

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO – CDT/UnB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

ARIOVALDO DIAS FURTADO

**O DIAGNÓSTICO ARQUIVÍSTICO COMO FERRAMENTA DE AFERIÇÃO DA
MATURIDADE E DE MELHORIA CONTÍNUA:**
CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA DE EXCELÊNCIA
NO BRASIL

Brasília
2024

ARIOVALDO DIAS FURTADO

**O DIAGNÓSTICO ARQUIVÍSTICO COMO FERRAMENTA DE AFERIÇÃO DA
MATURIDADE E DE MELHORIA CONTÍNUA:
CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA DE EXCELÊNCIA
NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre em
Programa de Pós-Graduação em Propriedade
Intelectual e Transferência de Tecnologia para
Inovação – PROFNIT – Ponto Focal Universidade de
Brasília

Orientador (a): Profa. Tânia Cristina da Silva Cruz

Brasília
2024

ARIOVALDO DIAS FURTADO

**O DIAGNÓSTICO ARQUIVÍSTICO COMO FERRAMENTA DE AFERIÇÃO
DA MATURIDADE E DE MELHORIA CONTÍNUA:
CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA DE
EXCELÊNCIA NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNIT- Ponto Focal Universidade de Brasília.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz
(Orientador (a) do Ponto Focal onde o aluno cursou o PROFNIT)

Prof. Dr. Fábio Soares Pereira
(Docente de outro Ponto Focal do PROFNIT)

Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa
(Membro do Mercado: membro do setor profissional a ser impactado pelo Trabalho de Conclusão de Curso)

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior
(Membro Suplente do PROFNIT)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, por não terem poupado esforços para que eu trilhasse o caminho da educação, do conhecimento científico, da moral e da ética, e à minha esposa e filhos por me dispensarem tanto amor e me apoiarem nesta jornada, rumo a mais uma grande conquista na vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, autor da vida e de tudo que existe neste mundo!

Aos meus pais que, embora tão simples e de pouco estudo e recursos financeiros, entenderam que a educação era o caminho para a mudança de vida de seus filhos.

À minha orientadora, Prof.^a Tânia Cristina da Silva Cruz, que caminhou ao meu lado, sendo o meu apoio nos momentos de dificuldade, e compartilhando comigo um conhecimento ímpar!

Aos Professores Doutores Fábio Soares Pereira, Rogério Henrique de Araújo Júnior e Renato Tarciso Barbosa de Sousa, que nesta reta final, foram cirúrgicos nos apontamentos de melhorias neste trabalho de final de curso.

À Prof.^a Sônia Marise Salles Carvalho que, de forma conjunta com minha orientadora, me direcionou no caminho para a escrita do presente trabalho de final de curso.

Aos meus colegas de turma de mestrado, os quais foram essenciais à minha formação, especialmente na troca de conhecimentos e experiências no decorrer do Programa. Sentirei muita falta dos bons momentos compartilhados!

Aos meus mestres e colegas do Grupo de Pesquisa “Estudos de Representação e Organização da Informação e do Conhecimento (EROIC)”, registrado no Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil do CNPq (Carlos Henrique O. Leite, Rejane S. Canuto e Tael Michael C. Sarmento), pela parceria e discussões intelectuais.

Ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, em especial, à equipe da Divisão de Documentação e Informação – DDI (Lucélia A. Aguiar, Camila C. Côte e Priscila M. Franco), por autorizar a aplicação prática do protocolo proposto por este trabalho e pelas discussões tão ricas acerca do tema.

À FORTEC - Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia que é a proponente do PROFNIT à CAPES.

E a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para conclusão desta etapa tão importante da minha vida.

FURTADO, Ariovaldo Dias. **O diagnóstico arquivístico como ferramenta de aferição da maturidade e de melhoria contínua**: contribuições para uma governança arquivística de excelência no Brasil. 2024. 175f. (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. Universidade de Brasília, Brasília, 2024.

RESUMO

A informação é um dos ativos mais importantes para as organizações. Porém, para que seja útil, a informação precisa estar organizada em padrões de gestão no âmbito da arquivística contemporânea e disponível para acesso público, realidade não observada na maioria das instituições públicas brasileiras. A alteração deste cenário desfavorável, passa por um trabalho de identificação da situação de cada instituição, resultado obtido por meio do diagnóstico da situação arquivística. Entretanto, somente a aplicação do diagnóstico seguindo o que há disponível na literatura brasileira não é suficiente para a melhoria da gestão da informação arquivística nas instituições. É necessário identificar o nível de maturidade e pensar numa governança para que tal maturidade seja aumentada. O nível de maturidade será identificado nos resultados gerados pelo próprio diagnóstico, permitindo que a instituição inicie um processo de melhoria contínua. Para controle da maturidade, a instituição contará com um conjunto de ações resultantes do próprio diagnóstico, fator inovador em relação aos modelos tradicionalmente aplicados no Brasil. As ações serão elencadas e classificadas por prioridade de execução em curto, médio e longo prazo, considerando a criticidade resultante da aplicação associada das matrizes *SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats)* e *GUT (Gravidade – Urgência – Tendência)*. Portanto, foi criado e disponibilizado um modelo de diagnóstico arquivístico que gere inovação tecnológica por meio da elaboração de um conjunto de ações que contribuam para a melhoria da maturidade em gestão de documentos em instituições públicas brasileiras. Os objetivos específicos são: avaliar modelos de diagnóstico arquivístico aplicados em instituições públicas brasileiras e seus resultados; analisar a existência de modelo (s) de maturidade em gestão de documentos aplicado (s) às instituições públicas brasileiras; definir os requisitos necessários para um protocolo para elaboração de um diagnóstico arquivístico; aplicar o protocolo em uma instituição pública brasileira de atuação nacional para avaliar o protocolo.

Palavras-Chave: Diagnóstico arquivístico; Governança arquivística; Maturidade em gestão de documentos; Protocolo DArq-MC.

FURTADO, Ariovaldo Dias. **Archival diagnosis as a tool for measuring maturity and continuous improvement**: contributions to excellent archival governance in Brazil. 2024. 112f. (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. Universidade de Brasília, Brasília, 2024.

ABSTRACT

Information is one of the most important assets for organizations. However, in order to be useful, information needs to be organized according to contemporary Archival Science management standards and available for public access, a reality not observed in most Brazilian public institutions. Changing this unfavorable scenario involves identifying the situation of each institution, a result obtained through the diagnosis of the archival situation. However, just applying the diagnosis following what is available in Brazilian literature is not enough to improve the management of archival information in institutions. It is necessary to identify the level of maturity and think about governance so that this maturity is increased. The level of maturity will be identified in the results generated by the diagnosis itself, allowing the institution to begin a process of continuous improvement. To control maturity, the institution will rely on a set of actions resulting from the diagnosis itself, an innovative factor in relation to the models traditionally applied in Brazil. The actions will be listed and classified by execution priority in the short, medium and long term, considering the criticality resulting from the associated application of the SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) and GUT (Severity – Urgency – Trend) matrices. Therefore, it was created and made available an archival diagnosis model that generates technological innovation through the development of a set of actions that contribute to improving record management maturity in Brazilian public institutions. The specific objectives are: to evaluate archival diagnosis models applied in Brazilian public institutions and their results; analyze the existence of maturity model(s) in record management applied to Brazilian public institutions; define the necessary requirements for a protocol for preparing an archival diagnosis; apply the protocol in a Brazilian public institution with national operations to evaluate the protocol.

Keywords: Archival diagnosis; Archival governance; Maturity in record management; Protocol DArc-MC.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Linha do tempo contendo marcos normativos para o acesso pleno à informação	34
FIGURA 2	Modelo de Excelência em Gestão (MEG)	38
FIGURA 3	Processo de diagnóstico de arquivo	41
FIGURA 4	Esquema sobre a aplicação e interligação dos processos metodológicos na recolha e análise de dados	44
FIGURA 5	Aspectos considerados pela UnB para realização do diagnóstico arquivístico do MP	51
FIGURA 6	Etapas do ciclo documentário	55
FIGURA 7	Governança arquivística nacional	57
FIGURA 8	Exemplifica a cadeia de custódia dos documentos arquivísticos tradicionais	64
FIGURA 9	Entidades funcionais do Modelo OAIS/SAAI	65
FIGURA 10	Protocolo DArq-MC (Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua)	78

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Mapa de literatura – Diagnóstico da situação arquivística – Luís Carlos Lopes	45
TABELA 2	Sinopse das Constituições Políticas da América Latina	60
TABELA 3	Barreiras e Desafios à prática da inovação no setor público	68
TABELA 4	Relacionamento entre objetivos específicos, metodologia e produtos..	74

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Órgãos que possuem setor de arquivo e protocolo	48
GRÁFICO 2	Resultados alcançados após o Diagnóstico	49

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AIP	<i>Archival information package</i>
ANAC	Agência nacional de Aviação Civil
ANPD	Autoridade Nacional de Proteção de Dados
APEES	Arquivo Público do Estado do Espírito Santo
ARMA	Association of Records Managers and Administrators
CADS	Comissões Setoriais de Avaliação de Documentos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCSDS	Comitê Consultivo para Sistemas de Dados Espaciais
CDT	Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico
CEDOC	Centro de Documentação
CEF	Caixa Econômica Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
CP	Código Penal Brasileiro
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
CRUB	Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras
DArq-MC	Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua
DEGASE	Departamento Geral de Ações Socieducacionais
DIP	<i>Dissemination information package</i>
EDA	Escritório de Direitos Autorais
ESESP	Escola de Serviço Público do Espírito Santo
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
UnB	Universidade de Brasília
PCD	Plano de classificação de documentos
PROFNIT	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação

EROIC	Estudos de Representação e Organização da Informação e do Conhecimento
FAVENI	Faculdade Venda Nova do Imigrante
FCI	Faculdade de Ciência da Informação da UnB
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FORTEC	Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia
FZDF	Fundação Zoobotânica do Distrito Federal
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
MDR	Ministério do Desenvolvimento Regional
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
ME	Ministério da Economia
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MIDR	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MP	Ministério do Planejamento
MPA	Ministério da Pesca e Aquicultura
MPF	Ministério Público Federal
MS	Ministério da Saúde
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
OAIS	<i>Open Archival Information System</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PGFN	Procuradoria da Fazenda Nacional
PGR	Procuradoria-Geral da República
PO	<i>Product Owner</i>
POUPEX	Associação de Poupança e Empréstimo
PROGED	Programa de Gestão Documental do Governo do Estado do

	Espírito Santo
RDC-Arq	Repositório Arquivístico Digital Confiável
SAAI	Sistemas espaciais de dados e informações – Modelo de referência para um sistema aberto de arquivamento de informações
SEDUC	Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SESI	Serviço Social da Indústria
SF	Senado Federal
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SIGA	Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos
SINAR	Sistema Nacional de Arquivos
SIP	<i>Submission information package</i>
SNI	Sistema Nacional de Inovação
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) <i>and Threats</i> (Ameaças)
TED	Termo de Execução Descentralizada
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
TTD	Tabela de temporalidade de documentos
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	15
2	INTRODUÇÃO	19
3	JUSTIFICATIVA	22
3.1	Lacuna a ser preenchida pelo TCC	22
3.2	Aderência ao PROFNIT	24
3.3	Impacto	25
3.4	Aplicabilidade	26
3.5	Inovação	28
3.6	Complexidade	29
4	OBJETIVOS	35
4.1	Objetivo Geral	35
4.2	Objetivos Específicos	35
5	REFERENCIAL TEÓRICO (ESTADO DA ARTE E DA TÉCNICA)	36
5.1	O diagnóstico no contexto da Administração	36
5.2	O que é diagnóstico arquivístico?	38
5.3	Modelos de diagnóstico arquivístico	42
5.4	O que é gestão de documentos?	52
5.5	Governança e maturidade arquivística	55
5.6	Por que organizar a informação?	60
5.7	O que é inovação tecnológica?	65
6	METODOLOGIA	69
6.1	LISTA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS	69
6.2	DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA	71
6.3	MATRIZ DE VALIDAÇÃO	73
7	RESULTADOS	76
8	DISCUSSÃO	85
9	IMPACTOS	88
10	ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC ..	91
12	CONCLUSÃO	92
13	PERSPECTIVAS FUTURAS	95
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A – Matrix FOFA (SWOT)	102

APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS	103
APÊNDICE C – Artigo submetido ou publicado	104
APÊNDICE D – Produto técnico-tecnológico	122
ANEXO A – Comprovante de submissão/publicação de artigo	175

1 APRESENTAÇÃO

Em resposta à solicitação da Professora Doutora Tânia Cruz, no âmbito da disciplina "Metodologia da Pesquisa Científico-Tecnológica e Inovação", pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), e conforme as orientações recebidas dos Professores Doutores Fábio Soares Pereira e Rogério Henrique de Araújo Júnior, durante a Banca de Qualificação realizada em junho de 2024, este mestrando foi incumbido de elaborar uma apresentação estruturada em três eixos fundamentais de sua vida: trajetória pessoal/familiar, trajetória profissional e trajetória acadêmica. Esses eixos serviram de base para a construção do presente texto.

Nascido em Natividade, no recém-emancipado Estado de Tocantins, o mestrando é filho de uma família humilde, composta por mãe dona de casa e pai lavrador, ambos descendentes de indígenas e afro-brasileiros. A trajetória de vida foi marcada por adversidades, que, no entanto, nunca limitaram sua determinação em superar desafios. Em 1979, por decisão paterna, a família, com treze filhos, migrou para Brasília em busca de melhores oportunidades.

A educação sempre foi vista pelos pais do mestrando como o único caminho viável para o sucesso dos filhos, mesmo tendo eles próprios completado apenas a quarta série do ensino fundamental. Essa sabedoria, mesmo sem formação formal, é admirada pelo mestrando e comparada à de grandes mestres. Em Brasília, as dificuldades iniciais foram muitas, com o pai do mestrando abandonando a lavoura para trabalhar como carpinteiro em obras da construção civil, até sofrer um acidente que o incapacitou parcialmente, obrigando-o a mudar de profissão e se tornar vigia noturno na Fundação Zoobotânica do Distrito Federal (FZDF).

Apesar das dificuldades financeiras, a família encontrou força na fé e na crença na educação. Amigos, colegas de trabalho e membros da igreja forneceram apoio com roupas, alimentos e materiais escolares. Graças a esse esforço coletivo, todos os treze filhos concluíram o antigo segundo grau, e doze deles obtiveram graduação em diversas áreas do conhecimento, um feito que o mestrando atribui ao exemplo de superação de seus pais.

Casado há 24 anos e pai de dois filhos, o mestrando tem procurado transmitir os mesmos valores que recebeu de seus pais: a educação como pilar central da dignidade humana e do desenvolvimento familiar e nacional.

Trajetória Profissional

A primeira experiência profissional deste mestrando ocorreu ainda aos seis anos de idade, trabalhando como carregador de compras em supermercados. Aos dezoito anos, após ser dispensado do serviço militar por sua condição de vulnerabilidade social, conseguiu seu primeiro emprego formal no Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), como faxineiro. Um ano depois, em 1994, foi aprovado em concurso público e ingressou na Universidade de Brasília (UnB) como assistente administrativo, sendo lotado no Centro de Documentação (CEDOC). Esse período foi fundamental para sua escolha pela graduação em Arquivologia, curso que concluiu em 2001.

Em 2001, o mestrando foi aprovado em novo concurso, desta vez para o cargo de analista judiciário – especialidade Arquivologia – no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), onde atua até a presente data.

Paralelamente à sua atuação no TJDFT, o mestrando acumulou uma vasta experiência como pesquisador bolsista em projetos desenvolvidos pela Faculdade de Ciência da Informação da UnB. Desde sua graduação, tem sido convidado a integrar equipes de pesquisa focadas na gestão e preservação documental em órgãos públicos e privados. Essas experiências o levaram a ocupar posições de liderança nos projetos, incluindo a função de *Product Owner* (P.O.) em soluções baseadas em metodologias ágeis.

Entre as instituições com as quais colaborou nesses projetos estão organizações como o Serviço Nacional da Indústria (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI), a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o Ministério do Meio Ambiente (MMA), o Ministério Público Federal (MPF), a Procuradoria-Geral da República (PGR), a Agência nacional de Aviação Civil (ANAC), a Associação de Poupança e Empréstimo (POUPEX), a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), a Controladoria-Geral da União (CGU), a Procuradoria da Fazenda Nacional (PGFN), a Caixa Econômica Federal (CEF), o Superior Tribunal Militar (STM), o Ministério do Planejamento (MP), o Ministério da Economia (ME), o Senado Federal (SF), o Ministério da Saúde (MS), o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), e o Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA).

Trajetória Acadêmica

A trajetória acadêmica deste mestrando foi marcada por sua passagem por escolas públicas e, em breve período, por uma escola particular em Brasília, onde enfrentou dificuldades de adaptação social e financeira, além de preconceito racial. Apesar disso, sua dedicação aos estudos foi constantemente reconhecida, tendo recebido auxílio de professores e colegas em momentos de necessidade.

Após concluir o segundo grau, foi aprovado no concurso público para a UnB em 1994, o que influenciou diretamente sua escolha pela graduação em Arquivologia, concluída em 2001. Posteriormente, o mestrando especializou-se em Administração Estratégica de Sistemas de Informação pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e em Gestão de Tecnologia da Informação pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI). Em 2020, iniciou uma especialização em Direito Civil, interrompida devido à pandemia da COVID-19.

Durante sua trajetória profissional e acadêmica, o mestrando contribuiu com publicações técnicas, monografias, artigos, livros e patentes de software, destacando-se como um acadêmico e profissional comprometido com o desenvolvimento científico e tecnológico.

O PROFNIT e o Tema de Dissertação

A decisão de ingressar no mestrado do PROFNIT foi motivada pela necessidade de aprofundamento teórico e prático, especialmente diante dos desafios encontrados em sua atuação profissional. O programa foi considerado o ambiente ideal para a proposição de inovações no campo da Arquivologia, refletindo sua trajetória de inquietude acadêmica.

O tema de sua dissertação, "O Diagnóstico como Ferramenta de Maturidade e de Melhoria Contínua: Contribuições para uma Governança Arquivística de Excelência no Brasil", é o resultado de sua experiência prática e teórica, bem como da percepção das lacunas na gestão de documentos das instituições públicas brasileiras.

A Lei nº 8.159/1991, conhecida como Lei do Arquivo, estabelece diretrizes para a gestão de documentos públicos e privados no Brasil, destacando a importância da preservação documental para o desenvolvimento científico e o acesso à informação.

Notadamente, o grande objetivo da Lei, ora mencionada, é a garantia do direito constitucional de acesso à informação a quem dela precisar, em especial, ao cidadão,

matéria regulamentada pela Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI). A LAI é a norma brasileira que 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.

Entretanto, observa-se que, em algumas instituições, há um descompasso entre a legislação e a realidade. Em tais instituições, as condições dos arquivos são frequentemente negligenciadas, e há uma falta de profissionais qualificados para lidar com o acervo documental, como afirma Sousa (2017, p. 12):

“A burocracia brasileira entende, quase sempre, os arquivos como uma atividade sem muito prestígio, na qual são alocados funcionários sem nenhuma qualificação ou considerados problemáticos. As condições insalubres dos depósitos, a execução de procedimentos desnecessários, o descaso com o setor, que se reveste um baixo investimento com relação a equipamento, material de consumo e treinamento, transformam-nos em locais de punição.

A improvisação, tão comum na administração pública, é desastrosa quando se trata da manutenção e organização de acervos arquivísticos. O problema é agravado pelo grande número de funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos sem cultura básica.”

Nesse sentido, o diagnóstico arquivístico se apresenta como uma ferramenta essencial para a avaliação das condições de gestão de documentos e para a implementação de melhorias contínuas. A dissertação deste mestrando busca, portanto, identificar as principais lacunas e propor soluções baseadas em diagnósticos aplicados, com o objetivo de aprimorar a governança arquivística e garantir o acesso à informação, conforme previsto na Constituição Federal e na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

2 INTRODUÇÃO

De acordo com a *ARMA International* (2017), a informação é um dos principais ativos estratégicos de uma organização, sendo um fator crítico de sucesso. Sua utilização abrange diversos aspectos, como o desenvolvimento de produtos e serviços, a tomada de decisões estratégicas, a proteção de direitos de propriedade, a implementação de ações de marketing, o gerenciamento de projetos, o processamento de transações e negócios, o atendimento aos clientes e usuários, além da captação de recursos financeiros.

Com a promulgação da Lei Nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI), que regulamenta dispositivos dos incisos XXXIII do art. 5º e II do § 3º do art. 37, e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal, a informação estratégica, antes restrita às organizações, passou a ser um ativo acessível ao cidadão, resguardadas as regras de sigilo e segredo de justiça, que passaram a ser a exceção.

No entanto, o principal desafio para que a informação se torne efetivamente um ativo valioso, tanto para as organizações quanto para o cidadão, é garantir sua disponibilidade de forma oportuna e precisa. A disponibilidade oportuna refere-se à acessibilidade da informação no momento exato de sua necessidade, respeitando prazos adequados. Já a precisão envolve a especificidade e a exatidão das informações fornecidas, de modo a atender às demandas com fidelidade e segurança.

Para alcançar o pleno acesso à informação, é imprescindível a adoção de modelos, padrões, melhores práticas e requisitos de gestão de documentos. Gestão de documentos é compreendida como "[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente" (BRASIL, 1991).

No Brasil, o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), vinculado ao Arquivo Nacional, órgão central do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR), é responsável pela definição da política nacional de arquivos, conforme estabelecido no art. 26 da Lei 8.159/1991 (Lei de Arquivos).

Antes mesmo da criação do CONARQ, o Arquivo Nacional já havia demonstrado seu interesse em implementar uma política arquivística no âmbito do Poder Executivo Federal. Em 1990, publicou o "Cadastro Nacional de Arquivos Federais", que incluía o "Diagnóstico Geral de Situação dos Acervos", com o objetivo

de fornecer uma visão geral para aqueles interessados na melhoria das condições dos arquivos públicos e no aumento do acesso às informações (ARQUIVO NACIONAL, 1990, p. 433).

A partir do exemplo do Arquivo Nacional, pode-se inferir que é recomendável que as organizações realizem diagnósticos para identificar a situação dos documentos produzidos e recebidos no exercício de suas funções. Esse diagnóstico representa o primeiro passo para a resolução de problemas relacionados ao acesso à informação. Nesse sentido, este trabalho de conclusão de curso explorou os conceitos de diagnóstico no âmbito da Arquivística contemporânea, estabelecendo-o como ponto de partida para a definição de uma metodologia que possa beneficiar tanto as instituições públicas quanto a sociedade.

Contudo, a proposta deste trabalho avançou além da literatura existente, ao criar um protocolo específico para a elaboração de diagnósticos arquivísticos. A ausência de um modelo científico consolidado tem levado muitas instituições a realizar diagnósticos de maneira despadronizada e, em muitos casos, inadequada. O modelo de diagnóstico proposto neste trabalho, estruturado como um protocolo, inovou ao incorporar elementos que possibilitam a construção de um modelo de maturidade organizacional na gestão de documentos. A avaliação da maturidade organizacional é essencial para compreensão da capacidade da instituição em executar projetos relacionados à gestão arquivística e orientar suas ações para o sucesso.

De forma integrada, a aplicação das matrizes *SWOT* ou *FOFA* (Forças – Oportunidades – Fraquezas – Ameaças) e *GUT* auxiliará na identificação e priorização das ações necessárias para melhorar continuamente a gestão arquivística dos acervos documentais custodiados. Esse processo, conforme prova de conceito realizada no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), trará benefícios não apenas para as instituições, mas também para a sociedade como um todo.

Portanto, considerando as lacunas teóricas existentes e a ausência de um modelo de diagnóstico que efetivamente promova melhorias na gestão arquivística brasileira, este trabalho de conclusão de curso propôs um protocolo inovador para a elaboração de diagnósticos arquivísticos. Esse protocolo gera inovação tecnológica por meio de um conjunto de recomendações que contribuem para o aumento da maturidade em gestão de documentos nas instituições públicas brasileiras, sendo uma ferramenta prática, útil, singular e aplicável tanto no setor público quanto no

privado.

Dessa forma, este trabalho de conclusão de curso está subdividido em apresentação, introdução, justificativa, objetivos, referencial teórico, metodologia, resultados, discussão, impactos, entregáveis de acordo com os produtos do TCC, cronograma, conclusão, perspectivas futuras, referências, apêndices e anexo.

3 JUSTIFICATIVA

3.1 LACUNA A SER PREENCHIDA PELO TCC

Embora o termo "diagnóstico" seja utilizado na área de Arquivologia, não há uma definição clara e padronizada sobre o que ele realmente significa para os profissionais da área. Diante disso, é importante realizar uma breve discussão sobre o conceito de diagnóstico no contexto da Arquivologia brasileira, a fim de proporcionar uma melhor compreensão do objeto deste trabalho de conclusão de curso.

A ausência de um modelo de diagnóstico que sirva como base para que as instituições públicas brasileiras possam avaliar a situação da gestão de documentos em seus acervos tem gerado iniciativas isoladas e, muitas vezes, ineficazes. Esse cenário resulta em desperdício de recursos financeiros e tempo por parte dos servidores e colaboradores.

As técnicas de gestão de documentos previstas na Lei 8.159/1991 (Lei de Arquivos) não são amplamente aplicadas em diversas instituições públicas brasileiras, seja por negligência de seus gestores, seja pela falta de priorização da informação como ativo institucional, como aponta Sousa (2017, p. 7):

Acreditamos que o baixo nível de formulação de uma política arquivística, a ausência de uma mão-de-obra qualificada, a escassez de reflexão teórica sobre o tema e a falta de pressão social interna e externa são os principais fatores que explicam essa situação. O caminho para a compreensão do problema vai além do âmbito estritamente técnico. As particularidades do aparato estatal brasileiro, a instabilidade de suas instituições, o nível de qualificação de seus quadros são elementos que ajudam a esclarecer a questão.

Essa situação gera graves problemas, que precisam ser levantados e enfrentados de forma sistematizada e criteriosa. Para tanto, é necessário utilizar uma ferramenta que permita a coleta e análise da realidade institucional. Esse levantamento pode ser feito de maneira científica, utilizando-se uma ferramenta de diagnóstico adequada, a qual não foi identificada durante a realização deste trabalho.

Por outro lado, o conceito de "nível de maturidade" é amplamente utilizado nas instituições públicas brasileiras para avaliar a gestão de projetos de maneira abrangente. No campo da gestão arquivística, foi identificado um modelo de maturidade estabelecido pelo Arquivo Nacional, órgão central do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (SIGA) no âmbito da administração pública federal. Contudo, esse modelo não está integrado a uma ferramenta de diagnóstico

arquivístico em formato de protocolo, proposta central deste trabalho. Observou-se a existência de um instrumento ainda em fase de desenvolvimento pelo Arquivo Nacional, que visa certificar o grau de maturidade das instituições públicas brasileiras na gestão de documentos, com a publicação dessas informações em uma plataforma de acesso disponível na internet.

As experiências e pesquisas realizadas para elaboração do presente trabalho indicaram que não há, na literatura arquivística brasileira, o registro de uma ferramenta de diagnóstico que resulte em um conjunto de ações hierarquizadas por importância, impacto e criticidade. Tal ferramenta seria crucial para orientar as instituições públicas brasileiras na melhoria contínua de seus processos e projetos de gestão arquivística. As iniciativas atuais são baseadas principalmente na experiência de profissionais da área, e seus resultados são geralmente publicados em forma de relatos práticos. No entanto, há uma carência de um protocolo formal, que possa ser replicado e seguido pelas instituições públicas federais brasileiras.

Como dito anteriormente, foi detectada uma iniciativa do Arquivo Nacional para desenvolver um padrão para identificação da maturidade das instituições públicas em gestão de documentos, com base em quatro níveis de maturidade. No entanto, essa iniciativa ainda está em construção, e não há informações suficientes para concluir que esses níveis de maturidade serão aferidos com base em um diagnóstico sistemático.

A informação sobre os níveis de maturidade do Arquivo Nacional foi obtida por meio do pedido de informação, número de protocolo [18002.008911/2024-14](#), respondido na data de 13/09/2024, pelo Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Na citada resposta, o SIC/MGI informou que o Índice de Maturidade em Gestão de Documentos (iMGD) está em desenvolvimento no Arquivo Nacional, e que mantém uma escala com quatro níveis que indicam o percentual de aderência dos órgãos e entidades integrantes do SIGA às práticas de gestão de documentos.

Todas essas questões afetam diretamente o direito fundamental de acesso à informação, previsto na Lei Nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI). A referida lei regulamenta dispositivos dos incisos XXXIII do art. 5º e II do § 3º do art. 37, e do § 2º do art. 216 da Constituição Federal, determinando que a informação, considerada um ativo estratégico para as instituições públicas brasileiras, deve estar acessível àqueles que dela necessitam, com base no princípio da transparência ativa,

resguardadas as regras de sigilo (como exceção) e segredo de justiça.

Portanto, este trabalho de conclusão de curso traz como produto um relatório técnico que apresenta um protocolo para a elaboração de diagnóstico arquivístico. Esse protocolo tem como propósito gerar inovação tecnológica, ao resultar em um conjunto de ações que contribuem para a melhoria da maturidade em gestão de documentos nas instituições públicas brasileiras, conforme constatado e prova de conceito realizada junto ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR).

3.2 ADERÊNCIA AO PROFNIT

O alinhamento do presente trabalho de conclusão de curso é aderente às linhas de pesquisa do PROFNIT nos termos que se seguem:

1. propriedade intelectual: por apresentar um relatório técnico contendo um protocolo para elaboração de diagnóstico que indicará o grau de maturidade da instituição avaliada, além de disponibilizar um conjunto de ações hierarquizadas e priorizadas com base nas matrizes *SWOT* e *GUT*;
2. transferência de tecnologia: por ter buscado compreender os modelos e formas de aplicação dos diagnósticos nas instituições públicas brasileiras, sendo esta entendida como uma transferência de tecnologia entre órgãos públicos e entre unidades de arquivos, que passarão a ter acesso a conhecimentos até então restritos;
3. inovação: de forma incremental, por ter apresentado uma metodologia de elaboração de diagnóstico tomando por base os modelos existentes, mas causando ruptura ao associar o diagnóstico a um modelo de maturidade com aplicação das matrizes *SWOT* e *GUT* e, ainda, gerar um conjunto de ações a serem implementadas visando a melhoria do grau de maturidade na gestão de documentos, de forma contínua. Também, quebrou o paradigma de diagnóstico estático, ou seja, aquele que apenas faz uma espécie de fotografia da situação atual e para nesta ação, e sugeriu a revisão do diagnóstico em períodos de tempo, visando identificar as melhorias alcançadas.

3.3 IMPACTO

A Lei 8.159/91, conhecida como Lei dos Arquivos, atribui ao Poder Público a competência pela implementação da gestão de documentos e a proteção especial às informações registradas nos documentos de arquivo.

Tais informações são consideradas de interesse público e social e devem ser preservadas e protegidas para garantir o direito fundamental e constitucional de acesso à informação, na forma de transparência ativa, obrigação das instituições públicas, nos termos da Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI).

Entretanto, seja por negligência ou por desconhecimento de parte dos gestores e servidores públicos, as informações arquivísticas não receberam tratamento técnico em gestão de documentos. Ao contrário, foram sendo acumuladas indiscriminadamente, gerando verdadeiras massas documentais acumuladas, estando inacessíveis pela própria falta de organização.

