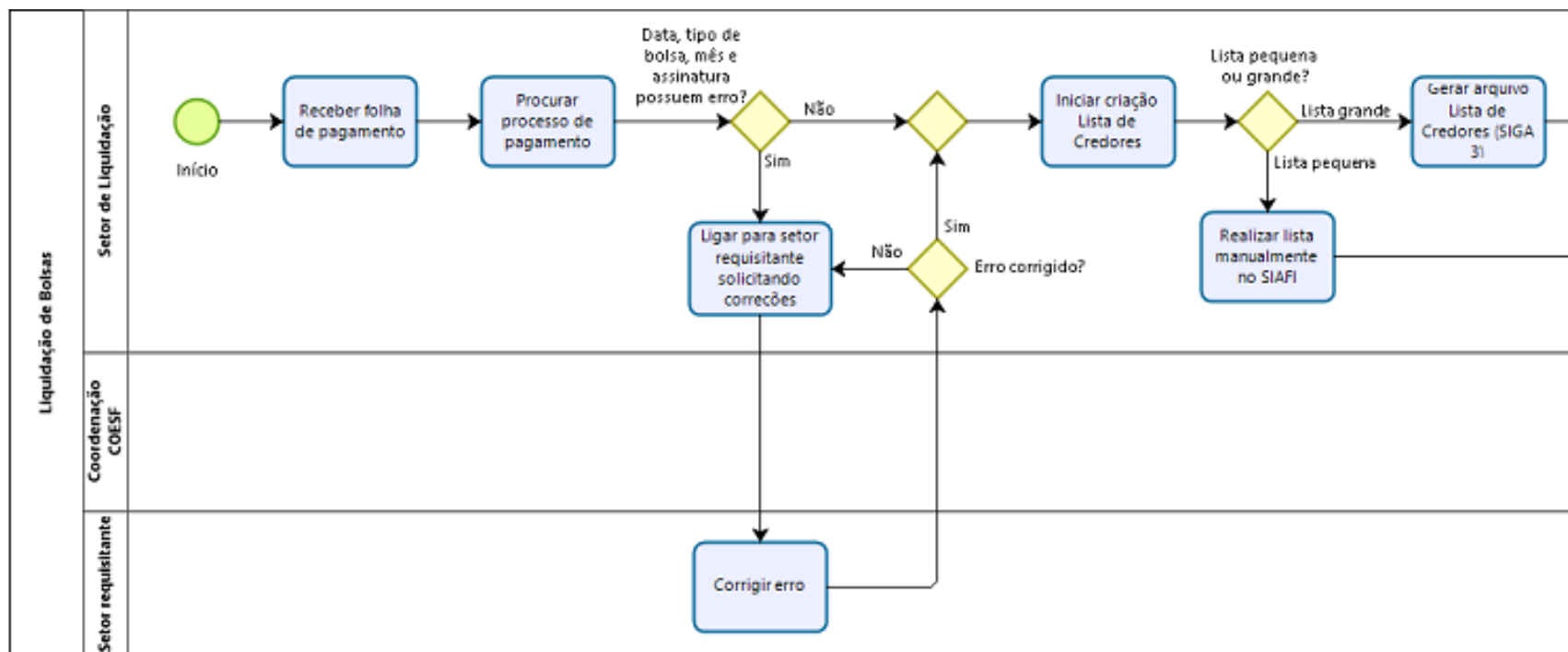


Figura 5 – Liquidação de Bolsa

(continuação)

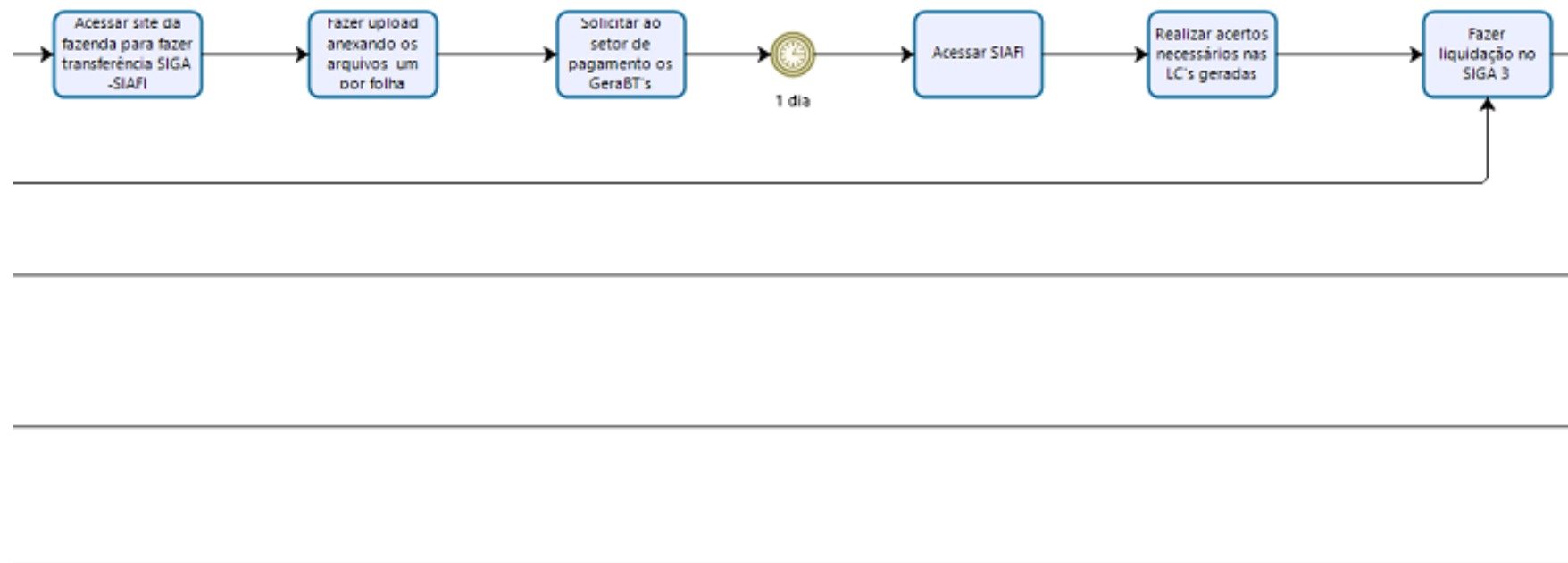
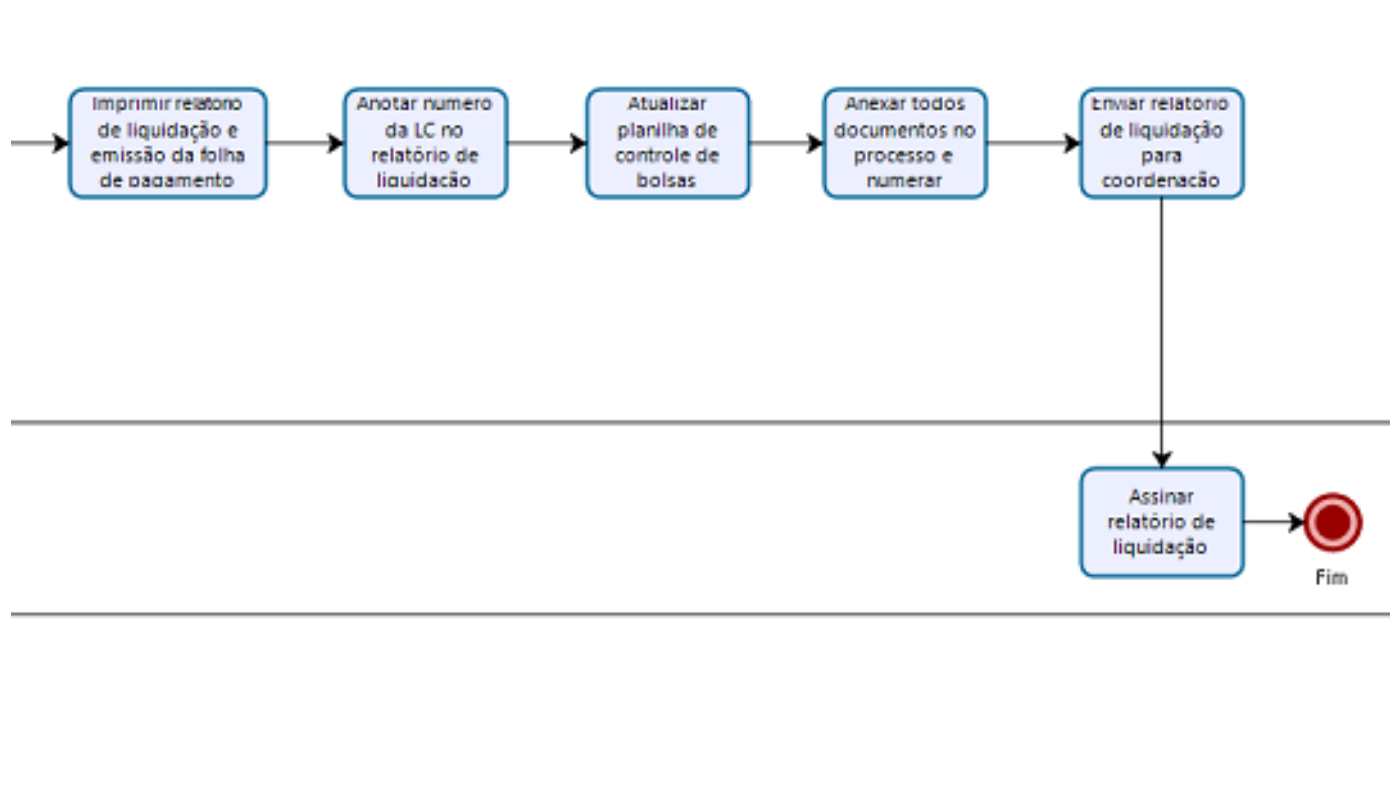


Figura 5 – Liquidação de Bolsa

(conclusão)



Fonte: Escritório de Processos UFJF.

Observando especialmente a terceira parte da Figura 5, referente ao Processo de Liquidação de Bolsa, temos uma lista de documentos que é impressa e colocada no processo físico e enviado para o Coordenador assinar. Após assinatura do relatório de liquidação, o processo é encerrado. Nesse momento, o secretário procede ao tratamento arquivístico, conforme orientado pelos arquivistas. O processo recebe código, é lançado em um banco de dados, onde serão preenchidas as informações referentes à localização física de guarda. Em seguida, é arquivado. A cada mês esse processo se repete para pagamento de todos os alunos bolsistas, o que gera uma grande produção de documentos na COESF.

Quanto à temporalidade prevista, temos os códigos 022.21, 022.221, 022.222, todos com a mesma orientação, cinco anos no arquivo corrente; a destinação final será a eliminação. Apesar do grande volume de processos desse tipo, se corretamente relacionados para eliminação, não ocuparão tanto espaço no acervo.

#### **3.4.4 Processo 4: Liquidação de Serviços (COESF)**

O próximo processo para nossa análise é o de Liquidação de Serviços conforme a Figura 6, a seguir.



