



**EXÉRCITO BRASILEIRO**  
**ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO**  
**Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM**



Ten Cel Art Paulo Sérgio Gomes de Carvalho

**TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS:  
APLICAÇÃO NA GESTÃO DOCUMENTAL DO EXÉRCITO**

Salvador  
2019

**Ten Cel Paulo Sérgio Gomes de Carvalho**

**TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS:  
APLICAÇÃO NA GESTÃO DOCUMENTAL DO EXÉRCITO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Centro  
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG  
como requisito parcial para a obtenção do  
Grau Especialização de Gestão em  
Administração Pública.

**Orientador: Prof. Sheldon William Silva**

**Salvador  
2019**

**Ten Cel Art Paulo Sérgio Gomes de Carvalho**

**TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS:  
APLICAÇÃO NA GESTÃO DOCUMENTAL DO EXÉRCITO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Centro  
Universitário do Sul de Minas – UNIS-  
MG como requisito parcial para a  
obtenção do Grau Especialização de  
Gestão em Administração Pública.

Aprovado em

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

Profa. Dra. Nancy Christiane Ferreira Silva – Membro 1  
UNIS

---

Profa. Dr. Anderson Pereira Mendonça – Membro 2  
UNIS

---

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri – Membro 3  
UNIS

**SUMÁRIO**

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1</b>  | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2.</b> | <b>O CICLO VITAL DOS DOCUMENTOS ARQUIVÍSTICOS: SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DOCUMENTAL.....</b> | <b>6</b>  |
| 2.1       | GESTÃO DOCUMENTAL DO EXÉRCITO.....   | 8         |
| 2.2       | PROCESSOS APLICADOS NA GESTÃO DOCUMENTAL DO EXÉRCITO.....                                    | 11        |
| 2.3       | FERRAMENTAS DE GESTÃO.....   | 15        |
| <b>3</b>  | <b>METODOLOGIA.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>4</b>  | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>5</b>  | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>22</b> |
|           | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>24</b> |

## **TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS: APLICAÇÃO NA GESTÃO DOCUMENTAL DO EXÉRCITO**

Paulo Sérgio Gomes de Carvalho<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta técnicas de gerenciamento de processos que podem ser aplicadas na Gestão Documental do Exército. Tal abordagem se faz necessária pelo fato da recente instituição da Política Arquivística e da criação do Sistema Arquivístico do Exército Brasileiro (SAEB), conforme as Instruções Gerais do SAEB, aprovadas pela Portaria 1.435, de 20 de outubro de 2017. O objetivo deste trabalho é identificar as melhores técnicas de gerenciamento de processos aplicadas ao SAEB. Este intento será alcançado mediante revisão bibliográfica, pesquisa documental e relato de experiência do autor. O estudo evidenciou ferramentas de emprego na gestão documental das Unidades Arquivísticas (UA), que corroboram com a governança documental do Exército.

**Palavras-chave:** Governança. Documentos. Ferramentas de Gestão.

### **ABSTRACT**

This paper deals with process management techniques that can be applied in Army Document Management. Such an approach is necessary because of the recent institution of the Archival Politics and the creation of the Brazilian Army Archival System (SAEB), according to SAEB General Instructions (BRAZIL, 2017). The objective of this work is to identify the best process management techniques applied to SAEB. This attempt will be achieved through bibliographic review, documentary research and the author's experience. The study evidenced employment tools in the document management of Archival Units (AU), which corroborate with the documentary governance of the Army.

**Keywords:** Governance. Management. Management tools.

## **TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS: APLICAÇÃO NA GESTÃO DOCUMENTAL DO EXÉRCITO**

### **1 INTRODUÇÃO**

A adoção recente de uma Política Arquivística para o Exército e a criação do Sistema Arquivístico do Exército Brasileiro (SAEB) demonstraram a preocupação da Instituição na melhoria constante da sua Gestão Documental.

O Arquivo Histórico do Exército (AHEx) é a Organização Militar (OM) do Exército Brasileiro (EB) responsável pela guarda, preservação e difusão do patrimônio documental da Instituição. É, ainda, uma Unidade Arquivística (UA)

---

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e Pós-graduação (Lato sensu) em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO). Email: paulosergio.carvalho@eb.mil.br.

que está diretamente subordinada à Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEX), que possui, também, os encargos de caráter técnico-normativo e técnico-administrativo na Gestão Documental do Exército. Unidades Arquivísticas são todas as Organizações Militares produtoras e receptoras de documentos no decorrer de suas atividades.

A finalidade do estudo é apresentar ferramentas de gestão que sejam de aplicação simples e que corroboram com a Governança Arquivística do Exército Brasileiro.

Este trabalho trata de técnicas de gerenciamento de processos que podem ser aplicadas na Gestão Documental do Exército, contribuindo para a implantação e consolidação do Sistema Arquivístico do Exército Brasileiro (SAEB). Mas quais técnicas seriam possíveis de aplicação nesse sistema? Essa é a questão central do estudo, sendo levantadas as ferramentas em gerenciamento de processos entre as atualmente utilizadas.

O presente estudo se justifica por resguardar as raízes, os valores e as tradições do Exército Brasileiro e assegurar a sua difusão às gerações vindouras. Ressalta-se também, não menos relevante do que a garantia da memória institucional, a garantia dos direitos do cidadão registrados nos acervos documentais sob a guarda da Instituição, e ainda, a experiência do autor na função de Subdiretor do AHEx por mais de dois anos, além da reestruturação da OM que exigiu um controle mais acurado dos processos finalísticos.

O propósito desta pesquisa é contribuir com a Gestão Documental do Exército e suas UA. Como objetivo mais amplo, o texto procura colaborar para o desenvolvimento de estudos e práticas no campo da Arquivística, no que se refere à gestão documental. Este propósito será atingido a partir da revisão bibliográfica e da experiência técnica dos profissionais do AHEx.

## **2 O CICLO VITAL DOS DOCUMENTOS ARQUIVÍSTICOS: SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DOCUMENTAL**

O entendimento do ciclo de vida dos documentos de arquivo a ser apresentado a seguir é fundamental para a constituição e garantia da memória das instituições e dos direitos dos cidadãos, pois resguarda os documentos de guarda permanente, assegurando tanto o exercício da cidadania quanto a construção de conhecimento.

A Lei que dispõem sobre a política nacional de arquivos públicos e privados define gestão documental como sendo o conjunto de atividades técnicas relacionadas à produção de documentos, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, com a finalidade de eliminação ou destinação para guarda permanente (BRASIL, 1991).

Os documentos gerados por uma instituição possuem um ciclo de vida, período em que o documento perde o valor administrativo e passa a constituir os acervos históricos.