A situação é ainda mais grave pois, mudam as gestões e os servidores capacitados, e a documentação permanece sem o devido tratamento. Pelo grande volume dos acervos das instituições públicas federais e a falta de gerenciamento em alguns casos, as informações se encontram dispersas e armazenadas em locais inadequados e, muitas vezes, desconhecidos pela própria instituição.

Assim, o diagnóstico arquivístico se apresenta como ferramenta indispensável para que se promova o levantamento das condições, locais de armazenamentos, características dos acervos, dentre outras informações relevantes para iniciar um processo de tratamento técnico em gestão de documentos, que deverá resultar na proteção e disponibilização dos documentos ao acesso público.

Considerando a falta de habilidades específicas e técnicas de parte dos servidores e gestores públicos, somente o diagnóstico arquivístico não resolve a situação, sendo necessário apresentar os caminhos para uma solução definitiva, por meio de ações que devem ser priorizadas e executadas em curto, médio e longo prazo, aumentando a maturidade das instituições sobre os procedimentos e técnicas arquivísticas.

Com o aumento da maturidade e a implementação das ações, resultantes do protocolo apresentado por este trabalho de conclusão de curso, será possível adequar a gestão das informações arquivística ao previsto nas leis de Arquivo e de Acesso à Informação, melhorando todo o processo decisório dos órgãos públicos e garantindo

ao cidadão o direito pleno de acesso às informações, quando e onde desejar. O protocolo é, ainda, um passo importante para o desenvolvimento e implementação de uma política de preservação do patrimônio documental público.

3.4 APLICABILIDADE

Necessário considerar que:

1. há previsão legal para que as instituições públicas brasileiras tenham total conhecimento, domínio, custódia e sejam responsáveis pela implementação de técnicas que garantam a preservação das informações arquivísticas;
2. o Decreto-Lei 2.848/1940 (Código Penal Brasileiro), que corresponde ao conjunto de normas jurídicas que regulam o poder punitivo do Estado brasileiro, definindo crimes e a eles vinculando penas ou medidas de segurança, prevê em seu art. 314, que o extravio de documento público é passível de pena de reclusão, de um a quatro anos, se o fato não constituir crime de maior gravidade;
3. para garantir o direito fundamental de acesso à informação, bem como, a implementação da transparência ativa por parte das instituições públicas, é indispensável que a documentação esteja organizada com a adoção de critérios técnicos, no caso, com a aplicação da gestão de documentos, conforme previsto na Lei 8.159/91 (Lei de Arquivos);
4. embora existam previsões legais, os acervos documentais de parte das instituições públicas não estão organizados, o que acaba por afetar os resultados de eventuais atendimentos de pedidos de acesso à informação, normalmente, por conta da incapacidade de recuperação de documentos de forma precisa e oportuna;
5. parte das instituições públicas brasileiras desconhecem as características e as condições de acesso e preservação de seus acervos documentais, além de não disporem de especialistas nas técnicas de gestão arquivística, o que acaba por colocar tais instituições em situação de inércia com relação à organização de seus acervos.

Diante do contexto anteriormente apresentado, a aplicabilidade do presente trabalho de conclusão de curso pode se dar nas diversas esferas do Poder Público brasileiro, conforme se segue:

1. em órgãos públicos federais, municipais, estaduais e do Distrito Federal que desejem adotar soluções para os problemas de gestão arquivística;

2. por órgãos de controle e de assessoramento técnico, no estabelecimento de metas a serem atingidas pelas instituições públicas, nas diversas esferas do Poder Público, em especial, no cumprimento das leis de Acesso à Informação e de Arquivos;

3. por qualquer instituição pública que deseje ter um retrato de sua situação arquivística e queira buscar melhoria contínua, podendo acompanhar a evolução das ações implementadas na área de gestão de documentos;

4. por institutos de pesquisa, ou pelo Arquivo Nacional do Brasil, no estabelecimento de um *ranking* das instituições públicas que mais atendem aos preceitos legais na área de gestão arquivística;

5. como forma de melhoria contínua às instituições públicas brasileiras, por meio da identificação, hierarquização, controle e acompanhamento da implementação de ações de gestão de documentos e como preceito básico para a formulação de uma política de gestão arquivística nos órgãos públicos, resultando no aumento da capacidade de atendimento ao direito de acesso à informação ao cidadão e na melhoria da tomada de decisão de seus servidores e gestores;

6. como impulso inicial para definição de uma política pública de arquivo e, conseqüentemente, na melhoria das demais políticas públicas, beneficiárias da melhoria dos dados gerada pela atuação adequada das instituições arquivísticas públicas.

Vale o registro de que a aplicação ocorreu no MIDR por se tratar de um Ministério com abrangência nacional, com características que indicam uma complexidade na gestão de documentos, especialmente em razão do tamanho e da importância do seu acervo, composto por mais de 60.000 (sessenta mil) caixas arquivo. Relevante, ainda, o fato de que boa parte da documentação do citado Ministério, quando da aplicação do protocolo, encontrava-se sem organização técnica arquivística, característica que se assemelha a outros ministérios e diversas instituições públicas brasileiras.

Outro aspecto significativo para a escolha do MIDR para aplicação do protocolo se deu em razão da UnB ter um Termo de Execução Descentralizada (TED) firmado com o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, viabilizando a execução de um projeto de pesquisa como o previsto no objeto do presente trabalho de conclusão de curso. As tratativas foram feitas com os(as) responsáveis pela área de gestão de documentos do MIDR, que aceitaram a aplicação do protocolo sem

maiores problemas, motivo pelo qual fica o registro de gratidão.

Frisa-se que o convencimento de uma instituição com as dimensões do MIDR para aplicação de um protocolo ainda não validado poderia ter sido algo extremamente crítico pois, normalmente, as instituições pedem comprovação de que novas metodologias já tenham sido testadas antes de fazer a aplicação em seus acervos. No caso do MIDR, o aceite ocorreu, como já mencionado, graças à existência do TED, que trouxe a confiança necessária à instituição, em razão do protocolo ser fruto de estudos orientados e validados por professores e pesquisadores com vasta experiência na área de gestão de documentos.

Portanto, a pesquisa objeto deste trabalho de conclusão de curso tem grande abrangência e pode ser replicada em diversas esferas do Poder Público, no conhecimento da realidade dos seus acervos e na melhoria contínua de suas ações de gestão de documentos, com foco no atendimento pleno às demandas da sociedade.

3.5 INOVAÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem característica de inovação incremental, considerando a existência de modelos de diagnóstico, porém, não na forma do protocolo ora apresentado, que traz em seu conjunto a aferição de um grau de maturidade, com metodologia adaptada de modelos nacionais e internacionais, além de resultar em um conjunto de ações hierarquizadas com base na criticidade, estabelecida por meio da aplicação das matrizes SWOT (FOFA) e GUT.

O produto científico desse trabalho de final de curso é um relatório técnico contendo o protocolo para elaboração de diagnóstico nos moldes indicados no parágrafo anterior, com a consequente transferência de tecnologia por meio da publicação do citado instrumento.

Espera-se que o relatório técnico contendo o protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico, singular deste trabalho de conclusão de curso de mestrado, possa contribuir com a discussão científica acerca do diagnóstico aplicado na área de Arquivologia, além de servir como ferramenta para que as instituições públicas brasileiras possam levantar a situação de seus arquivos, identificar o grau de maturidade em gestão de documentos em que se encontram, e obter um conjunto de

ações a serem hierarquizadas e priorizadas em um processo de planejamento estratégico, que contribuam para a melhoria contínua no tratamento e organização das informações custodiadas por tais órgãos.

Por fim, há uma expectativa de que a iniciativa, ao incentivar as instituições públicas na melhoria contínua na gestão de documentos, possa resultar na proteção adequada do patrimônio documental público, em benefícios sociais, especificamente, no que diz respeito ao direito fundamental de acesso à informação, ainda não atendido de forma plena por diversas instituições que fazem parte da administração pública brasileira.

3.6 COMPLEXIDADE

O produto resultante deste trabalho de conclusão de curso é de alta complexidade, pois envolve: resolução de conflito cognitivo visto que o significado do termo diagnóstico não está pacificado na área de Arquivologia; embora existam iniciativas de aplicação de diagnósticos em instituições públicas brasileiras, há uma lacuna metodológica que precisa ser preenchida, caminho percorrido e com indicação de solução neste trabalho de conclusão de curso; a multiplicidade de conhecimentos nas etapas de desenvolvimento do produto deste trabalho de conclusão de curso é um complicador, pois envolve, no mínimo, três áreas do conhecimento (arquivologia, administração e tecnologias da informação); o trabalho aponta falhas de responsabilidade de instituições públicas, seus gestores e servidores, no descumprimento de preceitos legais; o trabalho é fundamentado em um quantitativo vasto de normas gerais e específicas que afetam a área de gestão arquivística, envolvendo procedimentos e instrumentos técnicos, além de impactar diretamente no direito constitucional de acesso à informação, as quais demandam interpretação para a devida observação na fundamentação e elaboração do protocolo apresentado neste trabalho de final de curso. Visando facilitar a compreensão do leitor, as principais normas e leis são citadas a seguir, acompanhadas de um breve resumo:

1. *Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) – 5 de outubro de 1988*

Breve resumo: A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, é o principal ordenamento jurídico brasileiro, no qual consta a organização do Estado, estabelecendo direitos, deveres e garantias fundamentais. Na Constituição Federal está registrada a estruturação do sistema político,

assegurando a separação dos poderes em Executivo, Legislativo e Judiciário, além de prever mecanismos de controle e equilíbrio entre eles. A Constituição de 1988 é marcada por seu caráter democrático, ao consagrar o sufrágio universal, a liberdade de expressão e os direitos sociais, como saúde, educação e trabalho, além de definir a federação brasileira, a autonomia dos entes federativos e a proteção ao meio ambiente. Vale especificar que no inciso XIV do art. 5º, a Constituição brasileira estabelece o direito de acesso à informação, conforme se segue: “XIV - é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional”;

2. *Lei nº 8.159 (Lei dos Arquivos) – 8 de janeiro de 1991*

Breve resumo: A Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados no Brasil, estabelecendo a responsabilidade do poder público pela gestão, preservação e acesso aos documentos arquivísticos como instrumentos de apoio à administração, cultura, pesquisa e garantia de direitos. Também, cria e define a competência do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) como órgão normativo para a implementação da política nacional de arquivos. Por fim, regulamenta a organização dos arquivos nos três níveis de governo, estabelecendo diretrizes para a gestão de documentos, a proteção do patrimônio documental e o acesso público à informação.

3. *Lei nº 12.527 (Lei de Acesso à Informação – LAI) – 18 de novembro de 2011*

Breve resumo: A Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), regulamenta o direito de acesso à informação pública no Brasil. Ela trouxe como grande inovação o fato de que o direito de acesso à informação passou a ser a regra e o sigilo, a exceção. A LAI determina aos órgãos e entidades públicas, em todos os níveis de governo, a obrigatoriedade de garantir transparência ativa e passiva, divulgando dados de interesse público de forma acessível. São definidos, ainda, procedimentos para a solicitação de informações e prazos para resposta, além de prever exceções relacionadas à proteção de informações sigilosas. Pelos motivos anteriores, é possível inferir que a LAI fortalece o controle social e a participação cidadã, promovendo a transparência e a accountability no setor público.

4. *Lei nº 13.243 (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação), de 11 de janeiro de 2016*

Breve resumo: A Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, também conhecida como Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, tem por objetivo promover a

integração entre instituições de pesquisa, empresas e governo, incentivando o desenvolvimento científico e tecnológico no Brasil. A lei facilita a cooperação público-privada, desburocratiza processos de pesquisa e inovação, e estimula o ambiente de inovação, especialmente nas universidades e institutos de pesquisa. São oferecidos, em razão da lei, incentivos fiscais e além de ocorrer uma flexibilização das normas de contratação, aquisição de bens e prestação de serviços voltados à inovação, com o propósito de aumentar a competitividade e o desenvolvimento sustentável no país.

5. *Lei Nº 13.709 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD) – 14 de agosto de 2018*

Breve resumo: A Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), estabelece diretrizes para o tratamento de dados pessoais no Brasil. Agindo de forma complementar à LAI, visa garantir a privacidade e a proteção dos dados, tanto em meios físicos quanto digitais, regulando a forma de órgãos públicos e empresas privadas coletar, armazenar e utilizar essas informações. São impostos, por meio da LGPD, princípios como a transparência, a segurança e a finalidade específica no uso dos dados, estabelecendo direitos para os titulares, tais como o acesso e a correção de informações. Por fim, a LGPD cria a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), responsável pela fiscalização e aplicação de sanções.

6. *Decreto Lei 2.848 (Código Penal Brasileiro – CP) – 7 de dezembro de 1940*

Breve resumo: O Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, institui o Código Penal Brasileiro (CP). O CP estabelece o conjunto de normas que define crimes e penas no Brasil, estruturando a matéria penal de forma sistemática, e está dividido em parte geral e parte especial: a parte geral abrange princípios, penas e medidas de segurança, enquanto a parte especial tipifica os crimes e as respectivas penas. O código visa assegurar a justiça penal, regulando a aplicação das leis penais, garantindo direitos fundamentais dos réus e estabelecendo diretrizes para a responsabilização criminal.

7. *ABNT NBR ISO 15489-1:2018 – Informação e documentação – Gestão de documentos de arquivo – Parte 1: Conceitos e princípios.*

Breve resumo: A norma ABNT NBR ISO 15489-1:2018 estabelece conceitos e princípios fundamentais para a gestão de documentos de arquivo, essenciais para assegurar a criação, captura e manutenção de registros autênticos, confiáveis, íntegros e usáveis ao longo do tempo. Destina-se a auxiliar organizações a

desenvolver sistemas de gestão que suportem operações e obrigações legais, promovendo transparência e eficiência. A norma aborda aspectos como políticas, responsabilidades, processos e controles para garantir que os documentos sejam corretamente gerenciados e acessíveis. Também destaca a importância da gestão de riscos e da preservação dos registros como evidências das atividades organizacionais.

8. *ABNT NBR ISO 26122:2008 – Informação e documentação – Processos de trabalho para gestão de documentos – Avaliação de processos de trabalho.*

A norma *ABNT ISO 26122:2008* trata da avaliação de processos de trabalho relacionados à gestão de documentos. Ela fornece diretrizes para identificar, analisar e avaliar processos, visando otimizar o gerenciamento documental dentro das organizações. O foco é melhorar a eficiência, a qualidade e a consistência dos procedimentos documentais, possibilitando uma gestão mais estruturada e eficaz. A norma é especialmente útil para instituições que buscam padrões elevados de controle e acessibilidade de documentos ao longo de todo o seu ciclo de vida.

9. *Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), Resolução nº 4 – 28 de março de 1996*

Breve resumo: A Resolução nº 4 do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), de 8 de março de 1996, estabelece como instrumentos estruturantes para a gestão de documentos da área-meio da Administração Pública, o Código de Classificação de Documentos de Arquivo e a Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo. Os citados instrumentos visam dar suporte e segurança jurídica à gestão e à destinação de documentos das atividades-meio (atividades comuns a todos os órgãos, como é o caso de gestão de pessoas, patrimônio e orçamento) da Administração Pública. O citado normativo não alcança as atividades finalísticas dos órgãos em razão de terem naturezas específicas e serem distintas para cada instituição.

10. *Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), Resolução nº 14 – 24 de outubro de 2001*

Breve resumo: A Resolução nº 14 do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), de 24 de outubro de 2001, tem como principal objetivo aprovar alterações/revisões/complementações no Código de Classificação de Documentos de Arquivo e na Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos as Atividades-Meio da Administração Pública, instrumentos criados por força da Resolução nº 4/1996, do CONARQ.

11. Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), Resolução nº 45 – 14 de fevereiro de 2020.

Breve resumo: A Resolução nº 45 do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), de 14 de fevereiro de 2020, visa revogar a Resolução nº 14/2001 e suas alterações posteriores, quais sejam: Resolução CONARQ nº 21/2004, que adicionava a subclasse 080 – Pessoal Militar do Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública – Atividades-Meio; e, Resolução nº 35/2012 que atualizava a pontos específicos da Resolução 14/2001, nos códigos 004 e 057. A Resolução nº 45/2022, do CONARQ, prevê, ainda, que o citado Conselho aprovará em até 120 (cento e vinte) dias, a partir da data de publicação desta Resolução, diretrizes para elaboração e uso dos instrumentos técnicos de gestão de documentos pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos – SINAR.

12. Arquivo Nacional do Brasil (AN), Portaria nº 47 – 14 de fevereiro de 2020

Breve resumo: A Portaria nº 47 do Arquivo Nacional do Brasil (AN), de 14 de fevereiro de 2020, aprova o novo Código de Classificação e Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos relativos às atividades-meio do Poder Executivo Federal. Determina, ainda, a adoção obrigatória dos instrumentos pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Administração Pública Federal – Siga, além de dar orientações sobre os procedimentos de eliminação de documentos produzidos e recebidos por órgãos e entidades da administração pública federal.

13. Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Resolução nº 324 – 30 de junho de 2020

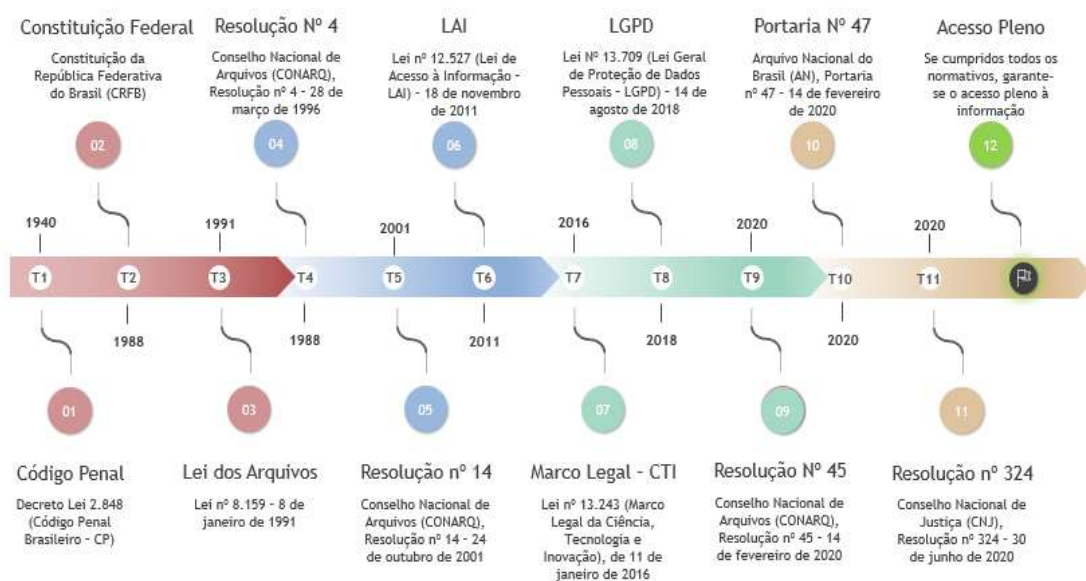
Breve resumo: A Resolução nº 324/2020 do CNJ estabelece diretrizes para a Gestão de Memória e de Documentos no âmbito do Poder Judiciário, criando o Programa Nacional de Gestão Documental e Memória (Proname). Ela orienta os órgãos judiciários a utilizarem instrumentos específicos, como sistemas informatizados de gestão documental e metadados, essenciais para identificar documentos institucionais. Entre os instrumentos estão: planos de classificação e tabelas de temporalidade de processos judiciais e administrativos, listagens para verificação de baixa e eliminação de autos findos, fluxogramas de destinação de documentos, amostragem estatística, e manuais de gestão documental, memória e digitalização. Essas ferramentas visam garantir a organização, preservação e destinação adequada dos documentos do Judiciário.

Visualmente, parte das normas podem ser acompanhadas em uma linha do

tempo, que parte do Código Penal Brasileiro, passando pela Constituição Federal da República do Brasil (CFRB), pelas leis de Arquivos, de Acesso à Informação, Marco Legal de Inovação e Geral de Proteção de Dados, até chegar ao tão desejado acesso pleno à informação, conforme se segue:

FIGURA 1 – Linha do tempo contendo marcos normativos para o acesso pleno à informação.

Linha do tempo dos principais normativos para o acesso pleno à informação



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Cabe esclarecer que a Lei nº 13.243/2016 (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação) faz parte da linha do tempo em razão de ter aberto a possibilidade de projetos de pesquisa de universidades serem usados para solução de problemas de grande relevância para o Brasil, em especial, para a administração pública, como é o caso complexo da implementação da gestão de documentos. Somente implementando muita inovação e criatividade para resolver o problema das grandes massas de documentos acumulados, realidade de parte das instituições públicas brasileiras, que dificulta ou até inviabiliza o acesso pleno às informações.

Desta forma, o produto resultante deste trabalho de conclusão de curso abrangerá questões relacionadas ao conflito cognitivo e à lacuna metodológica, discutida por meio de relatório técnico contendo o protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico, multiplicidade de conhecimentos oriundos de diversas áreas, questões político-administrativas e legais no contexto da administração pública brasileira e de direitos sociais negligenciados, o que requer uma análise cuidadosa e criteriosa.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Criar e disponibilizar um protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico que gere inovação tecnológica por meio da elaboração de um conjunto de ações que contribuam para a melhoria da maturidade em gestão de documentos em instituições públicas brasileiras.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1 Avaliar dois modelos de diagnóstico arquivístico aplicados em instituições públicas brasileiras e seus resultados;

4.2.2 Analisar a existência de modelo (s) de maturidade em gestão de documentos aplicado (s) às instituições públicas brasileiras;

4.2.3 Definir os requisitos necessários para um protocolo para elaboração de um diagnóstico arquivístico;

4.2.4 Aplicar o protocolo em uma instituição pública brasileira de atuação nacional para avaliar a efetividade do modelo proposto.

5 REFERENCIAL TEÓRICO (ESTADO DA ARTE E DA TÉCNICA)

Preliminarmente, é importante esclarecer que, nos levantamentos bibliográficos realizados na literatura de Arquivologia, com base no Google Acadêmico e no Portal de Periódicos CAPES, foram identificados outros trabalhos que tratam do diagnóstico arquivístico, como os de Lopes (1997), Lopes (2009), Braga (2021) e Campos (2019). No entanto, esses autores abordam o diagnóstico sob uma perspectiva mais epistemológica, e não prática, como ocorre no presente trabalho de conclusão de curso.

Além disso, foram encontradas discussões sobre o diagnóstico arquivístico realizadas por Silva (2013), Lopes (2014), Xavier (2017) e Diogo (2022). Embora esses autores tratem o tema de maneira prática, não há uma proposta de estabelecimento de um protocolo, nem a associação das duas ferramentas que constituem o protocolo proposto neste trabalho: as matrizes *SWOT* (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*), ou FOFA (Forças – Oportunidades – Fraquezas – Ameaças), e GUT (Gravidade – Urgência – Tendência). Diogo (2022), por exemplo, utiliza a matriz *SWOT* para análise das informações obtidas em entrevistas, observações participantes e reuniões de trabalho. Contudo, não há a associação dessa ferramenta com a matriz GUT, tampouco a aferição de maturidade ou a indicação do diagnóstico como fonte de governança arquivística no modelo proposto.

Diante desse panorama de trabalhos correlatos que abordam o tema deste trabalho de conclusão de curso na literatura arquivística, compreende-se que há uma lacuna significativa a ser preenchida, nos termos do objeto deste estudo.

5.1 O DIAGNÓSTICO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO

O termo "diagnóstico" foi apropriado e amplamente utilizado na área de administração. Pinto (2002), em sua obra *Dicionário de Administração*, define diagnóstico da seguinte forma:

Diagnóstico. Conjunto de dados levantados que possibilitam determinar a situação de um organismo. Técnica que permite, através de levantamentos de informações, análises e estudos, determinar as causas de um problema ou de uma situação, demonstrando-as funcionalmente. 3 “Em 1943, Paul Garret, da General Motors, pediu a um jovem austríaco, professor e escritor chamado Peter Druker, que estudasse sua empresa. Começa assim a carreira do maior pensador de management do século 20.”.

(Alberto Júlio e José Salibi Neto, autores da obra Inovação e Mudança). Ver: Conjunto, dados, levantamento, organismos, técnica, informação, análise e problema. *Diagnostic* (Ingl).

Pinto (2002) apresenta outros dois conceitos de diagnóstico, voltados para qualidade e estratégia:

Diagnóstico da qualidade. Técnica utilizada para identificar causas e deficiências na qualidade de um produto. Levantamentos e suas análises objetivando a identificação das causas de ineficiências quanto à qualidade de um bem ou de um serviço. Ver: diagnóstico, técnica, utilização, deficiência do produto, qualidade, produto, levantamento, análise, objetivo, bem, serviço e controle da qualidade. *Quality diagnostic* (Ingl).

Diagnóstico estratégico. Técnica de levantamentos, estudos e aplicação de Análise *SWOT* em uma organização, capaz de permitir tomadas de decisões. Ver: diagnóstico, estratégia, técnica, levantamento, análise *SWOT*, decisão, tomada de decisão, visão e missão. *Strategic diagnostic* (Ingl).

Em 1975, como resultado da experiência de pesquisa acumulada, foi publicado o *Manual para diagnóstico de administração de empresas*, que propunha uma metodologia para a elaboração de diagnósticos, estruturada em cinco fases: Preparação, Levantamento, Análise, Quadro geral da empresa e Relatório final (PINA, 1978).

Para Garcia (1980), o diagnóstico organizacional é uma disciplina prática da administração e não deve ter como base o funcionalismo, o operacionalismo ou o empirismo abstrato. Ele propõe um "diagnóstico emancipador", que decodifica situações reais nas organizações, composto por três momentos:

1. Primeiro momento: expressão e descrição da realidade – como foi notado anteriormente, este momento representa, respectivamente, a verbalização e articulação de ideias, conceitos e temas manifestados por um cliente particular. Aqui, o diagnóstico começa com a análise do material expresso pelo grupo de trabalho ou coordenação (ou misto), o qual é, ao mesmo tempo, simbólico e concreto. Frequentemente, este material já revela as regras de decodificação ou a leitura que se faz das situações de vida e de trabalho. Inclui, também, os conteúdos de valor e as opções existenciais dos participantes, em relação ao seguinte: sua posição na sociedade geral; seu conceito de autoridade; seu modelo de homem; sua noção de futuro; e suas preocupações éticas e estéticas fundamentais.
2. Segundo momento: crítica do material expresso – aqui, a intenção é a de trazer ao plano da consciência o material expresso anteriormente. Procurar examinar a distância que algumas vezes existe entre aquilo que é dito e aquilo que é feito; mostrar alguns obstáculos potenciais e/ou prováveis contradições, na situação de trabalho do cliente-grupo.
3. Terceiro momento: criatividade – o que, em essência, significa que a solução e o curso de ação são estabelecidos pela automobilização dos recursos estratégicos disponíveis ao cliente-grupo. Implica, também, um movimento do grupo em direção a um modo de existência mais coerente, ético e autêntico (GARCIA, 1980, p. 12 e 13).

No campo da inovação, Reina *et al.* (2021) realizaram um diagnóstico empresarial na gestão dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) no Rio de Janeiro, utilizando a metodologia do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação

Nacional da Qualidade (FNQ). Os autores concluíram que, para que os NITs possam promover a inovação tecnológica nas organizações, é necessário um desenvolvimento sistêmico de gestão, conforme previsto pela legislação vigente.

Esse estudo reforça a consolidação do termo "diagnóstico" no âmbito da administração, demonstrando seu uso como ferramenta para analisar e interpretar a realidade organizacional, com base em objetivos claros, como a análise da implementação e atuação dos NITs.

FIGURA 2 – Modelo de Excelência em Gestão (MEG)



Fonte: FNQ (2022, p. 13)

5.2 O QUE É DIAGNÓSTICO ARQUIVÍSTICO?

No Brasil, o termo "diagnóstico" é amplamente utilizado na área de Arquivologia, como exemplificado na publicação do Arquivo Nacional de 1990 intitulada "Cadastro Nacional de Arquivos Federais", que incluiu o capítulo "Diagnóstico Geral de Situação dos Acervos". O objetivo dessa seção era "fornecer um quadro geral para todos aqueles que se interessam, ou estão atuando pela

melhoria das condições dos arquivos públicos e na ampliação do acesso às suas informações” (Arquivo Nacional, 1990, p. 433).

Para Lopes (1997; 2009), o diagnóstico deve registrar a descrição das atividades de uma instituição, o fluxo das informações produzidas e/ou recebidas, a estrutura e as funções da instituição, bem como as características do acervo sob sua custódia. Santos (2013) compartilha essa visão e acrescenta a importância de identificar questões relacionadas ao acesso à informação, aos responsáveis pelas atividades arquivísticas, à história da instituição e às formas de guarda da documentação, entre outros aspectos.

Ao tratar das funções arquivísticas Couture (1999) buscou, por meio de uma abordagem prática e integrada da arquivologia contemporânea, propôs estruturar a arquivística com base em oito funções: análise de necessidades, criação, avaliação, crescimento, classificação, descrição e indexação, disseminação, preservação. A primeira das oito áreas, análise de necessidades, corresponde ao diagnóstico arquivístico.

Para Couture (1999), a análise de necessidades em gestão arquivística é um método para diagnosticar e aprimorar a organização e uso de informações institucionais. Baseia-se na compreensão dos arquivos, das pessoas que os utilizam e da instituição, destacando a interdependência entre esses elementos. A gestão arquivística, vista como sistêmica, situa-se no contexto administrativo e apoia os objetivos organizacionais, valorizando os documentos em sua função administrativa, legal e financeira. Com isso, a análise de necessidades identifica ajustes para otimizar o ciclo de vida dos documentos e sua acessibilidade, alinhando-os às exigências operacionais da instituição.

O *Dicionário de Terminologia Arquivística* do Arquivo Nacional (2005), considerado uma obra técnica de referência na área, não apresenta de forma clara uma definição do termo “diagnóstico” em gestão de documentos ou de suas variações, como “diagnóstico arquivístico” ou “diagnóstico de documentos”. O conceito mais próximo encontrado foi o de “Censo de arquivos”, definido como:

Levantamento oficial, em geral periódico, dos arquivos [conjunto de documentos e instituição responsável] de um determinado universo, para obtenção de dados quantitativos e qualitativos. (Arquivo Nacional, 2005, p. 46).

Para Camargo et al. (2012), no *Dicionário de Terminologia* da Associação de Arquivistas Brasileiros, o diagnóstico é descrito como:

A análise das informações básicas (quantidade, localização, estado físico, condições de armazenamento, grau de crescimento, frequência de consulta e outras) sobre arquivos [conjunto de documentos e instituição responsável], a fim de implantar sistemas ou estabelecer programas de transferência, recolhimento, microfilmagem, conservação e demais atividades. (Camargo *et al*, 2012, p. 37).

Braga (2021), ao realizar um estudo sobre os usos do termo “diagnóstico de arquivos”, solicitou a 22 ministérios brasileiros acesso aos diagnósticos elaborados por essas instituições. A autora constatou que, embora não exista uma obrigatoriedade legal para a realização de diagnósticos arquivísticos, quase todos os ministérios forneceram documentos que consideravam ser diagnósticos de arquivo. Isso demonstra que o diagnóstico é uma prática reconhecida no âmbito das instituições públicas brasileiras. Contudo, Braga (2021) conclui que há uma variação nos propósitos atribuídos ao termo “diagnóstico”, sugerindo uma possível falta de definição clara. A autora ainda afirma que “mais do que determinar a finalidade à qual se pretende alcançar com o diagnóstico, é preciso questionar quais as informações são realmente importantes” (BRAGA, 2021, p. 101).

Ao buscar um conceito para o termo “diagnóstico” no campo da Arquivologia, Campos (2019) optou por mapear definições nas áreas da medicina, ciências sociais e administração. Segundo a autora, o termo foi apropriado pela Arquivologia na década de 1980, quando o Arquivo Nacional do Brasil desenvolvia o Programa de Modernização Institucional-Administrativa. Para Campos (2019), o diagnóstico faz parte da identificação arquivística e, portanto, é uma ferramenta para reconhecer o acervo documental, servindo como base para a elaboração de propostas de organização dos documentos. Em resumo, “O diagnóstico de arquivo é o processo de análise de como os documentos são produzidos, acumulados e tratados, independentemente do seu suporte” (Campos, 2019, p. 114).

Com base nessa definição, Campos (2019) identifica seis atividades que compõem o processo de diagnóstico de arquivo, a saber: planejamento do diagnóstico; levantamento de informações necessárias; análise dos dados coletados; identificação de problemas; proposta de plano de ação; e monitoramento das ações implementadas.

FIGURA 3 - Processo de diagnóstico de arquivo.



Fonte: Campos (2019, p. 115).

Há, portanto, uma controvérsia entre as visões de Braga (2021, p. 101), que considera existir uma falta de definição clara para o termo “diagnóstico”, e Campos (2019, p. 114), que defende a apropriação do termo pela Arquivologia, com uma definição consolidada. Diante disso, conclui-se que há uma lacuna terminológica na área de Arquivologia, a qual requer estudos futuros e uma possível padronização.

Visando contribuir com a discussão, é proposta deste trabalho de conclusão de curso a definição do diagnóstico arquivístico como uma função arquivística inicial e essencial, caracterizando-se por um processo dinâmico e contínuo de levantamento e análise de informações tanto micro quanto macroarquivísticas. Esse diagnóstico deve identificar e avaliar, de forma abrangente, as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes nos serviços, nas unidades e nas instituições arquivísticas, considerando seus ambientes internos e externos, incluindo as políticas que possam afetar de forma direta ou indiretamente a gestão de documentos. Os resultados obtidos devem ser submetidos a um conjunto de critérios — gravidade, urgência e tendência — visando orientar a definição de ações estratégicas a serem adotadas em diferentes prazos: curto, médio e longo.

A implementação das ações priorizadas pelo diagnóstico fornece as bases para a elaboração do planejamento estratégico arquivístico da instituição, definindo o rumo a ser adotado, deixando claro as metas a serem cumpridas e identificando claramente os passos necessários para atingir as metas estabelecidas. Ao estruturar e guiar tais atividades, o diagnóstico arquivístico se torna uma ferramenta fundamental para promover a melhoria contínua da gestão de documentos, revelando-se essencial para o alcance de níveis mais elevados de maturidade arquivística.

O diagnóstico é, portanto, elemento estruturante na definição de políticas públicas arquivísticas e, conseqüentemente, base matricial e fundamental à elaboração e à solidez de todas as demais políticas públicas.

5.3 MODELOS DE DIAGNÓSTICO ARQUIVÍSTICO

Para Xavier (2017, p. 19), “O diagnóstico é o primeiro passo para a implementação de um programa de gestão de documentos”. A autora complementa afirmando que “[...] o diagnóstico, como instrumento técnico da Arquivologia, pode revelar a situação dos documentos de uma instituição, entidade ou pessoa”. Xavier (2017) adotou como modelo para o diagnóstico da gestão de documentos no Departamento Geral de Ações Socioeducacionais – DEGASE, vinculado à Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro – SEDUC, a coleta de informações por meio de um formulário, que contemplou:

- 1 – História administrativa, que visa fazer um levantamento da história da existência do órgão, desde sua criação até o momento da realização do diagnóstico;
- 2 – Estrutura orgânico-administrativa, que tem por objetivo identificar as mudanças de estrutura ocorridas desde a criação do órgão;
- 3 – Institucionalidade arquivística, que diz respeito ao levantamento das atividades, procedimentos ou unidades administrativas responsáveis pelo tratamento do acervo documental;
- 4 – Mapeamento dos procedimentos de gestão de documentos, que é o levantamento de indicadores resultantes da coleta de dados e da análise do dimensionamento arquivístico das unidades pesquisadas expressos nas fases de produção, uso, tramitação e destinação dos documentos.

Leão (2021), ao realizar um pré-diagnóstico dos Conselhos Federais, revisou a literatura e identificou 27 termos relacionados ao “diagnóstico de arquivo”, concluindo que não há consenso sobre o conteúdo, o significado do termo e a metodologia a ser empregada. Leão (2021) propôs a realização de um pré-diagnóstico dos Conselhos Federais de Fiscalização de Profissões Regulamentadas no Brasil, considerando-o um instrumento que oferece uma visão mais geral que o diagnóstico, e abordou os seguintes aspectos:

- 1 – Conselhos de Fiscalização de Profissões Regulamentadas por Lei, que se subdividiu em outros dois subtítulos: Fundamentação legal que subordina os Conselhos de Fiscalização ao Arquivo Nacional; Organização e infraestrutura dos Conselhos;
- 2 - Resultados do Pré-Diagnóstico de Arquivos dos Conselhos Federais de Fiscalização de Profissões Regulamentadas;

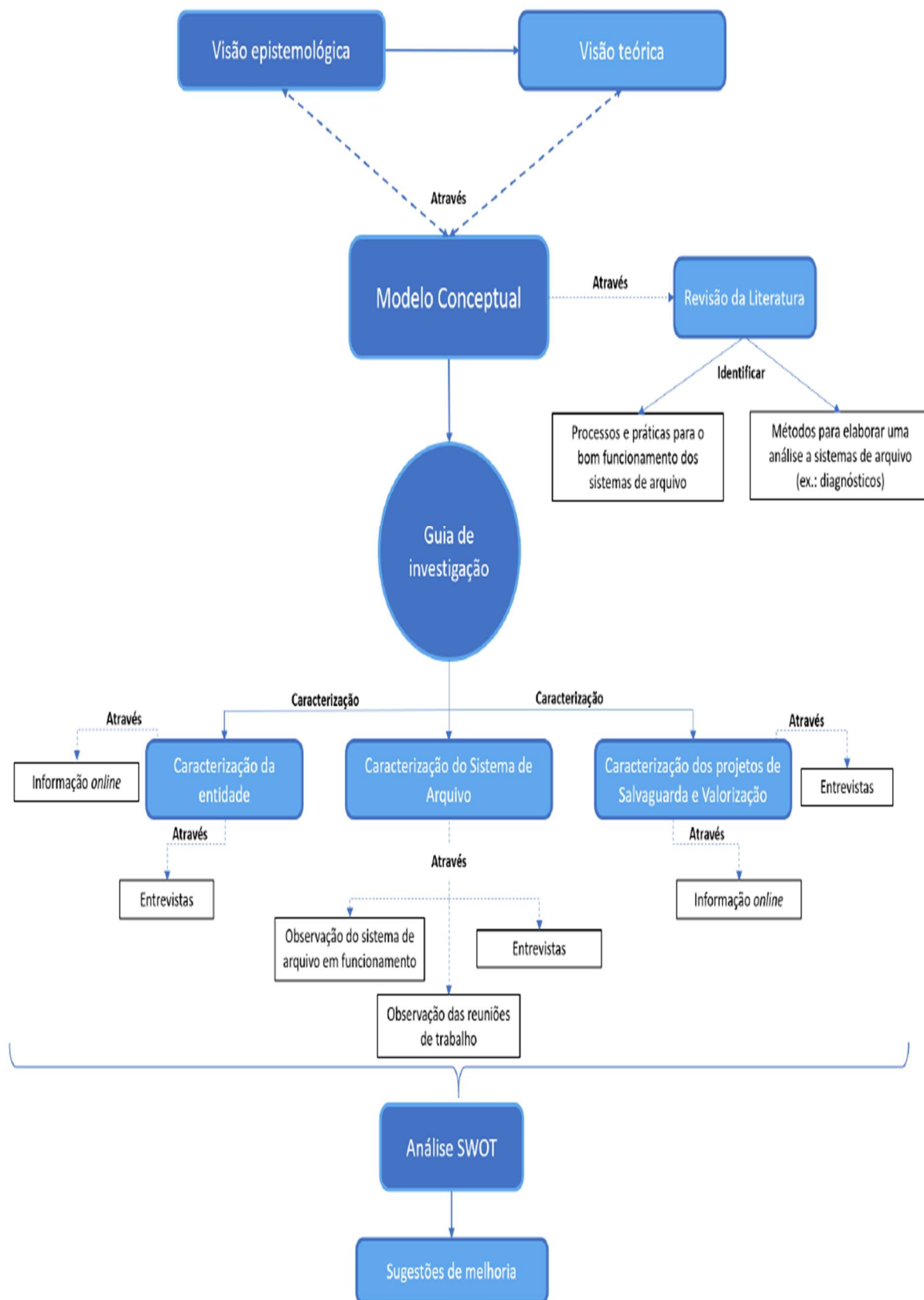
Para realizar o pré-diagnóstico, Leão (2021) utilizou um formulário padrão disponível no Anexo A do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo – SIGA, da administração pública federal.

Sob uma perspectiva mais ampla, aplicada à gestão da informação e do conhecimento, Silva (2013) apresentou quatro critérios centrais para um diagnóstico, a saber:

- a) Foco na organização cultura informacional, gerencial e organizacional. Critérios relativos à cultura organizacional necessário para promover e sustentar o gerenciamento da informação;
- b) Foco na capacidade gerencial processos, pessoas e ferramenta. Critérios relativos à capacidade de OG em desenvolver processos, tecnologias e pessoas para gerenciar a informação;
- c) Foco na informação conteúdo, utilidade e uso. Critérios relativos à gestão dos ativos informacionais;
- d) Foco na utilidade e uso. Critérios relativos à pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário e atendimento às suas necessidades.

Ao relatar o diagnóstico realizado no *Sistema de Arquivo da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto*, Diogo (2022) adotou a observação participante e a aplicação de questionários como métodos para coletar dados sobre estrutura orgânica, história, recursos humanos e materiais, tipo de sistema de arquivo, e classificação de documentos. O autor considerou essencial realizar entrevistas para complementar as informações obtidas, utilizando um formulário denominado “Guia de investigação para a observação do sistema de arquivo e para a realização de entrevistas”. Posteriormente, Diogo (2022) analisou os dados com base na matriz *SWOT*, conforme sistematizado na figura a seguir:

FIGURA 4 – Esquema sobre a aplicação e interligação dos processos metodológicos na recolha e análise de dados



Fonte: Diogo (2022, p. 48)

Campos (2019, p. 54 a 56), ao analisar a proposta de diagnóstico apresentada por Lopes (2014), sintetizou o significado e os passos para a elaboração de um diagnóstico arquivístico na tabela abaixo:

TABELA 1 – Mapa de literatura – Diagnóstico da situação arquivística – Luís Carlos Lopes

MAPA DE LITERATURA – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ARQUIVÍSTICA – LUIS CARLOS LOPES	
Autor	Luís Carlos Lopes
Nome	Diagnóstico da Situação Arquivística
Definição	• "operação de constituir a imagem de uma ou mais organizações" (2014, p. 170) • "espelho da vida informacional" (2014, p. 192)
Tipos	• maximalista (2014, p. 165) • minimalista (2014, p. 165)
Objetivo	"retratar a situação arquivística da organização" (2014, p. 176), podendo aproximar o arquivista da possibilidade de resolver problemas de modo científico
Objeto	"levantamento geral dos dados sobre as atividades, fluxo informacional, estruturas, funções e das questões referentes aos acervos" (2014, p. 176)
O que coletar de informação	1. Atividades da organização (2014, p. 172, p. 173, p. 176, p. 189); 2. Fluxo das informações (2014, p. 172, p. 176); 3. Estrutura (2014, p. 173, p. 176, p. 189); 4. Funções (2014, p. 176, p. 189); 5. Histórico e cronologia da organização (2014, p. 189); 6. Pessoal – quantitativo e qualitativo (2014, p. 189, p. 191); 7. Problemas informacionais da organização (2014, p. 189); 8. Problemas de acesso (2014, p. 192); 9. Levantamento do acervo (2014, p. 175, p. 189, p. 191, p. 193): a. Quantidades (2014, p. 175, p. 189, p. 191); b. Características diplomáticas (2014, p. 175); c. Conteúdos informacionais genéricos (2014, p. 175); d. Movelaria (2014, p. 175, p. 189, p. 192); e. Embalagens (2014, p. 175, p. 189, p. 192); f. Modo original de arquivamento (2014, p. 175): i. Classificação; ii. Avaliação; e iii. descrição. g. Tecnologias da informação (2014, p. 175); h. Características das instalações (2014, p. 175, p. 189, p. 191); i. Situação de preservação do acervo (2014, p. 175, p. 189); j. Tipologias documentais (2014, p. 193); e Casos de massa documental acumulada em depósitos (LOPES, 2014, p. 191): 1. Localização do acervo no prédio; 2. Tamanho, em metros quadrados, e pé-direito do espaço utilizado para o armazenamento de documentos; 3. Materiais utilizados no piso, nas paredes e no teto e a relação com os riscos; 4. Problemas de aeração, incidência de luz, umidade, calor; 5. Entrada, saída, permanência e circulação de pessoas, objetos e máquinas; 6. Histórico de uso do espaço; e 7. Registro de acidentes que envolveram o acervo.
Como coletar	• Formulários • Entrevistas • História oral • Observação • Documentos • Registro das informações levantadas em base de dados
Características	• Pedagógico (2014, p. 175) • "aproximar o arquivista da possibilidade de resolver problemas de modo científico" (2014, p. 192) • "primeiro-provisório-instrumento de pesquisa" (2014, p. 189) • "não há uma receita" (2014, p. 177 e p. 183)
Papel do arquivista	• "somente o profissional bem informado e treinado é capaz de precisar aquilo que, na melhor das hipóteses, é compreendido de modo difuso" (2014, p. 174) • "profissional como um observador participante, alguém que seja capaz de melhorar a qualidade global dos trabalhos, atuando na sua área, a da gestão da informação registrada de atribuição arquivística" (2014, p. 175) • "o talento do pesquisador consiste em adequar os métodos às possibilidades e necessidades dos objetos" (2014, p. 178) • "precisam dedicar-se ao conhecimento teórico e à pesquisa aplicada" (2014, p. 178)
Documentos produzidos	• Diagnóstico da Situação Arquivística • Planos de Trabalho • Projetos de Trabalho • Projetos • Diagnósticos-projetos

Fonte: Campos (2019, p. 54 a 56)

Após apresentar o panorama da literatura sobre o diagnóstico arquivístico, Campos (2019, p. 53) alerta para a inexistência de um modelo prescritivo para a elaboração de diagnósticos, reforçando a lacuna identificada por este trabalho de conclusão de curso e a oportunidade de propor um protocolo específico.

Além dos exemplos citados, foram analisados dois diagnósticos arquivísticos detalhados: o diagnóstico aplicado pelo Arquivo Público do Estado do Espírito Santo (APEES) em 2015, junto aos órgãos e secretarias do Governo do Estado do Espírito Santo (Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, 2017), e o diagnóstico da situação do Arquivo Central do Ministério do Planejamento (MP), executado pela UnB em 2017 (Furtado *et al.*, 2018), com a participação deste candidato a Mestre.

É importante destacar que o protocolo incorporado a este trabalho se diferencia de todas as pesquisas e propostas acadêmicas anteriores, como indicado na introdução deste TCC. O protocolo deste trabalho apresenta um roteiro bem definido para sua aplicação e inclui as matrizes *SWOT* e *GUT*, para analisar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, além de observar gravidade, tendência e urgência das ações para melhoria contínua na gestão de documentos. Inova ainda ao transformar o diagnóstico em um processo dinâmico, com ciclos de avaliação e controle ao longo do tempo.

Diante do exposto, passa-se à análise dos dois modelos de diagnóstico aplicados nos órgãos e secretarias do Governo do Estado do Espírito Santo e no Ministério do Planejamento.

5.3.1 Análise do Modelo de Diagnóstico Aplicado pelo Arquivo Público do Estado do Espírito Santo no ano de 2015

Em relação ao primeiro exemplo de diagnóstico, aplicado pelo Arquivo Público do Estado do Espírito Santo nos órgãos e secretarias do Governo do Estado, este foi materializado em forma de relatório (Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, 2017) e disponibilizado para acesso público. Na introdução, o Arquivo já apresenta o objetivo do diagnóstico (Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, 2017, p. 8):

O objetivo geral se concentra em conhecer, descrever, analisar a atual situação da Gestão Documental dos órgãos do Poder Executivo Estadual, estabelecendo-se um contato direto dos servidores do APEES com os gestores e responsáveis pela gestão de documentos dos diversos órgãos e secretarias em seus ambientes de trabalho.

Como objetivos específicos, o APEES definiu:

- Analisar o ciclo vital dos documentos, bem como verificar como os órgãos estão aplicando as etapas instituídas pela política de Gestão de Documentos: produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento;
- Avaliar a utilização e, se existe padronização e adequação dos espaços físicos utilizados para fins de arquivo e protocolo;
- Levantar informações relativas aos profissionais que atuam nos setores de arquivos de protocolo, bem como seu nível de formação e capacitação para atuar em tais setores;
- Analisar se os órgãos estão cumprindo a legislação estadual e federal que orientam quanto aos procedimentos relativos à gestão de documentos;
- Levantar custos inerentes à terceirização dos serviços de arquivo e correlatos;
- Apresentar propostas de melhorias para o PROGED, visando padronizar os procedimentos e alcançar resultados mais satisfatórios nos projetos que englobam o referido programa.

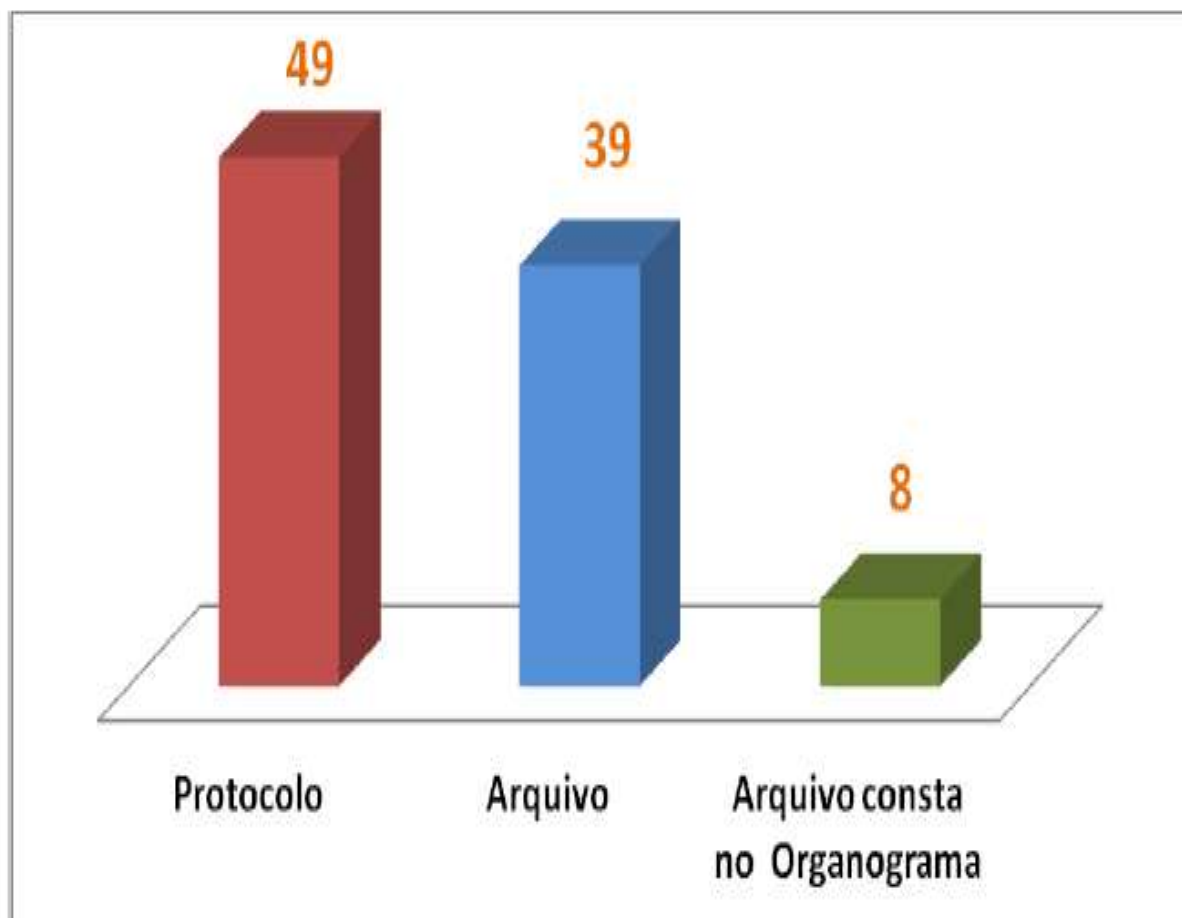
Um aspecto relevante do relatório foi a definição, logo no início, do termo "diagnóstico" como: "descrição, conhecimento efetivo ou confirmação sobre algo" (Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, 2017, p. 8).

O diagnóstico foi realizado entre abril e agosto de 2015, abrangendo 54 órgãos da administração direta e indireta do Executivo estadual. Foram feitas visitas técnicas e aplicado um questionário semiaberto com base nos critérios do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ, abrangendo:

- Informações sobre o órgão;
- Informações sobre o setor de arquivo, protocolo e a documentação;
- Atividades arquivísticas/Gestão Documental;
- Acesso à informação;
- Recursos humanos e financeiros;
- Recursos materiais e logística;
- Sugestões.

Após a aplicação dos questionários e análise dos dados, os principais problemas foram identificados e elencados sob o título "Principais Problemas Detectados". A tabulação dos dados e a criação de gráficos facilitaram a visualização e análise das informações. Por exemplo, o Gráfico 1 demonstra que, dos 54 órgãos entrevistados, 49 possuem unidade de Protocolo, 39 possuem unidade de Arquivo, e 8 órgãos possuem unidade de Arquivo no organograma institucional.

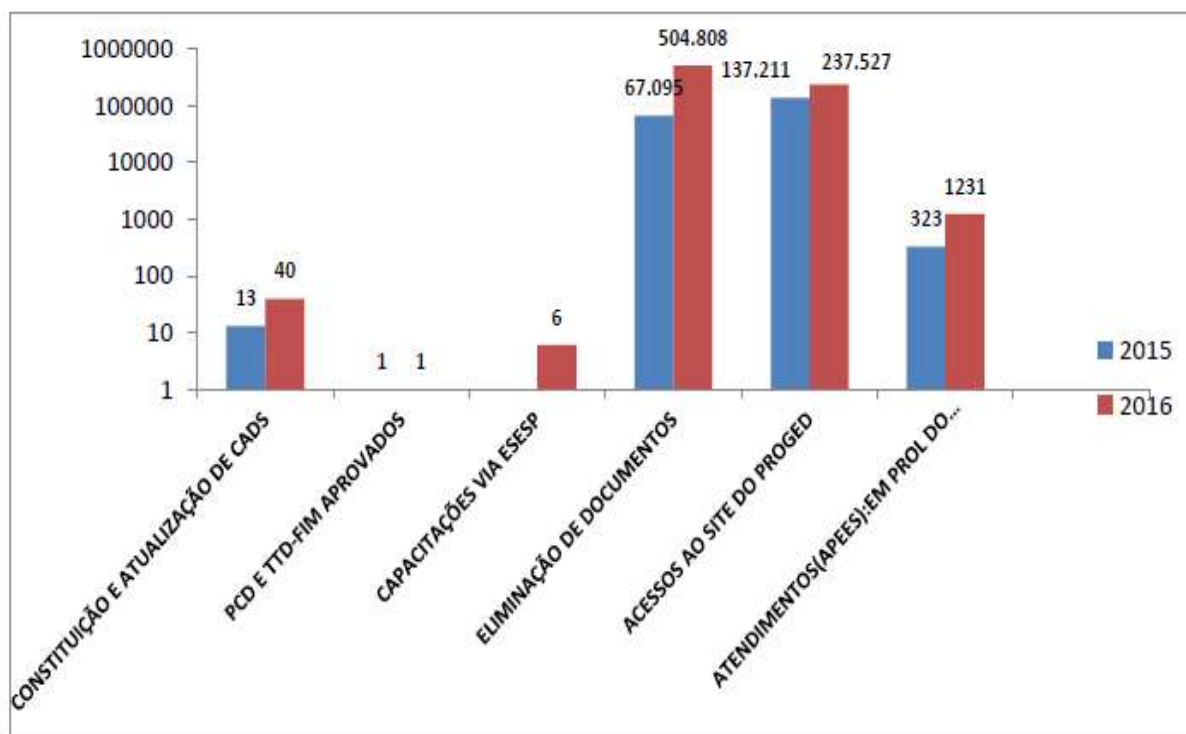
GRÁFICO 1 – Órgãos que possuem setor de arquivo e protocolo



Fonte: Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, 2017, p. 8 (2022, p. 11)

Também foram elaboradas tabelas com o levantamento de custos das unidades de arquivo, considerando tanto serviços terceirizados quanto aluguel de salas ou galpões. O relatório destacou, ainda, os resultados alcançados entre 2015 e 2016, como a constituição e atualização de 53 Comissões Setoriais de Avaliação de Documentos (CADS), a aprovação de 2 planos de classificação de documentos (PCD) e tabelas de temporalidade de documentos (TTD), 6 capacitações pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESES), mais de 570.000 documentos eliminados e quase 375.000 acessos ao site do Programa de Gestão Documental (PROGED). Esses resultados foram ilustrados no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – Resultados alcançados após o Diagnóstico



Fonte: Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, 2017, p. 8 (2022, p. 23)

O relatório apresentou ainda uma tabela com propostas e resultados esperados, sem, contudo, indicar um critério de prioridades entre os itens apontados.

Na conclusão, o relatório incluiu registros fotográficos das secretarias e órgãos visitados, um glossário de termos arquivísticos, as referências utilizadas, e o modelo de questionário aplicado para o levantamento das informações.

A análise deste diagnóstico sugere que não há histórico de diagnósticos anteriores, seja pela inexistência ou pelo fato de tratar-se de um diagnóstico tradicional, que apenas registra o momento da aplicação do instrumento. Não parece haver intenção do APEES em realizar novos diagnósticos futuros com base nesse documento, evidenciando que o diagnóstico é estático.

Ademais, o diagnóstico não utilizou ferramentas para avaliar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, nem aplicou critérios de gravidade, tendência e urgência para priorizar ações a curto, médio e longo prazo.

Por fim, embora o diagnóstico tenha sido abrangente e, aparentemente, bem aplicado, não há indícios de que tenham sido utilizados critérios para aferir a maturidade dos órgãos e secretarias do Governo do Estado do Espírito Santo, o que seria essencial para verificar a evolução ou retrocesso das unidades ao longo dos anos.

5.3.2 Análise do Modelo de Diagnóstico Aplicado no Ministério do Planejamento (MP)

O diagnóstico aplicado no Ministério do Planejamento, conduzido pela Universidade de Brasília (UnB) nos meses de junho e julho de 2017, foi escolhido por suas características específicas: focava-se em uma única unidade de arquivo, o Arquivo Central do MP, e foi realizado pela própria UnB como parte de um projeto de pesquisa, o que permitiu avaliar a evolução da metodologia adotada em 2018 e a que ora é apresentada como protocolo.

O relatório do diagnóstico está dividido em sete capítulos: introdução, metodologia, cronograma de visitas, apresentação dos resultados, principais problemas identificados, recomendações, conclusão e referências.

A estrutura do relatório é semelhante àquela adotada pelo Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, ambas baseadas em orientações do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ). O diagnóstico do MP traz um histórico do acervo arquivístico, com datas-limite de 1920 a 2015, e apresenta informações consolidadas obtidas durante visitas técnicas e entrevistas, além das principais recomendações para o MP a curto, médio e longo prazo, com o objetivo de “[...] proporcionar melhorias relacionadas à organização intelectual do acervo, à recuperação das informações, à padronização e à sistematização dos processos de trabalho da unidade.”

Para a realização do diagnóstico, a UnB considerou aspectos como a estrutura organizacional do Arquivo, volumetria e características dos documentos, normas e manuais, atividades e serviços da unidade, recursos disponíveis e o estudo da estrutura física e ambientes de armazenamento, conforme apresentado na Figura a seguir:

FIGURA 5 – Aspectos considerados pela UnB para realização do diagnóstico arquivístico do MP



Fonte: (Furtado et al, 2018)

A metodologia adotada pela UnB para o diagnóstico incluiu seis etapas: sensibilização das unidades responsáveis pela gestão de documentos e informações do MP; aplicação de questionários; realização de entrevistas; observação participante; pesquisa aplicada sobre legislação, normativos, relatórios anteriores e práticas de outras organizações; e compilação, análise e sistematização dos dados. O formulário de coleta de dados e o cronograma de visitas foram validados pelas unidades responsáveis pela gestão de documentos no MP.

Assim como no diagnóstico do Espírito Santo, foram incorporados registros fotográficos do acervo do Arquivo Central do MP e discutidas questões como organização e recuperação de documentos, transferência de documentos, avaliação, seleção e eliminação, além de temas relacionados ao acesso, informatização, recursos humanos, acondicionamento, armazenamento e condições dos ambientes físicos.

Com os dados levantados, a UnB identificou os principais problemas e suas causas em uma tabela com 10 itens. A partir desses problemas, foram feitas 10 recomendações, que se desdobraram em 12 ações para curto, médio e longo prazo.

Tal como o diagnóstico do APEES, o relatório da UnB sugere que não houve a identificação de diagnósticos anteriores, e não há indicações de atualização futura, caracterizando um diagnóstico estático. Além disso, o diagnóstico não mencionou ferramentas de análise *SWOT* (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades). Contudo, a análise dos ambientes internos e externos parece ter considerado, ainda que indiretamente, tais aspectos. Não houve clareza quanto ao uso de critérios de gravidade, tendência e urgência para priorização das ações, mas a análise das prioridades sugere que, de forma empírica e baseada na experiência dos envolvidos, houve uma tentativa criteriosa de definir prioridades com base nesses fatores.

Por fim, observa-se que a UnB já buscava definir uma metodologia para diagnósticos arquivísticos. No entanto, essa metodologia ainda estava em fase inicial, com partes fundamentadas no empirismo e na experiência dos participantes. Além disso, o modelo de diagnóstico não contemplava um caráter dinâmico, com acompanhamento e controle contínuos, o que só seria viável mediante uma governança de dados, ainda ausente no diagnóstico do MP.

5.4 O QUE É GESTÃO DE DOCUMENTOS?

A gestão de documentos é um conceito amplamente consolidado no Brasil, e sua definição tem sido objeto de diversos normativos e publicações científicas brasileiras. A Lei nº 8.159, de janeiro de 1991, conhecida como a Lei de Arquivos, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, estabelece em seu Artigo 3º que a gestão de documentos é "o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos nas fases corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou

recolhimento para guarda permanente."

A Resolução nº 1, de 18 de outubro de 1995, do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), órgão colegiado que reúne representantes de instituições arquivísticas e acadêmicas, públicas e privadas, define a gestão de documentos como "o planejamento e o controle das atividades técnicas relacionadas à produção, classificação, tramitação, uso, arquivamento, avaliação e seleção dos documentos de arquivo em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente." Essa resolução reforça a obrigatoriedade de adoção de planos e/ou códigos de classificação de documentos nos arquivos correntes.

Em 2005, o Arquivo Nacional do Brasil, em consonância com a Lei nº 8.159/91, definiu gestão de documentos como "o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente", conforme registrado no *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística*.

A Lei nº 12.527, de 18 de dezembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), aborda o conceito de gestão de documentos no Artigo 4º, Inciso V, referindo-se a ele como "tratamento da informação," que envolve "o conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação."

A Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), aplica os princípios da gestão de documentos ao tratamento de dados pessoais, estabelecendo regras específicas para documentos e informações pessoais.

No Poder Judiciário brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) regulamentou a gestão de documentos por meio da Resolução nº 324, de 30 de junho de 2020. Em seu Artigo 2º, Inciso I, define gestão de documentos como "o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos e processos recebidos e tramitados pelos órgãos do Poder Judiciário no exercício de suas atividades, independentemente do suporte de registro da informação."

Já a *ABNT NBR ISO 15489-1:2018* define gestão de documentos de forma mais abrangente, incluindo questões como a captura e a manutenção de provas, como

se segue:

Área da gestão responsável pelo controle eficiente e sistemático da produção, recebimento, manutenção, uso e destinação (3.8) de documentos de arquivo, incluindo processos para captura e manutenção de provas (3.10) e informações sobre atividades e transações (3.18) de negócio na forma de documentos de arquivo (ABNT, 2018, p. 3).

Para a implementação da gestão de documentos, faz-se necessário o uso de instrumentos técnico-científicos, especialmente na área de Ciência da Informação, com ênfase na Arquivologia. O CONARQ publicou, em 28 de março de 1996, a Resolução nº 4, que aprovou dois instrumentos essenciais à gestão de documentos: o Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade. Esses instrumentos passaram por revisões ao longo dos anos, como nas Resoluções nº 14, de 24 de outubro de 2001, e nº 45, de 14 de fevereiro de 2020, associadas à Portaria nº 47, do Arquivo Nacional.

Vale ressaltar que tais normativos regulamentam apenas as atividades-meio da Administração Pública, ficando a cargo dos órgãos a elaboração dos instrumentos referentes às atividades-fim.

Segundo o *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística* (Arquivo Nacional, 2005), o código de classificação deriva de um plano de classificação, o qual distribui os documentos em classes de acordo com métodos de arquivamento específicos. A tabela de temporalidade, por sua vez, é "um instrumento de destinação aprovado por autoridade competente, que determina prazos e condições de guarda visando à transferência, recolhimento, descarte ou eliminação de documentos."

Esses instrumentos permitem organizar a informação de forma hierárquica, separando documentos por importância e tempo de uso, possibilitando a eliminação de documentos sem valor administrativo, legal ou fiscal, e a preservação dos de guarda permanente, conforme a Lei nº 8.159/91.

Em uma perspectiva mais ampla da Ciência da Informação, Guedes e Araújo Júnior (2014) propõem um modelo de ciclo documentário, que abrange todas as fases da gestão de documentos. Esse ciclo é dividido em doze etapas, desde a seleção e aquisição até a recuperação da informação, com foco no atendimento às demandas dos usuários.

FIGURA 6 – Etapas do ciclo documentário



Fonte: Guedes; Araújo Júnior (2014, p. 77)

5.5 GOVERNANÇA E MATURIDADE ARQUIVÍSTICA

O termo "governança" é amplamente empregado em várias disciplinas, como administração, ciência política e economia, porém, sua definição apresenta uma flexibilidade conceitual que contrasta com termos mais estabelecidos, como "diagnóstico". Em administração, por exemplo, "diagnóstico" possui uma definição mais clara e operacionalizada, enquanto "governança" permanece com contornos conceituais amplos e maleáveis. Segundo Zorzal (2015, p. 70), a ambiguidade do termo "governança" contribui para seu caráter semântico fraco, mas com uma abrangência significativa. Essa característica, ao possibilitar múltiplas interpretações, pode obscurecer o significado, facilitando seu uso em contextos diversos e aumentando sua popularidade.

A flexibilidade do termo "governança" permite que autores o adaptem a suas próprias abordagens intelectuais, o que, apesar de aumentar a compreensão subjetiva, corre o risco de torná-lo sem sentido prático. Zorzal (2015) observa que o acréscimo de qualificações – através de adjetivos específicos – pode ajudar a restringir o escopo semântico do termo, mas alerta para o risco de que essa expansão indefinida comprometa a utilidade do conceito. A raiz etimológica da palavra remonta

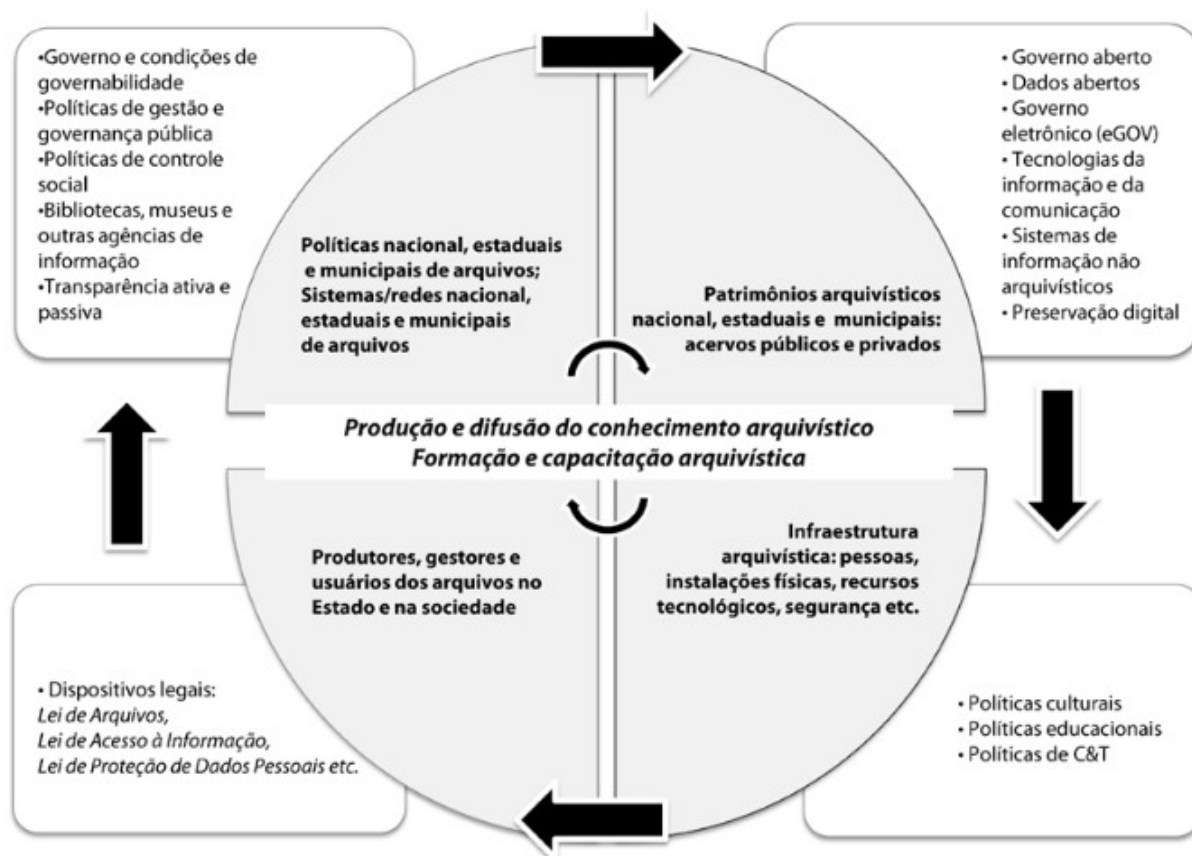
ao grego, onde significa “direção”.

A visão de Jardim (2018, p. 37) converge com a de Zorzal (2015), mas ele acredita que é possível obter uma noção aplicável de "governança" para o campo da arquivologia. Jardim propõe que o conceito de governança, ao ultrapassar os limites tradicionais da gestão arquivística, revela processos e estruturas que respondem à complexa realidade organizacional do Estado, estendendo-se além das cadeias burocráticas convencionais.

Jardim separa a governança arquivística em duas dimensões, a saber: Microarquivologia – envolve processos técnico-científicos para a gestão de documentos em suas fases corrente, intermediária e permanente, incluindo funções como produção, avaliação, conservação, classificação e difusão documental; Macroarquivologia – por outro lado, refere-se ao desenho e operação de instituições e políticas arquivísticas amplas, englobando programas, redes e sistemas nacionais e subnacionais, bem como a prospecção e avaliação de políticas no campo arquivístico (Jardim, 2018, p. 34).

Para desenvolver uma categorização do que seria "governança arquivística", Jardim (2018) sugere uma abordagem que destaca a necessidade de ações transversais e colaborações interinstitucionais, abrangendo tanto políticas quanto setores informacionais e sociais do Estado. O autor propõe que a governança arquivística deve incorporar uma matriz teórica que identifique atores, agências e dinâmicas nas esferas nacional, estadual e municipal, promovendo uma gestão que integra arquivologia e governança em um diálogo contínuo e dinâmico, conforme matriz a seguir.

FIGURA 7 – Governança arquivística nacional



Fonte: Jardim (2018, p. 41)

Na figura acima, Jardim (2018), propõe um modelo de governança arquivística estruturado em quatro dimensões centrais, interligadas para fundamentar políticas e redes de arquivos em níveis nacional, estadual e municipal. Destaca-se a importância das instituições arquivísticas como agentes ativos, que devem fomentar políticas e sistemas operacionais de arquivos, amparados por ferramentas legais. No entanto, o autor reconhece a presença de dimensões externas que, embora não sejam propriamente arquivísticas, exercem influência significativa na governança (macroarquivologia).

Além disso, Jardim (2018) aproveita a proposta para fazer crítica sobre a rigidez hierárquica dos sistemas arquivísticos brasileiros, que, de modo geral, não incentivam a governança em rede. Estes sistemas seguem uma estrutura vertical que limita o potencial de colaboração e flexibilidade, essenciais para o aprimoramento dos modelos de governança. O autor sugere, por fim, a necessidade de uma revisão arquitetônica desses sistemas, considerando os contextos específicos do Brasil e as particularidades regionais. A governança arquivística depende, portanto, de uma

combinação de competências político-gerenciais e técnico-científicas, promovendo o avanço do conhecimento arquivístico e sua aplicação prática em políticas públicas.

Venâncio (2020) afirma que o conceito de governança arquivística, ainda recente, foi consolidado por Jardim (2018) e se desenvolve como uma proposta teórica em construção, voltada à análise das práticas de gestão e políticas em serviços e instituições arquivísticas. Esse conceito, inspirado na ideia de governança institucional dos anos 1990, visa a criação de novos modelos para a produção, implementação e avaliação de políticas arquivísticas em contextos organizacionais diversos.

Ao aprofundar-se no conceito proposto por Jardim (2018), Venâncio (2020) argumenta que a governança arquivística representa uma visão ampliada, que transcende a gestão interna das instituições arquivísticas para abarcar também as interações externas e a participação de múltiplos atores na formulação e implementação de políticas públicas de arquivo. Ainda em fase de consolidação teórica, a governança arquivística, para Venâncio (2020), surge como ferramenta crítica para analisar a relação entre políticas arquivísticas e informacionais no contexto estatal e social, impactando diretamente o fortalecimento democrático e a transparência institucional.

Apesar de endossar a formulação de Jardim (2018), Venâncio (2020, p. 33) ressalta a necessidade de aprofundar os estudos sobre aspectos ainda não plenamente resolvidos, levantando questões centrais:

- A governança arquivística abrange as noções de micro e macroarquivologia? Em caso afirmativo, ela as supera?
- Quais distinções existem entre “governança arquivística” e “governança da informação”?
- Trata-se de uma “governança arquivística” ou de uma “governança arquivística da informação”?

Esses questionamentos de Venâncio (2020) reforçam a urgência de debates acadêmicos que busquem consolidar ou aprimorar o conceito de governança arquivística proposto por Jardim (2018), considerando sua relevância para a Arquivologia e o impacto que essa governança exerce na implementação das políticas arquivísticas. É pertinente enfatizar que tais políticas possuem caráter estruturante em relação a outras políticas públicas, sendo essenciais para garantir a autenticidade, confiabilidade, acesso e preservação de informações no âmbito público.

Quanto ao conceito de maturidade arquivística, ou maturidade em gestão de documentos, este se refere ao grau de desenvolvimento e sofisticação dos processos

e práticas de gestão de documentos dentro de uma organização. Esse conceito normalmente é abordado em estudos de governança da informação e gestão de documentos, sendo considerado um indicativo da capacidade de uma instituição de manejar documentos e informações com eficiência, segurança e conformidade regulatória.

Modelos de maturidade em gestão de documentos, como o proposto por Pugh (2005) e desenvolvido por organizações como a *ARMA International* (2017), geralmente descrevem níveis crescentes de maturidade, desde estágios iniciais, onde a gestão de documentos é reativa e desorganizada, até níveis avançados, nos quais a gestão de documentos é integrada, proativa e estrategicamente alinhada com os objetivos organizacionais. Esses modelos categorizam estágios de maturidade que vão de níveis *ad hoc*, caracterizados pela ausência de políticas e procedimentos formais, até níveis de otimização, onde a governança informacional é sistematizada e as práticas documentais são continuamente melhoradas e ajustadas às demandas regulatórias e tecnológicas.

Shepherd e Yeo (2003) exploram a maturidade arquivística como um processo que visa garantir a autenticidade, a acessibilidade e a preservação de documentos no longo prazo, além de permitir o cumprimento das responsabilidades legais e éticas da organização. No contexto arquivístico, a maturidade envolve não apenas a aplicação de metodologias de organização e classificação, mas também a adaptação às dinâmicas de segurança da informação e preservação digital, essenciais em ambientes tecnológicos em constante evolução.

A adoção de modelos de maturidade em gestão de documentos permite às instituições identificarem lacunas em suas práticas e priorizar melhorias, promovendo uma gestão informacional eficiente e alinhada à governança organizacional.

No Brasil, a abordagem da maturidade em gestão de documentos ainda é incipiente, estando em desenvolvimento pelo Arquivo Nacional conforme resposta firmada pelo Serviço de Informações ao Cidadão do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

5.6 POR QUE ORGANIZAR A INFORMAÇÃO?

Como exposto anteriormente, o acesso à informação é um direito garantido pela Constituição Federal brasileira, no artigo 5º, inciso XIV, regulamentado pela Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). Contudo, o acesso à informação depende da organização dos documentos, em seus diversos suportes, onde as informações estão registradas. Para atingir tal objetivo, o legislador brasileiro instituiu uma série de normativos, como a Lei 8.159/91 (Lei de Arquivos), a LAI e, mais recentemente, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), além de outras normas emanadas por órgãos de controle ou entidades competentes para a regulamentação específica da matéria.

O direito de acesso à informação é amplamente valorizado pela sociedade, sendo considerado um dos pilares da democracia. Esse tema figura em várias constituições de países democráticos. Na América Latina, conforme apontam Navarro, García e Anllul (2023, p. 84-95), pode-se identificar a referência a arquivos, gestão de documentos e ao direito de acesso à informação, de maneira direta ou indireta, em diversas constituições políticas.

Para exemplificar, selecionamos as constituições de três países da América Latina com maiores produtos internos brutos (PIBs) e de três países com menores PIBs, conforme dados do Banco Mundial (2019). As citações das constituições desses países estão mantidas em suas línguas originais para evitar imprecisões na tradução, conforme apresentado na Tabela 2 a seguir.

TABELA 2 – Sinopse das constituições políticas de países dentre aqueles com maior e menor PIB da América Latina (baseado em dados do Banco Mundial, 2019).

Constituições de países classificados entre os maiores PIB da América Latina			
País	Data	Artículos	Descripción
Argentina	Mayo de 1853. Reformada y concordada por la Convención Nacional Ad Hoc el 25 de septiembre de 1860, y se incorporaron reformas de las convenciones de 1866, 1898, 1957 y 1994.	Artículo 41	"... las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural".
		Artículo 42	Entre otros, derechos de los consumidores y los usuarios.
Brasil	5 de octubre de 1988.	Artículo 5	Se destaca la mención al derecho de acceso a la información y al

			acceso al Hábeas Data.
		Artículo 23	Es competencia común de la Unión, de los Estados, del Distrito Federal y de los Municipios: III. Proteger los documentos, las obras y otros bienes de valor histórico, artístico y cultural, los monumentos, los paisajes naturales notables y los parajes arqueológicos; IV. Impedir la evasión, la destrucción y la alteración de las obras de arte y de otros bienes de valor histórico, artístico y cultural.
		Artículo 30	Municipios: IX. Promover la protección del patrimonio histórico-cultural local, observando la legislación y la acción de supervisión federal y estatal.
		Artículo 216, párrafo 2 del inciso v	Corresponden a la administración pública, en la forma de la ley, la gestión de la documentación gubernamental y las autorizaciones para el acceso a su consulta a cuantos de ella necesiten.
México	5 de febrero de 1917.	Capítulo 1" de los Derechos Humanos y sus Garantías", inciso A, fracción v	"Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán, a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre el ejercicio de los recursos públicos y los indicadores que permitan rendir cuenta del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos".
Constituições de países classificados entre os menores PIB da América Latina			
País	Data	Artículos	Descripción
El Salvador	20 de diciembre de 1983.	Artículo 24	"La correspondencia de toda clase es inviolable, interceptada no hará fe ni podrá figurar en ninguna actuación, salvo en los casos de concurso y quiebra. Se prohíbe la interferencia y la intervención de las telecomunicaciones. De manera excepcional podrá autorizarse judicialmente, de forma escrita y motivada, la intervención temporal de cualquier tipo de telecomunicaciones, preservándose en todo caso el secreto de lo privado que no guarde relación con el proceso. La información proveniente de una intervención ilegal carecerá de valor. La violación comprobada a lo dispuesto en este artículo, por parte de cualquier funcionario, será causa justa para la destitución

			inmediata de su cargo y dará lugar a la indemnización por los daños y perjuicios ocasionados".
		Artículo 63	"La riqueza artística, histórica y arqueológica del país forma parte del tesoro cultural salvadoreño, el cual queda bajo la salvaguarda del Estado y sujeto a leyes especiales para su conservación".
		Artículo 268	"Se tendrán como documentos fidedignos para la interpretación de esta Constitución, además del acta de la sesión plenaria de la Asamblea Constituyente, las grabaciones magnetofónicas y de audio video que contienen las incidencias y participación de los Diputados Constituyentes en la discusión y aprobación de ella, así como los documentos similares que se elaboraron en la Comisión Redactora del Proyecto de Constitución. La Junta Directiva de la Asamblea Legislativa deberá dictar las disposiciones pertinentes para garantizar la autenticidad y conservación de tales documentos".
Honduras	20 de enero 1982; fue actualizada por decreto 36, del 4 de mayo de 2005.	Artículo 172	Señala el deber de todos los hondureños por la conservación del patrimonio cultural de la Nación.
Nicaragua	10 de febrero de 2014.	Artículo 26, inciso 4	"A la inviolabilidad de su domicilio, su correspondencia y sus comunicaciones de todo tipo". "La ley fija los casos y procedimientos para el examen de documentos privados, libros contables y anexos, cuando sea indispensable para esclarecer asuntos sometidos al conocimiento de los tribunales de justicia o por motivos fiscales. Las cartas, documentos y demás papeles privados sustraídos ilegalmente, no producen efecto alguno en juicio o fuera de él".
		Artículo 128	"El Estado protege el patrimonio arqueológico, histórico, lingüístico, cultural y artístico de la nación".

Fonte: Adaptado de Navarro, García e Anllul (2023).

Conforme evidenciam as constituições analisadas, o direito de acesso à informação tem ganhado relevância nas discussões políticas dos países democráticos da América Latina. Navarro, García e Anllul (2023) apontam para diversas ações futuras no campo da legislação arquivística na região. Por exemplo, no Equador, em 2017, foi sancionada uma reforma da Lei do Sistema Nacional de Arquivos; no

Paraguai, foi apresentada uma lei de criação do Arquivo Geral da Nação e do Sistema Nacional de Arquivos, e no Peru, houve a proposta de uma Lei Geral do Arquivo Geral da Nação.

Diante dos atos normativos e das indicações de novas proposições legislativas, resta claro que a organização da informação é uma ação emergente no Brasil e no mundo. Porém, especialmente nos países latino-americanos, os quais tem situações similares à do Brasil, necessário se faz a compreensão da real situação em que se encontram as informações arquivística, o que só é possível com a realização de um bom diagnóstico, como apresentado no presente trabalho.

Esse diagnóstico também envolve a proteção do patrimônio documental público, fonte de pesquisa essencial para o fortalecimento da democracia. Assim, é fundamental mapear todo o ciclo de vida dos documentos, identificando os responsáveis pela proteção dos acervos arquivísticos. Cabe às instituições garantir a integridade dos documentos, assegurando sua confiabilidade ao longo do tempo.

As ações voltadas para a integridade e confiabilidade dos documentos arquivísticos são conhecidas como cadeia de custódia. A cadeia de custódia de documentos analógicos deve ser mantida por uma linha ininterrupta, vinculada às três idades do arquivo: corrente, intermediário e permanente, como ilustrado na Figura 8. A confiabilidade dos documentos é garantida por ações de proteção da instituição responsável por sua gestão, guarda e preservação (Flores, Rocco e Santos, 2016, p. 118).

FIGURA 8 – Exemplifica a cadeia de custódia dos documentos arquivísticos tradicionais

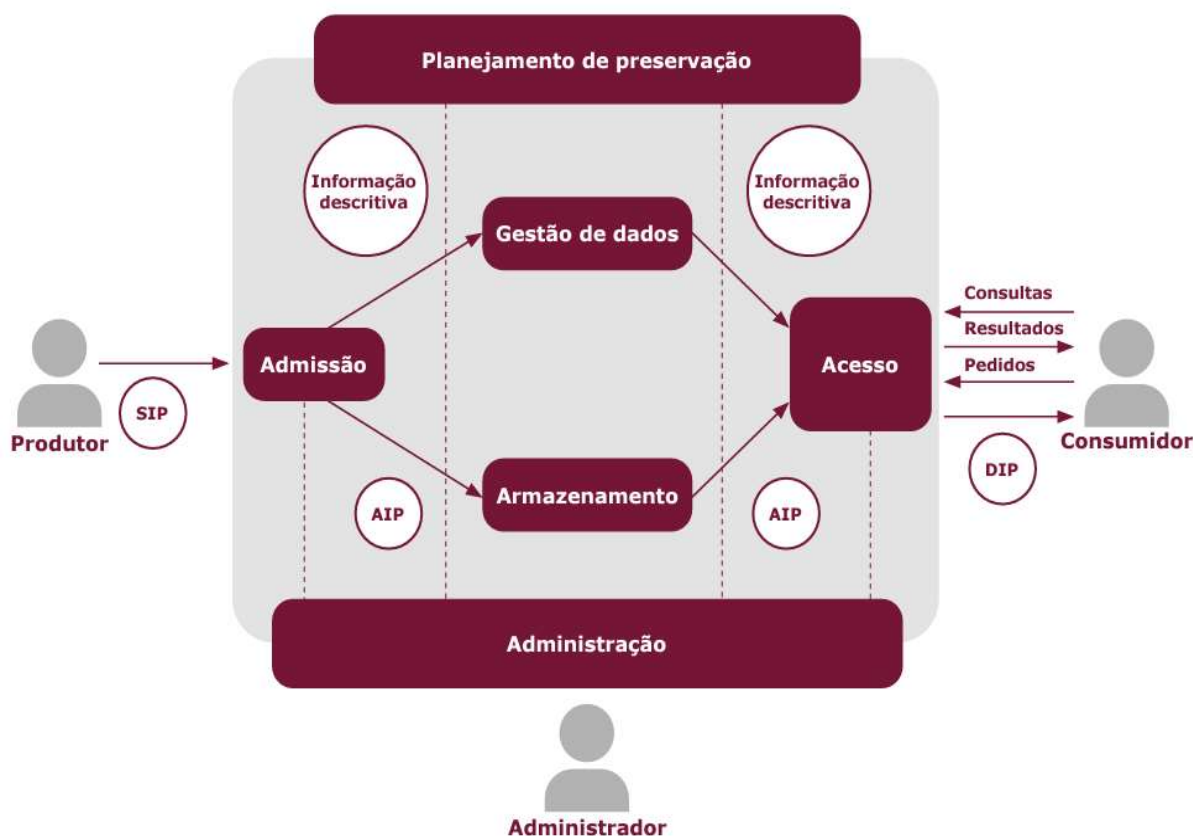


Fonte: Flores, (2010).

Os documentos digitais devem seguir a mesma lógica de proteção dos documentos analógicos. Conforme a *Resolução Nº 51 do CONARQ, de 25 de agosto de 2023*, os documentos digitais devem ser transferidos para um ambiente confiável, denominado Repositório Arquivístico Digital Confiável (RDC-Arq), garantindo a continuidade da cadeia de custódia.

A metodologia para a manutenção da cadeia de custódia digital está prevista no modelo internacional Open Archival Information System (OAIS), regulamentado no Brasil pela *Resolução Nº 51/2023 do CONARQ* e incorporado pela norma *ABNT NBR 15.472:2007*. Este modelo define três entidades externas: produtor, administrador e consumidor, sendo o produtor responsável por submeter os documentos ao ambiente de preservação após seu uso. A conformidade do processo é garantida pela produção e verificação de pacotes de preservação digital, como o *SIP (submission information package)*, *AIP (archival information package)* e *DIP (dissemination information package)*, como ilustrado na Figura 9.

FIGURA 9: Entidades funcionais do Modelo OAIS/SAAI



Fonte: CONARQ (2023, p. 20).

Finalmente, é relevante destacar que um dos objetivos do diagnóstico arquivístico é verificar se a cadeia de custódia de documentos analógicos e digitais está sendo mantida, garantindo a autenticidade, integridade e confiabilidade das informações sob a responsabilidade dos órgãos e entidades públicas.

5.7 O QUE É INOVAÇÃO TECNOLÓGICA?

A Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, conhecida como “Marco Legal da Inovação”, resultou de um extenso processo de discussão que se estendeu por aproximadamente cinco anos entre o Sistema Nacional de Inovação (SNI) e as Comissões de Ciência e Tecnologia da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Importa destacar que o SNI não deve ser confundido com a sigla do antigo Serviço Nacional de Informações, que foi um órgão de inteligência ativo durante a ditadura militar brasileira, criado em 1964. O objetivo da Lei é regulamentar e fomentar o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação, conforme delineado em sua ementa:

Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015.

Conforme estabelece o artigo 2º, inciso IV, da referida Lei, a definição de inovação é a seguinte:

Art. 2º A Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, passa a vigorar com as seguintes alterações:

[...]

IV - inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho;

Reina, Thomaz e Magalhães (2021, p. 733) discutem uma proposta de diagnóstico empresarial utilizando o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) para analisar a inovação organizacional, particularmente no contexto da Gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs). Os autores enfatizam que a inovação em uma organização transcende a mera inserção de tecnologia, abrangendo mudanças organizacionais cruciais para a melhoria da gestão da inovação. No intuito de caracterizar as atividades inovadoras em uma organização, Marques *et al.* (2020) referenciam o Manual de Oslo, sublinhando que tais atividades são dependentes de interações com fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros. Continuando, os autores definem a “inovação organizacional” como a “[...] implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 2005, p. 61).

As inovações organizacionais, ao fomentar o compartilhamento de informações e o uso do conhecimento e das tecnologias, propiciam melhorias significativas na qualidade e nos resultados das atividades executadas, impactando de maneira substancial o desempenho das organizações (OCDE, 2005).

Tironi (2008), em consonância com as definições apresentadas no Manual de Oslo (2005), distingue entre dois tipos de inovação: a incremental e a radical. A inovação incremental refere-se a melhorias contínuas em produtos e processos existentes, enquanto a inovação radical é caracterizada por inovações tecnológicas ou mercadológicas que podem ocasionar rupturas significativas no mercado. O protocolo objeto deste trabalho de conclusão de curso se alinha à categoria de

inovação incremental.

Entretanto, a escolha entre a adoção de inovações incrementais ou radicais representa um desafio considerável para os gestores das organizações contemporâneas. Diversas grandes empresas fracassaram ao não ingressar em novos mercados, em grande parte devido a posturas conservadoras que priorizaram melhorias em tecnologias já consolidadas e consideradas seguras (Christensen, 2012).

Para que a inovação ocorra, é imprescindível que haja uma mudança significativa em um contexto aplicado. De modo geral, a inovação relaciona-se a produtos ou processos novos ou a melhorias que resultam em diferenças relevantes em relação a tais produtos ou processos (OCDE, 2005).

Um estudo realizado em 2020 sobre inovação na Administração Pública identificou as principais barreiras à inovação e os desafios que as organizações precisam superar. Esses fatores são sintetizados na tabela 3 a seguir (Marques et al., 2020, p. 1076-1077).

TABELA 3 – Barreiras e Desafios à prática da inovação no setor público.

FONTES	FATORES/BARREIRAS À INOVAÇÃO	PRINCIPAIS DESAFIOS
União Europeia (2013)	• Fatores facilitadores fracos ou condições estruturais desfavoráveis; • Falta de liderança em todos os níveis; • Conhecimento e aplicação limitados de processos e métodos de inovação; • Uso insuficientemente preciso e sistemático de medições e dados.	• Desenvolver a interlocução de boas práticas entre os países membros; • Capacitar lideranças para estimularem equipes a inovarem; e • Difusão e implementação de métodos adequados para análise e interpretação dos dados relativos à inovação.
León, Simmonds e Roman (2012)	• Fatores internos, • Fatores externos; e • Fatores políticos	• Internos: flexibilidade nos processos para redução de burocracia e estímulo à gestão de pessoas com ênfase no desenvolvimento do capital humano; e • Externos: Intercâmbio de práticas internacionais; fomentar parcerias público-privadas.
Cavalcante e Cunha (2017)	• Visão da inovação para resolução das falhas de mercado e de governo.	• Desenvolver a cultura da inovação, de modo que governo e suas instituições ultrapassem a visão da inovação em sua perspectiva reativa, ou seja, apenas para resolução dos problemas de mercado e de governo.
Brandão e Bruno-Faria (2017)	• Dificuldade de articulação intersetorial; • Restrições legais; estrutura organizacional verticalizada; • Resistência à inovação e aversão ao risco; • Baixa capacidade técnica dos estados e municípios; • Rotatividade de dirigentes; • Diversidade social, cultural e econômica do país; e • Recursos orçamentários e financeiros limitados e falta de incentivos à inovação.	• Realizar intercâmbio de ações entre setores e organizações; • Ajustes no design organizacional; • Fortalecimento da cultura da inovação; • Interlocução entre políticas de níveis federal, estadual e municipal; e • Coordenação de ações entre governo, universidades, empresas e o terceiro setor, visando superar as limitações de recursos e fortalecer iniciativas que beneficiem os diversos agentes envolvidos.
Oliveira e Santos Júnior (2017)	• Riscos assumidos na decisão de inovar.	• Orçamentos para ações de inovação que permitam aos dirigentes assumirem riscos, com normativos claros acerca da aderência aos interesses coletivos.

Fonte: Marques et al (2020, p. 1077).

6 METODOLOGIA

6.1 LISTA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS

A abordagem do presente estudo é qualitativa, uma vez que analisou diagnósticos já realizados em instituições públicas brasileiras, com o objetivo de verificar a existência de um modelo metodológico padrão adotado por esses órgãos. Tal abordagem está em consonância com o que afirma Flick (2009), que sugere a seleção prévia de casos, materiais ou eventos e a identificação de estudos já realizados, possibilitando a análise de uma determinada situação por meio da comparação.

Os dados primários e secundários foram coletados em registros bibliográficos e documentais disponíveis em artigos, periódicos, livros, sites de instituições públicas, trabalhos acadêmicos e outros documentos relacionados ao tema em estudo, utilizando bases de dados como Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES, além de material resultante do estudo de caso realizado junto ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR).

No que tange ao tipo de pesquisa em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, dado que não foi identificada uma metodologia padrão para a realização de diagnósticos arquivísticos nas instituições públicas brasileiras. Segundo Roesch (2006), quando o tema em questão é pouco estudado, como no caso deste trabalho, o exame deve ser realizado por meio de pesquisas exploratórias. Gil (2017, p. 41) indica que, na maioria dos casos, as pesquisas exploratórias envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

No presente trabalho, além da experiência do próprio autor no tema abordado, foram coletadas opiniões e contribuições de professores e pesquisadores da Universidade de Brasília (UnB) e de arquivistas do MIDR, os quais estavam envolvidos na aplicação do diagnóstico. A coleta das opiniões dos professores e pesquisados da UnB, bem como de arquivistas do MIDR, ocorreu durante reuniões realizadas no contexto da aplicação do protocolo no Ministério da Integração. As reuniões de acompanhamento e controle ocorriam de forma sistematizada, e semanalmente, visando tirar dúvidas, complementar informações ou fazer ajustes no próprio

protocolo. Durante as reuniões, ocorriam debates sobre as opiniões de melhorias e, quando havia consenso, as mudanças eram implementadas no protocolo.

Com relação aos exemplos que estimulem a compreensão, foram analisados dois diagnósticos aplicados nos anos de 2015 e 2018, respectivamente:

1 – diagnóstico arquivístico aplicado pelo Arquivo Público do Estado do Espírito Santo no ano de 2015, nos órgãos e secretarias do Governo do Estado do Espírito Santo, por se tratar da aplicação por um órgão técnico, o Arquivo Público, e em um conjunto significativo de instituições, no caso, os órgãos e secretarias do Governo do Estado (Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, 2017);

2 – diagnóstico da situação do Arquivo Central do MP, por ser o Ministério do Planejamento um órgão de grande relevância no Governo Brasileiro e de âmbito nacional, além de ter sido um trabalho executado pela UnB, em 2018, com a participação à época do mestrando que escreve este trabalho, tornando-se uma boa opção de avaliação da evolução da metodologia aplicada pela própria Universidade (Furtado et al, 2018).

É importante observar que, em ambas as análises, o objetivo não foi concluir se os diagnósticos foram bem elaborados, se adotaram métodos corretos ou se foram bem aplicados; a intenção foi, na verdade, compreender e identificar elementos que pudessem evidenciar a existência de metodologias, a fim de extrair lições aprendidas e realizar uma comparação com o protocolo apresentado neste trabalho, visando comprovar o caráter inovador do mesmo.

No que diz respeito à natureza da pesquisa, ela é aplicada e de engajamento, pois analisou políticas públicas que deveriam garantir ao cidadão o direito de acesso à informação. Essa situação poderá ser alcançada por meio da implementação e aplicação do protocolo criado e publicizado por meio deste estudo e de artigo científico publicado na revista *Cadernos de Prospeção*. O protocolo estará disponível para uso pelas instituições públicas brasileiras na realização de diagnósticos arquivísticos, funcionando como um instrumento que possibilita a verificação e a implementação de melhorias de forma contínua, tendo como base a aplicação no MIDR. Assim, a natureza da pesquisa se coaduna com o entendimento de Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), que afirmam que a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, visando à solução de problemas específicos.

6.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA

As pesquisas realizadas para atender aos procedimentos metodológicos deste estudo foram de natureza bibliográfica e documental, incluindo consultas a fontes primárias, como a legislação federal, e a materiais disponíveis na internet. Essa escolha se justifica pelo reconhecimento de novos formatos de disponibilização e disseminação da informação como fontes válidas (Gil, 2017). Fonseca (2002, p. 31) afirma que "qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto", procedimento este adotado no presente trabalho de conclusão de curso.

No que diz respeito à pesquisa documental, Fonseca (2002, p. 32) distingue-a da pesquisa bibliográfica, esclarecendo que a pesquisa bibliográfica se baseia em fontes como livros e artigos científicos, enquanto a pesquisa documental abrange uma variedade maior de fontes, incluindo tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, entre outros.

O trabalho de conclusão buscou inicialmente identificar uma definição clara para o termo "diagnóstico arquivístico", bem como a disponibilidade de modelos de diagnósticos arquivísticos, por meio de uma revisão da literatura e pesquisa exploratória. Assim, foram realizadas investigações para identificar a existência de uma definição para o termo em questão e eventuais modelos que pudessem ser aplicados neste estudo. A revisão da literatura foi realizada com base em pesquisa exploratória.

As consultas foram realizadas nas bases de dados Google Acadêmico e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando o termo "diagnóstico arquivístico", sem limite temporal. O resultado dessa pesquisa totalizou 115 artigos localizados na base do Google Acadêmico e 14 itens na base de periódicos CAPES, dos quais, 12 artigos e 2 dissertações. Cabe observar que quase na sua totalidade, os itens constantes da base de periódicos CAPES constavam dentre os itens localizados na base de dados Google Acadêmico. Outra abordagem incluiu a combinação dos termos "diagnóstico" e "gestão de documentos", estabelecendo como limite o período dos últimos cinco anos, o que resultou em 2.000 artigos localizados na base de dados Google Acadêmico, e 8 itens na base de periódicos CAPES. Todos os itens localizados na base de dados CAPES (7 artigos e 1 dissertação) constavam entre os itens da base de dados Google Acadêmico. Após

análises preliminares, foram selecionados 76 artigos, e, em uma nova análise mais detalhada, apenas 22 artigos foram escolhidos para a discussão sobre o tema abordado neste trabalho.

Um dos objetivos do referencial teórico foi conceituar o termo "diagnóstico" na área de Arquivologia, a fim de compará-lo com o conceito consolidado na área de Administração. Para tanto, foi realizada uma pesquisa complementar em oito livros, incluindo: *Manual para diagnóstico de administração de empresas* (Araújo, 1975); *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística* (Arquivo Nacional, 2005); *Dicionário de terminologia arquivística* (Camargo, 1996); *A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada* (Lopes, 1997); *A nova arquivística na modernização administrativa* (Lopes, 2009); *A nova arquivística na modernização administrativa*. 3. ed. (2014); *Manual para diagnóstico de administração de empresas* (Pina, 1978); e *Dicionário de administração* (Pinto, 2002).

Para exemplificar e avaliar o posicionamento da Arquivologia na América Latina, foram realizadas pesquisas em artigos disponíveis na base de dados Scielo. Durante a leitura de um desses artigos, identificou-se a referência a um livro intitulado *Legislación archivística de América Latina*, de autoria de Navarro, García e Anllul (2023). Considerando que a publicação compila a legislação e as últimas iniciativas nos países da América Latina, optou-se por centrar os estudos neste livro, aproveitando tabelas e textos contidos nele.

Por fim, para fundamentar o caráter inovador do protocolo e caracterizá-lo como uma inovação tecnológica, foram pesquisados e examinados um artigo e uma publicação em formato de livro digital, ambos resultantes das investigações bibliográficas realizadas na base de dados do Google Acadêmico: *A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador* (Garcia, 1980); e *Modelo de Excelência da Gestão* (FNQ, 2018). A escolha por publicações da área de Administração se deu pela ausência de literatura pertinente na área de Arquivologia, conforme registrado neste trabalho de conclusão de curso. Ademais, analisou-se texto de Tironi (2008), o Manual de Oslo (2005), publicação de Marques *et al.* (2020, p. 1076-1077), Christensen (2012) e a Lei nº 13.243/2016 (Marco Legal da Inovação).

Com a base metodológica bem definida e o protocolo estabelecido de forma preliminar, a pesquisa avançou para a aplicação prática junto ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). O protocolo foi aplicado no contexto da realização de um Termo de Execução Descentralizada (TED), firmado

entre o MIDR e a UnB, com o objetivo geral de gerir os documentos arquivísticos do referido ministério. Dentre as várias metas do TED, estava a realização de um diagnóstico da situação arquivística do MIDR, ocasião em que foi proposta a execução da ação através da implementação do protocolo. Para tal, foi elaborado um formulário contendo diversas perguntas sobre a situação arquivística das unidades do MIDR, que, após validação pela Unidade de Gestão Arquivística do ministério, foi encaminhado aos diversos setores da instituição.

As respostas dos formulários foram analisadas e tabuladas. Em alguns casos, foram necessárias entrevistas para complementar as informações prestadas pelos setores de trabalho. Posteriormente, aplicaram-se as matrizes *SWOT* e *GUT* para atribuir pontuações e pesos às respostas, resultando em uma lista de recomendações para ações de curto, médio e longo prazo. Por fim, com todas as informações tabuladas, foi criado um painel de controle em formato de *B.I.* Arquivístico, que reúne dados referentes à situação dos arquivos do MIDR, servindo como uma ferramenta para tomadas de decisão na gestão de documentos do ministério.

6.3 MATRIZ DE VALIDAÇÃO

- Etapa metodológica 1: Revisão bibliográfica.
- Etapa metodológica 2: Desenvolvimento da proposta do protocolo.
- Etapa metodológica 3: Aplicação e eventuais ajustes no protocolo.

Etapa metodológica 1: Revisão bibliográfica em bases científicas e pesquisa documental em fontes primárias e secundárias visou identificar a existência de modelos, padrões ou boas práticas para a realização de diagnóstico arquivístico dos acervos de instituições públicas brasileiras, conforme indicado por Fonseca (2002, p. 31 e 32). De forma adicional, verificou-se a existência de modelo(s) de maturidade em gestão de documentos para as instituições públicas brasileiras, por meio de pesquisa exploratória, conforme sugerido por Roesch (2006), já que se pretendia, com o protocolo criado, testado e aplicado, partir do diagnóstico arquivístico para a verificação da citada maturidade, tendo por base na experiência do autor, visto a escassez de material bibliográfico e documental disponível.

Etapa metodológica 2: Desenvolvimento do protocolo, com base nos estudos realizados na Etapa metodológica 1, e aplicação do proposto no MIDR, Ministério que

tem abrangência nacional e um acervo arquivístico de singular valor para o cidadão. Nesta etapa, foram utilizados recursos de pesquisa aplicada, visando gerar conhecimentos para aplicação prática para a solução do problema identificado como lacuna científica, conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), qual seja, a inexistência de protocolo para realização de diagnóstico que gere maturidade e melhoria contínua.

Etapa metodológica 3: Realização de ajustes no protocolo, considerando a aplicação prática no MIDR, e desenvolvimento de relatório técnico entregue como produto ao PROFNIT/UnB, contendo as experiências e resultados obtidos.

TABELA 4 – Relacionamento entre objetivos específicos, metodologia e produtos.

Objetivos (o que fazer)	Metodologia (como fazer)	Produtos
Avaliar 2 modelos de diagnóstico arquivístico aplicados em instituições públicas brasileiras e seus resultados.	Avaliados modelos de diagnóstico arquivístico aplicados em instituições públicas brasileiras, bem como, de seus resultados.	Artigo e TCC
Identificar a existência de modelo (s) de maturidade em gestão de documentos para as instituições públicas brasileiras.	Coletados dados em bases bibliográficas e analisados documentos por meio de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa a qual permitiu a conclusão da inexistência, ou da incipiência, de modelos de maturidade em gestão de documentos no âmbito das instituições públicas brasileiras.	Artigo e TCC
Definir os requisitos necessários para um protocolo para elaboração de um diagnóstico arquivístico.	Coletados dados em bases bibliográficas por meio de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa resultando na construção do protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico que gere como resultado um conjunto de ações para melhoria contínua em gestão de documentos do MIDR.	Artigo, TCC e Relatório Técnico
Aplicar o protocolo em uma instituição pública brasileira de atuação nacional para avaliar o protocolo proposto.	Avaliada a aplicação do protocolo criado em instituição pública brasileira de atuação nacional quando foi observada a efetividade do instrumento criado, conforme manifestação do gestor da área de Gestão de Documentos da Instituição em que o protocolo foi aplicado.	Artigo, TCC e Relatório Técnico

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Os resultados do presente trabalho não guardam qualquer impedimento de acesso e podem/devem ser divulgados, para que sejam discutidos, criticados e melhorados, para que possam servir, de fato, a profissionais da área, a acadêmicos e a empresas públicas e privadas.

As etapas de revisão da bibliografia e de desenvolvimento do protocolo levaram cerca de 18 (dezoito) meses, considerando que foram iniciadas a partir do primeiro semestre de 2023, especialmente, no âmbito da Disciplina Seminário de Projeto de Mestrado.

Já a etapa de aplicação e eventuais ajustes no protocolo teve uma duração de aproximadamente seis (6) meses, e contou, principalmente, com a expertise do pesquisador (mestrando), que é graduado na área de Arquivologia, disciplina do conhecimento que trata sobre o estudo dos arquivos e de todas as atividades necessárias para organização, preservação e difusão dos acervos.

7 RESULTADOS

O campo empírico utilizado para a validação do protocolo de elaboração do diagnóstico arquivístico foi o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), uma instituição de abrangência nacional, com presença em todo o território brasileiro e similaridades com diversas outras instituições públicas. O protocolo demonstrou sua eficácia ao abordar alguns dos principais problemas arquivísticos do órgão, resultando em um aumento significativo no grau de maturidade da gestão de documentos, que evoluiu de zero (0) para dois (2). Além disso, o protocolo contribuiu de forma imediata para a recuperação precisa e oportuna de processos e documentos, atendendo às demandas específicas no momento necessário.

Denominado *Protocolo Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua (Protocolo DArq-MC)*, este instrumento destina-se à coleta de informações arquivísticas, permitindo a identificação da situação atual dos arquivos. Contudo, sua aplicação vai além de uma mera representação da realidade presente; o protocolo, ao empregar as matrizes *SWOT* e *GUT*, não apenas reconhece as necessidades de ajustes, mas também estabelece um plano de ações a serem implementadas, visando a melhoria contínua por meio da consideração de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, sob a perspectiva de gravidade, urgência e tendência.

A melhoria contínua é um resultado direto da implementação das ações propostas, seguida de uma reavaliação periódica da situação, onde novas medidas são adotadas com base na análise das matrizes *SWOT* e *GUT*. O Protocolo DArq-MC foi concebido para assemelhar-se a um relógio de ponteiros, simbolizando a urgência da realização do diagnóstico arquivístico e o risco significativo de perda de informações, o que pode acarretar prejuízos tanto para as instituições públicas quanto para os cidadãos. A representação gráfica do protocolo busca evidenciar a necessidade de uma metodologia bem definida, que permita aos profissionais da área e demais interessados realizar diagnósticos em etapas subsequentes e cumulativas, com potencial de retroalimentação.

Sob outra perspectiva, a figura do protocolo, que inicialmente evoca a simplicidade de um tic-tac, pode ser interpretada como um processo complexo, quântico e atemporal, assumindo a forma de uma espiral que busca a perfeição por meio da melhoria contínua. Ao realizar diagnósticos de maneira cíclica e constante, as ações implementadas para aprimorar as condições dos arquivos e das informações

arquivísticas tendem a reduzir o tamanho do relógio, culminando em um ponto central que representa a excelência.

Entretanto, a eficácia do protocolo depende da qualificação dos profissionais responsáveis por sua implementação. A negligência na aplicação das matrizes *SWOT* e *GUT*, em favor de medidas paliativas baseadas em empirismo, pode transformar o protocolo em um objeto disforme, resultando em realidades desastrosas e gerando prejuízos substanciais para as instituições e para a sociedade.

Em síntese, a aplicação do Protocolo *DARq-MC* deve ser conduzida por profissionais qualificados, a fim de possibilitar um levantamento e a identificação da situação atual (diagnóstico situacional) dos arquivos da instituição. Com as informações em mãos, os responsáveis poderão definir, priorizar e adotar soluções que atendam a critérios de gravidade, urgência e tendência, fundamentadas nas matrizes *SWOT* e *GUT*, integradas em uma proposta de plano de ação a ser implementada no contexto do planejamento estratégico das unidades ou instituições arquivísticas.

O caráter inovador do Protocolo *DARq-MC* reside no fato de não se limitar à produção de um diagnóstico estático, que apenas geraria um relatório. Ao contrário, o protocolo resulta em um diagnóstico dinâmico, projetado em um painel de indicadores no formato de *Business Intelligence* Arquivístico. Sua estrutura prevê atualizações sistemáticas e contínuas, permitindo a identificação das melhorias implementadas ao longo do tempo e servindo como estímulo para novos investimentos por parte das administrações das instituições.

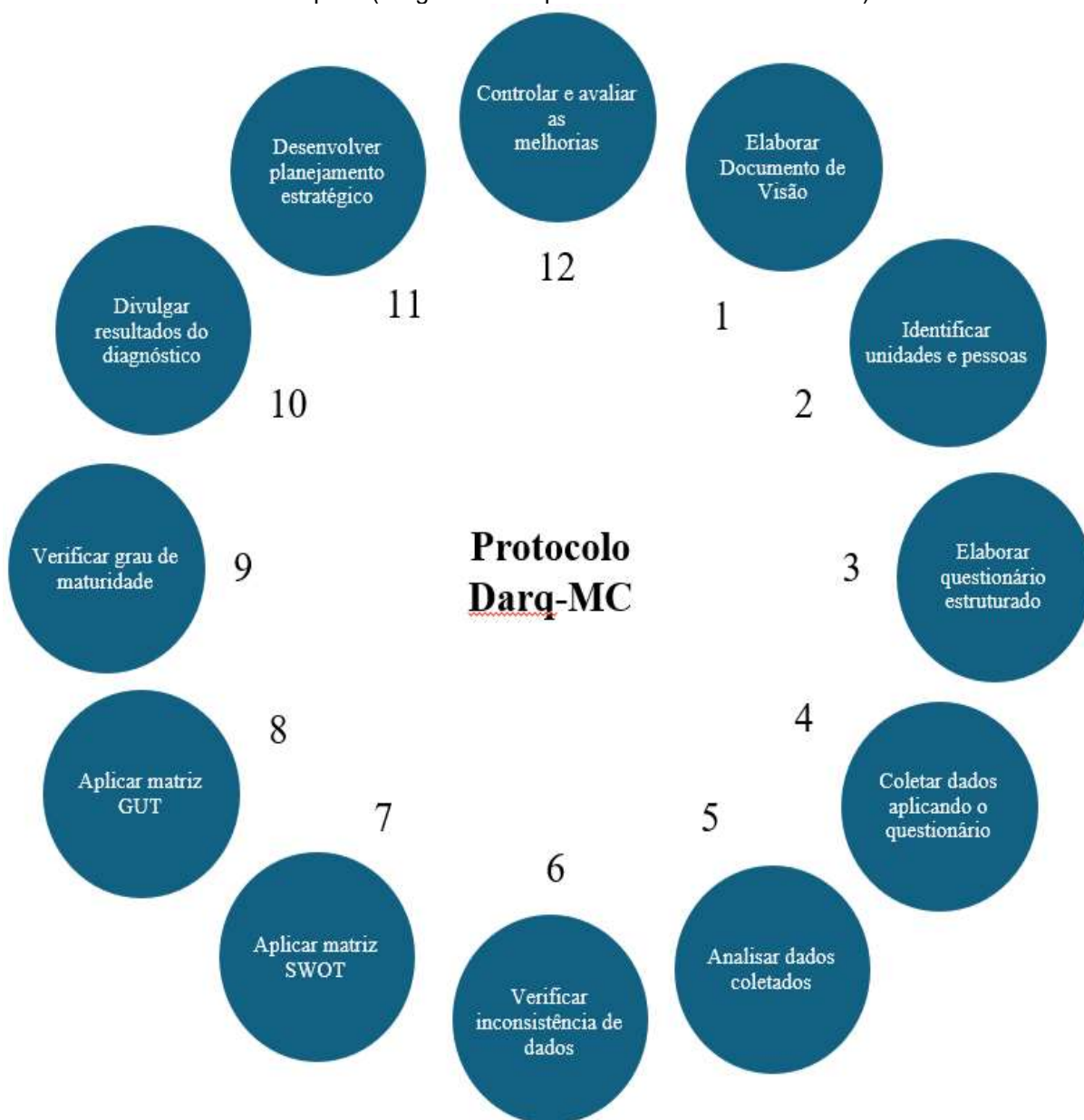
Assim, cabe aos profissionais da área e aos responsáveis pelos arquivos aproveitar as oportunidades geradas junto às administrações, aplicando novamente as matrizes *SWOT* e *GUT* para estabelecer novas prioridades, urgências e tendências, promovendo um ciclo contínuo de melhorias e, conseqüentemente, um aumento da maturidade na gestão de documentos da instituição.

Adicionalmente, a característica do protocolo de gerar um diagnóstico dinâmico se concretiza por meio do uso de planilhas Excel para controle de dados e pela criação de um painel atualizável desenvolvido em *Power BI*. Esta associação confere ao protocolo uma dimensão de diagnóstico 3D. A integração das planilhas com o painel em *Power BI* resulta no que foi denominado pelos professores e pesquisadores do projeto de pesquisa da UnB junto ao MIDR como *B.I. Arquivístico*, um painel inteligente que transforma dados em informações e, posteriormente, em

conhecimento para a tomada de decisões pelos gestores de instituições públicas e privadas, em prazos de curto, médio e longo prazo.

Embora a noção de inovação frequentemente remeta a ferramentas tecnológicas ou ações futurísticas, a inovação, enquanto competência, é entendida como inovação organizacional e pode ocorrer por meio da renovação de processos, serviços e produtos. Este é precisamente o caso do protocolo aqui apresentado. O Protocolo DARq-MC foi estruturado em doze (12) passos sequenciais e cumulativos, os quais devem ser repetidos conforme necessário até que se alcance a maturidade desejada na gestão de documentos, conforme ilustrado na Figura 10 a seguir.

FIGURA 10 – Protocolo DARq-MC (Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua)



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

1 – Elaborar documento de visão:

Neste documento deverá constar o propósito do diagnóstico e o que será feito, de maneira geral, com base em documentos de visão aplicados em metodologias de gestão de projetos. Sugere-se abordar informações como o nome do diagnóstico, o propósito, o objetivo, a justificativa, os benefícios, as características do que será entregue, o que será feito e o que não será feito, as partes interessadas, as premissas, as restrições, os riscos, as entregas, o prazo, o investimento, entre outros.

2 – Identificar unidades e pessoas:

É fator crítico de sucesso para o diagnóstico arquivístico a identificação das unidades produtoras e/ou acumuladoras de documentos e as pessoas que poderão contribuir com informações para a localização e identificação dos acervos arquivísticos da instituição.

3 – Elaborar questionário estruturado:

Esta etapa é importante pois deve considerar o escopo e o objetivo do diagnóstico definido no documento de visão para estruturação do questionário. A linguagem a ser utilizada no questionário deverá considerar o público alvo, devendo ser adequada em razão das características do citado público. O questionário poderá contemplar diversas categorias, sendo recomendação deste modelo as que se seguem: Identificação da unidade e do responsável pelo preenchimento; Características dos Documentos; Atividades Arquivísticas; Formas de Organização e Recuperação dos Documentos; Processo de Transferência Documental; Processo de Seleção, Avaliação e Eliminação de Documentos; Processo de Pesquisa e Acesso aos Documentos; Perfil Profissional; Análise dos Materiais de Acondicionamento e Armazenamento dos Documentos; Ambientes Utilizados para Armazenamento dos Documentos; Migração de Suporte; Sistemas Informatizados Utilizados na Produção, Acesso e Preservação de Documentos. É importante o registro de que as categorias sugeridas podem ou não fazer parte do formulário, a depender do objetivo constante no documento de visão. Cada categoria deverá conter perguntas que visem o esclarecimento da situação atual. As perguntas deverão ser o mais objetivas possível, e suas respostas, sempre que possível, devem ser do tipo múltipla escolha, limitando-se no máximo a quatro alternativas e mantidas sempre na mesma ordem, conforme se segue: 1ª resposta – negativa (Não. Não atende...; não executa...; não possui...; não realiza...); 2ª resposta – positiva, mas de forma inicial ou prevista (Sim. Atende, executa, possui, realiza... mas ainda está no começo ou ainda está muito distante do

desejado para...); 3ª resposta – positiva, de forma avançada mas ainda falta algo para a forma plena (Sim. Atende, executa, possui, realiza... mas ainda há espaço para melhorar); 4ª resposta – positiva (Sim. Atende, executa, possui, realiza... de forma plena). As respostas padrão têm como objetivo facilitar a atualização de cada pergunta/atividade no futuro.

4 – Coletar dados aplicando o questionário:

Elaborado o questionário estruturado, deve-se fazer contato com as unidades respondentes para acordar o envio do questionário e um prazo para devolução das respostas. O formulário elaborado nos termos do item 3 deve ser disponibilizado, preferencialmente, em meio eletrônico e, em casos excepcionais, em suporte papel ou coletados os dados por meio de entrevistas junto aos responsáveis pelas unidades identificadas como produtoras e/ou acumuladoras de documentos. Em último caso, não sendo obtida a coleta dos dados pelos meios anteriores, deverá ser adotada a observação participante de profissional devidamente qualificado no preenchimento do formulário;

5 – Analisar dados coletados:

Os dados coletados nos formulários resultantes da aplicação nas unidades produtoras e/ou acumuladoras de documentos deverão ser analisados e processados para gerar um banco de dados, que pode ser uma planilha Excel, contendo as características específicas dos acervos sob custódia de cada setor de trabalho. Sugere-se, para melhor entendimento por parte da administração da instituição, a representação posterior dos dados em forma de gráficos e planilhas.

6 – Verificar inconsistência de dados:

É importante que o processamento e a análise dos dados coletados/fornecidos seja feita por profissional qualificado, sendo um arquivista experiente o mais indicado para tal tarefa. É neste momento que são identificadas possíveis inconsistências nas respostas fornecidas, o que exige uma conversa com a pessoa que preencheu o formulário para melhor compreensão das informações e, até mesmo, a visita ao local em que se encontra o acervo, para que sejam adotadas eventuais correções nos registros;

7 – Aplicar matriz *SWOT*:

Identificar nos dados coletados e analisados quais são as forças e fraquezas, considerando o ambiente interno e as oportunidades e ameaças, sob a ótica do ambiente externo. Levantados os dados, estes deverão ser objeto de discussão entre

os participantes, os quais deverão votar suas distribuições e, se for o caso, a ordem em que devem aparecer. A ideia é identificar eventuais problemas e atuar para que não haja um agravamento e, ao mesmo tempo, atacar as ações que não estão boas, buscando melhorá-las. Neste aspecto, é importante que seja mantida uma memória, preferencialmente, em ambiente digital, da situação atual, para que seja possível promover ajustes em razão das ações realizadas para solução de eventuais problemas. Assim, se terá um diagnóstico sempre atualizado, permitindo uma análise da evolução da gestão de documentos na instituição e das melhorias implementadas para o aumento da sua maturidade.

8 – Aplicar matriz GUT:

A aplicação da matriz GUT deve ser feita com o acompanhamento de profissionais que entendam a criticidade dos problemas levantados. É importantíssima a participação de um Arquivista nesta etapa, já que se trata do profissional que possui qualificação para avaliar quais problemas são mais graves e quais são mais simples, estabelecendo uma hierarquia de prioridades. Além da gravidade, é interessante o Arquivista avaliar o impacto que a solução de determinado problema trará para todo o contexto da gestão arquivística de documentos, pois alguns problemas de fácil resolução podem impactar positivamente e, até mesmo, contribuir para a solução de problemas mais complexos. A Matriz GUT determina os graus de prioridade de cada força ambiental enquadrada na Matriz *SWOT*, a fim de possibilitar a construção de um plano de ação para a unidade/instituição.

9 – Verificar o grau de maturidade:

Com todos os dados analisados e disponíveis, caberá aos responsáveis pelo diagnóstico a verificação do grau de maturidade da instituição na gestão de documentos, conforme “Escala dos Níveis de Gestão de Documentos” disponibilizada pela Coordenação do SIGA (Arquivo Nacional), abaixo transcrita: Nível 1 – Possui CPAD; Possui protocolo central e/ou protocolos setoriais; Possui unidades protocolizadoras; Controla o recebimento, a tramitação e a expedição de documentos; Nível 2 – Possui política de gestão de documentos definida, que contemple a produção, o arquivamento, a preservação e a segurança dos documentos arquivísticos; Classifica, organiza e avalia seus documentos relativos às atividades-meio com base na Resolução n. 14 do CONARQ; Possui normas internas orientando os procedimentos para eliminação de documentos; Elimina documentos relativos às atividades-meio de acordo com os procedimentos e recomendações do CONARQ;

Nível 3 – Norma interna para: produção, número de vias/cópias e estabelecimento de modelos de formulários, correspondência e demais documentos avulsos e de procedimentos e rotinas para transferência e recolhimento; Processos de trabalho mapeados; Arquivo intermediário; TTD-fim aprovada pelo AN; Classifica, organiza e avalia documentos relativos às atividades finalísticas; Elimina documentos relativos às atividades finalísticas, de acordo com os procedimentos recomendados pelo CONARQ e AN; Nível 4 – Sistema informatizado para suporte às atividades de protocolo; Sistema informatizado para suporte às atividades de gestão de documentos (SIGAD); Política de preservação; Identifica e trata os documentos de arquivo produzidos nos sistemas de negócio; Nível 5 – O Sistema de Gestão de Documentos integra os sistemas de negócio, sistema de protocolo e os sistemas de arquivos; Todos os documentos produzidos e/ou recebidos, processos e documentos avulsos, em qualquer suporte, recebem tratamento arquivístico adequado; Capacita servidores que executam atividades de gestão de documentos desde a produção até a destinação; Identifica, avalia e promove mudanças constantes no programa de gestão, visando seu aperfeiçoamento; Observação: estes são os níveis de maturidade em gestão de documentos do Arquivo Nacional disponíveis no ano de 2023. O Arquivo Nacional está desenvolvendo e avaliando novos níveis de maturidade, devendo os responsáveis pelo diagnóstico ficar atento às atualizações para a devida adequação. Em consulta recente realizada via Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), formulada ao Arquivo Nacional em setembro de 2024, o Serviço de Informações ao Cidadão do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) informou que o Índice de Maturidade em Gestão de Documentos (iMGD) está em desenvolvimento no Arquivo Nacional, e que mantém uma escala com quatro níveis que indicam o percentual de aderência dos órgãos e entidades integrantes do SIGA às práticas de gestão de documentos. Logo, mantém-se a mesma situação de 2023, o que indica a necessidade de monitoramento por parte dos interessados.

10 – Divulgar os resultados do diagnóstico:

O diagnóstico precisa ser conhecido pela alta administração da instituição e por seu corpo de servidores. Assim, após a sua conclusão, a sua entrega deve ser formalizada junto à alta administração, fazendo constar do documento, os principais pontos, seus impactos e os custos em não adotar medidas para a sua solução. Deve-se incluir no documento de entrega, o comando legal que determina à Administração Pública a obrigatoriedade da gestão de documentos e as eventuais

responsabilizações pelo seu descumprimento. O diagnóstico deve ser apresentado para a alta administração da instituição, buscando angariar apoio para a solução dos problemas identificados bem como para o fortalecimento das ações que já foram realizadas ou estão em andamento. Recomenda-se, também, promover ações de comunicação junto à instituição, visando dar conhecimento da real situação aos servidores e colaboradores da unidade/instituição.

11 – Desenvolver o planejamento estratégico:

Com base no diagnóstico arquivístico, desenvolver o planejamento estratégico do Arquivo visando implementar o plano de ação com base nas matrizes *SWOT* e *GUT*, para solucionar os problemas, conforme as prioridades estabelecidas e promover a melhoria contínua na gestão de documentos, aumentando o nível de maturidade da instituição na gestão arquivística do seu acervo documental e, consequentemente, garantindo o cumprimento do direito constitucional de acesso à informação ao cidadão. O planejamento deve prever ações de curto, médio e longo prazo, conforme indicado pelos resultados da aplicação das matrizes *SWOT* e *GUT*.

12 – Controlar e avaliar as melhorias:

É importante revisitar o diagnóstico para realizar o controle daquilo que foi implementado, bem como realizar a análise das melhorias ocorridas, promovendo a atualização da situação de cada atividade em períodos de tempo pré-determinados, cumprindo um dos preceitos básicos do planejamento estratégico, o controle e a avaliação. Esta ação permitirá identificar as melhorias que estão ocorrendo, redirecionar o planejamento, quando for o caso, e manter a alta administração informada acerca dos resultados alcançados e seus benefícios para a instituição e para a sociedade como um todo. Trata-se de ação importante para que o investimento e o apoio da alta administração seja mantido ao longo de todo o processo, trazendo melhorias contínuas à gestão de documentos da instituição. Portanto, recomenda-se o estabelecimento de reuniões sistemáticas, preferencialmente, a cada 15 (quinze) dias, entre os membros da equipe responsável pela aplicação do diagnóstico para o acompanhamento efetivo e a análise do progresso do diagnóstico, avaliar possíveis mudanças de ações, recomendar correções de rumos, monitorar as atividades e promover o alinhamento dos passos para implementação do Protocolo. As reuniões podem adotar métodos de condução, como é o caso do *brainstorm*, ou dinâmicas que contribuem com a geração e fomento do diálogo colaborativo, como é o caso da *World Café*, criada por Juanita Brown e David Isaacs em 1995, na Califórnia, nos Estados

Unidos.

O relatório técnico contendo o Protocolo DArq-MC para elaboração de diagnóstico arquivístico que favoreça a inovação tecnológica, por meio da elaboração de um conjunto de ações que contribuam para a melhoria da maturidade em gestão de documentos em instituições públicas brasileiras, foi materializado na forma de publicação acadêmica, e disponibilizado ao acesso por parte de instituições públicas e para a sociedade como um todo, na Fundação Biblioteca Nacional.

Espera-se que citada publicação sirva de referência para alunos de graduação e pós-graduação da área de arquivologia, para instituições de controle ou de assessoramento técnico, e para profissionais que atuam em instituições públicas brasileiras. Assim, o Protocolo DArq-MC poderá ser utilizado para realizar o diagnóstico de instituições, identificar o grau de maturidade em gestão de documentos e para estabelecer um conjunto de ações que resultem na organização dos arquivos e, conseqüentemente, na melhoria do atendimento ao cidadão, que busca o acesso às informações custodiadas em órgãos públicos brasileiros.

Foi produzido artigo que abordou o tema em discussão, publicado na revista Cadernos de Prospecção, ISSN 2317-0026, Cadernos de Prospecção, v. 17, n. 5, p. 1355-1372, outubro a dezembro de 2024, de classificação Qualis-Periódicos B2 da Capes, para que haja maior alcance e impacto na área acadêmica, provocando discussões para melhoria do protocolo ora apresentado.

Espera-se, portanto, que o produto gerado sirva de provocações às instituições acadêmicas, órgãos públicos e profissionais da área de arquivologia e áreas afim, para que se busque a definição de um modelo que possa beneficiar toda a sociedade, gerando organização das informações arquivísticas e, conseqüentemente, a garantia do direito de acesso à informação previsto na LAI.

8 DISCUSSÃO

A presente discussão iniciou-se com a análise do arcabouço legal que regula a gestão de documentos no Brasil, com ênfase na Lei de Arquivos (nº 8.159/1991) e na Lei de Acesso à Informação (LAI) – Lei nº 12.527/2011. Esses diplomas legais instituem a obrigatoriedade da organização dos acervos documentais e garantem o direito fundamental do cidadão ao acesso à informação. A não conformidade com essas normativas acarreta prejuízos diretos à eficiência administrativa e à transparência pública, além de comprometer o exercício pleno da cidadania, pois restringe o acesso a documentos essenciais para a proteção de direitos.

A gestão de documentos, sendo um eixo central para o funcionamento adequado da Administração Pública, enfrenta desafios decorrentes da discrepância entre o que as normativas prescrevem e a realidade arquivística observada em um grande número de órgãos públicos. Esse hiato, além de dificultar o acesso à informação, impacta negativamente a preservação documental, colocando em risco a garantia dos direitos dos cidadãos. Essa disfunção exige uma abordagem crítica e aprofundada sobre os mecanismos que possibilitem uma mudança de cenário, o que justifica a relevância do diagnóstico arquivístico como ferramenta estratégica para a reorganização dos acervos.

O diagnóstico arquivístico se mostra, assim, uma etapa crucial para qualquer processo de melhoria na gestão de documentos. Como destaca Xavier (2017, p. 19), "o diagnóstico é o primeiro passo para a implementação de um programa de gestão de documentos". Portanto, a análise do estado atual dos acervos é uma condição *sine qua non* para que as instituições públicas possam, de fato, superar o estado de desorganização que compromete a eficiência administrativa.

No entanto, ao buscar definir o conceito de "diagnóstico" no campo da Arquivologia, identificou-se uma lacuna conceitual singular. Autores como Braga (2021, p. 101) apontam a ausência de uma definição precisa e consensual, enquanto Campos (2019, p. 114) argumenta que o termo foi apropriado pela Arquivologia, possuindo já uma definição consolidada. Embora este trabalho não tenha como foco a resolução dessa divergência conceitual, o autor apresentou um conceito próprio e enfatizou a necessidade de se adotar um padrão metodológico para a elaboração do diagnóstico arquivístico de maneira científica. A falta de consenso terminológico evidencia a necessidade de estudos mais específicos sobre o tema, com o objetivo

de estabelecer um referencial teórico mais robusto. Como contribuição para tal situação, este trabalho trouxe um conceito que pode ser um ponto de partida para o aprofundamento do tema por outros autores.

Diante dessa lacuna, o presente estudo se voltou à investigação da existência de modelos metodológicos aplicáveis ao diagnóstico arquivístico, capazes de promover um aumento da maturidade na gestão de documentos e fomentar um ciclo contínuo de aprimoramento nos arquivos das instituições públicas brasileiras. Foram analisadas, inicialmente de forma superficial, experiências de aplicação de diagnósticos arquivísticos, como o realizado no Departamento Geral de Ações Socioeducacionais (DEGASE), vinculado à Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEDUC) – conforme estudo de Xavier (2017); nos Conselhos Federais de Fiscalização de Profissões Regulamentadas – investigados por Leão (2021); e, no Sistema de Arquivo da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto – conforme análise de Diogo (2022).

Além dessas experiências, foi realizada uma análise mais detalhada de dois diagnósticos aplicados em órgãos e secretarias do Governo do Estado do Espírito Santo, conduzidos pelo Arquivo Público do Estado do Espírito Santo (APEES) em 2015 (Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, 2017), e no Arquivo Central do Ministério do Planejamento (MP), realizado pela Universidade de Brasília (UnB) em 2017 (Furtado *et al.*, 2018).

Em todas as iniciativas estudadas, identificou-se a ausência de um padrão metodológico consistente. Ademais, nenhuma das abordagens foi eficaz em aferir e promover um aumento na maturidade da gestão de documentos, tampouco em estabelecer um processo de melhoria contínua para os arquivos das instituições envolvidas. Esse cenário reforça a urgência de desenvolver metodologias que possam, de fato, contribuir para a consolidação de uma governança arquivística robusta no setor público.

Nesse contexto, delineou-se a proposta do presente trabalho, que apresentou o *Protocolo DARq-MC* como uma solução inovadora. O protocolo surgiu como uma ferramenta metodológica que busca auxiliar os gestores públicos no diagnóstico dos acervos arquivísticos, essencial para a promoção da organização e do tratamento técnico de documentos de acordo com os preceitos legais vigentes. O estudo discutiu tanto o potencial transformador do *Protocolo DARq-MC* quanto os desafios e oportunidades que sua implementação pode gerar no contexto da Administração

Pública brasileira.

O *Protocolo DArq-MC* foi explorado em termos de sua metodologia e aplicabilidade prática, destacando-se sua adaptabilidade a diferentes contextos institucionais. Exemplos de replicação em curso em órgãos como o Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA) e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) são apresentados, evidenciando a viabilidade de sua ampliação para outras esferas governamentais.

Por fim, conclui-se que a aplicação do *Protocolo DArq-MC* representa uma oportunidade singular para transformar a realidade arquivística da Administração Pública brasileira. Ao viabilizar a implementação de práticas eficientes de gestão de documentos, o protocolo não apenas contribui para a organização dos acervos documentais, mas também assegura o cumprimento das normativas legais vigentes, promove a transparência pública e fortalece o Estado Democrático de Direito, garantindo o acesso ágil e seguro às informações públicas. Além disso, por se tratar de uma inovação no campo da Arquivologia, o *Protocolo DArq-MC* se destaca como uma ferramenta indispensável para a melhoria contínua da gestão de documentos, com repercussões positivas tanto no âmbito econômico quanto no social e científico.

9 IMPACTOS

O cumprimento dos preceitos legais, especialmente aqueles previstos nas Leis nº 8.159/1991 (Lei de Arquivos) e nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI), é obrigatório para todos os órgãos públicos nas esferas municipal, distrital, estadual e federal, independentemente da hierarquia ou do poder a que a instituição esteja vinculada, seja ele legislativo, executivo ou judiciário.

A Lei nº 8.159/1991 é categórica ao tratar da gestão de documentos e da proteção especial aos documentos de arquivo, estabelecendo procedimentos e operações técnicas a serem seguidos para garantir o direito de acesso à informação, conforme os artigos 1º, 3º, 4º e 5º. Além disso, impõe responsabilidade penal, civil e administrativa pelo extravio de documentos públicos, como indicado no artigo 25:

Art. 1º - É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.

[...]

Art. 3º - Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

Art. 4º - Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, contidas em documentos de arquivos, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujos sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, bem como à inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas.

Art. 5º - A Administração Pública franqueará a consulta aos documentos públicos na forma desta Lei.

[...]

Art. 25 - Ficarão sujeitos à responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor, aqueles que desfiguram ou destroem documentos de valor permanente ou considerado como de interesse público e social.

A Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI) regula especificamente o acesso à informação, alinhando-se aos dispositivos da Lei nº 8.159/1991 e aos preceitos constitucionais do inciso XXXIII do art. 5º, inciso II do § 3º do art. 37 e § 2º do art. 216 da Constituição Federal. A LAI inverte a lógica até então prevalente, estabelecendo o acesso à informação como regra e o sigilo como exceção.

O comando legal é inequívoco e não permite dúvidas quanto às responsabilidades que recaem sobre gestores e servidores públicos que negligenciam a gestão de documentos, resultando, assim, na negação do acesso às informações. O protocolo de diagnóstico parte da premissa de que a maioria dos arquivos encontra-se desorganizada devido a uma herança anterior à legislação vigente, perpetuada ao

longo dos anos, e, em alguns casos, ignorada mesmo após a publicação das leis.

O impacto do protocolo de diagnóstico reside na ruptura com uma cultura de desorganização e negligência, por parte de algumas instituições públicas, onde as informações, que são ativos informacionais e patrimônio público, não recebem o devido tratamento. O protocolo orientará gestores e instituições públicas a compreenderem a real situação de seus acervos documentais, além de evidenciar, de forma incisiva, os comandos legais existentes.

Ao realizar o diagnóstico baseado em um protocolo científico, os gestores terão clareza sobre a situação de seus acervos, permitindo a identificação de documentos armazenados em condições inadequadas, como banheiros, prédios abandonados, escadas, porões ou subsolos. Essas situações ilustram a desordem atual que impede uma gestão arquivística eficaz e adequada.

É crucial destacar que não se pode implementar medidas de tratamento sem um conhecimento prévio e profundo do estado dos acervos. Assim, a realização de um diagnóstico torna-se a primeira e fundamental etapa. Um diagnóstico bem conduzido, pautado em critérios científicos, pode significar o sucesso ou o fracasso da gestão de documentos em uma instituição, com reflexos diretos na organização e no acesso à informação, um comando legal que frequentemente é descumprido por falta de gestão adequada.

Diante desse contexto, o diagnóstico arquivístico, elaborado cientificamente, revela-se como o ponto de partida para garantir o acesso à informação e deveria ser instituído como política permanente na Administração Pública.

Ressalta-se que um dos pilares fundamentais da democracia é o acesso à informação, requisito indispensável no combate às chamadas *fake news*, que têm sido utilizadas para desestabilizar os poderes constituídos. A gestão de documentos efetiva, resultante de diagnósticos baseados no protocolo, terá impactos diretos na segurança informacional, permitindo mitigar práticas criminosas relacionadas ao uso indevido de dados e à disseminação de informações falsas. Consequentemente, essa gestão trará benefícios à convivência social, garantindo ao cidadão que suas informações estarão disponíveis quando necessárias, ao mesmo tempo que estarão protegidas contra o uso indevido.

Pode-se afirmar que o protocolo para a elaboração do diagnóstico arquivístico estabelecido neste trabalho afetará a construção do conhecimento científico, uma vez que permitirá o acesso a fontes primárias (documentos) sob custódia de instituições

públicas, essenciais para a garantia de direitos e deveres da sociedade.

Além disso, o protocolo terá um impacto econômico significativo, considerando que a atual desorganização documental tem gerado diversos prejuízos, tanto para as instituições públicas quanto para os cidadãos. No âmbito público, a falta de localização de documentos tem resultado em indenizações pagas pelo Estado por decisões judiciais desfavoráveis, devido à ausência de provas documentais. Ademais, documentos inservíveis ocupam espaços valiosos. Para os cidadãos, a desorganização documental impede a comprovação de direitos, como posse de terrenos, aposentadorias e heranças.

Conclui-se, portanto, que o diagnóstico arquivístico é uma peça essencial para a gestão de documentos e o acesso à informação. Como tal, deveria ser adotado como base para a implementação de políticas públicas, sendo reconhecido como uma ferramenta inovadora, nos termos do Art. 2º da Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação), alterada pela Lei nº 13.243/2016 (Marco Legal da Inovação). Essa legislação define inovação como um “[...] processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho”, exatamente o que se propõe com o protocolo de diagnóstico arquivístico, objeto do presente estudo.

10 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC

Os entregáveis deste TCC são os que se seguem:

1. Matriz de *SWOT* (FOFA) sendo um Anexo do texto dissertativo do TCC.
2. Figura Diagrama do Modelo de Negócio CANVAS como um Anexo do texto dissertativo do TCC.
3. 01 artigo em coautoria entre o discente e do orientador, em avaliação pelo periódico B1 Cadernos de Prospeção, de título: "O DIAGNÓSTICO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO PARA A GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS – UMA PROPOSTA DE PROTOCOLO". O artigo consta como Anexo ao texto dissertativo do TCC.
4. Texto Dissertativo no formato mínimo do PROFNIT Nacional.
5. Relatório Técnico Conclusivo sobre Propriedade Intelectual, e/ou Transferência de Tecnologia para Inovação Tecnológica.

11 CONCLUSÃO

A ausência de uma definição teórica sólida para o termo *diagnóstico* e de um modelo que possa ser usado por profissionais e instituições públicas no campo da Arquivologia representa uma lacuna significativa, especialmente em uma disciplina que se fundamenta em práticas organizacionais e metodologias técnicas para a gestão eficiente de documentos. O diagnóstico arquivístico é, inquestionavelmente, uma ferramenta estratégica na preservação e acesso às informações produzidas ou recebidas pelas instituições públicas. Contudo, sua aplicação sem uma estrutura metodológica definida tem levado a abordagens inconsistentes, gerando desperdício de recursos e esforços nas organizações.

O presente trabalho preencheu parte dessa lacuna ao oferecer uma definição clara e funcional do conceito de diagnóstico arquivístico, aliada ao desenvolvimento de um modelo metodológico estruturado em forma de protocolo.

O diagnóstico arquivístico foi entendido como uma função inicial e essencial que, por meio de um processo contínuo e dinâmico, analisa informações micro e macroarquivísticas para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nos serviços e instituições arquivísticas. Com base em critérios como gravidade, urgência e tendência, o diagnóstico orienta ações estratégicas em diferentes prazos, servindo como base para o planejamento estratégico e a melhoria contínua da gestão de documentos. Além de otimizar práticas internas, é estruturante na formulação de políticas públicas arquivísticas, consolidando-se como elemento crucial para alcançar maior maturidade e eficiência na gestão de documentos.

A outra parte da lacuna, a falta de modelos, foi preenchida com a criação e disponibilização do Protocolo DArq-MC, uma inovação incremental que adaptou modelos de maturidade amplamente utilizados em outras áreas do conhecimento à Arquivologia. Ao integrar ferramentas como as matrizes *SWOT* e *GUT*, este protocolo oferece um diagnóstico mais estratégico e prático, proporcionando às instituições públicas uma visão hierarquizada das suas necessidades de gestão de documentos.

O modelo proposto não se limitou à avaliação da situação documental atual, como ocorre nos demais modelos. Ele se alinha aos princípios da governança arquivística ao propor ações concretas para melhoria contínua, promovendo, simultaneamente, a conformidade legal com a Lei de Acesso à Informação (LAI). A

organização técnica e estratégica dos acervos documentais potencializa a transparência e a responsabilidade administrativa, respondendo às demandas de uma sociedade em transformação. Nesse sentido, o Protocolo DArq-MC transcende a esfera técnica e assume um papel estratégico na governança arquivística de instituições públicas.

Além de sua aplicação em órgãos públicos de diferentes esferas — federal, estadual, municipal e distrital — o protocolo se destaca pela capacidade de replicação. A implementação bem-sucedida no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) reforça sua eficácia, demonstrando que pode ser utilizado em instituições com acervos documentais amplos e complexos. Esse potencial de replicação incentiva o desenvolvimento de políticas públicas que promovam práticas arquivísticas padronizadas e compartilhadas, fortalecendo a gestão de documentos em âmbito nacional.

Assim, o presente trabalho também contribuiu para a transferência de tecnologia na Arquivologia. A estrutura do protocolo permite que diferentes instituições públicas compartilhem experiências, métricas e práticas, construindo um repertório de boas práticas aplicáveis ao diagnóstico e gestão de acervos documentais.

Do ponto de vista técnico, o Protocolo DArq-MC é estruturado para funcionar em ciclos repetitivos, que permitem a análise, o controle e a reavaliação de ações em curto, médio e longo prazo. Esse caráter cíclico promove uma cultura de maturidade organizacional e melhoria contínua, impactando positivamente a recuperação, a organização e a disponibilização de documentos públicos. O foco na maturidade institucional introduz um diferencial relevante, pois estabelece uma correlação direta entre a qualidade da gestão de documentos e a eficiência do serviço público.

Além disso, ao abordar diretamente a questão do diagnóstico arquivístico como função basilar da Arquivologia contemporânea, o presente trabalho reforça a importância de políticas públicas de arquivos robustas e integradas. O Protocolo DArq-MC, ao operacionalizar o diagnóstico arquivístico, cumpre um papel fundamental na construção de políticas públicas arquivísticas, as quais, por sua natureza, sustentam outras políticas públicas ao assegurarem a produção, controle, preservação e acesso a informações confiáveis. Trata-se de um passo significativo em direção à consolidação da Arquivologia como uma área estratégica para a governança pública e a garantia do direito constitucional de acesso à informação.

Destaca-se, nesse contexto, o papel do Arquivo Nacional, órgão que deveria

ser o de articulador central das políticas de arquivo. Entretanto, identificou-se barreiras estruturais e organizacionais que limitam a atuação do Arquivo Nacional. A ausência de autonomia e recursos adequados impede que a instituição exerça plenamente sua competência de orientar, fiscalizar e exigir a adoção de técnicas de gestão de documento com base em diagnósticos arquivísticos padronizados, aplicados nas instituições públicas. Essa limitação institucional compromete não apenas a implementação de políticas de arquivo, mas também o atendimento efetivo às demandas por transparência e acesso à informação.

Portanto, é imperativa uma reestruturação das competências e da autonomia do Arquivo Nacional, reposicionando-o como órgão central da política nacional de arquivos e fiscalizador efetivo das práticas de gestão de documentos no setor público. Tal reposicionamento não apenas fortaleceria a governança arquivística, mas também garantiria maior eficiência administrativa e alinhamento às necessidades de uma sociedade que exige respostas rápidas, acesso à informação confiável e transparência nas ações governamentais.

Por fim, espera-se que este trabalho instigue a comunidade acadêmica e profissional a aprofundar as discussões sobre diagnóstico arquivístico, promovendo novos estudos e metodologias que expandam ou complementem a proposta apresentada. O objetivo maior é que os benefícios a presente proposta ultrapassem as fronteiras das instituições públicas, impactando diretamente a sociedade ao promover maior organização, transparência e acessibilidade das informações públicas, contribuindo para uma governança mais eficiente e alinhada aos direitos fundamentais.

12 PERSPECTIVAS FUTURAS

Espera-se que este trabalho sirva de base para discussões sobre a construção de um protocolo sólido e que possa ajudar profissionais, acadêmicos e instituições públicas e privadas na elaboração de diagnósticos arquivísticos. O diagnóstico arquivístico é uma ferramenta importantíssima para identificação da realidade dos documentos e informações de uma instituição. Cabe lembrar que os documentos e informações públicas são essenciais na garantia de direitos e deveres, motivo pelo qual há previsão do direito de acesso na Lei de Acesso à Informação e na Constituição Federal.

O protocolo, porém, será mais efetivo se inserido em uma ferramenta informatizada, facilitando a aplicação da metodologia e contribuindo para a realização de controles e monitoramentos, por meio da automação. Também, será muito importante o uso de uma ferramenta tecnológica que possa contribuir para a realização de cálculos das pontuações das respostas e dos pesos aplicados para cada item analisado. E, ainda, é essencial que a ferramenta tecnológica seja capaz de gerar um painel que possa ser atualizado sempre que o diagnóstico passar por uma revisão.

Por fim, o protocolo precisa ser aplicado em outras instituições públicas similares ao MIDR para que se possa identificar melhorias na metodologia ou, até mesmo, concluir que a proposta não é um bom caminho para solução da lacuna teórica identificada durante os estudos realizados e apresentados neste trabalho.

13 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís Cesar G. de. Manual para diagnóstico de administração de empresas. **Resenha Bibliográfica – Rev. Adm. Empresas**, [s.l.], v. 15, n. 4, 1975.

ARMA INTERNATIONAL. **Implementing the Generally Accepted Recordkeeping Principles®**: ARMA International TR 30-2017. Relatório técnico. Overland Park. 2017.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Cadastro nacional de arquivos federais**. Brasília: Presidência da República, 1990.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. (DBTA). Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **AN realiza piloto de índice para aferir maturidade em gestão de documentos**. 6 out. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/canais_atendimento/imprensa/copy_of_noticias/anrealiza-piloto-de-indice-para-aferir-maturidade-em-gestao-de-documentos. Acesso em: 12 mar. 2024.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Portaria nº 47, de 14 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre o Código de Classificação e Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos relativos às atividades-meio do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 fev. 2020, Edição 36, Seção 1, p. 74.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **SIGA**: diagnóstico anual 2017. 2018. Apresentação PowerPoint. Disponível em: <https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/siga/agenda/seminarios/vi-seminario-dosiga/conteudo-multimidia/02-sallya-diagnostico-anual-siga-2017.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2024.

ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (Brasil). **Diagnóstico arquivístico dos órgãos e secretarias do Governo do Estado do Espírito Santo**. Vitória – ES. 2017. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgicfindmkaj/https://proged.es.gov.br/Media/Proged/FORMUL%C3%81RIOS/Diagn%C3%B3stico%20Arquiv%C3%ADstico%20dos%20%C3%93rg%C3%A3os%20e%20Secretarias%20do%20Governo%20do%20Estado%20do%20Esp%C3%ADrito%20Santo.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15472**: Sistemas espaciais de dados e informações – Modelo de referência para um sistema aberto de arquivamento de informação (SAAI). Rio de Janeiro: ABNT, 2007.

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

BANCO MUNDIAL. **Dados de contas nacionais do Banco Mundial e arquivos**

de dados de contas nacionais da OCDE. 2019. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRAGA, Marcella Mendes Gonçalves; RONCAGLIO, Cynthia. Os usos do termo “diagnóstico de arquivos” no âmbito do poder público federal do Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 26, p. 83-103, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (Brasil). **Diretrizes para a Implementação de Repositórios Arquivísticos Digitais Confiáveis – RDC-Arq.v. 2.** Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2023. 53 p. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/resolucoes-do-conarq/resolucao-conarq-no-51-de-25-de-agosto-de-2023>. Acesso em: 22 ago. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (Brasil). **Resolução nº 1, de 18 de outubro de 1995.** Dispõe sobre a necessidade da adoção de planos e ou códigos de classificação de documentos nos arquivos correntes, que considerem a natureza dos assuntos resultantes de suas atividades e funções. Diário Oficial da União, nº 204, Brasília, DF, 24 out. 1995, Seção I.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (Brasil). **Resolução nº 4, de 28 de março de 1996.** Dispõe sobre o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública: Atividades-Meio, a ser adotado como um modelo para os arquivos correntes dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos - SINAR., e aprova os prazos de guarda e a destinação de documentos estabelecidos na Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Meio da Administração Pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jun. 1996.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (Brasil). **Resolução nº 14, de 24 de outubro de 2001.** Aprova a versão revisada e ampliada da Resolução nº 4, de 28 de março de 1996, que dispõe sobre o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública: Atividades-Meio, a ser adotado como modelo para os arquivos correntes dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR), e os prazos de guarda e a destinação de documentos estabelecidos na Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Meio da Administração Pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 fev. 2001.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (Brasil). **Resolução nº 45, de 14 de fevereiro de 2020.** Revoga as Resoluções nº 14, de 24 de outubro de 2001; nº 21 de 4 de agosto de 2004 e nº 35, de 11 de dezembro de 2012. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 fev. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 170º da Independência e 103º da República, 9 jan. 1991.

BRASIL. Lei n. 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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União, Brasília**, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em 02 set. 2023.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida; BELLOTO, Heloísa Liberalli (coord.). **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros, Núcleo Regional de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 1996.

CAMPOS, Larissa Marques Martins. **Diagnóstico de arquivo**: ensaio para a criação de um conceito. 2019. 144f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Brasília, DF, 2019.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

COUTURE, Carol. **Les fonctions de l'archivistique contemporaine**. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1999.

DA COSTA LEÃO, Meissane Andressa. **Práticas arquivísticas em autarquias de fiscalização profissional**: pré-diagnóstico dos Conselhos Federais. 2021. 242f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, MG, 2021.

DIOGO, Sofia Alexandra Antunes. **O sistema de arquivo da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto**: diagnóstico e recomendações de melhoria. 2022. 215f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORES, D.; ROCCO, B. C. de B.; SANTOS, H. M. dos. **Cadeia de custódia para documentos arquivísticos digitais**. Acervo, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 117-132, nov. 2016. Disponível em: <http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/717>. Acesso em 21 ago. 2024.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo, SP: FNQ, 2018. *Ebook*, 17 p. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_2_modelo_de_excelencia_da_gestao_meg_fnq.pdf. Acesso em: 8 set. 2023.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UCE, 2002.

FURTADO, Ariovaldo Dias *et al.* **Projeto de gestão da informação corporativa: diagnóstico da situação do arquivo central do MP.** 2018. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/43893>. Acesso em: 24 jul. 2024.

GARCIA, Ramon Moreira. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 20, p. 07-17, 1980.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. (Série de Educação a Distância).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUEDES, William; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Estudo das similaridades entre a teoria matemática da comunicação e o ciclo documental. **Informação & Sociedade**, v. 24, n. 2, 2014.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 14721:** Space data and information transfer systems: Open archival information system – Reference model. ISO, 2012.

JARDIM, J. M. **Governança arquivística: contornos para uma noção.** Acervo, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 31-45, set. dez. 2018. Disponível em: <https://revista.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/987/994>. Acesso em: 30 out. 2024.

LOPES, Luís Carlos. **A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada.** Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, 1997.

LOPES, Luiz Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa.** 2. ed. Brasília: Projecto Editorial, 2009.

LOPES, Luís Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa.** 3. ed. Brasília: Annabel Lee, 2014. 398p.

NAVARRO, Aída Luz Mendoza; GARCÍA, Luis Fernando Jaén; ANLLUL, Alejandra Villar. **Legislação arquivística na América Latina.** Guadalajara, México: Associação Latino-Americana de Arquivos, 2023. 350 p. ISBN 9786079971885.

NEVES MARQUES, Bartolomeu das et al. Gestão da Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas. **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n. 4, p. 1060-1060, 2020.

MARQUES, Bartolomeu das Neves et al. Gestão da Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 13, n. 4, p. 1.069-1.087, setembro, 2020.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PINA, Manuel Dias de Castro *et al.* **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

PINTO, José Geraldo Duarte. **Dicionário de administração**. Fortaleza: UFC, 2002. 407 p. ISBN 8574850209.

PUGH, Mary Lea Ginn. **Harnessing Records Management to Achieve Greater Organizational Success**. USA: ARMA International, 2005.

REINA, Márcia Cristina Tomaz; THOMAZ, Carlos Augusto; MAGALHÃES, Jorge Lima. Análise da Gestão dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs): um diagnóstico empresarial usando o modelo de excelência em gestão para inovação organizacional. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 732-749, setembro, 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Cibele Araújo Camargo Marques; LUZ, Carley dos Santos; AGUIAR, Francisco Lopes. **Introdução à organização de arquivos para bibliotecários**: conceitos arquivísticos para bibliotecários. 2016.

SANTOS, V. B. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In: SANTOS, V. B.; INNARELLI, H. C.; SOUSA, R. T. B. **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento**. 3. ed. Distrito Federal: Senac, 2013. p. 175-223.

SHEPHERD, Elizabeth; YEO, Geoffrey. **Managing records: a handbook of principles and practice**. London: Facet Publishing, 2003.

SILVA, A. N. **Proposta de um instrumento para diagnóstico da gestão da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias**. 2013.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. **Arquivos ativos e massas documentais acumuladas na administração pública brasileira**: busca de novas soluções para velhos problemas. 2017.

TIRONI, Luís F.; CRUZ, Bruno de O. Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. **Texto para Discussão**, [s.l.], 2008.

XAVIER, Jean Maciel. **Diagnóstico da gestão de documentos no Departamento Geral de Ações Socioeducativas**: novo DEGASE. 2017. 141f. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

ZORZAL, Luiza. **Transparência das informações das universidades federais:** estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na administração pública federal. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, 2015.

VENÂNCIO, Renato Pinto. **Governança arquivística:** um tema de pesquisa em construção. In: CUNHA, Francisco José Aragão Pedroza; MATOS, Maria Teresa Navarro de Britto; LIMA, Gillian Leandro de Queiroga (orgs.). *Governança arquivística em organizações públicas e privadas no Brasil: Teoria e prática*. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2022. 167 p. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/35442/1/governanca-arquivistica-REPO.pdf>. Acesso em: 30 out. 2024.

APÊNDICE A – Matrix FOFA (SWOT)

	Pontos positivos	Pontos negativos (Fraquezas)
Fatores internos	Trata-se de pesquisa inédita ao criar e disponibilizar um protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico, que permitirá a aferição da maturidade em gestão de documentos e a identificação de ações para melhoria contínua; o Protocolo criado e apresentado poderá contribuir para novos estudos e aperfeiçoamento de diagnósticos já existentes ou novos; o Protocolo disponibiliza um método científico para elaboração de diagnóstico de instituições públicas; a prospecção tecnológica obedece ao rigor científico previsto pelo PROFNIT, ponto focal UnB; o conhecimento e experiência do mestrando contribuiu para uma proposta sólida e testada de forma científica; o protocolo foi aplicado em uma instituição pública para validação prática.	Curto espaço de tempo para identificação das melhores referências teóricas; falta de robustez na metodologia de pesquisa; demora do mestrando na definição do produto tecnológico; inexperience do mestrando na pesquisa em bases de dados científicas; pesquisa equivocada sobre tema ainda não bem definido, em um primeiro momento; dificuldade de sistematização das informações pesquisadas/levantadas.
Fatores externos	Acesso a diversas bases de dados por concessão da Universidade de Brasília; Biblioteca Central com um acervo privilegiado e acesso livre no horário desejado; disciplina de Metodologia Científica específica para firma conhecimentos sobre o Projeto/Produto Tecnológico; professores extremamente qualificados; aprendizado de outras disciplinas contribuindo para o entendimento do trabalho de conclusão de curso; networking com os colegas de turma, os quais têm vasta experiência em diversas áreas de interesse; Banca de Qualificação muito produtiva, com orientações singulares dos Professores.	Dificuldade de acesso externo às bases de dados disponibilizadas pela UnB; concorrência de família e trabalho com o tempo de estudo; dificuldade de obtenção de informações em algumas obras disponíveis somente de forma física e exigindo deslocamento para a UnB; quantidade de demandas de disciplinas concorrentes à de Metodologia, no mesmo semestre letivo; risco da existência de trabalhos similares ao proposto pelo mestrando exigindo adaptações; fatos fortuitos, como problemas de saúde na família; instabilidade da internet em momentos de pesquisas de informações sobre o tema do trabalho de conclusão de curso.

APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com os Clientes	Segmento de Clientes
Professores; colegas de turma; colegas de profissão; Biblioteca da UnB; servidores/ colaboradores da instituição selecionada para estudo de caso.	Estudos e pesquisas em bases bibliográficas sobre o tema; elaboração do trabalho de conclusão de curso; estudo de caso sobre a instituição pública selecionada; elaboração do Produto Tecnológico; reuniões com Orientador e Co-Orientador; entrega do trabalho de conclusão de curso e do Produto Tecnológico; Defesa de Mestrado.	Relatório técnico contendo protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico que identifique a maturidade da instituição pública na gestão de documentos; conjunto de ações resultantes do diagnóstico, para melhoria contínua de instituições públicas; contribuir para a organização dos documentos das instituições públicas e, consequentemente, na melhoria do acesso do cidadão às informações sob custódia de órgãos públicos, direito previsto em lei.	E-mails; contatos telefônicos; visitas presenciais.	Instituições públicas brasileiras; sociedade como um todo; comunidade acadêmica.
	Recursos Chave Bases de dados científicas; conhecimento obtidos junto aos professores e colegas de turma/profissão; experiência do mestrando na área; computador com internet.		Canais Bases de dados científicas; Biblioteca Universitária; Eventos; Periódicos Científicos.	
Estrutura de Custos Computador com internet; custos com alimentação e deslocamento; aquisição eventual de livros e periódicos pagos.			Fontes de Receita Recursos próprios do Mestrando.	

APÊNDICE C – Artigo submetido ou publicado

DOI: <https://doi.org/10.9771/cp.v17i5.61634>

O Diagnóstico como Ferramenta de Inovação para a Governança Arquivística em Instituições Públicas Brasileiras – Uma Proposta de Protocolo

Diagnosis as an Innovation Tool for Archives Governance in Brazilian Public Institutions – A Proposal for a Protocol

Ariovaldo Dias Furtado¹

Tânia Cristina da Silva Cruz¹

Carlos Henrique de Oliveira Leite¹

¹Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

Resumo

A informação, se organizada cientificamente com uso de padrões de gestão de documentos consolidados pela arquivística contemporânea, pode se tornar um dos principais ativos de inovação para as instituições custodiantes. Portanto, considerando a lacuna teórico-metodológica na área de Arquivologia, este artigo propõe a criação de um protocolo a ser aplicado por diferentes instituições na realização de diagnósticos arquivísticos que gere recomendações de curto, médio e longo prazos, com base nas matrizes SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e GUT (*Gravidade, Urgência, Tendência*), resultando em uma governança arquivística dos acervos. Adotando uma abordagem qualitativa exploratória, fez-se uso de bases oficiais como fonte de dados. Foram examinadas fontes primárias contendo diagnósticos arquivísticos, o que permitiu, com apoio da literatura científica, identificar a falta de padrão na realização dos diagnósticos. Essa situação gera uma série de problemas às instituições, que vão desde o uso inadequado de recursos até o descumprimento de normas.

Palavras-chave: Diagnóstico arquivístico; Protocolo; Inovação.

Abstract

Information, if organized scientifically using document management standards consolidated by contemporary archival science, can become one of the main assets of innovation for custodial institutions. Therefore, considering the theoretical-methodological gap in the field of Archival Science, this article proposes the creation of a protocol to be applied by different institutions in conducting archival diagnostics, generating short, medium, and long-term recommendations based on the SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) and GUT (*Gravity, Urgency, Trend*) matrices, resulting in archival governance of collections. Adopting an exploratory qualitative approach, it uses official databases as data sources. Primary sources containing archival diagnostics were examined, which allowed, with the support of scientific literature, the identification of a lack of standards in conducting diagnostics. This situation generates a series of problems for institutions, ranging from the inadequate use of resources to non-compliance with regulations.

Keywords: Archival diagnosis; Protocol; Innovation.

Áreas Tecnológicas: Inovação Tecnológica. Transferência de Tecnologia. Ciências da Informação.



Direito autorial e licença de uso: Este artigo está licenciado sob uma Licença Creative Commons. Com esta licença você pode compartilhar, adaptar, para qualquer fim, desde que atribua a autoria da obra, forneça um link para a licença, e indicar se foram feitas alterações.

Recebido: 29/05/2024
Aceito: 26/07/2024

1 Introdução

A Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991, estabelece, em seu artigo 1º, que é dever do poder público a gestão documental e a proteção dos documentos de arquivo, considerando sua importância para o funcionamento das instituições, a cultura e o desenvolvimento científico, além de servirem como fonte de prova. A gestão de documentos é definida como um conjunto de procedimentos e operações técnicas para organizar informações de arquivo, cuja implementação é atribuída às instituições públicas (Brasil, 1991).

É indubitável que a intenção do legislador, ao regulamentar as atividades de arquivo na Lei n. 8.159/1991, é garantir o direito constitucional de acesso à informação ao cidadão, posteriormente objeto da Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527/2011), norma que alterou o padrão até então existente, o que tornou o acesso à informação a regra; e o sigilo, a exceção, reconhecendo a informação como essencial ao exercício de direitos e deveres.

Os esforços legislativos brasileiros em normatizar a gestão de documentos não representam uma inovação global, mas adaptam realidades internacionais à brasileira valorizando a informação como ativo para o uso administrativo, legal e fiscal (valor primário), e como prova ou fonte para a pesquisa histórica (Arquivo Nacional, 2005). Essa perspectiva é compartilhada por organizações como a ARMA International (2017), que identifica a informação como fator crítico de sucesso institucional em diversas áreas estratégicas e operacionais.

Embora existam normativos publicados há mais de 30 anos que estabelecem diretrizes para uma boa gestão de documentos, as instituições públicas brasileiras não têm cumprido tais comandos. Isso se deve a uma variedade de razões, incluindo negligência por parte dos gestores, falta de recursos materiais e financeiros bem como a falta de qualificação técnica dos responsáveis pela execução.

O contexto em que se encontra a gestão de documentos nas instituições públicas brasileiras retira do cidadão o seu direito constitucional pétreo de acesso pleno à informação. Isso ocorre devido à incapacidade de se recuperarem documentos solicitados ou pela sua recuperação tardia em razão da total desorganização dos arquivos do poder público. Portanto, é imperativo que esse poder implemente políticas arquivísticas eficazes.

Um primeiro passo seria realizar diagnósticos detalhados dos arquivos – a exemplo das ações executadas pelo Arquivo Nacional em 1990, as quais diagnosticaram a situação dos acervos arquivísticos do Poder Executivo Federal do Brasil (Arquivo Nacional, 1990, p. 433). Essa medida é fundamental para entender e enfrentar os desafios impostos pela falta de implementação da gestão de documentos, conforme demonstram estudos em contextos similares, como os realizados por Da Costa Leão (2021), Diogo (2022) e Xavier (2017).

Inicialmente, parece simples: basta fazer um diagnóstico e aplicar legislação para resolver os problemas arquivísticos! No entanto, Braga e Roncaglio (2021) alertam que a situação é mais complexa e exige abordagens criativas e inovadoras para solução, como destaca Campos (2019).

Entre as dificuldades elencadas para solução do problema dos arquivos brasileiros e, conseqüentemente, dos empecilhos ao acesso à informação, está a própria definição do termo “diagnóstico” na área de Arquivologia, além da falta de uma metodologia para elaboração do citado instrumento. Realidade bem distinta da área de Administração, em que o termo está bem definido por Garcia (1980) e Pinto (2002), e cuja metodologia está igualmente consolda-

da, conforme aponta Pina (1978), e em evolução, como no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), apresentado por Reina, Thomaz e Magalhães (2021).

Assim, este artigo tem por objetivo demonstrar a criação de um protocolo a ser aplicado por diferentes instituições na realização de diagnósticos arquivísticos que gere recomendações de curto, médio e longo prazos, com base nas matrizes SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), resultando em uma governança arquivística dos acervos. Tal protocolo contempla processos de trabalho bem definidos, permite que profissionais e interessados elaborem diagnósticos arquivísticos capazes de identificar a situação arquivística das instituições de forma efetiva e define critérios que contribuem para o aumento da governança em gestão documental.

O citado protocolo foi criado, considerando-se o acúmulo de conhecimento em razão dos estudos dos demais diagnósticos elaborados anteriormente. Assim, a sistematização e a definição dos passos que compuseram o protocolo foram elaborados, ordenados, propostos e aprimorados por se tratar de questão incipiente na área de Arquivologia. A validação se deu a partir da aplicação prática no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), uma instituição pública de atuação em âmbito nacional, o que indicou ser possível seu aproveitamento em órgãos de características similares.

2 Metodologia

Os procedimentos metodológicos foram baseados em pesquisas bibliográfica e documental, tomando por base fontes primárias, como é o caso da legislação federal, e materiais disponíveis na internet, observada a aceitabilidade destes últimos em razão dos novos formatos de disponibilização e disseminação da informação (Gil, 2017).

Inicialmente, buscou-se identificar a existência de uma definição clara quanto ao termo “diagnóstico arquivístico”, bem como a existência de modelos de diagnóstico arquivísticos disponíveis que pudessem contribuir de forma inovadora com a gestão arquivística de documentos, por meio de revisão da literatura e pesquisa exploratória.

A pesquisa foi iniciada na base Google Acadêmico com o termo “diagnóstico arquivístico”, sem delimitação de prazo, da qual se obteve resultado de 161 artigos disponíveis. Em seguida, foi feita nova pesquisa com os termos diagnóstico + “gestão documental”, no período de 2018 a 2024, resultando em 1.940 artigos. Percebendo necessidade de refinamento, fez-se nova pesquisa com os termos “diagnóstico arquivístico” + “gestão documental” + modelo, resultando em 70 artigos, dos quais se optou por adotar oito, por demonstrarem a existência mínima de uma metodologia na construção do diagnóstico e por conterem elementos que serviriam de base para a discussão sobre o tema diagnóstico arquivístico no contexto da administração pública federal brasileira e para propositura do protocolo objeto do presente artigo.

Para conceituar o termo “diagnóstico” na área de Arquivologia e ter uma comparação com tal conceito na área de Administração, foram pesquisados, de forma complementar, oito livros: *Manual para diagnóstico de administração de empresas* (Araújo, 1975); *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística* (Arquivo Nacional, 2005); *Dicionário de terminologia arquivística* (Camargo; Belloto, 1996); *A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada* (Lopes, 1997); *A nova arquivística na modernização administrativa* (Lopes, 2009);

A nova arquivística na modernização administrativa (Lopes, 2014); *Manual para diagnóstico de administração de empresas* (Pina, 1978); e *Dicionário de administração* (Pinto, 2002).

Em um segundo momento, com o intuito de fundamentar o caráter inovativo da proposta de protocolo e associá-lo à inovação tecnológica, foi analisada uma publicação de livro digital: *Modelo de Excelência da Gestão* (FNQ, 2018).

Assim, o protocolo foi construído a partir de estudos em fontes primárias de diagnósticos realizados especialmente em órgãos da administração pública federal, quando foi identificada a inexistência de padrão, com base nas pesquisas bibliográficas e telemáticas realizadas e, principalmente, pautado na experiência e observação participante de dois dos três autores em projetos de pesquisa realizados pela Universidade de Brasília (UnB) nos anos de 2014 a 2024.

A proposta de protocolo foi aplicada no MIDR, instituição pública brasileira de atuação em âmbito nacional, durante um período de seis meses, como etapa de um projeto de pesquisa realizado pela UnB, na modalidade de Termo de Execução Descentralizada. Para aplicação do protocolo, a UnB contou com equipe constituída de dois professores, quatro pesquisadores com formação em Arquivologia e dois estudantes de graduação. O protocolo envolveu visitas técnicas a 39 ambientes de armazenamento de documentos para identificação das condições de armazenamento e de gestão do acervo; aplicação de formulário *on-line* de levantamento de dados em 48 setores de trabalho; análise de dados e informações levantadas; 20 entrevistas *on-line* de servidores de unidades custodiadoras de acervos para validação de informações levantadas; cinco reuniões para aplicação das matrizes SWOT e GUT; e produção de um painel com dados incorporados a planilha Microsoft Excel, no qual se demonstravam os resultados identificados, os riscos e as prioridades a serem executadas em curto, médio e longo prazos pela instituição. Os resultados foram apresentados à instituição e validados em reuniões técnicas e gerenciais.

3 Resultados e Discussão

O conceito de “diagnóstico” engloba diversas definições na área de Arquivologia, demonstrando a existência de uma lacuna teórica importante. Estudos de Braga e Roncaglio (2021) identificam diferentes nomenclaturas para diagnósticos em arquivos de ministérios federais, destacando a necessidade de uniformização teórica. Apesar da falta de solidez conceitual, diagnósticos arquivísticos são aplicados em práticas variadas e são essenciais para a gestão documental. Assim, propõe-se como inovação um protocolo incremental de 12 passos para a elaboração de diagnósticos arquivísticos, visando à transparência e à melhoria contínua na gestão documental.

3.1 O Conceito de “Diagnóstico Arquivístico”

O termo “diagnóstico” pode ter diversas definições na área da Arquivologia. O Quadro 1 traz alguns desses conceitos, todos obtidos na literatura disponível entre os anos de 1997 e 2019.

Quadro 1 – Definições para o termo “diagnóstico” no âmbito da área de Arquivologia

AUTOR	DEFINIÇÃO
Lopes (1997, 2009)	Instrumento no qual deve estar registrada a descrição das atividades de uma instituição, o fluxo das informações produzidas e ou recebidas, a estrutura e as funções de tal instituição, além das características do acervo sob sua custódia.
Arquivo Nacional (2005)	Levantamento oficial, em geral periódico, dos arquivos [conjunto de documentos e instituição responsável] de um determinado universo, para obtenção de dados quantitativos e qualitativos.
Camargo e Bellotto (1996, p. 24)	Análise das informações básicas (quantidade, localização, estado físico, condições de armazenamento, grau de crescimento, frequência de consulta e outras) sobre arquivos a fim de implantar sistemas e estabelecer programas de transferência, recolhimento, microfilmagem, conservação e demais atividades.
Lopes (2014)	Operação de constituir a imagem de uma ou mais organizações, podendo ser maximalista – que se dá quando ocorre o levantamento dos arquivos de países, governos federais, estaduais e municipais, geralmente buscando-se compreender os elos entre os fundos recolhidos e as funções governamentais, visando à elaboração de políticas públicas para arquivos – ou minimalista – quando é adotado com vistas a levantar problemas arquivísticos de uma organização específica.
Campos (2019)	Processo de análise de como os documentos são produzidos, acumulados e tratados, independentemente do seu suporte.

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo (2023)

Os conceitos dispostos no Quadro 1 indicam diferenças de entendimento entre os autores, evidenciando lacuna teórica que demanda uma intervenção acadêmica para sua pacificação. Braga e Roncaglio (2021) reforçam essa visão em sua pesquisa com documentos de 22 ministérios do Poder Executivo federal brasileiro em 2017. A conclusão das autoras é de que a maioria dos documentos carecia de uma definição clara para o termo “diagnóstico”, apresentando uma síntese das definições encontradas e as variações de nomenclatura utilizadas, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Definições das nomenclaturas utilizadas

NOMENCLATURA	DEFINIÇÃO
Diagnóstico da situação arquivística	“[...] estudo aprofundado sobre a instituição e a sua documentação”.
	“O presente documento [...] é resultado de entrevistas realizadas durante visitas técnicas às unidades organizacionais [do Ministério], para levantamento da situação arquivística dos [texto indisponível] sob custódia das unidades do Ministério”.
	“O Diagnóstico da Situação Arquivística é um instrumento que permite analisar uma situação referente à informação arquivística em uma determinada instituição”.
Diagnóstico do acervo arquivístico	“De posse dos dados, foi redigido o presente diagnóstico contendo informações descritivas e analíticas sobre a situação atual da estrutura das unidades produtoras/acumuladoras de documentos, dos recursos utilizados para acondicionamento e armazenamento, das atividades executadas e dos recursos humanos disponíveis”.
Diagnóstico dos acervos documentais	“[...] identificação e levantamento dos acervos documentais, bem como dos problemas e recomendações”.

NOMENCLATURA	DEFINIÇÃO
Diagnóstico situacional dos acervos documentais	“O Diagnóstico Situacional é considerado, por isso, uma ferramenta para o planejamento estratégico, é a primeira etapa do processo de tomada de decisões no que se refere às ações de gestão de documentos no Ministério”.
Relatório situacional do acervo arquivístico	“[...] relatório detalhado da situação em que se encontram os documentos, processos, instalações e ambientes deste Arquivo Geral”.
Relatório: Diagnóstico dos arquivos	“[...] trata das visitas técnicas às unidades organizacionais do Ministério [...], com a finalidade de identificar a documentação armazenada nos setores de trabalho, levantar as necessidades de organização e tratamento documental, e verificar o estado de conservação dos documentos e o estado físico destinado à guarda desses acervos”.

Fonte: Braga e Roncaglio (2021, p. 97-99)

Campos (2019), em seu estudo sobre o conceito de “diagnóstico” arquivístico, conclui que a aplicação do termo pela área de Arquivologia é adequada, pois, em outras áreas do conhecimento, seu uso é similar, visando a identificar problemas, propor soluções e acompanhar mudanças de realidade. Porém, a autora aponta lacunas e cita a necessidade de estabelecer requisitos mínimos para a elaboração de um diagnóstico de arquivo eficaz.

Com o propósito de ressaltar a importância de um conceito sólido na área de Arquivologia e contribuir com a discussão, analisa-se, a seguir, a definição do termo “diagnóstico” na área de Administração.

Em 1975, o resultado de estudos e pesquisas para elaboração do *Manual de organização e administração da indústria têxtil – nos ex-Estados do Rio de Janeiro e Guanabara* deu origem à publicação denominada *Manual para diagnóstico de administração de empresas*, a qual objetivou disponibilizar metodologia para elaboração de diagnóstico, baseada em cinco fases: preparação; levantamento; análise; quadro geral da empresa; e relatório final (Pina, 1978).

Para consolidação do conceito de “diagnóstico” na área de Administração, Pinto (2002) fez a definição do termo no *Dicionário de Administração*, além de apresentar outras duas definições adicionais para os termos “diagnóstico da qualidade” e “diagnóstico estratégico”, conforme segue:

Diagnóstico. Conjunto de dados levantados que possibilitam determinar a situação de um organismo. Técnica que permite, através de levantamentos de informações, análises e estudos, determinar as causas de um problema ou de uma situação, demonstrando-as funcionalmente. 3 “Em 1943, Paul Garret, da General Motors, pediu a um jovem austríaco, professor e escritor chamado Peter Drucker, que estudasse sua empresa. Começa assim a carreira do maior pensador de management do século 20.”. (Alberto Júlio e José Salibi Neto, autores da obra *Inovação e Mudança*). Ver: Conjunto, dados, levantamento, organismos, técnica, informação, análise e problema. *Diagnostic* (Ingl).

Diagnóstico da qualidade. Técnica utilizada para identificar causas e deficiências na qualidade de um produto. Levantamentos e suas análises objetivando a identificação das causas de ineficiências quanto à qualidade de um bem ou de um serviço. Ver: diagnóstico, técnica, utilização, deficiência do produto, qualidade, produto, levantamento, análise, objetivo, bem, serviço e controle da qualidade. *Quality diagnostic* (Ingl).

Diagnóstico estratégico. Técnica de levantamentos, estudos e aplicação de Análise SWOT em uma organização, capaz de permitir tomadas de decisões. Ver: diagnóstico, estratégia, técnica, levantamento, análise SWOT, decisão, tomada de decisão, visão e missão. *Strategic diagnostic* (Ingl) (Pinto, 2002, p. 407).

3.2 A Aplicação Prática do Diagnóstico Arquivístico

Mesmo com a demonstrada lacuna conceitual para o termo “diagnóstico” na área de Arquivologia, os profissionais lotados nos arquivos, especialistas e acadêmicos têm buscado realizar diagnósticos em suas instituições, o que indica haver a percepção de que se trata de algo relevante.

Como será possível verificar nos exemplos que se seguem, há metodologias diferentes de aplicação do diagnóstico arquivístico, demonstrando que, além da lacuna teórica na definição do termo, há também uma lacuna teórica no que diz respeito à ausência de um modelo a ser adotado.

Ao realizar o diagnóstico da situação da gestão de documentos no Degase, órgão vinculado à Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (Seduc), Xavier (2017) optou por um modelo de levantamento de informações com coleta de dados realizada por meio da aplicação de formulário e análise dos seguintes itens: história administrativa, para identificar a trajetória do órgão até o momento da realização do diagnóstico; estrutura orgânico-administrativa, para identificar as mudanças de estrutura ocorridas; institucionalidade arquivística, para levantar as atividades, os procedimentos ou as unidades responsáveis pelo tratamento dos documentos; e mapeamento dos procedimentos de gestão de documentos, para levantar indicadores resultantes da coleta de dados e da análise do dimensionamento arquivístico das unidades pesquisadas.

Da Costa Leão (2021), ao realizar o que definiu como pré-diagnóstico arquivístico nos conselhos federais do Brasil, optou pelo formulário padrão disponível no Anexo A do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (Siga). Embora o formulário esteja disponível para as subcomissões do Siga nos órgãos setoriais e membros titulares das subcomissões do Siga em órgãos seccionais e correlatos, o que se tem observado é o uso de metodologias e formulários diferentes do Anexo A na realização de diagnósticos arquivísticos.

Corroborando a afirmativa anterior, Braga e Roncaglio (2021), ao realizarem pesquisa com 22 ministérios do Poder Executivo federal brasileiro no ano de 2017, analisaram diversos documentos encaminhados pelos citados órgãos, identificando a falta de padrão na concepção e formulação dos diagnósticos dos arquivos de tais instituições, sendo adotados objetivos genéricos ou específicos.

Diogo (2022), ao realizar um diagnóstico no Sistema de Arquivo da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto, adotou a observação participante na coleta de dados referentes à estrutura orgânica e funcional, história e momentos marcantes, recursos humanos, materiais e financeiros, instrumentos em aplicação, tipo de sistema de arquivo, ações de captura, classificação, digitalização, número de documentação e dimensões de salas de armazenamento de documentos em suporte analógico. O autor complementou as informações coletadas por meio de entrevistas e aplicou a matriz SWOT, sistematizando o modelo metodológico de modo que o diagnóstico pudesse gerar sugestões de melhorias na gestão de documentos.

3.3 A Importância do Diagnóstico Arquivístico na Garantia de Direitos

Embora a Lei n. 8.159/1991 estabeleça a obrigação do poder público em promover a gestão documental e a proteção dos documentos de arquivo, nota-se uma desorganização generali-

zada dos documentos dos arquivos de instituições brasileiras tanto públicas quanto privadas. Ressalta-se que isso ocorre mesmo havendo reconhecimento por gestores de que a informação é ativo primordial para a administração, além de servir como fonte de prova e ser crucial para a cultura e o desenvolvimento científico.

Ao tratar sobre os arquivos, o legislador foi assertivo ao conceituar, no artigo 3º da Lei n. 8.159/1991, a gestão de documentos como um conjunto de procedimentos e de operações técnicas para organização das informações de arquivo e atribuir à administração pública federal, estadual, municipal e do Distrito Federal, bem como aos três Poderes da República, a responsabilidade pela implementação dos procedimentos previstos no normativo.

Prever a gestão documental na lei estabeleceu as bases para garantir o direito constitucional de acesso à informação ao cidadão, matéria regulamentada pela Lei de Acesso à Informação, norma que modificou e inverteu de forma definitiva a regra que tinha como princípio o sigilo; e como exceção, o direito de acesso à informação.

O contexto em que a Lei de Arquivos (Lei n. 8.159/1991) foi produzida demonstra, com clareza, o ato visionário do legislador, que entendeu não ser viável a garantia de acesso à informação sem haver a organização dos documentos. Também não é possível organizar documentos sem uma metodologia científica sólida, baseada na gestão de documentos, conceito que, por si só, já traz um conjunto de procedimentos, operações, ações e/ou atividades indispensáveis a uma boa organização dos arquivos. Embora tenham passado por mudanças ao longo do tempo, as alterações no conceito não foram significativas, demonstrando a solidez do termo, conforme consta no Quadro 3.

Quadro 3 – Definições de gestão documental (gestão de documentos), no âmbito da área de Arquivologia, resultantes de revisão da literatura

AUTOR	DEFINIÇÃO
Brasil (1991)	Conjunto de procedimentos e operações técnicas a sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou seu recolhimento para guarda permanente.
Conselho Nacional de Arquivos (1995)	Planejamento e o controle das atividades técnicas relacionadas a produção, classificação, tramitação, uso, arquivamento, avaliação e seleção dos documentos de arquivo, em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou seu recolhimento para guarda permanente.
Arquivo Nacional (2005)	Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes a produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou seu recolhimento para guarda permanente.
Brasil (2011)	Conjunto de ações referentes a produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação.
Conselho Nacional de Justiça (2020)	Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes a produção, à tramitação, ao uso, à avaliação e ao arquivamento de documentos e processos recebidos e tramitados pelos órgãos do Poder Judiciário no exercício das suas atividades, inclusive administrativas, independentemente do suporte de registro da informação.

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo (2024)

O Conselho Nacional de Arquivos (Conarq) criou dois instrumentos técnico-científicos considerados estruturantes na organização de documentos: o Plano de Classificação de Documen-

tos e a Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Meio da Administração Pública. Esses instrumentos foram aprovados pela Resolução n. 4, do Conarq, de 28 de março de 1996, e passaram por revisões ao longo dos anos. A mais recente revisão se deu pela Resolução n. 45, de 14 de fevereiro de 2020, que é aplicada de forma associada à Portaria n. 47, de 14 de fevereiro de 2020, do Arquivo Nacional do Brasil.

A definição dos dois instrumentos mencionados consta na publicação do Arquivo Nacional (2005, p. 132 e 159) denominada *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística*:

Plano de Classificação

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 (1) por ela produzido. Expressão geralmente adotada em arquivos correntes.

Tabela de Temporalidade

Instrumento de destinação, aprovado por autoridade competente, que determina prazos e condições de guarda tendo em vista a transferência, recolhimento, descarte ou eliminação de documentos.

O plano de classificação e a tabela de temporalidade são instrumentos indispensáveis para a implementação da gestão de documentos, conforme prevê a Lei n. 8.159/1991, em instituições brasileiras públicas e privadas. Entretanto, devido ao desconhecimento ou à negligência das instituições, os acervos arquivísticos brasileiros permanecem em condições deploráveis e inacessíveis.

Diante da situação, o diagnóstico arquivístico se apresenta como passo inicial e indispensável para identificação das reais condições dos acervos e dos procedimentos, operações, ações e/ou atividades de gestão documental a serem aplicadas, visando à organização e à disponibilização dos documentos.

3.4 A Proposta de Protocolo para Elaboração de Diagnóstico Arquivístico

Considerando o cenário anteriormente apresentado, entende-se que é necessário esforço para propositura de um protocolo para elaboração de diagnósticos arquivísticos. O protocolo a seguir é uma inovação incremental elaborada e testada no MIDR, a qual contempla elementos que permitem identificar a real situação arquivística do órgão e define critérios que possam contribuir para o aumento da maturidade em gestão de documentos e de acompanhamento e melhoria contínua por meio da aplicação das matrizes SWOT e GUT.

Tironi e Cruz (2008) distinguem a inovação em dois tipos: a incremental, que incorpora melhoramentos a produtos e processos preexistentes; e a radical, que resulta de novidade tecnológica ou mercadológica que pode (ou não) levar à descontinuidade (*disruption*) do mercado existente. Esse também é o entendimento disponível no *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), que, citando Schumpeter, define inovação incremental como aquela que preenche continuamente o processo de mudança; e inovação radical como a que gera grandes mudanças no mundo. Notadamente, a proposta do protocolo objeto deste artigo está alinhada com o primeiro tipo de inovação, a incremental.

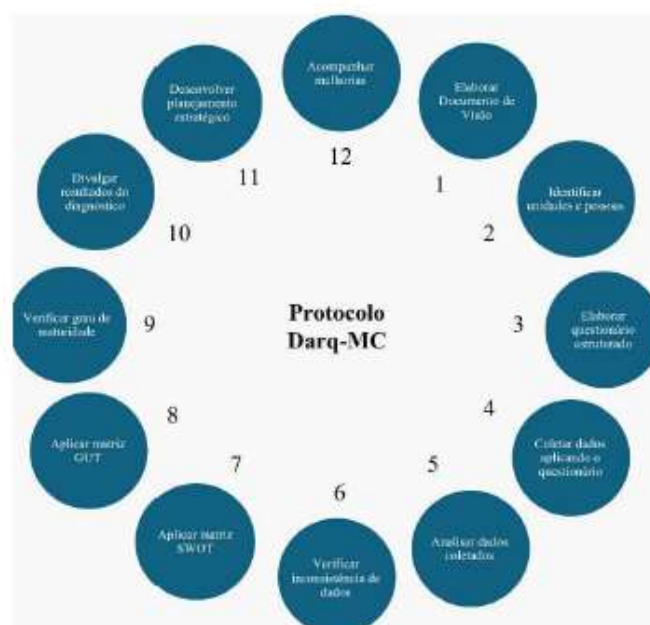
A caracterização do protocolo como inovação incremental baseia-se na existência de diagnósticos que empregam métodos variados, mesmo considerando a ausência de protocolo anterior. A proposta de protocolo alinha-se ao conceito de inovação de processos constante no inciso IV, do artigo 2º, da Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016:

Art. 2º A Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004, passa a vigorar com as seguintes alterações:

IV – inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho [...] (Brasil, 2016, art. 2º).

O protocolo constante da Figura 2 lembra um relógio e tem como objetivo indicar a urgência da realização do diagnóstico arquivístico, sob pena de perda de informações e prejuízos incalculáveis às instituições e à sociedade. Também demonstra a necessidade de estabelecimento de metodologia para realização do diagnóstico seguindo 12 passos bem definidos, que resultarão na identificação da real situação dos arquivos, e permitirão a adoção de caminhos para priorizar as soluções com base nos critérios de urgência e tendência (matrizes SWOT e GUT). O protocolo sugere a quebra do paradigma de que o diagnóstico é estático e promove atualizações sistemáticas e contínuas, configurando ser ferramenta estratégica ágil que contribuirá com a transparência ativa do órgão. Ao ser revisitado e atualizado, o diagnóstico permitirá identificar as melhorias que ocorreram e indicará novas prioridades, urgências e tendências, melhorando a maturidade em gestão de documentos.

Figura 2 – Protocolo DArc-MC (Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua)



Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo (2024)

A seguir, apresenta-se o detalhamento dos passos da Figura 2:

1 – Elaborar Documento de Visão para o diagnóstico – nesse documento deverá constar o propósito do diagnóstico e o que será feito, de maneira geral, com base em documentos de visão aplicados em metodologias de gestão de projetos. Sugere-se abordar informações como: o nome do diagnóstico, o propósito, o objetivo, a justificativa, os benefícios, as características do que será entregue, o que será feito e o que não será feito, as partes interessadas, as premissas, as restrições, os riscos, as entregas, o prazo, o investimento, entre outras.

2 – Identificar as unidades e as pessoas que contribuirão no fornecimento de informações para o diagnóstico – são fatores críticos de sucesso para o diagnóstico arquivístico a identificação das unidades produtoras e/ou acumuladoras de documentos e as pessoas que poderão contribuir com informações para localização e identificação dos acervos arquivísticos da instituição.

3 – Elaborar um questionário estruturado para levantamento das informações arquivísticas – essa etapa é de suma importância, pois deve considerar o escopo e o objetivo do diagnóstico, definidos no Documento de Visão para estruturação do questionário. A linguagem a ser utilizada no questionário deverá considerar o público-alvo. O questionário poderá contemplar diversas categorias, sendo recomendação desse modelo as que se seguem: identificação da unidade e do responsável pelo preenchimento; características dos Documentos; atividades arquivísticas; formas de organização e recuperação dos documentos; processo de transferência documental; processo de seleção, avaliação e eliminação de documentos; processo de pesquisa e acesso aos documentos; perfil profissional; análise dos materiais de acondicionamento e armazenamento dos documentos; ambientes utilizados para armazenamento dos documentos; migração de suporte; sistemas informatizados utilizados na produção, no acesso e na preservação de documentos. As categorias sugeridas podem ou não fazer parte do formulário, a depender do objetivo constante no Documento de Visão. Cada categoria deverá conter perguntas para esclarecer a situação atual. As perguntas deverão ser o mais objetivas possível, e as respostas, sempre que possível, devem ser do tipo múltipla escolha, limitando-se, no máximo a quatro alternativas, de forma padronizada para facilitar atualização futura, e mantidas na mesma ordem: 1ª resposta – negativa (Não. Não atende...; não executa...; não possui...; não realiza...); 2ª resposta – positiva, mas de forma inicial ou prevista (Sim. Atende, executa, possui, realiza... mas ainda está no começo ou ainda está muito distante do desejado para...); 3ª resposta – positiva, de forma avançada, mas ainda falta algo para a forma plena (Sim. Atende, executa, possui, realiza... mas ainda há espaço para melhorar); 4ª resposta – positiva (Sim. Atende, executa, possui, realiza... de forma plena).

4 – Coletar os dados – após elaboração do formulário, deve-se fazer contato com as unidades respondentes para acordar o envio do questionário e o prazo para devolução das respostas. O formulário deve ser disponibilizado, preferencialmente, em meio eletrônico e, em casos excepcionais, em suporte papel. Os dados coletados também podem ser coletados por meio de entrevistas junto aos responsáveis pelas unidades identificadas como produtoras e/ou acumuladoras de documentos. Em último caso, não sendo obtida a coleta dos dados pelos meios mencionados anteriormente, deverá ser adotada a observação participante de profissional devidamente qualificado no preenchimento do formulário.

5 – Analisar os dados – os dados coletados nos formulários resultantes da aplicação nas unidades produtoras e/ou acumuladoras de documentos deverão ser analisados e processados para gerar um banco de dados – que pode ser uma planilha Excel – com as características específicas dos acervos sob custódia de cada setor de trabalho. Sugere-se, para melhor enten-

dimento por parte da administração da instituição, a representação posterior dos dados em forma de gráficos e planilhas.

6 – Verificar inconsistências nos dados fornecidos – é importante que o processamento e a análise dos dados coletados/fornecidos sejam feitos por profissional qualificado, sendo um arquivista experiente o mais indicado para tal tarefa. É nesse momento que são identificadas possíveis inconsistências nas respostas fornecidas, o que exigirá conversa com a pessoa que preencheu o formulário para melhor compreensão das informações e até mesmo visita ao local onde se encontra o acervo, para que sejam adotadas eventuais correções nos registros.

7 – Aplicar a matriz SWOT – identificar nos dados coletados e analisados quais são as forças e fraquezas, considerando o ambiente interno; e as oportunidades e ameaças, sob a ótica do ambiente externo. A ideia é identificar eventuais problemas e atuar para que não haja agravamento e, ao mesmo tempo, atacar as ações que não estão boas, buscando melhorá-las. Nesse aspecto, é importante que seja mantida uma memória, preferencialmente, em ambiente digital, da situação atual para que seja possível promover ajustes nas ações realizadas para solução de eventuais problemas. Um diagnóstico sempre atualizado permitirá uma análise da evolução da gestão de documentos e das melhorias implementadas para o aumento da sua maturidade.

8 – Aplicar a matriz GUT – a aplicação dessa matriz deve ser feita com o acompanhamento de profissionais que entendam a criticidade dos problemas levantados. É importantíssima a participação de um arquivista nessa etapa, uma vez que esse é o profissional qualificado para avaliar quais problemas são mais graves e quais são mais simples e estabelecer uma hierarquia de prioridades. Além da gravidade, é interessante que o arquivista avalie o impacto que a solução de determinado problema trará para todo o contexto da gestão arquivística de documentos, pois alguns problemas de fácil resolução podem contribuir na solução de problemas complexos.

9 – Verificar o grau de maturidade – com os dados analisados, caberá aos responsáveis pelo diagnóstico verificarem o grau de maturidade da instituição na gestão de documentos, conforme a escala dos níveis de gestão de documentos instituída pelo Arquivo Nacional (Figura 3).

Figura 3 – Escala dos níveis de gestão de documento do Arquivo Nacional do Brasil



Fonte: Arquivo Nacional (2018)

Os níveis de maturidade mencionados anteriormente estão em fase de revisão pelo Arquivo Nacional (2023), conforme notícia veiculada pelo próprio órgão central.

10 – Divulgar os resultados do diagnóstico – não basta fazer o diagnóstico, ele precisa ser conhecido pela alta administração da instituição e por seu corpo de servidores. Portanto, formalize a entrega do diagnóstico à alta administração e faça constar do documento os principais pontos, seus impactos e os custos da não adoção de medidas para sua solução. Inclua o comando legal que determina à administração pública a obrigatoriedade da gestão de documentos e as eventuais responsabilizações pelo seu descumprimento. Prepare uma apresentação do diagnóstico de forma didática e visualmente mais agradável a todos os interessados, adotando ferramentas, inclusive gratuitas, para montagem de tabelas, gráficos e painéis visuais. Uma boa apresentação pode ser o diferencial para o investimento da alta administração em um projeto ou para seu total abandono.

11 – Desenvolver o planejamento estratégico do Arquivo – com base no diagnóstico arquivístico, desenvolva o planejamento estratégico do Arquivo com vistas a implementar ações com base nas matrizes SWOT e GUT, para promover melhoria contínua na gestão de documentos, aumentar o nível de maturidade da instituição e, conseqüentemente, potencializar a garantia do direito constitucional de acesso à informação ao cidadão. O planejamento deve prever ações de curto, médio e longo prazos, conforme indicado nos resultados da aplicação das mencionadas matrizes.

12 – Acompanhar as melhorias e atualizar o diagnóstico – revisitar o diagnóstico e atualizar a situação de cada atividade é de suma importância para identificar as melhorias que estão ocorrendo, redirecionar o planejamento, se necessário, e manter a alta administração informada acerca dos resultados alcançados e de seus benefícios para a instituição e para a sociedade como um todo.

O protocolo ora descrito foi implementado e testado no MIDR, demonstrando ser claro e de fácil aplicação e revisão. Houve grande adesão da instituição, o que resultou em diversos benefícios já mensuráveis, entre os quais se destacam:

- a) maior percepção dos servidores da instituição quanto à importância da organização e do cuidado com os documentos e arquivos;
- b) identificação de problemas de curto, médio e longo prazos, o que permitiu à administração da instituição adotar medida de curto prazo que gerará uma economia de cerca de R\$ 1.000.000,00 ao ano, apenas com a transferência de um arquivo para a unidade central do órgão;
- c) sensibilização da administração do órgão para investir no tratamento de todo o acervo físico (em papel), o que proporcionou enormes benefícios na recuperação de documentos que chegavam a demorar semanas para ser encontrados, mas passaram a ser localizados em menos de 3 minutos, medida que favoreceu o direito de acesso à informação pelo cidadão;
- d) criação de uma cultura de planejamento em gestão de documentos, o que gerou ações para cuidar não somente do acervo físico, mas também dos documentos em suporte digital;
- e) implementação de iniciativas de capacitação de todos os servidores da instituição em gestão de documentos, visando alcançar a excelência na área arquivística;
- f) cumprimento de normas arquivísticas, e procedimentos de gestão de documentos que resultaram no aumento do grau maturidade da instituição em gestão de documentos, passando do grau 1 para o grau 2, mas com perspectiva de mudar para o grau 3.

4 Considerações Finais

A ausência de definição clara para o termo “diagnóstico” na área de Arquivologia indica lacuna teórica importante, uma vez que se trata de uma ferramenta de peculiar importância na gestão de documentos, preservação e acesso às informações produzidas e/ou recebidas por instituições públicas do país, e acaba por afetar o direito constitucional de acesso à informação, previsto no artigo 5º da Carta Magna e regulamentado pela Lei n. 12.527/2011.

Mesmo diante de tal situação, os profissionais de arquivos entendem o diagnóstico como ferramenta de singular importância, que deve fazer parte da prática das instituições, conforme demonstrado por Braga e Roncaglio (2021), em estudo sobre os usos do termo.

No entanto, a falta de um modelo metodológico para a construção de diagnósticos arquivísticos, lacuna teórico-metodológica identificada por Campos (2019), tem sido causa de diversas experiências frustradas por parte de instituições brasileiras, produzindo instrumentos que demandam recursos financeiros e tempo sem que se alcancem os resultados esperados.

Essas foram as motivações para a proposição de um protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico em instituições públicas brasileiras, ferramenta inovadora que precisa ser testada em mais órgãos para ser validada, melhorada ou desconsiderada. O protocolo não se limita apenas a produzir mais um modelo com tempo de validade, mas sim a se tornar um instrumento capaz de identificar a maturidade de instituições públicas em gestão de documentos. O protocolo é inovador, ao propor a aplicação das matrizes SWOT e GUT, gerando recomendações de curto, médio e longo prazos, a serem implementadas segundo critérios de criticidade, urgência, tendência e importância.

Dessa forma, este artigo buscou provocar na comunidade acadêmica e nos profissionais da área de Arquivologia e de áreas afins reflexão sobre a temática. Além disso, buscou incentivar discussão que possa suprir necessidades comuns a diversas instituições públicas brasileiras. Como consequência, a intenção é beneficiar toda a sociedade, uma vez que o acesso pleno às informações se concretiza apenas se a realidade dos arquivos for conhecida e se os documentos estiverem devidamente organizados, preservados e disponibilizados a quem deles precisar, nos termos da lei.

5 Perspectivas Futuras

Espera-se que, após consolidação do protocolo, seja possível desenvolver ferramenta tecnológica que automatize os levantamentos e registros de informações, bem como sua respectiva análise com base nas matrizes SWOT e GUT, de tal forma que sejam geradas recomendações de melhorias, estabelecida indicação do índice de maturidade e criada uma plataforma integrada de Business Intelligence (BI) Arquivístico.

Ademais, pretende-se aplicar o protocolo em outras instituições e realizar debates entre especialistas em terminologias arquivísticas para que o termo “diagnóstico” seja inserido nas literaturas da área, inclusive no *Dicionário de Terminologia Arquivística*, em eventual revisão.

Referências

- ARAÚJO, Luís Cesar G. de. Manual para diagnóstico de administração de empresas. **Resenha Bibliográfica – Rev. Adm. Empresas**, [s.l.], v. 15, n. 4, 1975.
- ARMA INTERNATIONAL. **Implementing the Generally Accepted Recordkeeping Principles®**: ARMA International TR 30-2017. Relatório técnico. Overland Park. 2017.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Cadastro nacional de arquivos federais**. Brasília, DF: Presidência da República, 1990.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. (DBTA). Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **SIGA**: diagnóstico anual 2017. 2018. Apresentação PowerPoint. Disponível em: <https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/siga/agenda/seminarios/vi-seminario-do-siga/conteudo-multimedia/02-sallya-diagnostico-anual-siga-2017.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2024.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **AN realiza piloto de índice para aferir maturidade em gestão de documentos**. 6 out. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/canais_atendimento/imprensa/copy_of_noticias/an-realiza-piloto-de-indice-para-aferir-maturidade-em-gestao-de-documentos. Acesso em: 12 mar. 2024.
- BRAGA, Marcella Mendes Gonçalves; RONCAGLIO, Cynthia. Os usos do termo “diagnóstico de arquivos” no âmbito do poder público federal do Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 26, p. 83-103, 2021.
- BRASIL. Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. 170º da Independência e 103º da República, 9 jan. 1991.
- BRASIL. Lei n. 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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n. 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 12 mar. 2024.
- CAMARGO, Ana Maria de Almeida; BELLOTO, Heloísa Liberalli (coord.). **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros, Núcleo Regional de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 1996.
- CAMPOS, Larissa Marques Martins. **Diagnóstico de arquivo**: ensaio para a criação de um conceito. 2019. 144f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Brasília, DF, 2019.
- DA COSTA LEÃO, Meissane Andressa. **Práticas arquivísticas em autarquias de fiscalização profissional**: pré-diagnóstico dos Conselhos Federais. 2021. 242f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, MG, 2021.
- DIOGO, Sofia Alexandra Antunes. **O sistema de arquivo da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto**: diagnóstico e recomendações de melhoria. 2022. 215f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2022.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo, SP: FNQ, 2018. Ebook, 17p. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_2_modelo_de_excelencia_da_gestao_meg_fnq.pdf. Acesso em: 8 jan. 2024.

GARCIA, Ramon Moreira. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 20, p. 07-17, 1980.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOPES, Luis Carlos. **A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada**. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, 1997.

LOPES, Luiz Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa**. 2. ed. Brasília: Projecto Editorial, 2009.

LOPES, Luis Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa**. 3. ed. Brasília: Annabel Lee, 2014. 398p.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PINA, Manuel Dias de Castro *et al.* **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

PINTO, José Geraldo Duarte. **Dicionário de administração**. Fortaleza: UFC, 2002. 407p. ISBN 8574850209.

REINA, Márcia Cristina Tomaz; THOMAZ, Carlos Augusto; MAGALHÃES, Jorge Lima. Análise da Gestão dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs): um diagnóstico empresarial usando o modelo de excelência em gestão para inovação organizacional. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 732-749, setembro, 2021.

TIRONI, Luis F; CRUZ, Bruno de O. Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. **Texto para Discussão**, [s.l.], 2008.

XAVIER, Jean Maciel. **Diagnóstico da gestão de documentos no Departamento Geral de Ações Socioeducativas: novo DEGASE**. 2017. 141f. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Sobre os Autores

Ariovaldo Dias Furtado

E-mail: ariovaldo.furtado@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2834-7718>

Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação pela Faculdade Venda Nova do Imigrante em 2019.

Endereço profissional: Laboratório de Inovação Aurora do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, Fórum Desembargador Milton Sebastião Barbosa, Térreo do Bloco B, Ala B, Brasília, DF. CEP: 70070-550.

Ariovaldo Dias Furtado, Tânia Cristina da Silva Cruz, Carlos Henrique de Oliveira Leite

Tânia Cristina da Silva Cruz

E-mail: taniacruz@unb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5673-6784>

Doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília em 2006.

Endereço profissional: Câmpus Universitário Darcy Ribeiro, Brasília, DF. CEP: 70910-900.

Carlos Henrique de Oliveira Leite

E-mail: carloshunb@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9847-1813>

Especialista em Gestão de Documentos e Informações pela Faculdade Integrada AVM em 2015.

Endereço profissional: SPO AE Conjunto 3, BPCHOQUE-PMDF, Setor Policial Sul, Brasília, DF. CEP: 71610-209.

APÊNDICE D – Produto técnico-tecnológico

Nos termos da Ata da 163ª Reunião da Comissão Acadêmica Nacional (CAN), datada de 11 de maio de 2023, conforme registro da página 10, restou homologado como produto técnico-tecnológico, um Relatório Técnico Conclusivo (RTC), o qual segue juntado a este trabalho de conclusão de curso nas páginas seguintes.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO – CDT/UnB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

ARIOVALDO DIAS FURTADO

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**O DIAGNÓSTICO ARQUIVÍSTICO COMO FERRAMENTA DE AFERIÇÃO DA
MATURIDADE E DE MELHORIA CONTÍNUA:**
CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA DE EXCELÊNCIA
NO BRASIL.

Brasília
2024

ARIOVALDO DIAS FURTADO

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**O DIAGNÓSTICO ARQUIVÍSTICO COMO FERRAMENTA DE AFERIÇÃO DA
MATURIDADE E DE MELHORIA CONTÍNUA:
CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA DE EXCELÊNCIA
NO BRASIL.**

Relatório Técnico Conclusivo apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre em
Programa de Pós-Graduação em Propriedade
Intelectual e Transferência de Tecnologia para
Inovação – PROFNIT – Ponto Focal Universidade de
Brasília

Orientador (a): Profa. Tânia Cristina da Silva Cruz

Brasília
2024

FURTADO, Ariovaldo Dias. **O diagnóstico arquivístico como ferramenta de aferição da maturidade e de melhoria contínua**: contribuições para uma governança arquivística de excelência no Brasil. 2024. 52f. (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. Universidade de Brasília, Brasília, 2024.

RESUMO

Quando organizada de forma científica, seguindo os padrões arquivísticos, a informação transforma-se em um ativo de grande relevância para as instituições e para a sociedade como um todo, garantindo o direito constitucional de acesso à informação. Essa é a realidade almejada: o acesso pleno à informação. No entanto, no Brasil, observa-se um cenário desfavorável, com acervos arquivísticos desorganizados e muitas vezes inacessíveis. Diante disso, torna-se imprescindível o mapeamento da situação real dos arquivos institucionais, o que deve ser feito por meio da adoção de procedimentos adequados de gestão de documentos. Para conhecer a realidade desses acervos, é necessário aplicar um diagnóstico arquivístico, que constitui o primeiro passo para a implementação de uma gestão de documentos eficaz. Contudo, o desafio que se impõe reside na ausência de modelos, padrões ou protocolos na literatura brasileira para a aplicação do diagnóstico arquivístico. Nesse contexto, foi elaborado um protocolo para a realização do diagnóstico arquivístico, o qual permite identificar o nível de maturidade da gestão de documentos e gerar ações voltadas à melhoria contínua dos arquivos. A coleta, organização e disponibilização dos dados em um banco de dados em planilha Excel, que alimenta um painel de *Business Intelligence* Arquivístico (*B.I. Arquivístico*), possibilita o exercício de uma governança arquivística eficaz e o aumento da maturidade institucional, por meio de ações de curto, médio e longo prazo, voltadas ao atendimento das recomendações provenientes da aplicação das matrizes *SWOT* (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) e *GUT* (Gravidade – Urgência – Tendência). O protocolo foi aplicado no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional e pode ser replicado por outras instituições públicas.

Palavras-Chave: Diagnóstico arquivístico; Governança arquivística; Maturidade em gestão de documentos; Protocolo DArq-MC.

FURTADO, Ariovaldo Dias. **Archival diagnosis as a tool for measuring maturity and continuous improvement**: contributions to excellent archival governance in Brazil. 2024. 52f. (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. Universidade de Brasília, Brasília, 2024.

ABSTRACT

When organized scientifically, in accordance with archival standards, information becomes a highly valuable asset for institutions and society as a whole, ensuring the constitutional right to access information. This is the desired reality: full access to information. However, in Brazil, a disadvantageous scenario is observed, with disorganized and often inaccessible archival collections. Therefore, it is essential to map the actual situation of institutional archives, which should be done through the adoption of appropriate record management procedures. In order to understand the reality of these collections, it is necessary to apply an archival diagnosis, which is the first step towards implementing effective record management. Nonetheless, the challenge lies in the lack of models, standards, or protocols in Brazilian literature for applying the archival diagnosis. In this context, a protocol was developed for conducting an archival diagnosis, which allows the identification of the maturity level in record management and generates actions aimed at the continuous improvement of archives. The collection, organization, and availability of data in an Excel spreadsheet database, which feeds a Business Intelligence Archival (B.I. Archival) dashboard, enable the exercise of effective archival governance and the increase of institutional maturity through short, medium, and long-term actions aimed at addressing the recommendations resulting from the application of the SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) and GUT (Severity – Urgency – Trend) matrices. The protocol was applied at the Ministry of Integration and Regional Development and can be replicated by other public institutions.

Keywords: Archival diagnosis; Archival governance; Maturity in record management; Protocol DARq-MC.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Processo de diagnóstico de arquivo	13
FIGURA 2	Esquema sobre a aplicação e interligação dos processos metodológicos na recolha e análise de dados	16
FIGURA 3	Protocolo DArq-MC (Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua)	21
FIGURA 4	Formulário para aplicação de perguntas para o diagnóstico arquivístico do MIDR	30
FIGURA 5	Formulário para aplicação de perguntas para o diagnóstico arquivístico do MIDR	31
FIGURA 6	Parte do formulário de diagnóstico arquivístico do MIDR – Item “Outros”	32
FIGURA 7	Parte do formulário de diagnóstico arquivístico do MIDR – Item para inserir outras informações referentes à seção	33
FIGURA 8	Modelo de formulário 2, aplicado pelos pesquisadores, contendo perguntas de múltipla objetivas, com opções de respostas fixas e recomendações	34
FIGURA 9	Análise SWOT e GUT	38
FIGURA 10	Grau de maturidade em gestão de documentos – Arquivo Nacional	39
FIGURA 11	Grau de maturidade verificado em razão das informações do diagnóstico	40
FIGURA 12	<i>Business Intelligence</i> Arquivístico (<i>B.I.</i> Arquivístico) do MIDR	41
FIGURA 13	Recomendações para melhoria da gestão de documentos do MIDR	43
FIGURA 14	Registro da transferência do acervo da RENORT para o Arquivo Central do MIDR	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Mapa de literatura – Diagnóstico da situação arquivística – Luís Carlos Lopes	17
TABELA 2	Modelo de documento de visão de projeto	28

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ARMA	Association of Records Managers and Administrators
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DArq-MC	Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua
DEGASE	Departamento Geral de Ações Socieducacionais
DDI/MIDR	Divisão de Documentação e Informação do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
FCI	Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
UnB	Universidade de Brasília
PROFNIT	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
FORTEC	Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais
LAI	Lei de Acesso à Informação
MDR	Ministério do Desenvolvimento Regional
MIDR	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
MPA	Ministério da Pesca e Aquicultura
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RENORT	Representação do Norte
SEDUC	Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro
SIGA	Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos
SINAR	Sistema Nacional de Arquivos
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) <i>and Threats</i> (Ameaças)
TED	Termo de Execução Descentralizada
TTD	Tabela de temporalidade de documentos
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	11
2.1	Objetivo Geral	11
2.2	Objetivos Específicos	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1	Definição de diagnóstico	12
3.2	Modelos/Protocolos de diagnóstico arquivístico	14
4	RESULTADOS	18
4.1	Aplicação do Protocolo no MIDR	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
6	PROSPECÇÃO FUTURA	48
7	REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

A informação é um ativo estratégico tanto para instituições quanto para cidadãos, devendo ser amplamente acessível, conforme estabelecido pela Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), nos incisos XXXIII do art. 5º e II do § 3º do art. 37, e no § 2º do art. 216. Esses dispositivos foram regulamentados pela Lei Nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). A relevância da informação para o desenvolvimento institucional é amplamente corroborada, como afirma a *ARMA International* (2017), que destaca sua aplicação em processos como o desenvolvimento de produtos e serviços, a tomada de decisões estratégicas, a proteção de direitos de propriedade, ações de marketing, gerenciamento de projetos, processamento de transações e negócios, atendimento a clientes e usuários, além da captação de recursos financeiros.

Para que o acesso à informação seja efetivo, é imprescindível que seus custodiadores garantam tanto a organização quanto a preservação desses ativos, conforme estipulado pela Lei 8.159/1991, também conhecida como Lei de Arquivos. Esse marco legal criou o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), órgão vinculado ao Arquivo Nacional e responsável, como órgão central do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR), por definir a política nacional de arquivos.

O CONARQ, no exercício de suas funções, adotou a gestão documental como um princípio central para a organização da informação. Conforme definido pela Lei 8.159/1991, gestão de documentos consiste no "conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente" (Brasil, 1991). Essa definição destaca a necessidade de metodologias robustas e sistemáticas para garantir a preservação e o uso adequado das informações.

Entretanto, é consenso na Arquivologia que a implementação de uma gestão documental eficaz depende de um conhecimento detalhado da realidade arquivística da instituição em questão. A melhor estratégia para adquirir esse conhecimento é a aplicação de um diagnóstico arquivístico. O próprio Arquivo Nacional adotou esse procedimento como etapa inicial para "fornecer um quadro geral para todos aqueles que se interessam, ou estão atuando pela melhoria das condições dos arquivos públicos e na ampliação do acesso às suas informações" (Arquivo Nacional, 1990, p.

433).

O principal desafio atual nesse campo é a lacuna teórico-metodológica existente na definição do termo "diagnóstico" em Arquivologia, assim como a ausência de um protocolo padronizado para sua execução. A revisão da literatura, realizada por meio de pesquisa na base Google Acadêmico, confirma essa lacuna, com trabalhos de autores como Lopes (1997, 2009, 2014), Silva (2013), Xavier (2017), Campos (2019), Braga (2021) e Diogo (2022) apontando para a necessidade de maior clareza metodológica. Enquanto alguns desses autores discutem o diagnóstico arquivístico em uma perspectiva epistemológica, outros, apesar de abordarem aspectos práticos, ainda não propõem um protocolo claro e detalhado.

Este Relatório Técnico Conclusivo tem, portanto, o objetivo de preencher essa lacuna, propondo um protocolo para a elaboração de diagnósticos arquivísticos que incorpore inovação tecnológica e que contribua para o aumento da maturidade na gestão documental das instituições públicas brasileiras.

Para a construção do protocolo, foram integrados elementos inovadores, como as matrizes *SWOT* (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) e GUT (Gravidade – Urgência – Tendência). Tais ferramentas visam hierarquizar e priorizar as ações de melhoria contínua identificadas a partir do levantamento de informações. A correta aplicação dessas metodologias por profissionais qualificados resultará no aumento da maturidade institucional em gestão de documentos.

Além disso, este protocolo propõe uma visão dinâmica do diagnóstico arquivístico, rompendo com a ideia de um diagnóstico estático. A implementação das ações priorizadas pelo uso das matrizes *SWOT* e GUT permitirá que o diagnóstico funcione como um processo contínuo de melhoria, adaptando-se às necessidades e condições institucionais ao longo do tempo.

Este Relatório também apresenta a aplicação prática do protocolo no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), uma instituição pública federal vinculada ao Poder Executivo e com atuação em nível nacional.

O Relatório Técnico Conclusivo está estruturado da seguinte forma: introdução, objetivos, referencial teórico, resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Propor e aplicar um protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico que gere inovação tecnológica por meio da elaboração de um conjunto de ações que contribuam para a melhoria da maturidade em gestão de documentos em instituições públicas brasileiras.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 Analisar eventual existência de lacuna para o termo diagnóstico na área de Arquivologia;

2.2.2 Verificar a existência de modelo/protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico;

2.2.3 Desenvolver e apresentar protocolo para elaboração do diagnóstico arquivístico que sirva para gerar um conjunto de ações para melhoria contínua em gestão de documentos;

2.2.4 Aplicar o protocolo no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), instituição pública brasileira de atuação nacional para avaliar a efetividade do modelo proposto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao realizar levantamentos bibliográficos sobre diagnóstico arquivístico na área de Arquivologia, utilizando a base Google Acadêmico, foram identificados diversos estudos relevantes, como os de Lopes (1997, 2009, 2014), Silva (2013), Xavier (2017), Campos (2019), Braga (2021) e Diogo (2022). No entanto, grande parte desses autores aborda o diagnóstico a partir de uma perspectiva epistemológica, e não prática, o que distingue este Relatório Técnico Conclusivo. Ainda que alguns desses autores discutam o diagnóstico arquivístico de forma mais pragmática, nenhum deles propõe a criação de um protocolo detalhado, como o apresentado aqui. Além disso, esses estudos não aplicam as matrizes *SWOT* e *GUT*, de forma integrada, nem consideram o diagnóstico como um processo dinâmico, um dos principais aspectos inovadores deste Relatório.

Embora Diogo (2022) mencione a utilização da matriz *SWOT* como ferramenta

de análise das informações obtidas por meio de formulários, observações participantes e reuniões, sua proposta não alcança o nível de profundidade do protocolo atual, uma vez que não utiliza a matriz GUT nem considera a revisitação periódica do diagnóstico, o que confere ao processo a característica dinâmica central deste Relatório Técnico Conclusivo.

3.1 DEFINIÇÃO DE DIAGNÓSTICO

No contexto arquivístico brasileiro, o termo "diagnóstico" tem sido amplamente utilizado. