

# A PRÁTICA ARQUIVÍSTICA E A GESTÃO DO CONTEÚDO ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM EMPRESA DO SETOR ENERGÉTICO

*ARCHIVAL PRACTICES AND ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT:  
AN EXPERIENCE IN A BRAZILIAN POWER COMPANY*

**Elisangela C. Aganette**

**Lívia M. D. Teixeira**

**Mauricio B. Almeida**

**Resumo:** a teoria e a prática arquivísticas vêm se desenvolvendo já há bastante tempo, em muitos casos, voltadas para questões históricas. Projetos internacionais tem demonstrado que a arquivística tem mais a oferecer além da preservação do patrimônio histórico. As instituições públicas e privadas têm muito a se beneficiar das técnicas a cargo do arquivista, principalmente no âmbito de projetos de gestão de conteúdo organizacional – *Enterprise Content Management* (ECM). O presente artigo busca atestar tais benefícios no contexto de um projeto de Pesquisa & Desenvolvimento em instituição de economia mista do ramo de energia. Para tal, o artigo descreve importantes instrumentos da arquivística, a relação com ferramentas tecnológicas, e a aplicação prática em ambiente organizacional. Os resultados preliminares da pesquisa indicam a necessidade de se estabelecer novos marcos teóricos, bem como aplicá-los a situações reais na busca por resultados empíricos.

**Palavras-chave:** Arquivística. ECM. Classificação. Destinação final. Documentos.

**Abstract:** *the archival practice has been in development a long time ago. In many cases, however, such a practice has been only following a historical bias, as opposed to a management bias. International projects have proved that the archival studies have much more to offer in addition to the activity of historical heritage preservation. Public and private institutions may take advantage of the techniques developed within archival studies, mainly in the scope of Enterprise Content Management (ECM) projects. The present seeks to make evident such benefits in the scope of a Research & Development project. This project has been conducted through a partnership between a university and a large corporation acting in production and distribution of energy. In order to reach our goals, we describe archival instruments, the connection to technological tools, and the practical applications of all of these things in a corporate environment. Our preliminary findings point to the need for establishing new theoretical backgrounds, as well as applying them in real situations in seeking empirical results.*

**Keyword:** *Archival Studies. ECM. Classification. Final destination. Documents*

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, os arquivos públicos e privados são regulamentados pela Lei nº 8.159, de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. A gestão de documentos é definida como um “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 2004).

Na esfera pública, a normalização do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) é obrigatória para órgãos públicos federais, e recomendada para a órgãos públicos estaduais e municipais. Na esfera privada, o acervo de documentos e informações sujeitos a gestão documental se tornam um ativo estratégico, aumentando a eficiência e reduzindo custos nas atividades de gestão. Em qualquer dos casos, público ou privado, a normalização do CONARQ é referência para o registro documental das atividades-meio. Os instrumentos arquivísticos são insumos básicos para uma gestão documental eficiente, sendo que as especificidades das atividades-fim geram as maiores dificuldades para identificação de temporalidades e legislação aplicável.

As práticas arquivísticas na administração pública brasileira tem mais enfatizado o registro histórico, com características de repositórios documentais, e pouco tem se voltado para a criação de instrumentos para tomada de decisões (JARDIM, 1995). De fato, o uso dos preceitos da arquivística para possibilitar melhorias na tomada de decisão ainda não é uma realidade nas instituições brasileiras.

A prática da arquivística nas organizações envolve um trabalho prévio de desenvolvimento de instrumentos de gestão documental e não prescinde do apoio da Tecnologia da Informação (TI). Um dos desdobramentos corporativos relevantes do trabalho arquivístico é a vinculação a projetos de Gestão de Conteúdo Organizacional – *Enterprise Content Management* (ECM) – nos quais se automatizam atividades e alteram-se procedimentos, trazendo mais agilidade e eficiência. Projetos de ECM, uma vez precedidos pelo desenvolvimento dos instrumentos de gestão documental, possuem uma característica de adequação tecnológica à realidade corporativa.

O objetivo do presente artigo é descrever a construção de instrumentos de gestão documental – plano de classificação, tabela de temporalidade e política – a partir da teoria e da prática arquivística no contexto interdisciplinar da Ciência da Informação. Para tal, apresenta-se uma breve revisão de literatura dos conceitos básicos da arquivística e as

experiências vividas em um caso prático de implantação de um projeto de ECM em uma concessionária de energia do setor elétrico.

O restante do presente artigo está organizado conforme segue. As seções 2 e 3 apresentam um breve *background* sobre os principais conceitos arquivísticos. A seção 4 aborda a especificação de requisitos e a tecnologia envolvida em projetos de ECM. A seção 5 apresenta o projeto em uma concessionária de energia, descrevendo as dificuldades e as soluções obtidas com apoio de preceitos arquivísticos. A seção 6 discute os resultados, destacando a necessidade de pesquisa e aportes empíricos para adequar de práticas arquivísticas a realidade organizacional. Finalmente, a seção 7 oferece considerações finais.

## **2. PRECEITOS TEÓRICOS E INSTRUMENTOS BÁSICOS DA ARQUIVÍSTICA**

A arquivística é campo do conhecimento cujo objeto de pesquisa é o documento arquivístico, considerando a característica probatória em relação a uma atividade meio ou fim, o ciclo de vida, a guarda e preservação, o acesso e uso (DURANTI, 1994).

Apresenta-se um breve histórico desde as primeiras iniciativas da arquivística até a era digital (seção 2.1), bem como uma breve descrição de dois instrumentos da arquivística, a saber, o Plano de Classificação Documental e a Tabela de Temporalidade e Destinação Documental (seção 2.2).

### **2.1. Dos primórdios à era digital**

O primeiro arquivo nacional foi criado na França em 1790, durante a Revolução Francesa. Documentos eram considerados primordiais para a manutenção da sociedade existente e mesmo para a criação de uma nova sociedade. A preservação dos documentos da sociedade existente era importante por razões culturais e, os documentos da nova sociedade deveriam ser preservados para a garantia dos direitos públicos. A Revolução Francesa promoveu assim, em larga escala, o reconhecimento da importância dos documentos para a sociedade que se mantém até os dias de hoje (SCHELLENBERG, 1974).

A partir da segunda metade do século XX, o ciclo de vida dos documentos passa a incorporar a *teoria das três idades*. Essa teoria estabelece períodos distintos para os documentos produzidos e acumulados nas instituições. Documentos percorrem um trajeto na instituição ao longo do tempo, passando por três períodos: a fase *corrente*, a fase *intermediária* e a fase *permanente*.

No âmbito da dessas três etapas do ciclo de vida dos documentos, o valor do documento é definido identificando-se os valores entre *primário* ou *secundário*. O valor primário refere-se ao uso administrativo do documento, o que pressupõe o estabelecimento de prazos de guarda ou retenção anteriores à eliminação ou à guarda permanente. O valor secundário refere-se ao uso do documento para outros fins que não aqueles para os quais foram originalmente criados. Pode ser *probatório*, quando comprova a existência, o funcionamento e as ações da instituição; ou *informativo*, quando contém informações essenciais sobre matérias com que a instituição lida, para fins de estudo ou pesquisa (LOPES, 1996).

Os preceitos arquivísticos podem realizar seu potencial nas instituições, na medida em que se obtém uma real interação entre aspectos da teoria, da metodologia, da fundamentação legal e da prática arquivística. Um exemplo de aspecto teórico é a teoria das três idades, já citada, de importância fundamental para a organização dos documentos. Aspectos metodológicos envolvem, por exemplo, os passos para a criação de instrumentos de gestão, como o Plano de Classificação Documental (PCD) e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD). Aspectos legislativos, por sua vez, fornecem o respaldo legal para que os documentos, em cada idade, cumpram seus objetivos, sejam eles relacionados a prova ou a preservação do patrimônio. Aspectos da prática arquivística englobam todos os outros, de forma a permitir a gestão de documentos eficiente e racional nas instituições.

A existência isolada desses aspectos não é suficiente para que a gestão de documentos possa transformar o cotidiano das organizações. Além disso, a simples implantação de uma tecnologia sem a consideração dos aspectos teóricos, metodológicos, práticos e legais mencionados, resulta via de regra em fracassos para os planos da gestão documental.

## **2.2. Instrumentos arquivísticos**

Na literatura arquivística a definição de classificação aparece em duas versões distintas: *classificação* e *arranjo* (GONÇALVES 1998; BELLOTTO, 2006). O tratamento de arquivos correntes diz respeito à classificação, e o tratamento de arquivos permanentes diz respeito ao arranjo (SCHELLENBERG, 1974). Além disso, a divisão tradicional considera de um lado “arquivos administrativos”, e de outro “arquivos históricos”.

Entretanto, tal distinção não é simples na prática, seja pela dinâmica das tipologias documentais, seja pela ambiguidade da nomenclatura utilizada nos níveis de classificação, tais como (HÉON, 1999): i) em tabelas de classificação de arquivos correntes, usam-se os

termos categoria, classe, divisão, subdivisão; em quadros de arranjo de arquivos permanentes, usam-se termos com: série, sub-série, sub-sub-série, Dossiê.

A classificação pelo princípio da proveniência considera dois níveis principais (HEREDIA HERRERA,1991): i) Identificação pela estrutura ou funcionamento da instituição, que corresponde às seções e subseções na classificação; ii) equivalência às séries documentais ou aos testemunhos de atividade derivadas daquela estrutura.

A classificação arquivística é operacionalizada por um PCD. Trata-se de um “esquema de distribuição de documentos em classes, de acordo com métodos de arquivamento específicos, elaborado a partir do estudo das estruturas e funções de uma instituição e da análise do arquivo por ela produzido” (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

No âmbito da norma ISO-15.489, o PCD é instrumento essencial para os sistemas de gestão documental, uma vez que dá suporte à organização de documentos e operações de seleção, avaliação e acesso a conjuntos documentais e a sobre documentos isolados. A Norma Geral Internacional de Descrição Arquivística (ISAD) e a Norma Brasileira de Descrição Arquivística (NOBRADE) propõem um sistema de descrição baseado em níveis de classificação de fundos. No Modelo de Requisitos para Gestão de Arquivos Eletrônicos (MOREQ) e no Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (e-ARQ Brasil), o PCD é considerado o núcleo de um sistema de gestão de arquivos eletrônicos, uma vez em que nele se definem como os documentos são organizados em dossiês.

O PCD fornece subsídios para a construção da TTDD em virtude da interação entre os dois instrumentos, a qual se operacionaliza a partir da função de avaliação arquivística (ROUSSEAU e COUTURE, 1998). A função de avaliação é uma atividade fundamental da arquivística que analisa os documentos e, de acordo com seu ciclo de vida, define quais deverão se manter disponíveis (ou ativos), quais serão eliminados e quais serão destinados a preservação. Para executar a avaliação, consideram-se a idade dos documentos e o valor do documento (primário ou secundário).

A TTDD é um instrumento de destinação, aprovado por autoridade competente, que especifica condições de guarda considerando a transferência, a coleta, o descarte e a eliminação de documentos (ARQUIVO NACIONAL, 2005). A estrutura básica da TTDD contempla os conjuntos documentais produzidos e recebidos por uma instituição no exercício de suas atividades, os prazos de guarda nas fases corrente e intermediária, a destinação final, seja descarte ou guarda permanente (CONARQ, 2001).

Ao criar uma TTDD, avalia-se o valor primário do documento observando-se o seu prazo de vigência, aquele necessário à sua tramitação e uso em uma decisão administrativa. A vigência inicia-se no momento em que o documento é produzido e termina quando a informação que contém cumpre a função que originou o documento. Existem também documentos cujo conteúdo não permite identificação da vigência e nesse caso são adotados prazos de precaução. Estes prazos se constituem no tempo necessário para guarda do documento entre o término da vigência e a destinação final. Os prazos de precaução objetivam atender reclamações administrativas ou jurídicas referentes ao documento em si, sua tramitação ou cumprimento.

Dessa forma, observa-se que a arquivística oferece princípios metodológicos básicos e descrições sobre como adotá-los para a criação de instrumentos. No caso do PCD, verifica-se na prática que os princípios teóricos e metodológicos da classificação não tem sido aplicados, e quando o são, são incorretamente aplicados. No caso da TTDD, existem dificuldades práticas quando se confrontam a variedade de documentos e a necessidade de se determinar legalmente prazos para as idades. A realidade das organizações, onde se misturam o ambiente analógico e o digital, tem exigido o aprimoramento constante dos instrumentos arquivísticos.

### **3. PRECEITOS BÁSICOS DA PRÁTICA ARQUIVÍSTICA**

As ações de gestão de documentos compreendem o tratamento dos documentos desde a sua criação até a sua destinação final. Tais ações envolvem os preceitos teóricos e a aplicação dos instrumentos arquivísticos, mas também considerações de cunho prático.

Apresentam-se aqui brevemente os principais constructos da prática arquivística (seção 3.1), além de considerações práticas obtidas na rotina de um projeto real de gestão de documentos, complementares à prática arquivística (seção 3.2).

#### **3.1. A prática Arquivística**

A prática arquivística envolve diversas ações que operacionalizam os preceitos teóricos e os instrumentos arquivísticos. As práticas são diversas, e em geral associam as ações, os tipos de documentos (quanto ao suporte) e a idade em que a ação se desenvolve. O restante da presente seção descreve a compilação de etapas devida a Negreiros (2007).

Na etapa de "identificação", durante a fase corrente, determina-se a tipologia e a identificação das funções a que se referem os documentos. A etapa de "classificação", que

também ocorre na fase corrente, diz respeito ao contexto, à estrutura e ao conteúdo do documento. A etapa de “avaliação”, a qual ocorre nas fases corrente e intermediária, consiste da análise de documentos e estabelece prazos de guarda e destinação. A avaliação inexiste no ambiente eletrônico depois que cessa o valor primário de utilização.

A etapa de “seleção”, que ocorre nas fases corrente e intermediária, consiste na separação dos documentos de valor permanente dos passíveis de eliminação. A seleção inexiste no ambiente eletrônico depois que cessa o valor primário de utilização dos documentos. A etapa de “criação da TTDD”, que também ocorre nas fases corrente e intermediária, define o ciclo de vida documental da organização.

A etapa de “produção do arranjo”, que ocorre na fase permanente, é a sequência de operações que proporciona a organização de documentos. Os arranjos eletrônicos estão especificamente ligados a manutenção da proveniência. Ainda na fase permanente, tem a lugar a etapa de “descrição”, que corresponde aos processos de capturar, ordenar, analisar e organizar informação relativa à identificação, controle, descoberta e interpretação de acervos. No caso de documentos eletrônicos, cabe aos metadados preservar a proveniência, resguardar as características da forma e do suporte da tipologia documental.

A etapa de “preservação”, que tem lugar nas fases corrente, intermediária e permanente, consiste da aquisição e distribuição de recursos contra deterioração. No caso de arquivos eletrônicos, diz respeito a assegurar que os documentos criados e mantidos no antigo sistema de gestão permaneçam compreensíveis e utilizáveis no novo sistema.

A etapa de “transferência” contempla a passagem dos documentos do arquivo corrente para o intermediário. A etapa de “recolhimento” a passagem dos documentos do arquivo intermediário para permanente. A etapa de “arquivamento”, ocorre nas fases corrente, intermediária e permanente, consiste das operações para guarda ordenada de documentos. A etapa de “referência” compreende todos os processos de acesso e uso dos documentos. No ambiente eletrônico, mantém as funções arquivísticas relacionadas ao acesso e uso dos documentos.

Mesmo que um corpo de ações práticas possa ser compilado, não existe um modelo único capaz de absorver a complexidade e a diversidade de documentos e de informações nas organizações.

### 3.2 Considerações sobre a prática Arquivística

Existem diferentes formas e métodos de registrar informações identificadas em diagnósticos e levantamentos para fins arquivísticos. A experiência prática nas instituições mostra que as teorias, as práticas e os instrumentos arquivísticos nem sempre são padronizados (ou padronizáveis) de forma que sejam aplicáveis a qualquer contexto. Da mesma forma que as empresas possuem diferentes formas de se organizar, as práticas para registro do modelo arquivístico devem ser flexíveis. Essa flexibilidade remete à solução de questões que a literatura especializada não aborda, e que devem ser incorporadas a partir de experimentos empíricos, pesquisa e desenvolvimento.

As premissas que norteiam a prática arquivística são: i) documentos como prova de um ato ou fato, ou seja, o registro de uma evidência; ii) comunidade ou público alvo, que diz respeito a uma comunidade específica relacionada à produção dos documentos; iii) preservação, ou seja, preservação física e intelectual do suporte; iv) sigilo e segurança, relacionado a proteção para garantia do acesso seguro.

Embora as premissas sejam sempre as mesmas, a cada projeto realizado faz-se necessário adequar a forma de elaboração dos instrumentos arquivísticos, em virtude de cada projeto ter sua especificidade, seja pelo método de levantamento de insumos, complexidade dos processos, técnicas de validação ou de implantação.

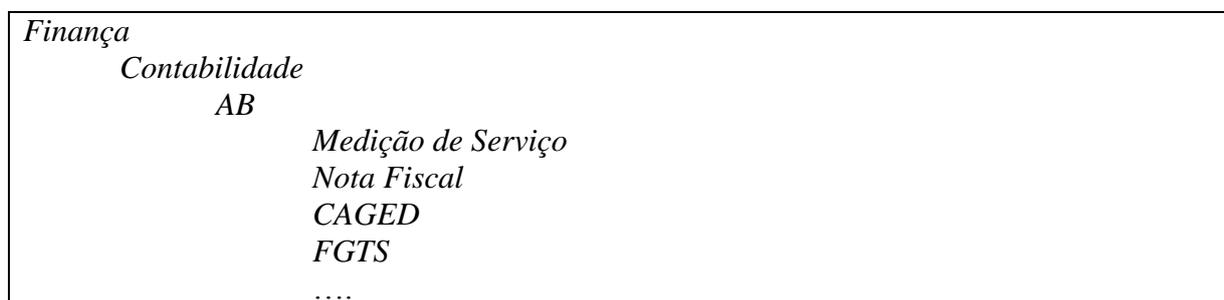
No que se refere às instituições, observa-se que na maioria das vezes, estas também desconhecem quase que em sua totalidade quais são os entregáveis de um modelo arquivístico, quais são seus benefícios e retornos ligados ao seu processo de negócio. A maioria das pessoas referencia apenas necessidade de recuperação da informação com a prática arquivística. Na maioria dos casos, o que motiva a demanda por produtos e serviços vinculados à arquivística está ligada a riscos estratégicos e vinculados a perdas financeiras.

O desenvolvimento de instrumentos e a implantação de um projeto de gestão de documentos são conduzidos por um profissional da informação (com formação em Biblioteconomia, Arquivística ou Ciência da Informação). O trabalho desse profissional é precedido pela prospecção do ambiente, ou seja, pela identificação do produtor do fundo, sempre que é possível entender o contexto orgânico e funcional. De fato, trata-se da evidente necessidade de conhecer o funcionamento da organização para entender como ocorrem os fluxos documentais. A abordagem prática, essencialmente ligada aos fluxos documentais inerentes aos processos de negócios, e respectivas atividades pode ser visualizada através da seguinte cadeia: Processo => Atividade => Dossiê => Tipologia.

O termo “processo” diz respeito ao fluxo de trabalho com entradas e saídas bem definidas, além de tarefas sequenciais e interdependentes (HARRINGTON; ESSELING; NIMWEGEN, 1997). Por “atividade” entende-se a operação em si, ou seja, a execução da tarefa constituinte do processo. O termo “dossiê” diz respeito ao conjunto de peças documentais sobre um assunto específico. A “tipologia” especifica cada tipo de documento, a menor parte do dossiê, via de regra denominada “peça documental”.

Em um contexto corporativo, a abordagem genérica básica pode assumir várias formas, dependendo da parte da empresa que a gestão de documentos está sendo realizada. Um exemplo é a cadeia (Processo => Atividade => Dossiê => Tipologia) aplicada ao contexto de um setor de contabilidade, como mostrado na Figura 1:

Figura 1 – documentos de setor de contabilidade



Fonte: elaborado pelo autor

Dessa forma, procede-se ao levantamento para identificação dos processos e das respectivas atividades do setor da organização em questão. Essas informações são facilmente identificadas quando existe um sistema normativo. Na falta de tal sistema, a identificação é feita por entrevistas com funcionários do setor.

De posse do levantamento, realiza-se a identificação dos respectivos dossiês documentais das atividades e, por fim, das tipologias de documentos associadas. Até o nível do dossiê documental o consenso em geral acontece rapidamente. Porém, ao continuar a navegar pelas tipologias documentais de um dossiê, várias opções são possíveis através de procedimentos identificados como precaução. Busca-se um modelo preliminar, a partir de mais entrevistas com maior número de funcionários. São então mapeadas e registradas todas as informações obtidas com os entrevistados. Ao final, promove-se reflexão e debate, em oficinas, onde as informações levantadas são validadas.

Apenas a partir dessas ações de campo, aplicadas sobre a prática arquivística, é possível construir ferramentas de gestão arquivística efetivas. Tais ferramentas se ocupam do

tratamento dos documentos desde a sua gênese até sua destinação final, considerando a mídia física e digital.

Assim como a determinação de instrumentos arquivísticos que definem e padronizam a metodologia arquivística na instituição, a operacionalização da gestão de documentos também deve ser levada em consideração. Essa operacionalização envolve pessoas especializadas, com capacidades, competências e habilidades técnicas, atuando para que a tramitação dos documentos, os assuntos selecionados, os prazos definidos, os cuidados de conservação estabelecidos e o arquivamento final espelhem a realidade institucional ou contribuam para a sua interpretação. Para que todos esses aspectos sejam assimilados e incorporados pela instituição, torna-se fundamental a sensibilidade de um patrocinador. Outro aspecto que deve ser considerado é o envolvimento de todos os colaboradores da instituição, estes devem participar das discussões e definições referentes à gestão arquivística.

#### **4. REQUISITOS E TECNOLOGIA**

A tecnologia para gestão de documentos ultrapassa a automação, a manipulação ao longo do ciclo de vida e a preservação. A gestão arquivística envolve também o tratamento de documentos e informações que envolvem os processos de negócio da instituição. A gestão de conteúdos corporativos é operacionalizada via uma tecnologia específica, a *Enterprise Content Management* (ECM). De forma simplificada, o ECM é uma evolução da Gestão Eletrônica de Documentos (GED), uma vez que vai além do simples tratamento de documentos.

As instituições têm produzido volumes cada vez maiores de conteúdo. Nesse contexto, a implantação do ECM busca resolver preocupações fundamentais, tais como: armazenamento de conteúdo, classificação, recuperação, versionamento, políticas de arquivamento e descarte, mitigação de risco, conformidade, redução do uso de papel, dentre outros. Em termos práticos, em geral as instituições não estão preparadas para lidar com todos estes desafios ao mesmo tempo.

A implantação efetiva das metodologias e tecnologias de ECM exige planejamento e estratégia para lidar com fatores humanos, informacionais, tecnológicos e da cultura organizacional. Para implantar tal sistema, é necessário estabelecer requisitos (seção 4.1) e aplicar tecnologias (seção 4.2).

## 4.1 Requisitos

O modelo de requisitos adotado no Brasil é o *e-Arq Brasil*<sup>1</sup> que especifica Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD). Trata-se de um modelo de referência originado do MoREQ<sup>2</sup>, independente de tecnologia, onde são descritos os requisitos funcionais e de metadados para a gestão arquivística dos documentos digitais e convencionais.

O documento do *e-Arq Brasil* contém duas partes principais. A “Gestão Arquivística de Documentos” fornece subsídios para programas de gestão arquivística. A “Especificação de Requisitos para Sistema Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos” descreve requisitos tecnológicos. A implementação da metodologia de gestão documental requer o atendimento dos requisitos do *e-Arq Brasil*, apresentados a seguir:

- PCD: gestão da estrutura hierárquica e associativa de assuntos. Os requisitos são: i) configuração do PCD; ii) metadados para classes e pastas; iii) divisão em volumes, pastas e subpastas; iv) gestão do PCD.
- Segurança e controle de documentos: medidas de salvaguarda para documentos e conteúdos. Os requisitos são: i) acesso e permissões; ii) rotina de auditoria; iii) guarda e recuperação; iv) seleção de documentos vitais.
- Retenção e ciclo de vida: automatização da TTDD. Os requisitos são: i) controle de retenção; ii) revisão do destino; iii) transferência, exportação e eliminação.
- Captura e definição: captura de documentos e atribuição de localização de acordo com o PCD. Os requisitos são: i) captura; ii) importação; iii) gestão de correio eletrônico; iv) definição do tipo de documento; v) imagens e digitalização.
- Referência: conexão das classes e assuntos do PCD a um identificador único. Os requisitos são: i) códigos de classificação; ii) identificadores de sistema.
- Pesquisa, recuperação e visualização: acesso a documentos no sistema. Os requisitos são: i) pesquisa e recuperação; ii) visualização; iii) impressão; iv) exportação.
- Funções administrativas: apoio a operação e a manutenção. Os requisitos são: i) administração geral; ii) relatórios; iii) alterar, eliminação e bloqueio.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br>>

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.moreq.info/>>. Acesso em 03/08/2015.

## 4.2 Tecnologias

A definição das tecnologias para a gestão de documentos, bem como sua abrangência de cobertura, varia com o fabricante de software. A *Association for Information and Image Management (AIIM)*<sup>3</sup> identifica os tipos de tecnologias que fazem parte de uma iniciativa de gestão de documentos e conteúdos. Esses tipos de tecnologias são:

- Captura: captura de informação criada por pessoas e criada por aplicativos. Exemplos de tecnologias são: *Optical Character Recognition (OCR)*, *Intelligent Character Recognition (ICR)*, processamento de formulários, agregação, COLD/ERM.
- Colaboração: trabalho colaborativo entre equipes. Exemplos de tecnologias são: workflow, GED, gestão de registros, gestão de ativos digitais, dentre outros.
- Armazenamento: guarda e manutenção de objetos digitais. Exemplos de tecnologias são: *Storage Area Network (SAN)*, *Network-Attached Storage (NAS)*, DVD e CD-ROM, fitas, dispositivos magnéticos, *Redundant Array of Independent Disks (RAID)*, discos óticos, repositórios, serviços de bibliotecas (busca, entrada e saída, recuperação).
- Acesso e disseminação: transformação, segurança e distribuição. Exemplos de tecnologia são: COLD/ERM, compressão, chaves públicas, marcas d'água, direitos autorais, papel, internet, intranet, email, fax, dispositivos móveis, dentre outros.
- Preservação: manutenção e acesso a documentos ao longo do tempo. Exemplos de tecnologias são: papel, filme, dispositivos óticos, NAS, SAN, dentre outros.

Cabe enfatizar que os preceitos arquivísticos precedem a escolha de tecnologia, pois é a partir deles que se identificam os requisitos e as particularidades do ambiente. A partir desse diagnóstico pode-se estabelecer o diálogo com a equipe de TI. O profissional da informação registra e transmite as informações para o desenvolvimento de software.

Nesse contexto, o PCD e a TTDD são os alicerces para a gestão de documento. A colaboração entre equipes interdisciplinares possibilita a reunião de elementos da teoria e da prática arquivística para o desenvolvimento de sistemas orientados por modelos conceituais alinhados com as necessidades das instituições (NEGREIROS, 2007).

---

<sup>3</sup> Disponível em <<http://www.aiim.org/>>. Acesso em 30/06/2015.

## 5. RELATO DE EXPERIÊNCIA

A presente pesquisa tem lugar em um projeto de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) conduzido via parceria da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), com financiamento da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

O relato de experiência no âmbito desse projeto fornece dados empíricos complementares à teoria e à prática arquivística. Essa complementaridade é fundamental para que os preceitos arquivísticos possam demonstrar o seu potencial. Descreve-se o contexto do projeto (seção 5.1), bem como os procedimentos e resultados (seção 5.2).

### 5.1. O contexto

A CEMIG é uma das principais concessionárias de energia elétrica do Brasil, tendo sede na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Para orientar e coordenar as iniciativas de gestão de documentos, a CEMIG lançou um Programa de Gestão Documental (PGD), parte de um conjunto de ações que objetiva melhorias na capacidade gerencial a partir da organização dos processos e documentos. Em última instância, busca-se o aumento da eficiência administrativa, economia, racionalização e o atendimento a exigências legais através da implantação da gestão documental.

O projeto é uma oportunidade de atendimento às necessidades do setor elétrico e possibilitará tramitar a documentação digitalizada (via impressão corporativa) para o um sistema de gestão de documentos, submetido a *workflow*, com integração a recursos do sistema integrado de gestão da empresa. Os procedimentos implantados objetivam ganhos na agilidade do processo, a redução do volume de impressões, a minimização de riscos de extravio de documentos em trânsito e na conexão direta para a produção do microfilme, além de garantir exigências fiscais e contábeis sem expor a empresa a riscos de multas.

Os objetivos do projeto envolvem as seguintes atividades: i) integração dos recursos da TI, sejam documentais ou processuais; ii) a construção de uma sistema para tramitação de um documentos específico denominado “capa de lote”; iii) a implantação de metodologia de gestão documental; iv) a implantação de política de gestão documental. No ambiente da CEMIG, “capas de lotes” são conjuntos de documentos produzidos em setores diversos da empresa e finalmente enviados ao setor de contabilidade para comprovação.

Do ponto de vista das metodologias e processos, o resultado imediato envolve a redução de custos de impressão e armazenamento. Entretanto, o resultado esperado é um sistema de gestão da informação registrada dos processos de contabilidade, o qual consistirá em um sistema, uma política, instruções padronizadas e um conjunto de métodos e técnicas de busca, análise, compartilhamento da informação. O setor de contabilidade foi selecionado como um piloto, visto o grande variedade de documentos que manipula. Entretanto, uma importante contribuição do projeto é um estudo de viabilidade técnica para a implantação da metodologia, serviços e produtos de gestão documental em toda a empresa.

Do ponto de vista computacional, o sistema foi especificado para: i) submeter as capas de lotes provenientes do sistema de gestão integrada da empresa, e da captura; ii) classificar, indexar e relacionar imagens e textos; iii) automatizar o fluxo do processo; iv) identificar o arquivamento físico; v) garantir sistemas auditáveis para atender aos requisitos de segurança da informação da empresa.

É nesse contexto que se registram aqui questões, dificuldades e experiências obtidas ao longo da realização do projeto, as quais se configuram como reais contribuições para a prática arquivística.

## **5.2 Procedimentos e resultados**

Uma das principais contribuições do presente artigo é registrar considerações práticas e discuti-las a luz das teorias e práticas arquivísticas, considerando as experiências do projeto GT507. As principais etapas do projeto, resultado do trabalho de equipe multidisciplinar, são apresentadas no restante da presente seção (itens de a até h). Além disso, registram-se procedimentos e observações ao longo do projeto, as quais em geral não estão previstas na literatura acadêmica para posterior discussão,

### **a) Reconhecimento do ambiente de documentos da Cemig**

Foram realizadas entrevistas não estruturadas, com o objetivo de elaborar um diagnóstico da gestão documental corporativa. Identificou-se a ausência de políticas e programas que tratam o assunto de forma corporativa. Essas observações foram anotadas e validadas pelos participantes.

### **b) Reconhecimento do ambiente documental específico**

Foram realizadas entrevistas não estruturadas, para obter informações de dois setores que atuam em gestão documental do processo na busca por melhorias. Foi possível entender

melhor as dificuldades, realizar medições e obter uma visão macro do processo. Todas as informações foram registradas e validadas pelos participantes.

### **c) Mapeamento do processo**

Foram realizadas entrevistas com o propósito de entender em maior nível de detalhes todo o processo “*as-is*”, ou seja, como os processos funcionam atualmente. Nessas entrevistas, buscou-se identificar as etapas, as áreas e as pessoas envolvidas.

Observou-se que, no âmbito da CEMIG, a efetivação de um pagamento é um processo documental que culmina numa ação. Esse tipo de processo é realizado em todos os setores da organização gerando lotes de documentos. Esses lotes, denominados “capas de lote”, são enviados para o setor de contabilidade onde se faz a gestão e guarda desses documentos, uma vez que ali são realizadas as auditorias e fiscalizações.

Ao longo do projeto, foram encontradas várias iniciativas de precaução e salvaguarda, como duplicações do mesmo documento em formatos e suportes variados. Tais suportes incluíam o físico original, cópias física e digitalizada, microfilme e original eletrônico com cópia física, eletrônica e em microfilme. Observou-se que essa redundância não se traduzia em eficiência na recuperação para consulta, auditorias e fiscalizações.

A partir desse levantamento, foi possível realizar a modelagem BPMN<sup>4</sup> tal como os processos ocorrem (*as-is*). Esses modelos foram validados pelos respectivos entrevistados.

### **d) Oficinas**

De posse da modelagem *as-is* validada, foram realizadas oficinas para redesenhar os processos, denominadas oficinas “*to-be*”. Os entrevistados da modelagem *as-is* contribuíram em cada etapa do processo. Através de registros simples sobre o processo *as-is*, foi possível apontar problemas e registrar considerações para melhoria. A partir daí, estabeleceu-se o modelo *to-be*, também via BPMN. As atividades foram validadas.

### **f) Reconhecimento do ambiente de TI**

Era necessário conhecer o ambiente tecnológico por onde o processo tramitava, mesmo que de forma incipiente, e por onde ele deverá tramitar. Foi necessário identificar o processo no âmbito da tecnologia, de forma a então identificar as tipologias documentais, que consistiam de documentos anexos às capas de lote.

Os levantamentos iniciais no sistema indicaram a existência de 126 tipos de lançamentos, identificados como dossiês. Após estudos, entrevistas e validações com equipe

---

<sup>4</sup> *Business Process Model and Notation* – ou Notação de Modelagem de Processos de Negócio – é uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio que emprega uma série de ícones padronizados para o desenho de processos.

da contabilidade e equipe de TI, restaram apenas 37 tipos de dossiês realmente em uso na organização. Dos 37 tipos de dossiês, a equipe da contabilidade informou que 11 tipos de dossiês dispensam anexos, por se tratarem de transações apenas contábeis.

Os 26 tipos de dossiês restantes possuíam tipologias documentais, documentos anexos, que comprovavam a legalidade e conformidade da transação. Realizou-se um levantamento em um dossiê por tipologia e por ano em três anos diferentes, para confirmar a falta de padronização. O resultado revelou 92 tipos de documentos diferentes.

Para obter dados sobre as tipologias associadas aos dossiês, foram entrevistados 56 funcionários de 15 setores da empresa, até que se obtivesse uma opinião consensual a respeito dos anexos, resultando em 93 tipos de documentos diferentes. Esse valor corrobora com o levantamento por amostragem realizado anteriormente.

Ainda assim, registros desnecessários, como por exemplo *prints* de tela de sistemas, foram definidos como tipo documental, o que deixou claro a insegurança das pessoas no modelo de gestão documental vigente em relação a atividade de acúmulo de documentos ao se criar o dossiê.

O esquema documental da atividade contábil foi então definido de acordo com a estrutura do sistema integrado de gestão (um sistema SAP), onde ocorrem as transações:

Figura 2: estrutura do sistema de gestão financeira

PROCESSO	<i>Finanças</i>	<i>Finanças</i>
ATIVIDADE	<i>Contabilidade</i>	<i>Contabilidade</i>
DOSSIÊ	<i>Tipo de Lançamento</i>	<i>AB</i>
TIPOLOGIA	<i>tipologia 1</i>	<i>Comp Lançamento</i>
	<i>tipologia 2</i>	<i>Comp Pagamento Bancário</i>
	<i>tipologia 3</i>	<i>Guia de Arrecadação Estadual</i>
	<i>...</i>	<i>Danfe</i>
		<i>GRU</i>
		<i>Nota Fiscal de Serviços</i>

Fonte: elaborado pelo autor

Esse estudo envolveu a descrição de lançamentos (dossiês) e a identificação de tipologias documentais associadas às capas de lote específicas. Isso possibilitou que o sistema ECM já existente na empresa fosse reestruturado para se integrar ao sistema SAP e incorporar os instrumentos de gestão documental previstos (PCD e a TTDD).

#### **g) Elaboração dos instrumentos de gestão documental**

O desenvolvimento dos instrumentos de gestão documental para suporte à mudança deste processo corporativo contábil revelou a insegurança das pessoas quando realizam uma atividade sem um sistema normativo. Observou-se que a política prevista no projeto seria de grande utilidade para a empresa.

O ponto de partida foi um PCD desenvolvido anteriormente pela CEMIG, que enfatizava a gestão de documentos de engenharia. A documentação administrativa foi, ao longo do tempo, absorvida pela mesma estrutura. Criou-se um modelo preliminar de PCD validado pelo grupo de especialistas envolvidos no projeto.

O desenvolvimento da TTDD levou o grupo de especialistas a discussões sobre documentos de atividade-meio e atividade-fim. O fato de a empresa ser uma concessionária impunha a consideração da função específica do documento, no momento em que este fora gerado. Só dessa forma era possível então indicar a temporalidade e destinação. O TTDD foi validado pelo grupo de especialistas e submetido ao setor jurídico da empresa.

A criação dos instrumentos vai refletir em melhorias consideráveis pela obtenção de confiabilidade, autenticidade, integridade e unicidade das informações. Além disso, fornece alguma orientação aos usuários no sentido de entender quais documentos devem ser guardados. Essa orientação foi complementada com um sistema normativo.

#### **h) Elaboração do sistema normativo**

O fato de não existir um sistema normativo documental – políticas, instruções e procedimentos – não favorecia os procedimentos de gestão documental, tanto no processo contábil que envolvia capa de lote, quanto na empresa como um todo.

De acordo com o sistema de qualidade existente na empresa, definiram-se documentos de controle do sistema normativo do PGD. A estrutura dos documentos de controle contemplou:

- Documentos corporativos, os quais registram a identidade da CEMIG relativa à gestão documental. São eles: a Política de Gestão Documental, e a Instrução de Procedimento de Gestão Documental.
- Documentos de metodologia, os quais estabelecem a metodologia de implantação. São eles: o Manual do PGD, os Procedimentos Específicos e as Instruções de Trabalho de Gestão Documental.
- Documentos corporativos complementares, os quais descrevem o novo processo de capa de lote passo a passo. São eles: as Instrução de Trabalho Capa de Lote.

Criou-se assim uma estrutura de documentos normativos para gestão documental, de forma que a metodologia criada no projeto possa ser replicada em outras partes da empresa. Em relação ao caso específico da capa de lote, a proposta foi aprovada pelos especialistas do projeto e pela empresa.

## 6. DISCUSSÃO

Uma vez apresentado o contexto do projeto e relatadas experiências ao longo de seu desenvolvimento, cabe discutir algumas questões que podem contribuir para a condução de outros projetos em diferentes instituições. Algumas dessas questões merecem discussão.

A organização de documentos de arquivo, apesar de relevante e mesmo essencial para a gestão racional da instituição, é na maioria das vezes encarada como atividade não essencial. Trata-se de uma atividade meio na maioria das instituições. Nesse sentido, as atividades que compõem a gestão documental em geral são vistas como dispensáveis pelos funcionários e, muitas vezes, como trabalho adicional. Essa visão em muito dificulta a consolidação de práticas que vão possibilitar a gestão documental eficiente, bem como a eliminação de hábitos arraigados pouco recomendáveis. Dentre esses hábitos, destaca-se a cópia, em diversos formatos, de todo e qualquer documento, e a sua constante duplicação e redundância. Como se pode observar em grandes instituições, tal prática gera desperdício de espaço físico, desperdício de espaço digital aliado a tráfego pesado em redes.

Ainda do ponto de vista das pessoas, um aspecto importante em qualquer projeto é o patrocínio da alta gerência. Isso não é diferente em projetos de gestão documental. Entretanto, em projetos de gestão documental a dificuldade em mensurar os ganhos com a iniciativa, dificulta o apoio da alta gerência. Não é fácil medir o retorno de investimento dessas iniciativas e, em muitos casos, uma estratégia é tentar mostrar que a falta de documentos gera multas de órgãos regulatórios e auditorias. No médio e longo prazo é que será, talvez, possível obter dados mais concretos sobre a economia obtida.

Outra questão que dificulta sobremaneira a implantação adequada da gestão documental são os sistemas legados. Por exemplo, os sistemas integrados de gestão (*Enterprise Resource Planning*) que foram extensamente instalados nas organizações nos anos 90 e 2000, tem terminologia própria que conflita com os instrumentos arquivísticos. No projeto descrito, existia um sistema desse tipo que incluía diversos tipos de documentos em uso, na forma de lançamentos financeiros. Não é difícil observar que a organização nesses sistemas é feita de forma *ad-hoc* e não segue boas práticas da classificação. Como essa

tipologia não pode ser facilmente alterada sem transtorno para a instituição, muitas vezes o PCD tem que se adequar a um conjunto de classes mal organizada e mal definida.

Um problema que afeta iniciativas de organização da informação via documentos de arquivo é a ausência de profissionais da informação qualificados para tais atividades. Na falta desses profissionais, essa atividade, quando existe, fica a cargo de cientistas da computação. Esses profissionais, mesmo que altamente qualificados, não tem a formação para conduzir sozinho um projeto de gestão documental. O resultado são soluções tecnológicas muitas vezes inexpressivas do ponto de vista das boas práticas arquivísticas e de gestão documental. A equipe requerida para uma iniciativa desse tipo é, com certeza, multidisciplinar, e não pode prescindir do profissional da informação.

Finalmente, a ausência de profissionais da informação nas empresas como um todo, resulta na falta de processos modelados, registrados e padronizados. Isso dificulta sobremaneira a implantação da gestão documental, e torna-se um dos primeiros passos a se executar. Por si só, essa atividade já traz benefícios significativos para a instituição.

## 7. CONCLUSÃO

O presente artigo apresentou uma breve descrição de alguns marcos teóricos da arquivística, para depois fazer considerações sobre a prática arquivística e finalmente relatar experiências em projeto de P&D de gestão documental. Após discutir algumas questões que são contribuições para o desenvolvimento de novas iniciativas, oferecem-se aqui algumas considerações finais e expectativas de continuidade para a pesquisa.

A introdução de pesquisa e do conhecimento dela derivado, é sempre uma boa oportunidade para reflexão sobre a gestão documental. O projeto GT507 CEMIG contou com uma boa variedade de profissionais, tanto da equipe da universidade, quanto da empresa. Foram realizadas, ao longo de dois anos, entrevistas, validações, oficinas, mapeamento de processo, mapeamento documental, levantamento de regras de negócios, identificação de procedimentos complementares, medições, dentre outras atividades.

O trabalho dos profissionais da informação foi complementado por administradores, engenheiros, contadores, economistas, advogados, analistas de sistemas, gerente de projeto, estagiários, ou seja, uma equipe realmente interdisciplinar. O decorrer das atividades possibilitou registrar a importância da multidisciplinaridade em projetos de ECM.

O processo de modelagem do processo documental da capa de lote, a criação de ferramentas e suas validações gerou a possibilidade de reflexão sobre o processo como um

todo. Atividades redundantes e suportes documentais replicados impossibilitavam eficiência e efetividade na busca e recuperação de documentos, além de gerar custos desnecessários com guarda de documentos, digitalização e microfilmagem. A descrição dos tipos de dossiês possibilitou identificar o que estava obsoleto e o que não precisava ser copiado. A insegurança inicial resultou em questionamentos mais maduros que evoluíram em sugestões de mudanças no processo de negócio e no processo documental.

Acredita-se que o projeto, bem como o registro da experiência e problemas enfrentados, é essencial para complementar a teoria e a prática arquivística. Apenas dessa forma, a arquivística poderá demonstrar todo o seu potencial para gerar melhorias nas empresas.

## 5. AGRADECIMENTOS

Os autores registram aqui seus agradecimentos ao prof. Marcello P. Bax pelas gentis sugestões para a elaboração do artigo.

## 6. REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei n 8.159, de 08 de janeiro de 1991*. Brasília: Diário Oficial da União, 2004. Disponível em: <[http://www.arquivonacional.gov.br/conarq/leis/leg\\_arq.html](http://www.arquivonacional.gov.br/conarq/leis/leg_arq.html)>. Acesso em: 20 de jul. 2014.

BELLOTTO, H. L. *Arquivos permanentes: tratamento documental*. 4ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS - CONARQ (Brasil). Câmara Técnica de documentos eletrônicos. Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos - eArq. 2011. Disponível em: <<http://www.documentoseletronicos.arquivonacional.gov.br/media/e-arq-brasil-2011-corrigido.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS - CONARQ (2001). Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública. Disponível em: <[http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/resolucao\\_14.pdf](http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/resolucao_14.pdf)>. Acesso em: 29 jul. 2015.

DUCHEIN, M. O respeito aos fundos em Arquivística: princípios teóricos e problemas práticos. *Arquivo & Administração*, Rio de Janeiro, v.10-14, n.1, p.14-33, 1986.

DURANTI, L. Registros documentais contemporâneos como provas de ação. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, 1994, p. 49-64.

GONÇALVES, J. *Como classificar e ordenar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.

HÉON, G. La classification. In: COUTURE, Carol. *Les fonctions de L'Archivistique contemporaine*. Québec : Presses de L'Université du Québec, 1999. p. 219-254.

HEREDIA HERERRA, A. *Archivistica general*. Teoria y practica. Sevilla: Diputación de Sevilla, 1991.

HARRINGTON, H. J.; ESSELING, E. K. C.; NIMWEGEN, H. V. *Business Process Improvement Workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement*. New York: McGraw Hill, 1997.

JARDIM, J. M. *Sistemas e políticas públicas de arquivo no Brasil*. Niterói: EDUFF, 1995.

LOPES, L. C. *A informação e os arquivos: teorias e práticas*. Niterói: EDUFF, 1996.

NEGREIROS, L. R. *Sistemas eletrônicos de gerenciamento de documentos arquivísticos: um questionário para seleção, aplicação e avaliação*. 2007. 248 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

ROSSEAU, J. Y.; COUTURE, C. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SHELLENBERG, T. R. *Arquivos Modernos: princípios e técnicas*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1974.

SILVA, A. M. et al. *Arquivística: Teoria de uma Ciência da Informação*. 2. ed. Porto: Edições Aforamento, 1999.

SOUSA, R. T. B. de. *As bases do processo classificatório na Arquivística: um debate metodológico*. Sao Paulo: Associação de Arquivistas de Sao Paulo, 2002.