Bellotto (2006) destaca o ciclo de vida dos documentos constituído por três idades, a primeira fase sendo aquela em que os documentos se prestam ao objetivo de sua criação, quer seja para uso administrativo, para um processo jurídico, dentre outras finalidades. Na segunda fase o documento já não possui mais a validade administrativa ou jurídica, mas ainda pode ser utilizado pela instituição que o criou, sendo guardado por um prazo aproximado de 20 (vinte) anos, até ser submetido às tabelas de temporalidade, obedecendo a sua tipologia e finalidade. A terceira fase inicia-se a partir dos 25 (vinte e cinco) ou 30 (trinta) anos a contar da data de criação do documento, definindo os que serão definitivamente arquivados.

Segundo Paes (1997), para que os arquivos possam desempenhar suas funções, torna-se indispensável que os documentos estejam dispostos de forma a servir ao usuário com precisão e rapidez. Destaca, ainda, as 3 fases de evolução por que passam os arquivos, sendo: o arquivo de primeira idade ou corrente, constituído de documentos em curso ou consultados frequentemente; o de segunda idade ou intermediário, constituído de documentos que deixaram de ser frequentemente consultados, mas os órgãos que os receberam e os produziram podem ainda solicitá-los; e os de terceira idade ou permanente,

constituído de documentos que perderam todo o valor de natureza administrativa, que se conservam em razão de seu valor histórico ou documental.

Medeiros e Amaral (2010) destacam a determinação do ciclo documental, até a sua destinação final, como a principal contribuição da teoria das três idades, refletindo numa criteriosa e considerável redução da massa documental acumulada, aplicando os princípios da eficiência e eficácia da administração pública à gestão de documentos.

Diante do apresentado sobre a trajetória dos documentos, da produção até a destinação final, torna-se explícita a necessidade de uma gestão documental sequencial e contínua, visando atender aos propósitos históricos e de preservação da memória das instituições, bem como para o atendimento aos direitos constituídos do cidadão.

## 2.1 GESTÃO DOCUMENTAL DO EXÉRCITO

A Constituição Federal trata a memória material e imaterial como patrimônio cultural brasileiro e os documentos fazem parte desse grupo de bens culturais, cabendo à administração pública fazer a gestão documental necessária dos seus acervos e franquear o acesso a quem o requerer (BRASIL, 1988).

Contudo, não havia uma política de gestão consolidada no Exército Brasileiro que, de acordo com Bernardes e Delatorre,

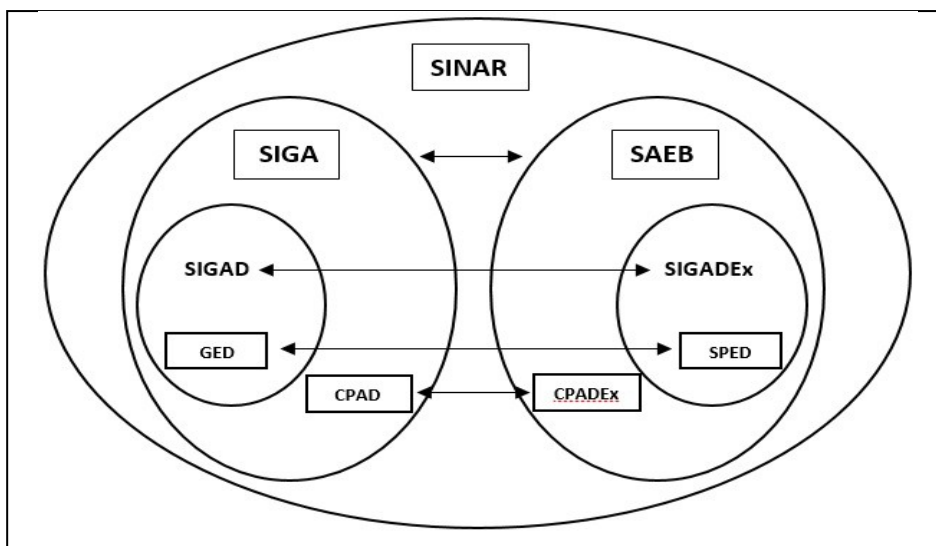
[...] a ausência da política de gestão conduz a uma pluralidade, heterogeneidade e, por vezes, ausência de normas, métodos e procedimentos de trabalho nos serviços de protocolo e arquivo dos órgãos da administração pública, que vem dificultando o acesso às informações, bem como provocando o acúmulo desordenado de documentos [...] (BERNARDES e DELATORRE, 2008, p.6).

Alinhado com Bernardes e Delatorre (2008) sobre a ausência de uma política de gestão, o Exército Brasileiro instituiu recentemente a Política Arquivística, que tem por finalidade estabelecer diretrizes para todos os integrantes do SAEB e criar melhores condições de gestão do patrimônio arquivístico da Instituição (BRASIL, 2017).



O advento da Política Arquivística do Exército preencheu uma lacuna existente na atividade de gestão documental, criando um Sistema que incorporou outros já praticados no âmbito da Força e que aparentemente não exerciam uma ligação de governança.

**Figura 1** - Comparativo entre o SIGA e o SAEB



Fonte: BRASIL, 2017.

O Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA) é um sistema utilizado pelo Governo Federal para a execução da Gestão Documental na Administração Pública, tendo por finalidades principais garantir ao cidadão o acesso aos documentos de arquivo, difundir normas relacionadas à gestão de documentos e preservar o patrimônio documental e arquivístico da Administração Pública Federal (BRASIL, 2003).

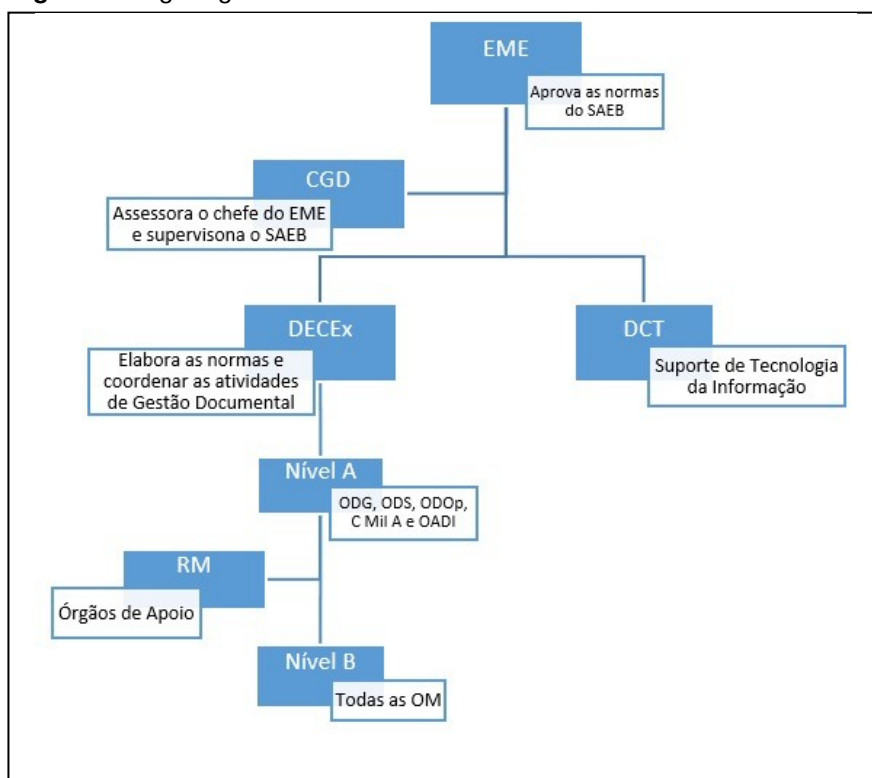
Schäfer e Lima (2012) afirmam que a necessidade da gestão documental assume maior importância quando se tratam das organizações públicas, pois a informação produzida e a informação custodiada, nestas unidades, são reflexos do caráter público e social, que devem servir ao coletivo, ou seja, ao bem comum.

Jasmin (2016) diz que a gestão arquivística de documentos é um processo fundamental para o perfeito funcionamento de uma empresa pública ou privada. Para tomar decisões, recuperar informação e preservar a memória institucional é preciso estabelecer um conjunto de práticas que garantam a organização e preservação dos documentos.

Em 2017, o SAEB é criado por meio da Portaria do Comandante do Exército nº 1.409 como um sistema conceitual de gestão documental, tendo por finalidade estabelecer em todos os níveis da Instituição uma série de normas eficazes e processos que permitem que suas OM arquivísticas sejam dotadas de capacidade de recuperar toda e qualquer informação contida em seus acervos documentais, de maneira ágil e autêntica, seja para a difusão de informações, atender a pesquisa histórica ou para assegurar os direitos aos cidadãos, em correspondência com a legislação em vigor (BRASIL, 2017).

O SAEB está estruturado em dois níveis distintos, o primeiro por Unidades Normatizadoras e Implementadoras e o segundo por Unidades Arquivísticas (Níveis A e B). O Estado-Maior do Exército (EME), os Órgãos de Direção Geral (ODG) e o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx) são Unidades Normatizadoras. O EME, o Órgão de Direção Operacional (ODOp), os Órgãos de Direção Setorial (ODS), os Comandos Militares de Área (C Mil A) e os Órgãos de Assistência Direta e Imediata (OADI) são Unidades Implementadoras. Por fim, todas as 673 OM do Exército são Unidades Arquivísticas (BRASIL, 2017).

**Figura 2:** Organograma do SAEB



**Fonte:** BRASIL, 2017.

Essa sistematização tem o propósito de contribuir com a efetividade das atividades de gestão documental e criar condições para estabelecer ferramentas de controle, principalmente nos processos que assegurem aos cidadãos o acesso à informação garantidos na Constituição Federal.

O AHEX, subordinado diretamente a Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEX), possui as mesmas atribuições das OM de nível B do Sistema, é também o responsável pelo assessoramento técnico-normativo e técnico-administrativo ao Gestor do SAEB, estabelece a ligação do Exército com o CONARQ, coordena as atividades de gestão de documentos e consolidação da Listagem de Eliminação de Documentos do EB (LED/EB) (BRASIL, 2017).

O Exército eliminou um hiato na gestão de seus documentos com a criação de sua Política Arquivística, representando um enorme avanço na manutenção da memória documental da instituição e na garantia da qualidade no atendimento aos direitos constituídos do cidadão.

## 2.2 PROCESSOS APLICADOS NA GESTÃO DOCUMENTAL DO EXÉRCITO

A Portaria que aprovou as Instruções Gerais do Sistema Arquivístico do Exército Brasileiro - SAEB define os processos de Gestão Documental do Exército com uma estrutura adequada que permite a execução das atividades de maneira sequencial e contínua, observando a legislação vigente (BRASIL, 2017).

Paes (1997) destaca três fases básicas da gestão de documentos: a produção, a utilização e a destinação. Propõem na fase de produção a definição dos tipos e quantidades de documentos a serem produzidos, modelos de documentos, dentre outras ações. A fase de utilização destaca as atividades de protocolo, expedição, organização e arquivamento de documentos na fase corrente e intermediária, propõe normas de acesso à informação e recuperação de informações. A fase de avaliação e destinação de documentos é descrita como a mais complexa das três, desenvolvendo a análise, avaliação e os prazos de guarda dos documentos de arquivo.

Bernardes e Delatorre (2008) apresentam uma proposta com atividades desmembradas em relação a de Paes (1997), descrevendo um conjunto de

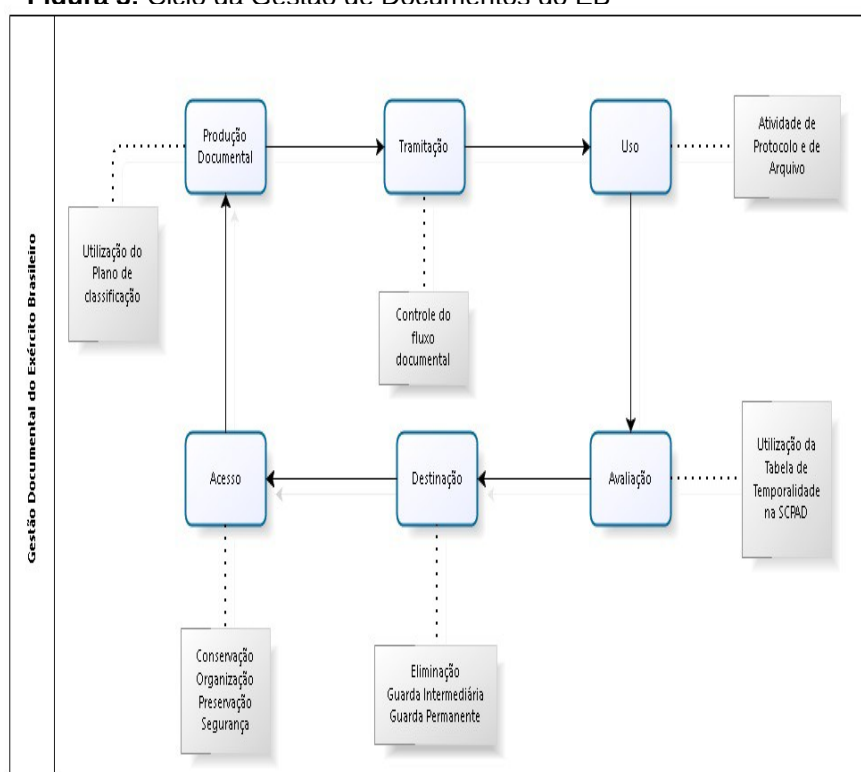
atividades como parte de uma estratégia que garante a integração do sistema de arquivo. As atividades propostas são: produção, utilização, destinação, tramitação, organização / arquivamento, reprodução classificação e avaliação.

A gestão de documentos é um processo arquivístico que mantém o alinhamento com os princípios da eficiência e eficácia da administração pública, busca aplicar o ciclo de vida dos documentos com o objetivo de selecionar os documentos acumulados das instituições para uma avaliação e destinação final.

O ciclo da gestão documental no Exército definido na Portaria do Comandante do Exército, que aprovou o SAEB, definiu a gestão em 6 (seis) fases, sendo elas: produção documental; tramitação; uso; avaliação; destinação; e acesso (BRASIL, 2017).

O ciclo apresentado atende às necessidades específicas do momento do arquivo, no que tange aos recursos humanos especializados, materiais específicos, recursos financeiros, atendimento ao cidadão e construção da memória institucional. A figura abaixo mostra as fases da gestão de documentos no Exército e apresenta as ligações entre elas ao longo do ciclo.

**Figura 3:** Ciclo da Gestão de Documentos do EB



**Fonte:** BRASIL, 2017.

As fases do ciclo de gestão de documentos do Exército Brasileiro representam uma série de atividades que constituem em processos. Segundo Marshall Junior,

A palavra processo é utilizada para designar uma série sequencial de atividades, como processo jurídico, processo administrativo, processo de produção, dentre outros. As atividades de gestão de documentos devem ser mapeadas, de maneira a identificar exatamente quais são as entradas e o que a Instituição deverá agregar valor e transformar em entregas (MARSHALL JUNIOR et al, 2012, p. 43).

A produção documental no Exército é atualmente realizada por cada UA utilizando o Sistema de Protocolo de Documentos (SPED). Foi desenvolvido com a finalidade de controle de protocolo de documentos eletrônicos e para facilitar a tramitação de documentos. Esse sistema ainda não contempla todos os requisitos definidos pelo Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) para a certificação da produção de documento nato digital, exigindo ainda a impressão dos documentos que constituem a memória da instituição e atos que gerem direitos, dentre outros.

A tramitação e o uso são realizados pelo protocolo da OM empregando o Sistema de Protocolo Eletrônico de Documentos (SPED) como ferramenta eletrônica de controle do registro dos documentos, fluxo de documentos internos e externos, na recuperação e verificação do processamento do documento.

A fase de avaliação é realizada por 673 Unidades Arquivísticas do Exército Brasileiro, que devem cumprir anualmente as prescrições contidas nas Instruções Gerais para Avaliação de Documentos do Exército (EB 10-IG-01.012).

A destinação é o resultado da avaliação documental. Trata-se, em linhas gerais, do encaminhamento dos documentos para a guarda intermediária, ou permanente, sendo propostos para a eliminação os que cumpriram seus prazos de guarda, deixando de possuir o valor e significado para a Instituição.

O ciclo se completa com a fase acesso, sendo essa a que proporciona as condições mais adequadas com vistas à conservação, organização, preparação e segurança do acervo. Um dos objetivos desse processo é

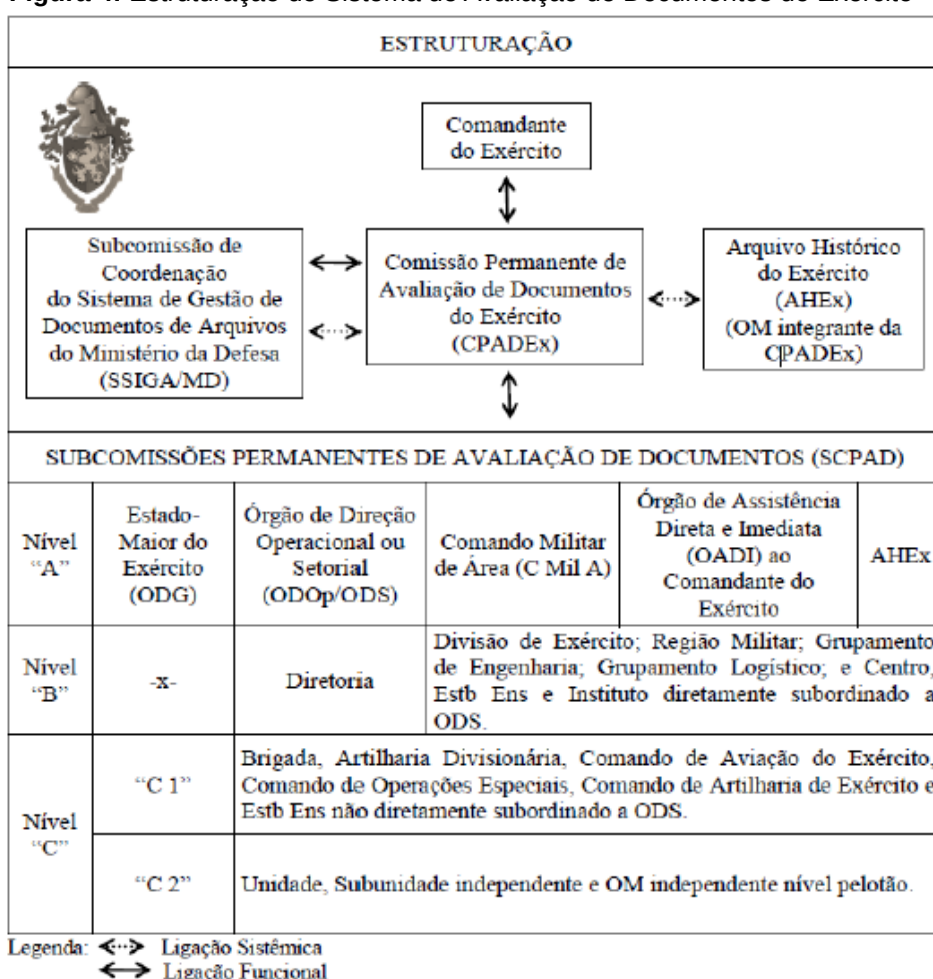
preservar para difundir a memória da Instituição e dar mais celeridade aos processos de atendimento ao cidadão.

A definição de Marshall Junior (2012) acerca do estabelecimento e divisão dos macroprocessos encontra um equilíbrio em Baldam (2007) onde afirma que a aplicação exagerada de processos pode gerar um dispêndio desnecessário de energia e muitas atividades dentro de uma organização podem ser simplificadas, sem muitas formalidades.

Observando as ideias apresentadas é possível concluir que as atividades desenvolvidas pelas UA, definidas nas Instruções Gerais para Avaliação de Documentos do Exército, são harmônicas e cumprem com a finalidade das normas vigentes.

Segue abaixo a estruturação do Sistema de Avaliação do Exército, com a finalidade de visualizar a complexidade da gestão documental das 673 Organizações Militares da Instituição, e o quadro das atividades do processo de avaliação e destinação dos documentos.

**Figura 4:** Estruturação do Sistema de Avaliação de Documentos do Exército



**Fonte:** BRASIL, 2016.

O Sistema de Avaliação de Documentos do Exército é formado por uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos do Exército (CPADEx) que, por sua vez, incorpora as Subcomissões Permanentes de Avaliação de Documentos (SCPAD).

### 2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO

A Constituição Federal trata em seu artigo 37 do princípio da eficiência, entre outros, que por definição impõe à administração pública atuar com imparcialidade, transparência, busca contínua da qualidade, emprego criterioso dos recursos públicos, sem desperdício e com maior lucratividade social. (BRASIL, 1988). Trata-se da boa gestão dos recursos públicos, sejam eles materiais, humanos, tecnológicos, dentre outros. Assim sendo, uma atividade será eficiente quando for realizada da melhor maneira possível. Cabem aqui, algumas ideias sobre ferramenta de gestão.

Baldam (2007) ressalta que as ferramentas de gestão, entre outras<sup>2</sup>, permitem uma visualização geral do desempenho dos processos e indicam se a organização está obtendo resultados satisfatórios ou se é necessário algum ajuste nas metas ou na estratégia da empresa.

O diagrama de Pareto torna possível a visualização das causas de um problema da maior para a menor frequência/gravidade identificando de maneira clara a localização das causas vitais que originaram o problema. É utilizado para estabelecer uma ordem ou priorização nas causas de problemas das mais diversas naturezas (DE OLIVEIRA et al, 2005, p. 2).

O *Brainstorming* apresenta uma abordagem não estruturada de análise de processo, aplicada a um grupo de pessoas que utilizam seus conhecimentos para deixar surgir as ideias possíveis acerca do problema ocorrido no processo, objetivando uma solução imediata (BALDAM et al, 2015, p. 83).

Esta ferramenta é de simples utilização e aplicada para levantar ideias acerca de um assunto ou a evidenciação de um problema. É um recurso que deve ser utilizado em grupo e, devido às suas características, desenvolve um

---

<sup>2</sup> Pode-se incluir ferramentas desenvolvidas internamente à organização.



maior sentimento de comprometimento do grupo com a solução a ser dada ao problema.

Na aplicação do *brainstorming* deve-se priorizar a quantidade de sugestões apresentadas pela equipe, deixando para um segundo momento analisar a pertinência do que foi apresentado. Pode ser desenvolvido de maneira estruturada e não estruturada, aplicando a melhor maneira para deixar os participantes à vontade para que a criatividade e o comprometimento possam contribuir para o surgimento de boas soluções. A forma estruturada determina uma ordem entre os integrantes para a apresentação das propostas. A não estruturada deixa o grupo livre, sem estabelecer uma ordem de apresentação.

A aplicação desta ferramenta requer observar alguns aspectos importantes para a sua aplicação, como: ambiente - local confortável para que as contribuições possam ser efetivas; grupo - é recomendável que seja o mais heterogêneo possível para que as soluções brilhantes possam surgir; e condução - é importante que o grupo tenha um condutor para desenvolver a ferramenta com objetividade.

O *brainstorming* pode ser, para este trabalho, empregado seguindo a seguinte sequência: introdução - apresentação do objetivo do trabalho e problema a ser solucionado; criação de ideias - apresentação das possíveis soluções pelos integrantes do grupo; revisão: listagem das sugestões apresentadas; seleção - atividade que são descartadas as que em consenso comum não estão alinhadas com o objetivo; e ordenação: atividade de priorização das sugestões analisadas e selecionadas para decisão.

O Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta que está ligada principalmente à análise de falhas ou dispersão de resultados, seja em equipamentos, sistemas ou processos. Sua principal função é apontar quais as causas que podem influenciar um determinado efeito (MARSHALL JUNIOR et al, 2012, p. 69).

Muitas vezes a decisão é algo compartilhado e que não depende unicamente de uma pessoa, por isso torna-se ainda mais válida optar por uma abordagem realizada em grupo.

Matriz de priorização é uma ferramenta baseada em critérios e pesos devidamente conhecidos. É empregada quando é necessário selecionar as

melhores opções e quando mantém entre as opções uma forte relação. (MARSHALL JUNIOR et al, 2012, p. 80).

A Matriz GUT consiste em analisar a gravidade, a urgência e a tendência dos problemas enfrentados, sendo: a. gravidade: o impacto do problema nas operações e pessoas envolvidas no processo; b. urgência: a brevidade necessária para a resolução do problema; e c. tendência: apresentação de melhora ou piora do problema.

Werkema (1995) destaca o PDCA como uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para se alcançar as metas estabelecidas por uma organização. Podendo, também, controlar as ferramentas da qualidade empregadas para identificar e apontar os óbices que estão impactando nos resultados da empresa e das que identificam as possíveis soluções a serem inseridas no processo.

Baldam (2015) trata o PDCA como uma ferramenta aplicada especialmente no controle da qualidade, agregando outras ferramentas no processo à semelhança de Werkema (1995).

Behr (2008) alinhado com Baldam (2015), define o PDCA como uma ferramenta vocacionada para a análise e melhoria de processos. Afirma que a sua utilização para definir, planejar ou implantar processo é de fácil aplicação, principalmente para os processos relacionados à produção e aos serviços.

Segundo Werkema (1999) o ciclo é definido em quatro etapas, sendo: planejamento - identificação do problema, análise das motivações dos efeitos e o plano de ação com as estratégias e ações para solucionar os problemas e atingir as metas; fazer - etapa que o plano de ação será executado; avaliar - verificar se os resultados projetados foram alcançados; e ação corretiva - padronização dos processos que estão funcionando e revisar as atividades e planejamento futuro.

Baseado nestes autores, entende-se que ferramentas de gestão são instrumentos utilizados para detectar oportunidades de melhoria e contribuir na mensuração dos resultados, objetivando o assessoramento ao gestor na tomada de decisão.

### **3 METODOLOGIA**

No presente estudo, a estratégia adotada foi uma revisão bibliográfica executada a partir de uma pesquisa qualitativa. Segundo Conforto (2011), a revisão bibliográfica é um método científico para busca e compreensão dos artigos de uma determinada área da ciência.

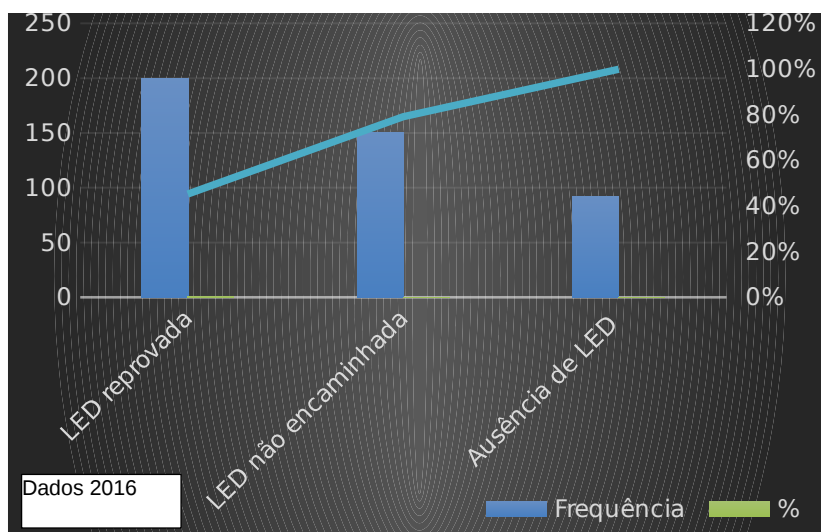
Os artigos foram acessados através do Google Acadêmico (<http://scholar.google.com.br>). Nesse site foi encontrada uma grande quantidade de artigos e manuais específicos para a área de gestão e arquivologia. A leitura desses artigos teve por objetivo a compreensão global e a descoberta do que foi abordado por seus autores. Na sequência, buscou-se estabelecer um diálogo entre as temáticas encontradas e a literatura constante da referência que serviu de base para introduzir o estudo.

A equipe técnica do AHEx composta pelos chefes e representantes das Divisões Finalísticas foram empregados em reuniões onde as ferramentas de gestão foram utilizadas no levantamento dos possíveis motivos do problema identificado no controle das LED. O grupo técnico foi constituído pelo Tenente Coronel Silveira Gomes - Chefe da Divisão de Guarda, Major Ferreira Júnior - Chefe da Divisão de Difusão e Acesso – 1º Tenente Ariádine - Chefe da Divisão de Processamento Técnico (DPT), 2º Tenente Alexssandro e Professora Dra. Rosiane Graças – representantes da Divisão de Difusão e Acesso, e o Tenente Coronel R1 Araújo – Assessor de Projetos e Processos.

A demonstração prática de cada ferramenta de gestão é realizada com base nos dados da gestão documental do Exército colhidos no AHEx, relativos aos anos de 2015, 2016 e 2017.

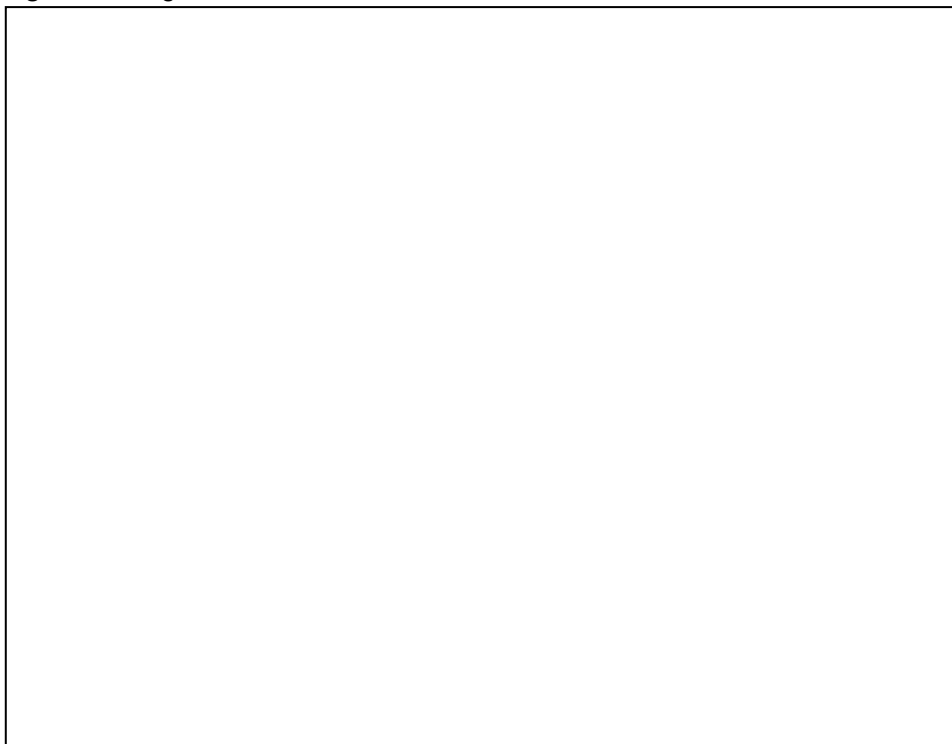
### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O diagrama indicou uma grande frequência de LED reprovada, impactando numa baixa porcentagem de LED válidas recebidas.

**Figura 5:** Diagrama de Pareto

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O efeito indesejado foi apresentado à equipe técnica do Arquivo Histórico, que trabalhou o problema com a ferramenta *brainstorming*. Essa atividade multidisciplinar levantou o maior número possível de causas do problema. Alguns autores sugerem o 4M como identificação das causas, separando-as em máquina, mão-de-obra, método e material.

**Figura 6:** Diagrama de causa e efeito

**Fonte:** elaborado pelo autor.

A aplicação das causas do efeito indesejado na matriz GUT permite a ordenação conforme a maior gravidade, urgência e tendência, sendo: a gravidade - o quanto o problema impacta no processo e nos recursos humanos envolvidos; a urgência - a emergência avaliada para cada efeito; e a tendência - o quanto o problema aumenta se não for resolvido.

Os efeitos devem ser quantificados na ordem de 1 a 5, utilizando o quadro abaixo para auxiliar na ponderação de cada critério.

**Quadro 1:** Matriz de priorização GUT

| Nota | Gravidade          | Urgência             | Tendência                                 |
|------|--------------------|----------------------|---|
| 5    | Extremamente grave | Extremamente urgente | Se não for resolvido, piora imediatamente |
| 4    | Muito grave        | Muito urgente        | Vai piorar em curto prazo                 |
| 3    | Grave              | Urgente              | Vai piorar em médio prazo                 |
| 2    | Pouco grave        | Pouco urgente        | Vai piorar em longo prazo                 |
| 1    | Sem gravidade      | Sem urgência         | Sem tendência de piorar                   |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

**Quadro 2:** Priorização das causas da baixa % de LED válidas recebidas

| Baixa % de LED válidas recebidas                                 | G | U | T | Total | Priorização |
|--|---|---|---|-------|-------------|
| <b>MATERIAL</b>  |   |   |   |       |             |
| Atraso na separação dos documentos a serem analisados pela SCPAD | 5 | 4 | 4 | 13    | 2º          |
| Documentos intermediários não foram separados no arquivo         | 5 | 3 | 3 | 11    | 4º          |
| Tabela de temporalidade desatualizada                            | 5 | 2 | 3 | 10    | 5º          |
| Atraso na publicação das atividades SCPAD                        | 3 | 3 | 3 | 9     | 6º          |
| Legislação desatualizada   | 5 | 3 | 3 | 11    | 4º          |
| Mobiliário inadequado  | 2 | 2 | 1 | 5     | 7º          |
| <b>MÉTODO</b>  |   |   |   |       |             |
| Falta de planejamento  | 4 | 3 | 3 | 10    | 5º          |
| Falta de um canal técnico mais eficiente                         | 3 | 4 | 4 | 11    | 4º          |
| Inobservância da Legislação vigente                              | 4 | 4 | 5 | 13    | 2º          |
| Falta de informação sobre o calendário                           | 4 | 4 | 5 | 13    | 2º          |
| Processo de tramitação de Doc na OM ineficaz                     | 2 | 2 | 1 | 5     | 7º          |
| <b>MÃO-DE-OBRA</b>   |   |   |   |       |             |
| Falta de qualificação de pessoal                                 | 5 | 4 | 5 | 14    | 1º          |
| Atuação efetiva dos integrantes da SCPAD                         | 5 | 3 | 4 | 12    | 3º          |
| Desmotivação   | 4 | 5 | 4 | 13    | 2º          |
| Desconhecimento da Legislação                                    | 5 | 4 | 5 | 14    | 1º          |
| Falta de prática na aplicação da tabela de temporalidade         | 5 | 4 | 3 | 12    | 3º          |
| Desconhecimento das implicações legais para o gestor             | 5 | 3 | 2 | 10    | 5º          |
| Desatenção no preenchimento das listas de referência             | 5 | 5 | 4 | 14    | 1º          |
| <b>MÁQUINA</b>   |   |   |   |       |             |
| Sistema inoperante   | 4 | 3 | 4 | 11    | 4º          |
| Suporte de informática   | 5 | 3 | 4 | 12    | 3º          |
| Computador dedicado para a atividade                             | 4 | 3 | 5 | 12    | 3º          |
| Arquivo corrompido   | 5 | 4 | 3 | 12    | 3º          |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O aplicação da matriz GUT no efeito indesejado indicou a falta de qualificação do pessoal, o desconhecimento da legislação e a desatenção no preenchimento das listagens de referência, como os problemas que deverão ser resolvidos prioritariamente aos demais constantes na matriz.

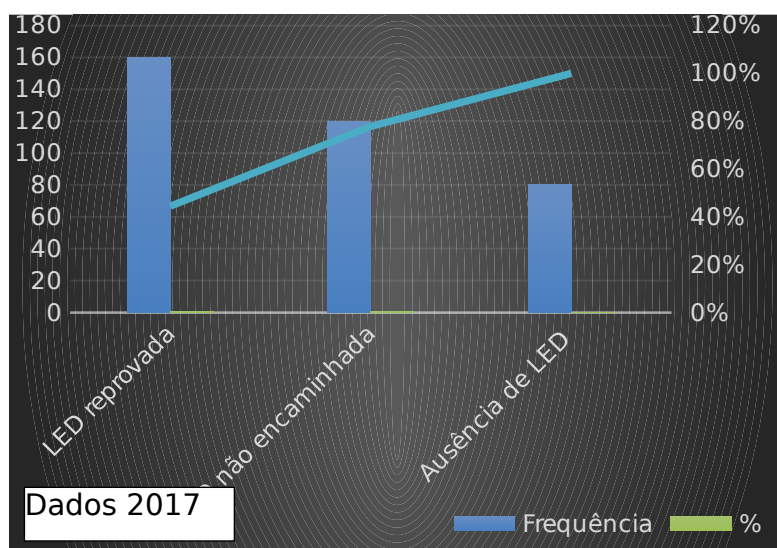
**Quadro 3:** Exemplo de aplicação do PDCA na gestão documental

| Exemplo de aplicação do PDCA na gestão documental |  |
|---|--|
| PLAN<br>Planejamento                              | Identificar: capacitar militares das UA anualmente em Gestão Documental.   |
|   | Análise: existem diversos militares das UA que são designados para compor a SCPAD e nunca tiveram a devida instrução ou preparação para realizar a atividade.  |
|   | Plano de Ação: Elaborar e difundir cartilhas explicativas das ações e atividades desenvolvidas na gestão documental nas UA. Preparar e disponibilizar vídeo aula sobre o assunto. Criar um estágio para Praças em gestão arquivística. Promover visitas de orientação técnica às UA.   |
| DO<br>Fazer                                       | Execução: colocar o plano de ação em prática (Preparar o conteúdo, edição das aulas, formatação da cartilha em PDF e disponibilização do material via web para as UA. As visitas serão realizadas, primeiramente, nas UA que apresentaram maior dificuldade na aprovação de suas LED. Encaminhar no início do ano mensagem pela rede comando para todas as UA alertando do calendário da gestão documental). |
| CHECK<br>Avaliar                                  | Verificação: redução de 20% das LED reprovadas.  |
| ACT<br>Ação Corretiva                             | Conclusão: não houve a necessidade de realizar ações corretivas.   |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

É possível observar os resultados da execução desse planejamento no gráfico apresentado na Figura 7, onde as LED reprovadas em 2017 reduziram 20% os números do ano anterior, apresentado na Figura 5.

O mais relevante no emprego dessas ferramentas é que todas possuem a finalidade voltada para a contínua melhoria dos processos, o que facilita em muito a sua implementação pelas instituições, cabendo a cada organização identificar suas peculiaridades e adaptá-las da melhor maneira.

**Figura 7:** Diagrama de Pareto

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão documental nas UA do Exército é um processo primordial para a governança documental da Instituição. Conhecer o que se produz, guardar o que é necessário, resgatar em tempo hábil as informações e fundil-as ajudará todos os Comandantes a preservar a memória de suas OM e garantir os direitos do cidadão.

A abordagem superficial sobre o SPED nesse texto, mostrou um sistema de produção e controle da tramitação e uso de documentos. Contudo, ele não permite a gestão efetiva dos processos de produção, tramitação e uso, mas é possível rastrear e resgatar de documentos expedidos e recebidos.

O estudo em questão não contemplou todas as fases do ciclo de gestão documental do Exército por ainda não ter sido implementado na Instituição um sistema capaz de realizar o controle gerencial dos processos de produção, tramitação e uso.

Atualmente o Exército está desenvolvendo, assessorado por uma equipe multidisciplinar, onde o AHEx está inserido, o aperfeiçoamento do SPED para o que está sendo chamado de Sistema Informatizado de Gestão Arquivística e Documental do Exército (SIGADEx). Esse sistema permitirá, além de outras possibilidades, uma gestão de documentos mais efetiva e

ampla, alcançando os requisitos estabelecidos nas normas vigentes, abrindo uma oportunidade para prosseguir em um estudo mais específico após a concretização do seu emprego institucional.

Retomando a questão inicial, quais técnicas seriam possíveis de aplicação no SAEB? Diante do estudo e das abordagens apresentadas no presente trabalho, as ferramentas trabalhadas, principalmente as que foram exemplificadas, são passíveis de ser utilizadas em conjunto para potencializar a capacidade de controle e planejamento das ações corretivas, e ainda padronizar as demais atividades do processo.

O exemplo prático trabalhado na exposição das ferramentas selecionadas indica a possibilidade de aplicação dessas técnicas na gestão de documentos de todas as UA. Destacam-se as seguintes ferramentas: o Diagrama de Pareto como a ferramenta de controle, aquela que corroborará com a gestão documental do Exército, por meio da análise fácil e precisa dos diagramas processuais; o *Brainstorming* como uma ferramenta a ser aplicada no levantamento das possíveis causas dos efeitos identificados; o Diagrama de causa e efeito para ordenar e melhor visualização das identificadas; e por fim o ciclo PDCA, que ajuda no planejamento, na execução, na avaliação e nas ações a serem corrigidas nos processos que apresentaram algum efeito indesejado.

Pode-se afirmar que as ferramentas apresentadas são de fácil aplicação e utilização, ajudando em muito o gestor na tomada de decisão e planejamento das ações futuras da OM.

Este trabalho ainda requer um aprofundamento nas pesquisas sobre o assunto, tendo em vista as futuras ações e sistemas a serem implantados pelo SAEB, cito como exemplo o (SIGADEX). O prosseguimento deste estudo poderá abordar a automatização das atividades de gestão de documentos nato digital e como se dará o acesso dos documentos de arquivo físico empregando ferramentas digitais.



## REFERÊNCIAS

BALDAM, Roquemar de Lima. et al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM–Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BEHR, Ariel. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoque e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2>. Acesso em 23 jun 2018.

BERNARDES, I. P. Gestão documental e direito de acesso: interfaces. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 164-179, jul./dez. 2015.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. **Gestão documental aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. Disponível em:  
[http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao\\_documental\\_aplicada.pdf](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao_documental_aplicada.pdf). Acesso em 23 jun 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em:  
[http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez\\_2017/CONARQ\\_leg\\_arquivos\\_dezembro\\_2017\\_PDF2.pdf](http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez_2017/CONARQ_leg_arquivos_dezembro_2017_PDF2.pdf). Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527, 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://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez\\_2017/CONARQ\\_leg\\_arquivos\\_dezembro\\_2017\\_PDF2.pdf](http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez_2017/CONARQ_leg_arquivos_dezembro_2017_PDF2.pdf). Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.539 de 8 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:  
[http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez\\_2017/CONARQ\\_leg\\_arquivos\\_dezembro\\_2017\\_PDF2.pdf](http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez_2017/CONARQ_leg_arquivos_dezembro_2017_PDF2.pdf). Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria Interministerial nº 1.677, de 7 de outubro de 2015**. Define os procedimentos gerais para o desenvolvimento das atividades de protocolo no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Disponível em:  
[http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez\\_2017/CONARQ\\_leg\\_arquivos\\_dezembro\\_2017\\_PDF2.pdf](http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez_2017/CONARQ_leg_arquivos_dezembro_2017_PDF2.pdf). Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria do Comandante do Exército nº 790 de 28 de dezembro 2011.** Adota o Sistema de Protocolo Eletrônico de Documentos (SPED) no âmbito do Exército. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria do Comandante do Exército nº 1.676, de 14 dezembro 2016.** Aprova as Instruções Gerais para Avaliação de Documentos do Exército (EB10-IG-01.012), 2ª Edição, 2016 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria do Comandante do Exército nº 1.040, de 18 agosto 2017.** Cria o Sistema Arquivístico do Exército Brasileiro e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria do Comandante do Exército nº 1.409, de 17 de outubro de 2017.** Aprova a Política Arquivística do Exército Brasileiro (EB10-P-01.005), 1ª Edição. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria do Comandante do Exército nº 1.435, de 20 de outubro de 2017.** Aprova as Instruções Gerais do Sistema Arquivístico do Exército Brasileiro – SAEB (EB10-IG-01.022). Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria do Estado-Maior do Exército nº 92, de 22 de abril de 2018.** Aprova a Diretriz para implantação do Sistema Arquivístico do Exército Brasileiro (SAEB). Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 25 do CONARQ, de 27 de abril de 2007.** Dispõe sobre a adoção do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos - e-ARQ Brasil pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos – SINAR. Disponível em: [http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez\\_2017/CONARQ\\_leg\\_arquivos\\_dezembro\\_2017\\_PDF2.pdf](http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez_2017/CONARQ_leg_arquivos_dezembro_2017_PDF2.pdf). Acesso em 5 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 32 do CONARQ, de 17 de maio de 2010.** Dispõe sobre a inserção dos Metadados na Parte II do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos -e-ARQ Brasil. Disponível em: [http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez\\_2017/CONARQ\\_leg\\_arquivos\\_dezembro\\_2017\\_PDF2.pdf](http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/dez_2017/CONARQ_leg_arquivos_dezembro_2017_PDF2.pdf). Acesso em 5 maio 2018.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; DA SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**, Porto Alegre, 12 set 2011. Disponível em: <http://vision.ime.usp.br/~acmt/conforto.pdf>. Acesso em 06 dez 2018.

DE OLIVEIRA, S. E. Utilização conjunta do método UP' - Unidade de Produção (UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação - um estudo na agroindústria de abate de frango. **IX Congresso Internacional de Custos**, Santa Catarina, 30 nov 2005. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2173>. Acesso em 23 jun 2018.

JASMIN, M. C. **A gestão arquivística de documentos digitais na Marinha do Brasil**: um estudo de caso. Trabalho de conclusão (pós-graduação) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.repositorio-bc.unirio.br:8080/xmlui/handle/unirio/11126?show=full>. Acesso em 23 jun 2018.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. et al. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: FGV , 2012.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997

SCHÄNFER, M. B.; LIMA, E. S. A classificação e a avaliação de documentos: análise de sua aplicação em um sistema de gestão de documentos arquivísticos digitais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.17, n.3, p.137-154, jul./set. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v17n3/a10v17n3>. Acesso em 23 jun 2018.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 2. ed. Minas Gerais: SOGRAFE - Editora e Gráfica LTDA, 1995.