Figura 6 – Liquidação de Serviços

(continua)

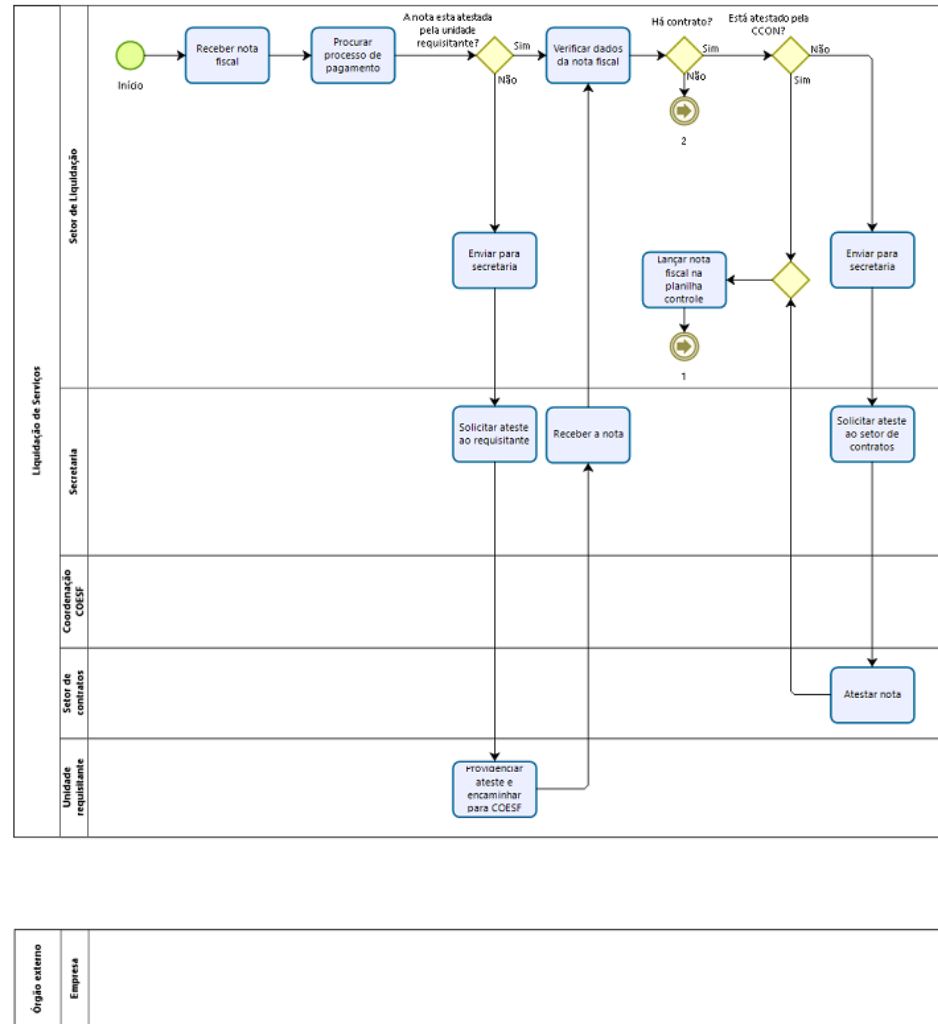
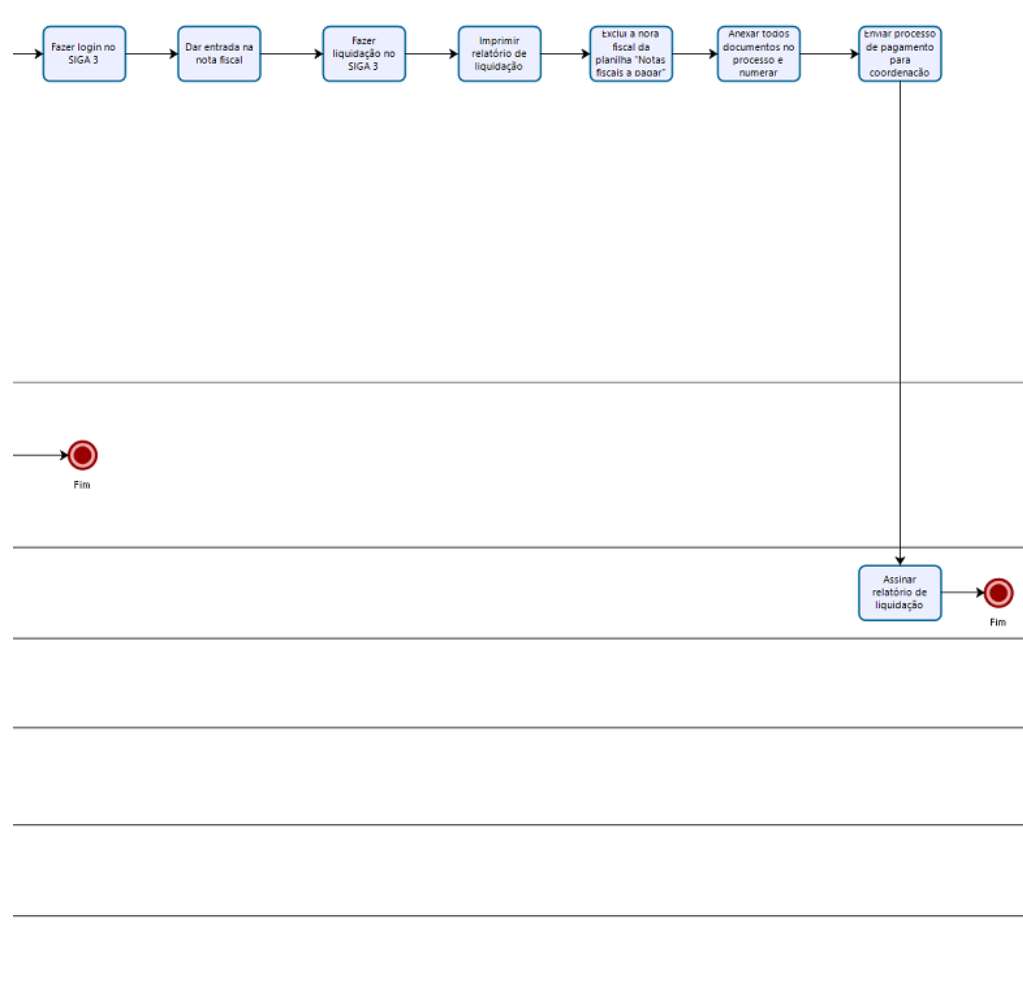


Figura 6 – Liquidação de Serviços

(conclusão)



Fonte: Escritório de Processos da UFJF.

A liquidação de serviços é uma das mais volumosas tipologias documentais que entram no arquivo intermediário, segundo verificado nas guias de transferência. O final do fluxo é semelhante, em parte, à liquidação de bolsa. O funcionário da COESF imprime o relatório de liquidação, anexa todos os documentos no processo de pagamento, numera e encaminha para a Coordenação assinar. Dado esse trâmite, é iniciado todo o controle de arquivamento, colocando código na capa do processo, confeccionando etiquetas, inserindo as informações de local de guarda física no banco de dados, entre outros procedimentos.

A codificação arquivística varia de acordo com o serviço contratado. Existem códigos para serviços de manutenção de equipamentos, serviços gráficos, manutenção de elevadores, manutenção de veículos, fornecimento de refeições e várias outras possibilidades. A equipe do AC disponibiliza aos servidores da COESF uma planilha com todas as possibilidades de serviços mapeadas até o momento com seu respectivo código. O que não varia nesse tipo de documento é a destinação final e a temporalidade. Todos possuem orientação de guarda no arquivo corrente “até a aprovação de contas”, fase intermediária de cinco anos, a partir da aprovação de contas, com destinação final de eliminação. O Quadro 8 foi extraído da Tabela de Temporalidade aprovada pela Resolução 14 do CONARQ:

Quadro 10 –Tabela de Temporalidade

Assunto	Prazos de Guarda		Destinação final	Observações
	Fase Corrente	Fase intermediária		
036 – Instalação e manutenção				
036.1 – Requisição e contratação de Serviços (inclusive licitações)	Até aprovação das contas	5 (cinco) anos a contar da data de aprovação das contas	Eliminação	

Fonte: CONARQ, 2001.

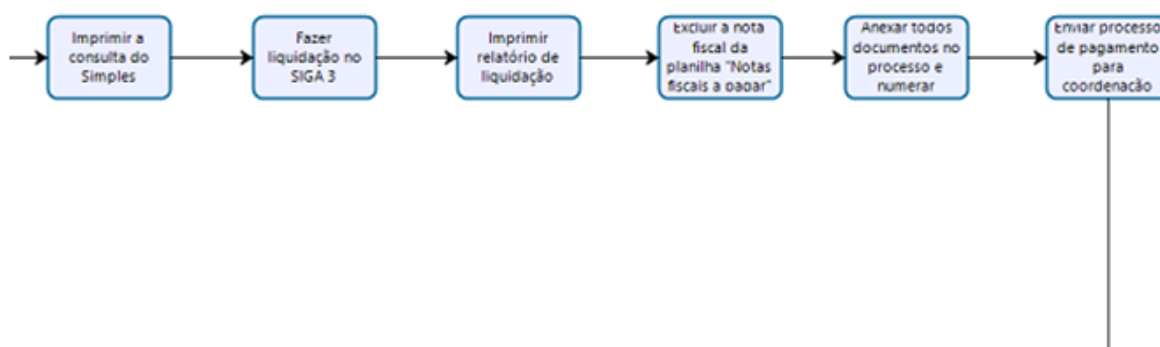
Esse processo ainda carece de automação, visto que os relatórios são gerados no SIGA, mas são impressos para colher assinaturas. Algum recurso de assinatura digital via *Token* ou senha de SIGA, ou até mesmo utilizando a senha do SEI, poderia eliminar a necessidade de imprimir documentos, anexar relatórios, enviar ao arquivo físico e fazer todo o controle de caixa e estantes. Mais uma vez, torna-se

nítida a necessidade de realizar a parceria entre Escritório de Processos e Arquivo Central para adaptar o fluxo para um ambiente eletrônico, sem perder a gestão documental, mas aprimorando-a.

### 3.4.5 Processo 5: Liquidação de Material

Nesta seção abordaremos o processo de Liquidação de Material, para isso temos a Figura 7, correspondendo a parte final do fluxo.

Figura 7 – Liquidação de Material



Fonte: Escritório de Processos da UFJF.

É um processo semelhante aos anteriores e ocorre no âmbito da COESF. Após verificada a nota fiscal e todas as demais etapas, a documentação é impressa e anexada ao processo de pagamento. Em seguida, remete-se à Coordenação para assinatura, que libera para arquivamento. O controle de arquivamento é feito pelo secretário da mesma forma dos processos de liquidação de serviços e bolsa.

Os códigos de classificação arquivística mais utilizados para o processo de liquidação de material são 033.11 e 033.21. A destinação final é a eliminação, após passados cinco anos da aprovação de contas pelo Tribunal de Contas de União. O volume desses processos é numeroso, tendo em vista compras desde café, copo de plástico, papel higiênico até equipamentos de laboratórios e computadores para a todos os setores da UFJF. Os processos são todos físicos e, até o momento, estão sendo trabalhados pelo Escritório de Processos para propor melhorias. Mais uma vez, o Arquivo Central pode e deve fazer parte do plano de melhorias a ser proposto, buscando manter o nível da gestão de documentos e acrescentar a automatização via SEI.

Trazendo um relato com base nos documentos do Arquivo Central, é seguro afirmar que os cinco processos trazidos para nossa análise contemplam os dois maiores setores “clientes” do Arquivo Central para uso do Arquivo Intermediário. Isso se deu pela demanda que os Pró-Reitores sempre trouxeram para a Direção do AC. A documentação trazida pertence a dois setores vitais para o funcionamento da universidade. A PROGEPE, responsável pelos processos 1 e 2, tem como responsabilidade:

[...] gerenciar a vida funcional dos servidores do quadro efetivo da UFJF. É responsável pelas seleções via concurso público, gerenciamento da remuneração dos servidores, progressão profissional, afastamentos para capacitação e movimentação de pessoas. Também promove oportunidades de capacitação e desenvolvimento, além de desenvolver ações de proteção, prevenção e cuidados com a saúde, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional aos servidores (UFJF, s.d.).

Pela vasta gama de atividades desenvolvidas na PROGEPE, a lista de documentos enviados ao arquivo intermediário também é ampla. Alguns exemplos desses documentos são: processo de nomeação de servidor, remoção de servidor, exoneração de servidor, incentivo à qualificação, progressão por capacitação, redistribuição de servidor, aposentadoria, licença para capacitação, retribuição por titulação, estágio probatório e vários outros. Um total estimado em 180 processos aproximadamente, segundo informações do Escritório de Processos.

A Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF), por sua vez, está inserida na Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, local onde ocorre a execução orçamentária. Trata-se de um setor que guarda os processos de licitação e pagamentos em fase corrente.

O acervo dos dois setores reúne documentação pessoal e contábil, portanto, é uma documentação fundamental para o pleno funcionamento da UFJF. Por esse motivo, o local de guarda reservado para sua documentação no AC é um dos maiores.

Antes do início da atuação dos arquivistas nesses setores, os documentos não possuíam destinação clara. Não havia possibilidade de eliminar tais documentos, pois esse procedimento depende de aprovação em Comissão Permanente de Avaliação de Documentos. A solução era acumular documentos na COESF, na PROGEPE, até arrumar galpões cada vez maiores para abrigar tudo. Uma realidade

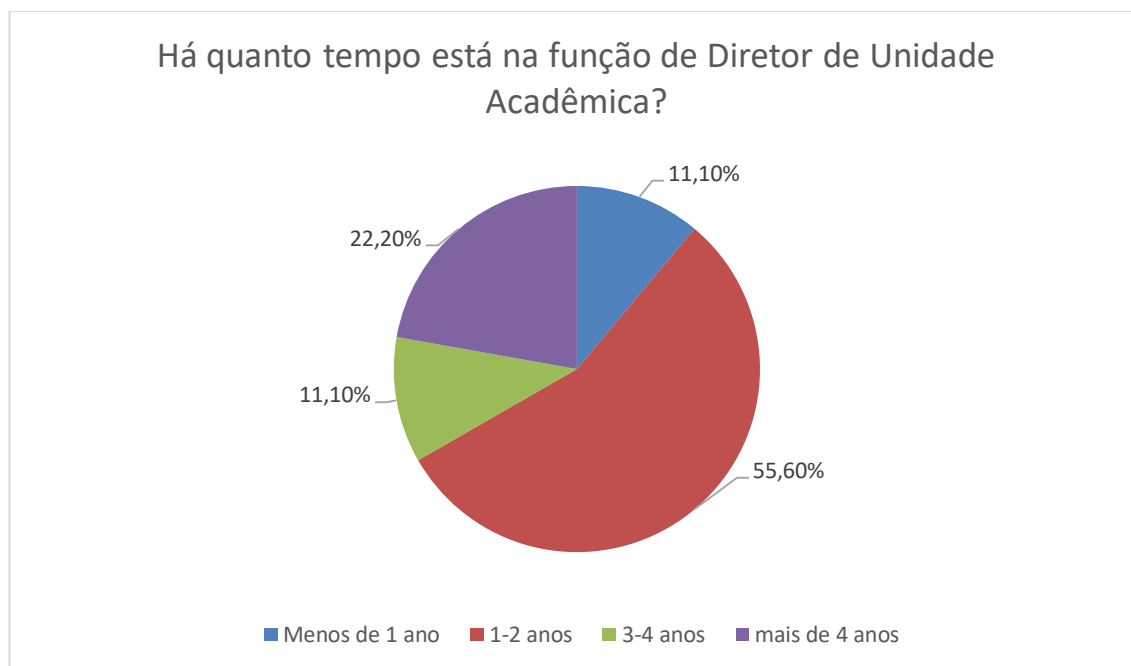
recorrente em várias empresas e instituições públicas. O programa de gestão documental, iniciado em 2011, com a introdução desses setores no SIARQ/UFJF, já permitiu a eliminação de vários documentos das décadas de 1960 até os anos atuais. Nesse quesito, temos obtido êxito. Para avançar no programa de gestão documental, temos que prever a automação de quase ou todos os processos, visando melhorias que o trabalho em ambiente digital pode proporcionar.

Fica evidente que o trabalho realizado até agora foi importante por proporcionar uma porta de saída para os documentos acumulados, usando o arquivo central para preservação de documentos históricos e a eliminação daqueles com prazo expirado, de acordo com a tabela de temporalidade. Resta agora enquadrar a gestão documental nas normas vigentes, como prevê a Portaria nº 1.042 do Ministério da Educação, de 2015, que dispõe “sobre a implantação e o funcionamento do processo eletrônico no âmbito do Ministério da Educação”, sistema esse que corrobora com os objetivos de aumentar a transparência dos órgãos públicos, facilitando os atendimentos requeridos pela Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Atender ainda à Portaria nº 9 de 2018 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas, que cria o assentamento funcional digital e consolida que este será o meio de consulta ao histórico funcional utilizados pelos órgãos e entidades, eliminando a possibilidade de receber documentos funcionais em suporte papel. As leis corroboram cada vez mais para uso das tecnologias no trâmite e armazenamento da informação. O papel do Sistema de Arquivos deve englobar o uso de todos os sistemas obrigatórios pelo governo.

### 3.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

A pergunta número um tratou do tempo em que ocupam cargo de Direção de Unidade Acadêmica, as respostas estão dispostas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de atuação como Diretor de unidade acadêmica na UFJF



Fonte: Elaboração própria, com base no questionário enviado às Unidades Acadêmicas da UFJF.

A informação obtida no Gráfico 2 demonstra que a maioria dos respondentes está na função de direção no período de um a dois anos. Apenas 11,1% está na direção por menos de um ano. Esse dado é relevante, pois, se a maioria dos diretores fossem recém-empossados (tempo menor que um ano na função), teríamos um grupo de entrevistados com mais chances de não conhecer o trabalho do Arquivo Central. Quanto mais tempo no cargo de direção, mais o gestor tem chance de buscar aperfeiçoamento e se aprofundar nas normas relativas a cada uma das áreas: compras, gestão de pessoas, controle de patrimônio, controle de arquivo, gerenciamento de sistemas implantados, dentre várias outras.

A pergunta número dois traz como opção de resposta a escala Likert<sup>12</sup>, em que o valor 1 corresponde “desconheço totalmente” e o valor 10 corresponde ao “conheço totalmente”. Optamos por esse tipo de escala para encontrar os diferentes graus de conhecimento, permitindo aos respondentes sair de respostas absolutas.

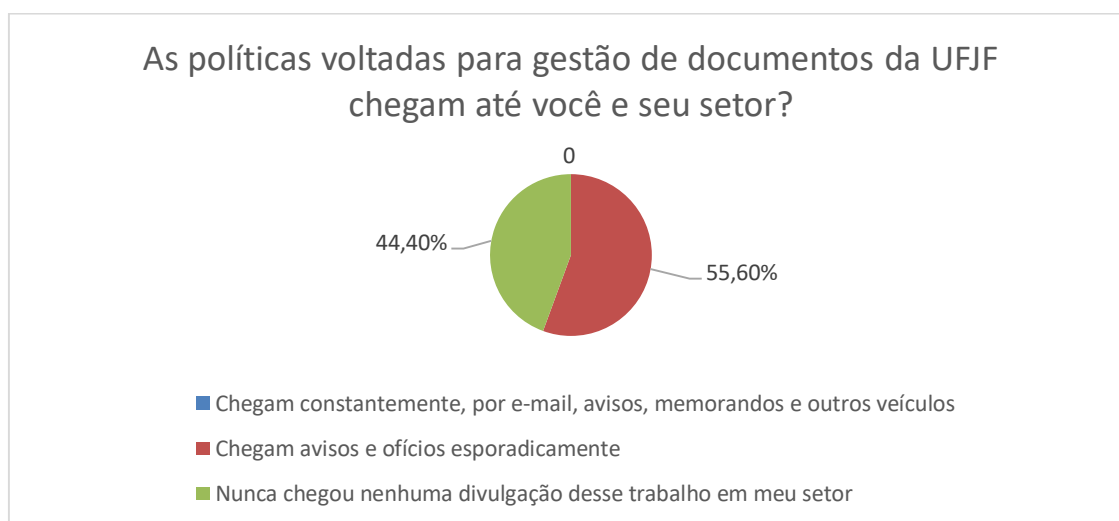
<sup>12</sup> Escala *Likert*: é um método que possibilita a medição do grau de intensidade de satisfação com o objeto em estudo. Foi desenvolvida por Rensis Likert. É um método bem apurado para obtenção de dados. A intensidade vem na forma de uma afirmativa para a qual o respondente tem cinco opções de resposta: concordo muito, concordo, duvidoso, discordo ou discordo muito. Para cada item, cinco categorias são usualmente empregadas, embora há quem use três (03) e sete (07). A itens contendo afirmativas e negativas são conferidos valores. Itens com questões neutras não atuam bem na Escala Likert. As variações forçam os respondentes a pensarem com mais cuidado nas respostas (MAFRA, 1999, p. 75).

Na questão “em uma escala de 1 – 10, qual seu grau de conhecimento sobre o trabalho do Arquivo Central?”, o valor médio das respostas se concentrou no número 4. Mais próximo do valor desconheço totalmente (1) que do valor conheço totalmente (10). Ninguém marcou nível 10 e houve respostas no nível 1. Nesse quesito, ressaltamos a importância de ações do AC pautadas na divulgação de seu trabalho, mostrando a relevância do arquivo em uma instituição pública.

A pergunta número três também usa a escala Likert e mantém proximidade com a anterior, mudando o foco do AC para aferir o conhecimento dos gestores de unidade sobre o SIARQ. Nesse sentido, foi perguntado: “Em uma escala de 1 – 10, qual seu grau de conhecimento sobre o Sistema de Arquivos/UFJF (SIARQ/UFJF)?”. O valor médio das respostas relativas à pergunta número três se concentra no nível 3. Destacamos três respostas no nível um e mais uma vez nenhuma resposta no nível 10. Como era de se esperar, o nível de conhecimento sobre o SIARQ é menor do que o conhecimento do AC. O conhecimento do AC pode se dar na medida em que é feita uma consulta a um documento histórico ou em uma exposição, mas, não necessariamente, alguém que procure um documento histórico vai tomar conhecimento do trabalho na área de gestão documental.

A quarta pergunta é referente à frequência com que as políticas de gestão documental chegam ao setor. Novamente um dado relevante – 44,4% confirmaram nunca ter chegado nenhuma divulgação desse trabalho no setor.

Gráfico 3 – Frequência com que se recebem informações sobre gestão de documentos



Fonte: Elaboração própria, com base no questionário das Unidades Acadêmicas.



Nenhum participante escolheu a opção “chegam constantemente, por *e-mail*, avisos, memorandos e outros veículos”. Indagamos qual a dificuldade de o Arquivo Central disparar *e-mails* para um grupo de gestores sobre as principais notícias relativas aos documentos arquivísticos, sua função e o trabalho que deve ser desempenhado nos setores. Há muito campo a ser percorrido na parte de divulgação do trabalho. Existe uma Diretoria de Imagem Institucional que pode ser acionada, além de vários outros caminhos pelo próprio AC.

A quinta pergunta está no Gráfico 4, adiante, e teve por objetivo verificar o conhecimento dos gestores sobre o vínculo entre arquivos setoriais e o Arquivo Central. Os documentos possuem vínculo, pois pertencem à mesma instituição. Por esse motivo, devem ser arquivados sobre as mesmas regras, o que reforça a teoria das três idades. O fato de a documentação servir à administração e posteriormente a fins históricos vai ao encontro da fala de Bellotto:

Sendo a função primordial dos arquivos permanentes ou históricos recolher e tratar documentos públicos, após o cumprimento das razões pelas quais foram gerados, são os referidos arquivos os responsáveis pela passagem desses documentos da condição de “arsenal da administração” para a de “celeiro da história”, na conhecida acepção do consagrado arquivista francês Charles Braibant. E a chamada teoria das três idades nada mais é que a sistematização dessa passagem (BELLOTTO, 2006, p. 23).

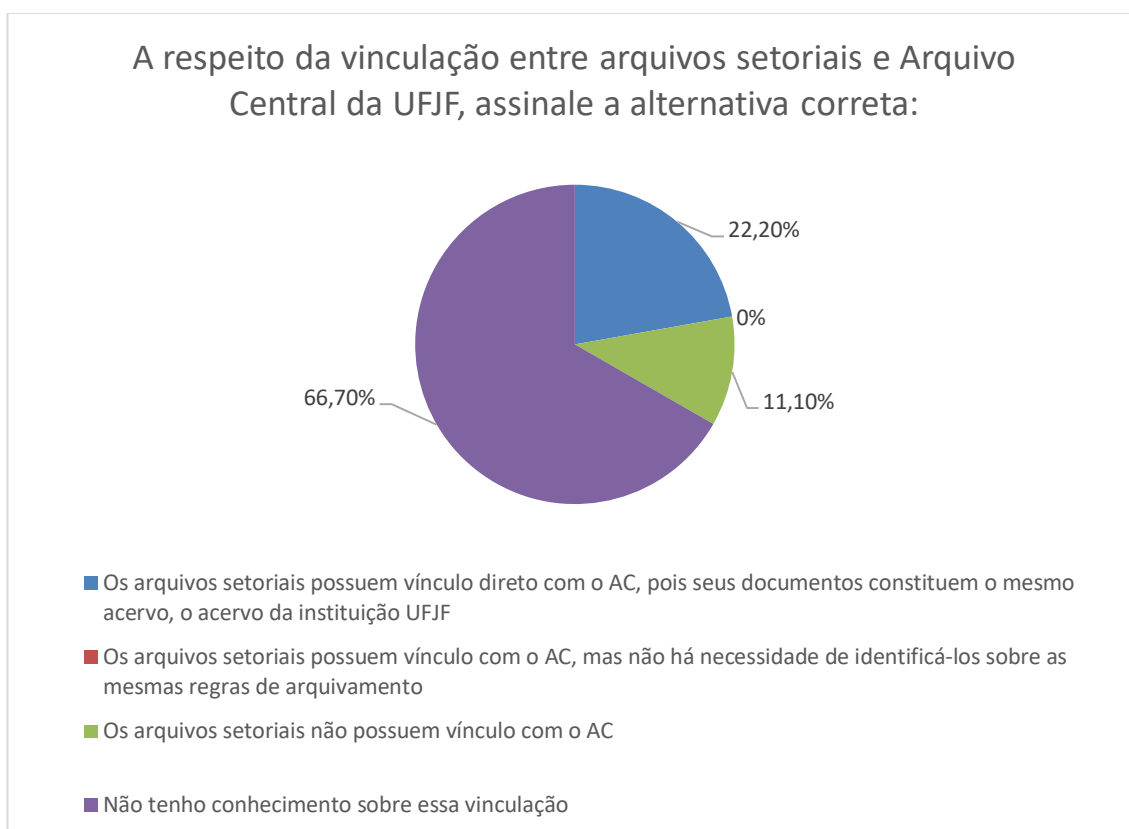
Em acordo com esta afirmação, podemos dizer que a sistematização da passagem de documentos entre arquivo corrente para arquivo intermediário e permanente está prevista na Resolução 15 de 2011, do CONSU, nos artigos 19 e 20.

Art. 19: Integram o SIARQ/UFJF: I. como órgão central, o Arquivo Central da UFJF; II. Como órgãos setoriais: a) as unidades acumuladoras, isto é, produtoras e receptoras de documentos arquivísticos da UFJF. b) os setores com atribuições exclusivas de protocolo e de arquivo corrente; [...]

Art. 20 Os órgãos setoriais e os especiais integrantes do SIARQ/UFJF vinculam-se ao órgão central do Sistema para os estritos do disposto nesta Resolução e para os efeitos técnicos decorrentes, sem prejuízo da subordinação de sua posição na estrutura organizacional da UFJF, não estando seus membros dispensados das funções regulares em seus setores de origem (UFJF CONSU, 2011).

A resposta obtida na quinta pergunta, conforme o Gráfico 4 que visou verificar a ciência dos gestores sobre a relação entre os diversos tipos de arquivo da UFJF, seguem na mesma direção das anteriores. O desconhecimento é reafirmado por parte dos respondentes.

Gráfico 4 – Conhecimento sobre vínculo entre os diversos arquivos da UFJF



Fonte: Elaboração própria, com base no questionário das Unidades Acadêmicas.

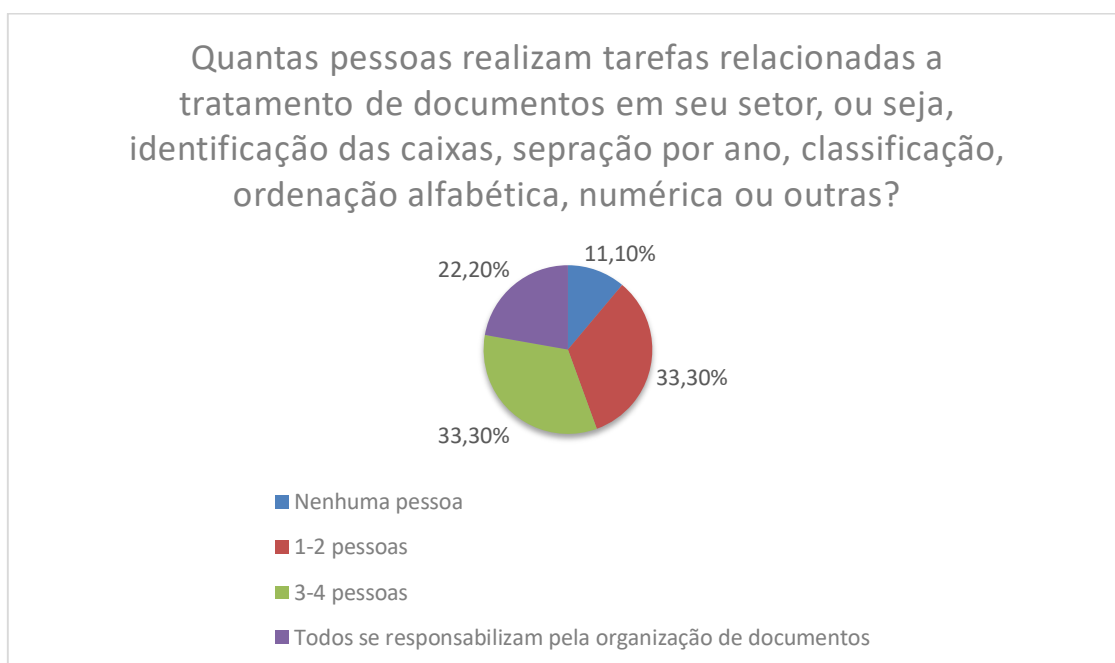
As demais perguntas elaboradas para a pesquisa são referentes às práticas realizadas nas secretarias com a documentação do dia a dia. É um axioma da rotina administrativa das IFES que todos os TAEs devem lidar com papéis e organizá-los minimamente para atender às suas necessidades laborais. As perguntas não têm intenção de esgotar o conhecimento sobre as rotinas de controle, expedição, guarda e destinação de documentos, apenas proporcionar visão geral.

Assim, na sexta pergunta, buscamos saber se há um local específico para a guarda de documentos, uma sala de arquivo, onde inclusive deve haver cadeiras, mesas e computador para a equipe técnica realizar seu trabalho, separado dos demais setores. Nesse sentido, foi questionado aos participantes da pesquisa se

existe alguma dependência utilizada como “arquivo” em seu setor. Sete responderam “sim” e dois responderam “não. Caso o respondente respondesse negativamente à pergunta sobre a existência de uma local para o armazenamento dos documentos, foi dado um espaço para que o mesmo justificasse sua resposta. Assim, dois gestores afirmaram não existir dependência exclusiva de arquivo pelo pouco volume de documentos existentes ou pela descentralização dos espaços de armazenamento.

A oitava pergunta buscou informações sobre a quantidade de pessoas envolvidas com o tratamento da massa documental, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Quantidade de pessoas envolvidas no tratamento de documentos arquivísticos



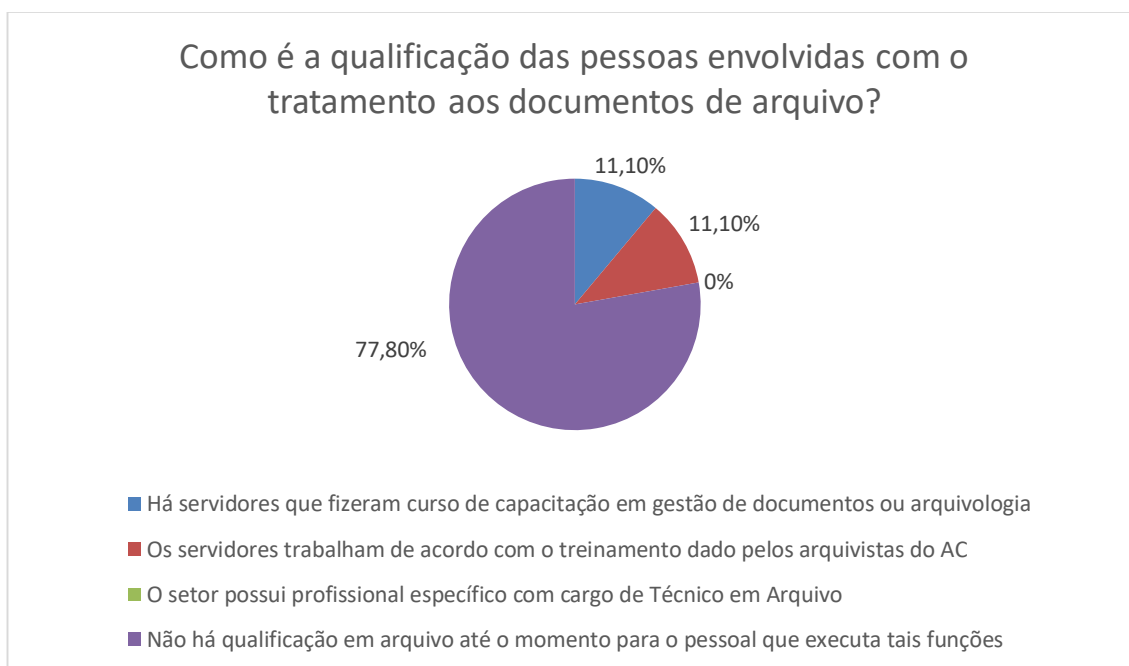
Fonte: Elaboração própria, com base no questionário das Unidades Acadêmicas.

A partir das respostas obtidas, pode-se afirmar que não há um padrão definido na condução dos trabalhos de arquivo, ficando a cargo de diversas pessoas, em outros locais, a cargo de uma ou duas pessoas, ou em uma resposta preocupante, há um local onde nenhuma pessoa realiza esse trabalho.

A organização do acervo documental, independentemente da técnica adotada e deve ser feita para o melhor atendimento do usuário. De nada adiantam técnicas sofisticadas, controles excessivos, recursos de automação, elaboração de guias, recibos fichas, se não for para possibilitar o rápido acesso de uma

documentação bem guardada (PAES, 2004, p. 96). A preocupação com a qualidade dos serviços de arquivos correntes nos levou a elaborar a pergunta de número nove.

Gráfico 6 – Qualificação dos TAEs envolvidos no tratamento de documentos arquivísticos



Fonte: Elaboração própria, com base no questionário das Unidades Acadêmicas.

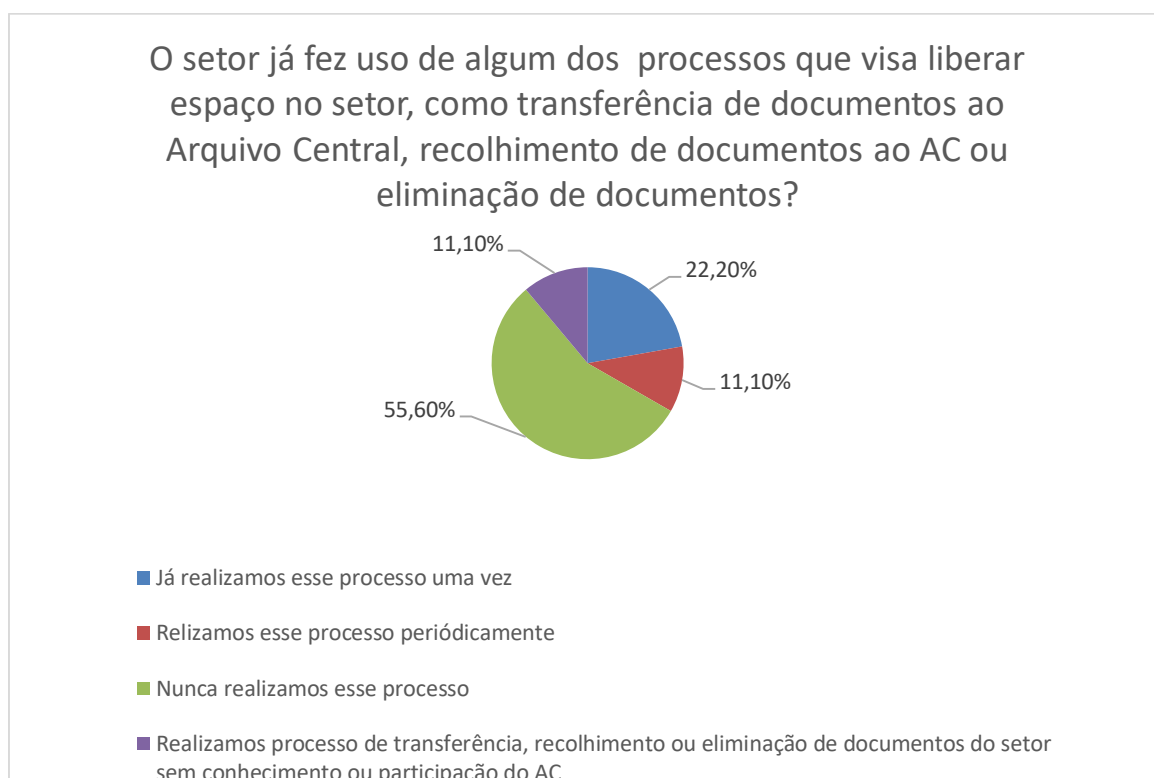
Na pergunta de número nove buscamos informações sobre como é a qualificação das pessoas envolvidas com o tratamento aos documentos de arquivo. As respostas obtidas nos levaram a uma preocupação com o contingente expressivo de pessoas sem qualificação em arquivo, correspondendo a 77,8% do total das respostas. Por outro lado, há setores que já possuem servidores que realizaram curso em gestão de documentos e servidores treinados pelos arquivistas. Aparecem no Gráfico 6 as duas situações somadas, um percentual de 22,2% das respostas, o que pode ser considerado positivo para esse início de trabalho nas unidades acadêmicas.

Na décima pergunta, foi questionado sobre os problemas de espaço limitado para a guarda de documentos. Mais da metade dos gestores afirmaram ter problemas relacionados ao acúmulo de documentos. Mesmo os 44,4% que disseram não ter problemas relacionados a espaço, nos preocupa do ponto de vista do descarte de documentos antigos. Quais serão os critérios utilizados na hora da eliminação? Os

funcionários devem ter noção das funções administrativas, mas não tem conhecimento sobre o valor histórico deles no futuro.

A pergunta número 11 buscou saber dos gestores se já realizaram algum dos processos de destinação de documentos. Todos os processos de destinação requerem participação dos arquivistas.

Gráfico 7 – Utilização ou não de processos de transferência, eliminação ou recolhimento



Fonte: Elaboração própria, com base no questionário das Unidades Acadêmicas.

Predomina no Gráfico 7 uma maioria de setores que nunca realizaram os processos de destinação de documentos.

Detalhando oportunamente os processos que envolvem a destinação de documentos, Paes (2004, p. 105) descreve como operações essenciais a análise, avaliação, seleção e eliminação. A partir dessa sequência de operações, se estabelece o prazo de vida, com seus valores primários e secundários. Segundo a autora supracitada, a eliminação não pode ser feita de forma indiscriminada, baseando-se apenas em datas ou tipos de documentos. Ela defende ainda a condução desse trabalho por uma comissão instituída para esse fim, com membros eventuais e efetivos (PAES, 2004, p. 105).

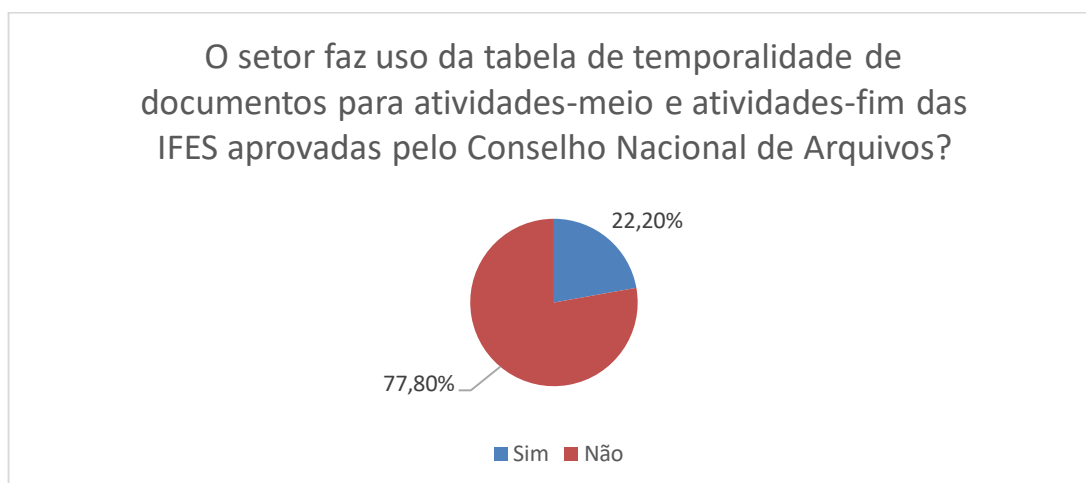
No âmbito da UFJF, a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos responde por essa demanda e fixa prazos de guarda de documentos. A designação dos membros de tal comissão está distribuída com representantes dos setores Arquivo Central, Reitoria, Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional, Pró-Reitoria de Planejamento Orçamento e Finanças, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Central de Atendimento e Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (UFJF, 2018). A comissão utiliza para auxílio nos trabalhos de destinação as tabelas de temporalidade atividade-fim e atividade-meio aprovadas pelo Arquivo Nacional, pela Portaria AN/MJ nº 92, de 23 de setembro de 2011, e pela Resolução nº 14 do CONARQ, de 24 de outubro de 2001, respectivamente.

Os princípios básicos elencados por Paes (2004), na condução da análise dos documentos deverão levar em conta:

Importância do documento com relação aos valores administrativo, probatório ou histórico; possibilidade e custo de reprodução (microfilmagem); espaço, equipamento utilizado e custo do arquivamento; prazos de prescrição e decadência de direitos (legislação vigente); números de cópias existentes e locais onde os dados são anotados (PAES, 2004, p. 106).

O produto de um trabalho de avaliação de documentos, considerando-se todos os aspectos acima, se materializa com a produção de uma tabela de temporalidade. Portanto, isso se faz importante para a compreensão da próxima pergunta do questionário, referente ao uso ou não uso das tabelas para nortear decisões quanto aos documentos de unidades acadêmicas. As respostas sobre essa pergunta estão dispostas no Gráfico 8.

Gráfico 8 – O uso de tabelas de temporalidade



Fonte: Elaboração própria, com base no questionário das Unidades Acadêmicas.

Os diretores que responderam ao questionário puderam sinalizar a principal opção, em sua perspectiva, para alavancar o trabalho de gestão documental, “receber visita técnica de arquivistas”, seguido da opção “inscrever servidores em cursos de capacitação”, “aumentar o nível de divulgação desse trabalho”. Em um espaço aberto, os respondentes deixaram sugestão para intensificar a automatização de processos na UFJF. No campo de sugestões, recebemos sete comentários. Uma pessoa sugeriu maior divulgação dos procedimentos de gestão documental. A segunda sugestão pensou na contratação de pessoal especializado em Arquivologia para tratar do grande volume de documentos produzido. O terceiro comentário pediu apoio com o arquivo, pois se encontra desorganizado. O quarto comentário pede auxílio em documentar o patrimônio. O quinto fez uma observação indicando que as respostas dizem respeito apenas ao período em que está no cargo. O sexto fala da necessidade de organizar seu arquivo. O sétimo explica que já iniciou um processo de eliminação, mas ele ainda não foi concluído, motivo de ter respondido no questionário nunca haver realizado tal procedimento. Portanto, pelos instrumentos de pesquisa analisados neste capítulo, juntamente com a revisão bibliográfica da área de Arquivologia e o mapeamento de processos, é possível destacar a dificuldade de implantação plena do SIARQ/UFJF.

As práticas arquivísticas adotadas nos setores de atividade-meio possibilitaram a organização de documentos, conforme o plano de classificação de documentos da instituição. Essa ordenação permite separar documentos destituídos

de valor, quando terminados os prazos de guarda e o envio dos processos ou documentos avulsos para o Arquivo Central, ou então envio destes para eliminação, seguindo o processo já estabelecido. Por outro lado, o AC ainda não foi tão incisivo quanto à mudança tecnológica com a utilização do SEI e AFD como recursos de automação e, conseqüentemente, a diminuição da produção de papel.

Comprovou-se a baixa atuação da equipe na atividade-fim (unidades acadêmicas), caracterizando um sistema de arquivos incompleto ou não totalmente abrangente. Há de se tomar decisões, baseadas no Plano de Ação Educacional sob pena de acabar se tornando um SIARQ atividade-meio. A falta de equilíbrio nas investidas da equipe gerou esse descompasso entre arquivos de unidades e arquivos de setores administrativos.

O plano de ação proposto no próximo capítulo deve, portanto, definir uma metodologia de trabalho para a equipe da Coordenação do SIARQ, que equilibre o atendimento entre os diversos setores; proponha eventos de conscientização para um grupo específico; alinhe os objetivos de implantação do SEI com a integração dos setores no SIARQ; e alinhe os objetivos do Mapeamento e Otimização de Processos (MOP) com a integração de setores no SIARQ. Com essas medidas, objetiva-se ter vencido o problema inicial desse caso de gestão quanto às limitações do SIARQ e, possivelmente, seja possível atingir um patamar mínimo, porém, equânime entre todos os arquivos setoriais.

Portanto, no capítulo seguinte, buscamos apresentar os sistemas eletrônicos AFD e SEI, pela obrigatoriedade de uso, conforme a legislação vigente. Apresentaremos um apanhado dos achados de pesquisa com seus respectivos contrapontos, no que esperamos ser a situação ideal. Formulamos a partir dos achados um conjunto de ações denominado Plano de Ação Educacional – PAE, com objetivo de superar os problemas aqui levantados.



#### 4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE

Retomando os capítulos anteriores, tivemos, no primeiro, a apresentação do SIARQ/UFJF, descrição do Arquivo Central, a caracterização do contexto externo das políticas de arquivo que apontam para implantação de sistemas de arquivos em universidades, dentre outras ações, visando a gestão e a preservação de documentos. Também apresentamos o cenário da UFJF, com a aprovação da Resolução nº 15 de 2011, do Conselho Superior. Ainda abordamos a composição da equipe e os desafios enfrentados até o momento na busca pela inserção de todos os setores no referido sistema. Foi feito o levantamento de todos os processos de transferência, eliminação e recolhimento de documentos para identificação de setores participantes do SIARQ. E também foi feito um levantamento nos relatórios internos de atividades para conhecer as principais empreitadas até o momento.

No segundo capítulo, foi realizada uma revisão literária de autores que tratam da temática da arquivologia. Tivemos também a apresentação de uma técnica utilizada na UFJF conhecida como mapeamento de processos, para futura otimização, agregando conhecimento aos setores sobre suas práticas, desenvolvidas no âmbito do Escritório de Processos. Decidimos obter fluxogramas para análise dos processos, uma vez que estão referendados pelo setor que mapeia e o setores participantes dos processos. Os fluxogramas trazidos proporcionaram uma visão macro do processo, onde identificamos pontos que carecem de automatização, contrariando regras específicas que regem pelo uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e Assentamento Funcional Digital (AFD). O outro instrumento de pesquisa aplicado foi o questionário aos diretores de unidades acadêmicas, para obter informações básicas a respeito do conhecimento dos gestores sobre classificação de documentos, avaliação de documentos, métodos de arquivamento e associação entre documentos de um setor com o conjunto total de documentos da universidade, conceito conhecido como organicidade<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Organicidade: relação natural entre documentos de um arquivo em decorrência das atividades da entidade produtora. Fonseca analisa mudança de objeto da arquivologia, abrangendo não apenas os documentos em si, mas o contexto. “Ficam claros desta forma, os dois níveis de informação contidos num arquivo: a informação contida no documento de arquivo, isoladamente, e aquela contida no arquivo em si, naquilo que o conjunto, em sua forma, em sua estrutura, revela sobre a instituição ou sobre a pessoa que o criou” (FONSECA, 2005, p. 59).

Este capítulo se subdivide em duas seções: a primeira sintetiza os problemas de ordem prática identificados nos instrumentos de pesquisa e apresenta os sistemas eletrônicos SEI e AFD; na segunda seção, será constituído um Plano de Ação de forma a sanar os problemas identificados por esta pesquisa, atingindo o objetivo inicial de propor através de mapeamento de processos e dados coletados nos questionários aplicado aos diretores de unidades acadêmicas, soluções para melhor controle dos arquivos setoriais, auxiliando o papel do Arquivo Central.

#### 4.1 OS SISTEMAS ELETRÔNICOS E A SISTEMATIZAÇÃO DOS ACHADOS DA PESQUISA

Existem dois sistemas eletrônicos em uso na UFJF que merecem atenção especial para os objetivos deste trabalho, são eles: o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Assentamento Funcional Digital (AFD).

O SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e, posteriormente, adotado em diversos órgãos públicos. Na definição do portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão:

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real (MEDEIROS, 2015).

A plataforma se propõe a mudar definitivamente a forma como os servidores devem trabalhar. Citamos como principais vantagens o acesso aos processos administrativos em qualquer computador, acelerando despachos e tomadas de decisões; evita-se o manuseio de grandes volumes de documentos em reuniões; evita-se a perda de documentos físicos; permite-se o acesso de vários usuários ao mesmo documentos, ao mesmo tempo; permite-se o acesso ao cidadão através da opção consulta pública; permite-se a terceiros acompanhar os processos em que são parte perante a UFJF, sem a necessidade de pedir que alguém digitalize e envie por *e-mail*, através da função acesso de usuário externo; permite-se liberar

espaço nas dependências das unidades e nas dependências do Arquivo Central; diminui-se os gastos com entrega de documento físico; aumenta-se a produtividade de funcionários; e reduz-se os custos com pessoal pela diminuição de trabalho de controle de documentos físicos.

Por todas as características que possui, o SEI foi selecionado como a solução de processo eletrônico no projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN). Sobre o PEN, o Ministério Público descreve:

[...] iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos. Coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o PEN proporciona a integração de diferentes esforços que já estavam em curso no âmbito do governo federal e objetiva a melhoria no desempenho dos processos da administração pública, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência, satisfação do público usuário e redução de custos (MEDEIROS, 2015).

A adesão da UFJF ao PEN-SEI se deu através de um acordo de Cooperação Técnica com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Os objetivos do SEI em muito se assemelham aos do Arquivo Central. Devido a isso, acertadamente, a direção da UFJF, em 2017, delegou ao nosso setor a missão de implantação do processo eletrônico para todos os setores. Essa formatação se configurou com a Portaria 690 de 2017, art. 3º:

Compete ao Arquivo Central da UFJF ser o Gestor do SEI/UFJF, de modo a coordenar a implantação e funcionamento do SEI/UFJF com a colaboração do Escritório de Processos da UFJF e do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional da UFJF – CGCO (UFJF, 2017).

Com a chegada de um sistema novo a ser implantado, optou-se por um caminho gradativo de utilização dos processos em via eletrônica. Antes de inaugurar o SEI e, conseqüentemente, introduzir os processos, pautados pela mesma portaria, os setores devem estar inseridos na política e no programa de gestão documental da instituição. Além disso, devem ter seus processos mapeados e otimizados pelo Escritório de Processos. A nosso ver, outro ponto acertado da administração da universidade. São comumente observados na literatura os problemas advindos de criar documentos digitais sem padronização de tipologias, sem definição de códigos

de classificação. Os termos de indexação devem ser precisos, sob pena de repetir a bagunça física em ambiente digital. Do ponto de vista da análise de mapeamento e otimização de processos, há a orientação de não reproduzir fluxos pensados para ambientes físicos.

O desafio de implantar o SEI levou a Direção do Arquivo Central, junto com o Escritório de Processos e CGCO, a separar um grupo para lidar exclusivamente com esse projeto. Diversas reuniões foram realizadas no intuito de definir o cronograma de implantação, metodologia de trabalho, formas de orientar e atender ao público.

Com o andamento do trabalho desse grupo, foi feita a inauguração do SEI-UFJF, no dia 15 de abril de 2019, para toda a UFJF. Os primeiros processos/documentos avulsos selecionados para tramitar em ambiente eletrônico foram “Incentivo à Qualificação”, “Requerimento de Férias”, “Transferência de documentos para o Arquivo Central” e “Ofício”. O Arquivo Central definiu uma equipe interna para o SEI para auxílio dos usuários via telefone, *e-mail* e presencialmente. O Portal do SEI foi desenvolvido, divulgado e nele se encontram informações para realizar o primeiro acesso, informações sobre o fluxograma dos processos homologados, passo a passo de como usar o *software*, legislação do PEN. O portal também traz o campo Consulta Pública, no qual o cidadão que tiver interesse pode pesquisar pelos documentos produzidos na UFJF diariamente. A transparência da instituição passa aos poucos a ser uma realidade.

Um ponto que ainda será atingido no SEI-UFJF, porém já requisitado pelos usuários, é a conectividade entre SEI de diferentes órgãos públicos. Essa conexão é possível através do barramento:

O barramento de serviços do PEN é uma infraestrutura centralizada que permite que um órgão envie processos ou documentos administrativos digitais para outro de maneira segura e com confiabilidade de entrega. Tal infraestrutura permite o trâmite eletrônico independentemente da tecnologia adotada (PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL, 2019).

Até o momento desta pesquisa, de acordo com o portal do PEN, 19 instituições já fazem tramitação de documentos e processos para outras instituições. Dentre elas estão: Presidência da República, Advocacia-Geral da União, Banco Central do Brasil, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas

Gerais, Instituto Federal de Educação de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

De acordo com Resende (2019, p. 39) as práticas administrativas da UFJF ainda estão enraizadas na “cultura do papel”. Na tentativa de romper com essa cultura, acreditamos que a implantação do SEI, no dia 15 de abril deste ano, representa um divisor de águas em nossa perspectiva.

O segundo projeto de suma importância para o tratamento dos documentos em ambiente digital se trata do AFD. Esse projeto abrange órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). De acordo com a Portaria Normativa nº 9, de 01 de agosto de 2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o AFD foi criado “como forma de agilizar o acesso à informação, subsidiar a tomada de decisão, resguardar os direitos e os deveres dos órgãos, entidades e de seus agentes.”. No inciso VII do art. 2º, temos a definição de AFD: “dossiê, em mídia digital, fonte primária de informação de dados do servidor e que substituirá a Pasta Funcional ou Assentamento Funcional”.

Dentre as orientações da supracitada Portaria, destacamos a data para início dos chamados “novos documentos funcionais”, sendo todos aqueles previstos na Tabela de Documentos funcionais a partir do dia 01 de julho de 2016. A norma determina a substituição da pasta física pela pasta digital. Esse ambiente será acessado pelas pessoas responsáveis da área de gestão de pessoas. O acesso a informações pessoais é restrito conforme legislação em vigor. Diferente do SEI, com o AFD estamos falando de um repositório de documentos digitais centrado nos trabalhos internos relacionados a gestão de pessoas. O prazo final para digitalização dos documentos físicos para inclusão no AFD termina no primeiro semestre de 2021.

Não encontramos até o momento da pesquisa resolução interna, portaria ou normas da UFJF regulamentando o processo de inclusão das pastas físicas no AFD. Não há previsão de conclusão desse trabalho e por ora estamos fora do que está previsto no artigo 8º:

A partir de 1º de julho de 2016, fica vedado o arquivamento na forma não digital de novos documentos funcionais nas pastas funcionais, devendo ser utilizado exclusivamente o AFD como repositório de documentos funcionais (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018).

Constata-se nas visitas técnicas dos arquivistas que não houve uma preparação para a mudança de suporte físico para digital no arquivamento realizado na Gerência de Cadastro/PROGEPE, local onde se armazenam pastas funcionais.

A apresentação desses dois sistemas, já em uso de forma embrionária, se faz necessária para considerarmos suas possibilidades no Plano de Ação. É aceitável dizer que qualquer medida de aperfeiçoamento de rotinas de trabalho que não leve em conta o uso do SEI pode se tornar obsoleta em pouco tempo. Para não correremos o risco, vamos mencionar a tecnologia que dispomos no momento para buscarmos as soluções. A análise de processo por ocasião de novas tecnologias, corrobora com o manual CBOK:

Avanços na tecnologia podem impactar positivamente ou negativamente o desempenho dos processos. A análise de processos contribui para avaliar como as novas tecnologias serão empregadas. Isso inclui uma compreensão de como e onde as novas tecnologias devem ser aplicadas para obter o máximo de benefício para a organização e qual será o impacto em outros processos (CBOK, 2013, p. 109).

Sintetizando os elementos dificultadores aos objetivos do AC pautados neste trabalho, identificamos alguns aspectos que carecem de um plano de ação na tentativa de combatê-los. São estes: desequilíbrio de ações dos corpo técnico do AC entre setores administrativos e setores acadêmicos; ausência de parâmetros claros balizadores entre o que está dentro da norma mínima do SIARQ e o que está fora; ausência de automação para os setores já inseridos no SIARQ; falta de colaboração mútua entre EP e equipe de gestão documental. Fazendo um contraponto a esses elementos, temos no quadro a seguir os itens que assumimos como corretos para solucionar cada caso.

Quadro 11 –Comparativo entre os dados encontrados e a condição almejada

<b>Elementos dificultadores encontrados</b>	<b>Condição almejada</b>
Desequilíbrio de ações por parte do corpo técnico do AC entre setores administrativos e acadêmicos	Cronograma de visitas técnicas dividido por áreas abrangendo a totalidade dos setores; criar manual com as regras de gestão documental na instituição; tornar os setores autônomos em gestão de documentos.
Indefinição de parâmetros mínimos claros que definam o que está dentro e fora das regras do SIARQ	Definir e normatizar, com clareza, os requisitos mínimos de gestão documental para os setores se validarem como inseridos no SIARQ.
Ausência de automação dos processos	Inserir processos no SEI dos setores que já possuem gestão documental mínima.
Falta de colaboração mútua entre EP e AC	Criar parceria normatizada entre EP e AC. A troca envolve receber fluxogramas para análise da equipe SIARQ. Em seguida, o setor AC retorna o fluxo com os requisitos mínimos para atender as regras de organização e arquivamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A abordagem sobre o SEI e o AFD apresentados, somando-se ao Quadro9 com os achados da pesquisa de campo, nos traz elementos suficientes para o exercício propositivo da próxima seção. O plano de ação deve ser feito tendo em vista sanar os principais elementos dificultadores encontrados no decorrer desse caso de gestão, sabendo que, na hora de implantar na prática, o Plano de Ação Educacional (PAE) ainda poderá sofrer pequenas adaptações à medida que surgirem novos elementos a partir do contato com os atores responsáveis pela execução.

#### 4.2 CONSTRUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PAE

Um bom ponto de partida para colocar ações em prática é o planejamento. A definição do verbo planejar indica: “criar ou elaborar um plano”; “fazer planos para; devisar, programar, projetar” (MICHAELIS, 2019). Esse conceito é muito caro à

administração pública, que precisa de previsibilidade para montar suas operações. O orçamento para a execução das atividades de um órgão público provém de uma lei aprovada um ano antes, a Lei de Diretrizes Orçamentárias. De acordo com Fonseca (2016), o planejamento ajuda a saber para onde se está indo, evita a dispersão de esforços, possibilita saber onde investir os recursos e ainda viabiliza a prestação de contas.

Elegemos para finalizar o trabalho a ferramenta que está entre as mais difundidas em organizações: a 5W2H. A origem deste método vem da indústria automobilística japonesa, inicialmente pensada para a gestão da qualidade e, posteriormente, foi expandida para outras áreas (MARQUES, 2016). A sigla 5W2H corresponde a sete perguntas em inglês que deverão ser respondidas na elaboração do Plano de Ação: What?;Why?;Who?;When?; Where?;How?;Howmuch?Em português: O quê?;Por quê?;Quem?; Quando?;Onde?;Como?; Quanto custa?

Pela descrição dos achados nos instrumentos de pesquisa, propomos como solução seis atividades montadas nos quadros a seguir.

Quadro 12 – Ação 1: Cronograma de Visitas Técnicas

What	Criar um cronograma de visitas técnicas dos arquivistas por amostragem de setores administrativos e acadêmicos.
Why	O cronograma permite aos arquivistas da Coordenação do SIARQ saber quantos setores serão visitados e, por isso, podem dividir melhor o tempo dedicado a cada setor.
Who	Arquivistas da Coordenação do SIARQ,
How	Os arquivistas, em uma reunião interna, farão a composição de um cronograma que deverá conter as solicitações de visitas técnicas recebidas por <i>e-mail</i> , telefone e de forma presencial, sob ordem de chegada, e acrescentarão os setores de unidades acadêmicas que aparecem nesta pesquisa como desconhecedores do SIARQ.
When	O prazo para execução é imediato e terá duração de um ano. Após esse período, será realizado um novo cronograma, seguindo a mesma lógica até sanar a disparidade de atendimentos entre atividade-meio e atividade-fim.
Where	Setores acadêmicos e administrativos da UFJF.
Howmuch	Conta-se apenas com a mão de obra já contratada da universidade. Sem custos adicionais de equipamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ação descrita no Quadro 12 pretende sanar o desconhecimento sobre SIARQ e AC das unidades acadêmicas.



Quadro 13 – Ação 2: Normatização do SIARQ

What	Normatizar detalhadamente o SIARQ, as regras, os requisitos mínimos para fazer parte, as ações de monitoramento, as punições aplicáveis aos setores, avaliações realizadas pelos arquivistas.
Why	O SIARQ carece de detalhamento nas normas. São poucos artigos que tratam da matéria na Resolução nº 15 do CONSU. O SIARQ envolve o trabalho de gestão de documentos, que, conseqüentemente, se tornou obrigatório para uso do SEI.
Who	A Direção do AC deve normatizar a matéria do SIARQ.
How	Buscando reunir da prática no período 2011-2018, o conjunto de regras desejáveis de serem aplicadas a todos os setores.
When	Execução imediata, com prazo para aprovação em até seis meses.
Where	No âmbito do Arquivo Central.
Howmuch	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ações dos servidores públicos, devem estar pautadas nas normas da instituição. Essa é a melhor forma de proteger os setores e cidadãos de arbitrariedades na forma como os serviços são prestados. A ação dois deve ser definida entre o Diretor do AC junto com os profissionais da gestão de documentos. Os arquivos setoriais deverão ter clareza sobre quais tipos de métodos funcionam nos setores, em seguida, normatizá-los. A norma deve observar se os Técnicos Administrativos em Educação conseguem classificar todos os documentos; se conseguem gerenciar os prazos na hora de eliminar documentos e enviá-los para o Arquivo Central; se eles tem condições de manter a identificação padrão das caixas e gavetas, evitando a dispersão de tipologias misturando-se a outros assuntos na mesma caixa. Há de se definir, através de Portaria do Arquivo Central, quais dessas práticas deverão ser seguidas para o setor ser habilitado como integrante do SIARQ. A Coordenação do SIARQ poderá manter uma base de dados com os setores habilitados e os setores pendentes. Essa base poderá ser utilizada quando os setores requisitarem inclusão de seus processos no SEI. Será necessário estar apto, o que obriga os setores a realizarem a gestão documental previamente, além de manter a gestão documental, independente de quem estiver trabalhando no setor, haja visto que há mudança de funcionários nos setores de tempos em tempos.

Quadro 14 – Ação 3: Divulgação

What	Divulgação e lembretes da gestão documental como requisitos ao SEI.
Why	Verificou-se que o Arquivo Central fez pouco uso da Diretoria de Imagem para conscientização organizacional. Essa possibilidade de comunicação deve ser explorada.
Who	Coordenação do SIARQ e Diretoria de Imagem.
How	Publicar em datas especiais de arquivo, matérias de conscientização para a comunidade interna.
When	A divulgação deve ser esporádica, nas datas especiais e se manter ao longo dos anos.
Where	Diretoria de Imagem.
Howmuch	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A divulgação não deve ser subestimada. Todos os meios devem ser utilizados –*e-mails*, vídeos, notícias. A divulgação deverá ser feita, inicialmente, através do *e-mail* institucional, com uma mensagem clara referente ao trabalho de identificação de documentos arquivados nos setores. O objetivo do trabalho consiste em levantar informações históricas, liberar espaço, reunir documentos de valor secundário no mesmo local, ou seja, no Arquivo Central. Para isso, a mensagem deve conter um *link* direcionado para o *site* do Arquivo Central ([www.ufjf.br/arquivocentral](http://www.ufjf.br/arquivocentral)), onde os servidores poderão obter maiores detalhes. Na mensagem, deverão ser informados os dispositivos legais, a responsabilização e a participação de cada servidor na gestão documental. De início, poderá ser uma mensagem com caráter de apresentação do SIARQ, em seguida, de três em três meses, ou semestralmente, outras mensagens poderão ser disparadas para reforçar ou manter o contato, associando o trabalho de tratamento da documentação com o melhorias no setor de atendimento da Lei de Acesso à Informação, facilidade de implantação do SEI, otimização do fluxo de processos, aumentando, assim, a conscientização da comunidade da UFJF.

Quadro 15 – Ação 4: Definição de Requisitos da Inclusão no SIARQ

What	Definir critérios mínimos de gestão documental e inserção no SIARQ.
Why	É ainda subjetivo definir quem faz gestão documental.
Who	Equipe da Coordenação do SIARQ.
How	Listar os requisitos essenciais do trabalho de gestão documental e incluir na regulamentação de arquivo. Por exemplo: uso de caixas com etiquetas modelo padrão, realizar processos de destinação uma vez por ano, manter um servidor treinado para uso de tabelas de temporalidade.
When	Aplicação imediata, com prazo de máximo de elaboração em até seis meses.
Where	Coordenação do SIARQ.
Howmuch	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A clareza das regras, com requisitos de gestão de documentos pautados em normas do setor, permite que não se perca por parte dos arquivistas, nem por parte dos setores, os objetivos práticos do trabalho no dia a dia. O que se busca na Ação 4 é ter um documento formal dizendo explicitamente quais procedimentos serão verificados e orientados pelos arquivistas na busca pela inclusão de um setor no SIARQ. Podemos definir como requisito que o setor tenha uma lista impressa com todas as tipologias documentais produzidas no âmbito de suas atividades. Essa lista deve conter um código de classificação atrelada a cada tipologia. Outro ponto desejável diz respeito à correta identificação de caixas, estantes, gavetas. Deverá ainda conter uma exigência de pelo menos uma pessoa por setor com capacitação em arquivologia<sup>14</sup>.

Esses requisitos descritos em uma Portaria diminuem a subjetividade entre quem está de fato inserido no SIARQ e quem não está. Os parâmetros devem ser claros. Os arquivos setoriais que não estiverem inseridos no SIARQ já sofrem restrições principalmente quanto à habilitação de processos no SEI, de acordo com Portaria 001 do Arquivo Central, de 2018, no art. 7º

Para habilitação de processos no SEI-UFJF, os setores deverão encaminhar através de e-mail solicitação para a equipe gestora do SEI, contendo minimamente a Gestão Documental implantada e o Mapeamento de processos (UFJF, 2018).

<sup>14</sup> Aqui nos referimos a um treinamento de gestão documental mínimo voltado para o tratamento dado aos documentos arquivísticos produzidos e utilizados no dia a dia. Essa capacitação poderá ser adquirida via curso fornecido pela UFJF, ou curso externo, ou pelo treinamento dado pelos arquivistas.

Ainda que, na mesma Portaria, tenha se esboçado o que é uma gestão documental mínima, entendemos como realizar a gestão documental em termos práticos o mesmo significado de estar inserido no SIARQ. No artigo 9º, temos:

- a) a Gestão Documental mínima dos setores vinculados ao SEI-UFJF importa na realização de uma organização básica dos seus arquivos de processos e documentos avulsos, registrados em papel ou qualquer outro suporte de informação.
- b) cada setor, sob orientação dos arquivistas da UFJF, deverá organizar seus arquivos físicos de acordo com o Plano de Classificação, Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivos publicada pelo CONARQ – Conselho Nacional de Arquivos (UFJF, 2018).

Embora a Portaria cite que a gestão documental mínima “importa” uma organização de acordo com o plano de classificação, é necessário um detalhamento sobre o tipo de organização, além de incluir outros aspectos como a constante capacitação dos servidores e, ainda, como poderemos, enquanto AC, habilitar ou não um setor como inserido no SIARQ ou contendo gestão documental mínima.

Quadro 16 – Ação 5: Parceria entre EP e AC

What	Criar parceria para utilização de fluxogramas do Escritório de Processo.
Why	A divulgação dos fluxogramas elaborados pelo escritório de processos beneficia não apenas o setor atendido por eles, mas pode beneficiar a própria equipe do AC que identifica pontos de aperfeiçoamento de gestão documental para automação de procedimentos via SEI.
Who	Escritório de Processos e Arquivo Central.
How	Criar através de Portaria o vínculo entre o trabalho dos dois setores. A dinâmica poderia ser, antes de otimizar verificar pendências de gestão documental com a Coordenação do SIARQ.
When	Aplicação imediata com prazo de implementação em até seis meses.
Where	Arquivo Central e Escritório de Processos.
Howmuch	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A parceria estabelecida entre o Escritório de Processos e o Arquivo Central reforça dois trabalhos em ascensão na universidade, ainda requisitos para habilitação de processos no SEI<sup>15</sup>. O Escritório de Processos, ao propor uma otimização de algum processo, seja para diminuir os trâmites, agregar valor ao produto do setor, ou

<sup>15</sup> De acordo com a Portaria 001 de 2018 do Arquivo Central, art. 7º: “Para habilitação de processos no SEI-UFJF, os setores deverão encaminhar através de e-mail solicitação para a equipe gestora do SEI, contendo minimamente a Gestão Documental implantada e o Mapeamento dos processos. (UFJF, 2018).

melhorar a qualidade de atendimento, pode submeter à Coordenação do SIARQ, para receber orientações de adequação quanto à tipologia correta do processo, o código de classificação, forma de armazenamento ou possibilidade produção em meio digital via SEI. Em algum momento, a otimização de processo passa pela correta gestão de documentos.

Quadro 17 – Ação 6: Inclusão de Processos no SEI

What	Inserir processos no SEI.
Why	Não é mais suficiente tratar documentos físicos. A velocidade das decisões, em tempos da era digital, requer informação <i>online</i> e decisões, trâmites acessíveis por qualquer pessoa em qualquer lugar. A entrada de processos no SEI é uma prioridade institucional e os setores já inseridos no SIARQ largaram na frente para essa automação,
Who	A automação envolve a Coordenação do SIARQ e a equipe do SEI (pertencente ao AC também).
How	A equipe do SIARQ deve criar algum “selo” de validação do setor que possui gestão documental mínima nos termos das normas que serão aprovadas. Em seguida, deve ser encaminhados seus processos para a automação no SEI.
When	A duração prevista para automação de todos os processos no SEI pode levar entre dois a cinco anos, dependendo do grau de participação dos envolvidos.
Where	Todos os setores da UFJF.
Howmuch	A plataforma SEI é gratuita já está em uso na UFJF.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar os fluxogramas obtidos junto ao EP, juntamente com algumas respostas do questionário aplicado aos diretores de unidades acadêmicas, percebemos que há muitas vias de documentos, passando por vários setores, muitos relatórios anexados nos processos, fato que impacta não só a questão do espaço físico, mas na demora para realização de procedimentos. A habilitação de processos no SEI deve elevar a forma com que a UFJF realiza suas atribuições a um patamar de qualidade superior. A portaria 001 do Arquivo Central de 2018, prevê que, ao habilitar um processo no SEI, ele fica automaticamente proibido de ser produzido em meio físico. Então, há de se ter esforços no intuito de habilitar todos os processos da universidade.

A automação encerra para o momento as demandas iniciais de um programa de gestão documental já inserido na UFJF nos termos da Resolução nº 15 de 2011 do CONSU. Pelas definições apresentadas no decorrer da pesquisa, concluímos que, ao realizar as práticas de gestão documental de forma equivalente

em todos os setores, estes comporão o que se chama de Sistema de Arquivos da UFJF. O que se apresentou no âmbito desta dissertação do PPGP CAEd/UFJF em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ao tratar dos problemas adversos passados pela equipe do Arquivo Central, é que carecemos de atuação como gestores. Precisamos profissionalizar os responsáveis pela tomada de decisão cada vez mais como administradores. O conhecimento específico de Arquivologia verificado permite ao corpo técnico do SIARQ executar suas tarefas com perfeição, porém, na tentativa de resultados amplos, o planejamento, o monitoramento, a avaliação e o uso de ferramentas de gestão mostram-se elementares sob pena de ter resultados dispersos e descoordenados. Um grande potencial de uma equipe só pode ser alcançado se trabalharmos em conjunto, de forma coordenada e organizada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada partiu de uma premissa notada no cotidiano dos funcionários do Arquivo Central, mais especificamente os servidores que trabalham diretamente com gestão de documentos nos arquivos setoriais. A saber, mesmo após anos da criação de um setor, com resolução do CONSU, ele por si só não se torna conhecido, nem seus objetivos chegam ao público alvo. Carecia-se de uma análise crítica as ações e propostas do plano macro, desenvolvidas no período 2011-2018.

Dentre as várias funções em que esse setor se propõe e necessitam análise e avaliação, fizemos um recorte sobre a função da implantação do Sistema de Arquivo da UFJF, a fim de entender os obstáculos à sua implantação plena. Nesse campo, para validar as impressões empíricas e refinar nosso entendimento real sobre o problema, foram feitos levantamentos dos processos administrativos do período 2011-2018, além da análise dos relatórios 2011-2018. A fonte documental usada como evidência reforçou a ideia que se tinha e mostrou um descompasso entre as ações voltadas para setores administrativos da universidade e o baixo nível de auxílio aos arquivos da atividade-fim, nas unidades acadêmicas.

A busca por informações nas duas grandes áreas – atividade-meio e atividade-fim – se dividiram em duas metodologias, a saber: a análise de fluxograma produzidos pelo setor Escritório de Processo para setores já inseridos no SIARQ/UFJF e a aplicação de questionário aos diretores das unidades acadêmicas. Os fluxogramas permitiram conhecer a dinâmica de trabalho de setores inseridos no SIARQ e o questionário trouxe informações iniciais de setores ainda não conhecidos pelos arquivistas, componentes da equipe do AC.

O retorno do questionário demonstrou grande desconhecimento da comunidade pelo trabalho dos arquivistas, mostrou decisões equivocadas com relação à destinação de documentos, contrariando regras em vigência na instituição. Por outro lado, os respondentes se mostraram muito favoráveis a se adaptar às normas, desde que haja de fato esse contato por parte do AC, com acompanhamento e auxílio para iniciar a mudança de cultura.

Os fluxogramas dos setores das atividades-meio apontam que os métodos de trabalho podem ser incluídos nos processos de automação vigentes na UFJF. Como exemplos temos o uso do Sistema Eletrônico de Informações, em vigência desde o dia 15 de abril deste ano, e do Assentamento Funcional Digital.

O plano de ação montado para execução imediata aponta para soluções de equilíbrio entre atendimentos realizados pelo AC, ações de coordenação de um sistema amplo que não deixe de fora nenhum integrante, utilizando comunicação correta, nos espaços de decisão que surtam efeitos para todos os ambientes. A estratégia engloba clareza dos objetivos da gestão documental, definição do papel dos setores com seus documentos, forma correta de eliminar, transferir ou recolher documentos arquivísticos. Ao mesmo tempo em que gradativamente os parâmetros mínimos de gestão documental forem sendo alcançados, consideramos que os obstáculos ao pleno funcionamento do SIARQ estarão superados, assim, poderá haver esforços voltados para a automação, saindo do paradigma do papel para o documento digital.

As análises propostas se inserem no âmbito de Sistemas de Arquivos em universidades. As estratégias de análise visaram o que melhor atenderia o caso específico da UFJF, com os recursos disponíveis até o dia da pesquisa. É perfeitamente possível ambicionar soluções maiores com controles de rotinas de arquivo setoriais mais incisivas, detalhistas e controladoras. Acreditamos que o compartilhamento de soluções exitosas em fóruns da rede ARQUIFES, espaços acadêmicos da Arquivologia, devem trazer propostas que permitam aprofundar a temática emergente. Os sistemas de arquivos em universidades são relativamente novos e seus objetivos precisam ser claros, aperfeiçoados frente aos usuários. Os sistemas de arquivo podem e devem ser consolidados nas instituições, independentemente dos recursos disponíveis. Os estudos produzidos nesta área são essenciais para demonstrar os primeiros efeitos práticos percebidos em diferentes instituições públicas.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Felipe Henrique Alves de. **Os desafios na Implementação do Sistema de Arquivos na Universidade Federal de Juiz de Fora: o caso da CAP/PROGEPE**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/os-desafios-na-implementacao-do-sistema-de-arquivos-na-universidade-federal-de-juiz-de-fora-o-caso-da-capprogepe/>. Acesso em: 22 ago. 2018.

ARQUIFES. Rede Nacional de Arquivistas das IFES. **Resoluções dos Encontros Nacionais de Arquivistas das IFES (ENARQUIFES)**. [s.d.]. Disponível em: <http://arquifes.blogspot.com/p/resolucoes.html>. Acesso em: 07 nov. 2018.

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos**. Série Publicações Técnicas, n. 47. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1993.

\_\_\_\_\_. **Portaria AN/MJ nº 92**. Aprova o Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), 23 set. 2011. Disponível em: <http://www.siga.arquivonacional.gov.br/index.php/legislacao-e-normas/legislacao-portarias/337-portaria-an-mj-n-92-de-23-de-setembro-de-2011>. Acesso em: 26 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017**. Rio de Janeiro. Arquivo Nacional, mar. 2018. Disponível em: [http://arquivonacional.gov.br/images/Relatorio\\_de\\_gestao/Relatorio\\_gestao\\_AN\\_2017\\_final.pdf](http://arquivonacional.gov.br/images/Relatorio_de_gestao/Relatorio_gestao_AN_2017_final.pdf). Acesso em: 27 jan. 2019.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos Permanentes: Tratamento Documental**. 4. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

BOTTINO, Mariza. Arquivo Universitário: sonho ou realidade? In: VENÂNCIO, Renatto; NASCIMENTO, Adalson (org.). **Universidades & Arquivos: gestão, ensino e pesquisa**. 2. ed. Belo Horizonte: Fino Traço, 2014. p. 21-31.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 4.073**, de 03 de janeiro de 2002. Regulamenta a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4073.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4073.htm). Acesso em: 10 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.545**, de 4 de julho de 1978. Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6546.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6546.htm). Acesso em: 10 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.159**, de 09 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8159.htm). Acesso em: 22 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 1.2527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 10 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Portal de Dados Abertos**. [s.d.] Disponível em: <http://dados.gov.br/organization/concursos/universidade-federal-de-juiz-de-fora-ufjf>. Acesso em: 11 fev. 2019.

CBOK, BPM. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP, BPM CBOK, versão 3.0,[s.l.], 2013.

CONDÉ, Eduardo Salomão. Abrindo a caixa: dimensões e desafios na análise de políticas públicas. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v.2, n.2, p. 78-100, 2012.

CONARQ. Conselho Nacional de Arquivos. **Resolução nº 14**, 24 out. 2001. Aprova a versão revisada e ampliada da Resolução nº 4, de 28 de março de 1996. Disponível em: <http://conarq.arquivonacional.gov.br/resolucoes-do-conarq/256-resolucao-n-14-de-24-de-outubro-de-2001.html>. Acesso em: 17 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 40**, 09 dez. 2014. Dispõe sobre os procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema

Nacional de Arquivos – SINAR. Disponível em:  
<http://conarq.arquivonacional.gov.br/resolucoes-do-conarq/282-resolucao-n-40,-de-9-de-dezembro-de-2014.html>. Acesso em: 17 jun. 2019.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Ferramentas de Planejamento**. Vídeo-aula Liderança Educacional e Gestão Escolar, 28 abr. 2017. (10min.31s.). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=c6XFDUxJq2A&feature=youtu.be>. Acesso em: 03 jul. 2019.

\_\_\_\_\_.; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FONSECA, Maria Odila. **Arquivologia e Ciência da Informação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GONÇALVES, Daniel Infante Ferreira. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 7, nov./ dez. 2008.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa *versus* Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Prática**, UNB, Brasília, v. 22, n. 2, mai./ ago. 2006.

INFOLDO, Ana Celeste. Gestão de Documentos: Um Renovação Epistemológica no Universo da Arquivologia. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 28-60, jul./dez. 2007.

\_\_\_\_\_. O uso das normas arquivísticas no estado brasileiro: uma análise do Poder Executivo Federal. **IX ENANCIB**, Diversidade cultural e políticas de informação, USP, São Paulo, 2013. Disponível em:  
<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/1614>. Acesso em: 22 set. 2018.

MAFRA, Simone Caldas Tavares. **Elaboração de CheckList para Desenvolvimento de Projetos Eficientes de Cozinhas a Partir de Mapas Mentais e Escala Likert**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MARQUES, José Roberto. **O que é a metodologia 5W2H?**, 13 jul. 2016. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-a-metodologia-5w2h/>. Acesso em: 08 jul. 2019.

MEDEIROS, Helder. **Sobre o SEI**. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, out. 2015. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei>. Acesso em: 02 jul. 2019.

**MICHAELIS**. Definição de “planejar”. 2019. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 08 jul. 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 1042**, de 04 de novembro de 2015. Dispõe sobre a implantação e o funcionamento do processo eletrônico no âmbito do Ministério da Educação. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/33304161/do1-2015-11-05-portaria-n-1-042-de-4-de-novembro-de-2015-33304143](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/33304161/do1-2015-11-05-portaria-n-1-042-de-4-de-novembro-de-2015-33304143). Acesso em: 15 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)**. [s.d.]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>. Acesso em: 04 ago 2019.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Orientação Normativa SRH nº 2**, de 23 de fevereiro de 2011.

\_\_\_\_\_. **Portaria Normativa nº 9**, de 01 de agosto de 2018. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/35314259/do1-2018-08-03-portaria-n-9-de-1-de-agosto-de-2018-35314252](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/35314259/do1-2018-08-03-portaria-n-9-de-1-de-agosto-de-2018-35314252). Acesso em: 02 jul. 2019.

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

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, p. 81-105, jan./ fev. 2006.

PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL. **Barramento**. Disponível em: <https://processoeletronico.gov.br/index.php/assuntos/produtos/barramento>. Acesso em: 05 set. 2019.

REIS, Tiago. Liquidação Financeira: saiba o que é e como funciona. **Sunoresearch**, dez. 2018. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/liquidacao-financeira/>. Acesso em: 17 jun. 2019.

RESENDE, Odirley Hayalla de. **Processo Eletrônico Nacional: Um Estudo Sobre Transição de Paradigmas na Universidade Federal de Juiz de Fora.** Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/9771>. Acesso em: 04 set. 2019.

RHOADS, James B. **La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del RAMP.** Paris: UNESCO, 1983.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística.** Trad. Magda Bigotte de Figueiredo. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SANTOS, Fernanda Teixeira. **Análise Crítica da Modelagem de Processos de Bio-Manguinhos.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2018.

SHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Arquivos Modernos: princípios e técnicas.** Trad. Nilza Teixeira Soares. Rio de Janeiro: FGV, 1973.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2 – a pesquisa científica. In: SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 31-32.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS. **Organograma da Universidade Federal de Juiz de Fora.** [s.d.]. Disponível em: [https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/organograma/organograma\\_filtro.jsf](https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/organograma/organograma_filtro.jsf). Acesso em: 25 jun. 2019.

TREGGAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Estabelecendo o Escritório de Processos.** Rio de Janeiro: Elo Group, 2010.

TURBAN, E.; RAINER, R. K.; POTTER, R. E. **Introdução a Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

UFJF. Universidade Federal de Juiz De Fora. **Apresentação.** [s.d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 11 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. **Criação do Arquivo Central preservará história institucional e agilizará processos,** jun. 2011. Disponível em: <http://www.ufjf.br/arquivodenoticias/2011/06/criacao-de-arquivo-central-preservara-historia-institucional-e-agilizara-processos/>. Acesso em: 11 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. **Modelo de Governança de Processos da Universidade Federal de Juiz de Fora.** 2016. Disponível em:

<http://www.ufjf.br/escritoriodeprocessos/files/2016/06/Documento-Modelo-de-Governan%C3%A7a-de-Processos-UFJF-v1.1.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Portaria Arquivo Central 001**, de 19 de setembro de 2018. Dispõe sobre o credenciamento dos setores, a habilitação dos seus respectivos processos, o cadastro de usuários e fixa regras gerais para o início da produção de documentos no Sistema Eletrônico de Informações SEI-UFJF. Disponível em:

[http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/12/Portaria-001-2018-SEI\\_arquivo\\_central.pdf](http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/12/Portaria-001-2018-SEI_arquivo_central.pdf). Acesso em: 08 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 246**, de 21 de fevereiro de 2018. Designa membros da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da UFJF-CPAD. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/11/Portaria-n%C2%BA-246.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 690**, de 02 de junho de 2017. Estabelece diretrizes gerais para implantação e funcionamento do sistema Eletrônico de Informação – SEI – na UFJF. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/12/Portaria-n%C2%BA-690-Implanta%C3%A7%C3%A3o-do-Sistema-Eletr%C3%B4nico-de-Informa%C3%A7%C3%A3o-SEI.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação PROADES**. [s.d.]. Disponível em:

<http://www.ufjf.br/progepe/servidores/proades/>. Acesso em: 10 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**. [s.d.]. Disponível em:

<https://www.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

UFJF CONSU. Conselho Superior. **Resolução nº 15**, de 31 de maio de 2011. Cria o Arquivo Central e dispõe sobre o Sistema de Arquivos da UFJF.

UFJF SEI. **Sistema Eletrônico de Informações**. Disponível em:

<http://www.ufjf.br/sei/>. Acesso em: 05 set. 2019.

UFJF SIGA. **Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA)**. [s.d.]. Disponível em: <https://siga.ufjf.br/>. Acesso em: 10 jul. 2019.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado

em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WEBER, Max. **O que é a Burocracia?** Brasília: Editora CFA, 1991.

**APÊNDICE A – Questionário voltado aos diretores de unidades acadêmicas**

UFJF/CAEd

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PÚBLICA

Dissertação

David Medeiros de Oliveira Sucar

**QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS DIRETORES DE UNIDADES ACADÊMICAS**

1 – Quanto tempo está na função de Diretor de Unidade Acadêmica?

- a) Menos de 1 ano;
- b) 1-2 anos;
- c) 3-4 anos;
- d) Mais de 4 anos.

2 – Em uma escala de 0 – 10, qual seu grau de conhecimento sobre o trabalho do setor Arquivo Central?

Desconheço totalmente 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 Conheço totalmente

3 – Em uma escala de 0 – 10, qual seu grau de conhecimento sobre o Sistema de arquivos/UFJF (SIARQ/UFJF)?

Desconheço totalmente 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 Conheço totalmente

4 – As políticas voltadas para gestão de documentos da UFJF chegam até você e seu setor?

- a) Chegam constantemente, por e-mail, avisos, memorandos e outros veículos;
- b) Chegam avisos, ofícios esporadicamente;
- c) Nunca chegou nenhuma divulgação desse trabalho em meu setor.

5 – Qual o nível de vinculação do arquivo de seu setor com o Arquivo Central da UFJF?

- a) Possuem ligação direta, pois constituem o mesmo acervo, o acervo da instituição UFJF;



- b) Possuem ligação, mas não há necessidade identificá-los sobre as mesmas regras de arquivamento;
- c) Não estão vinculados;
- d) Não tenho conhecimento sobre essa vinculação.

### **Perguntas voltadas às práticas vigentes nos setores**

6 – Existe alguma dependência utilizada como “arquivo” em seu setor?

- a) Sim;
- b) Não.

7 – Caso não exista dependência exclusiva para arquivo, justifique-se:

---

8 – Quantas pessoas realizam tarefas relacionadas ao tratamento de documentos em seu setor, ou seja, na identificação das caixas, separação por ano, classificação, ordenação alfabética, numérica ou outras?

- a) Nenhuma pessoa;
- b) 1-2 pessoas;
- c) 3-4 pessoas;
- d) Todos se responsabilizam pela organização de documentos.

9 – Como é a qualificação das pessoas envolvidas com o tratamento aos documentos de arquivo?

- a) Há servidores que fizeram curso de capacitação em gestão de documentos ou arquivologia;
- b) Os servidores trabalham de acordo com o treinamento dados pelos arquivistas do Arquivo Central;
- c) O setor possui profissional específico com cargo de técnico em arquivo.
- d) Não há qualificação em arquivo até o momento para o pessoal que executa as funções.

10 – Existem problemas relacionados ao acúmulo de documentos no seu setor?

- a) Sim;

b) Não.

11 – O setor já fez uso de algum dos processos que visa liberar espaço no setor, como transferência de documentos ao Arquivo Central, recolhimento de documentos ao Arquivo Central ou eliminação de documentos?

- a) Já realizamos esse processo uma vez;
- b) Realizamos esse processo periodicamente;
- c) Nunca realizamos esse processo.
- d) Realizamos o processo de transferência, recolhimento ou eliminação de documentos do setor sem o conhecimento ou a participação do Arquivo Central.

12 – O setor faz uso da tabela de temporalidade de documentos para atividades-meio e atividades-fim da IFES aprovadas pelo Conselho Nacional de Arquivos?

- a) Sim, utilizamos a tabela de temporalidade para nortear as decisões com relação à destinação de documentos arquivísticos;
- b) Não utilizamos a tabela de temporalidade de documentos para nortear as decisões com relação à destinação de documentos arquivísticos.

13 – Assinale a solução desejável para aprimorar ou iniciar o trabalho com gestão de documentos em seu setor:

- Inscrever servidores em cursos de capacitação;
  - Receber visita técnica de arquivistas do Arquivo Central com alguma frequência;
  - Aumentar o nível de divulgação desse trabalho na UFJF;
  - Outra solução, descreva:
- 

14 – Deixe algum comentário ou sugestão referente ao seu arquivo ou aos arquivos da UFJF.

---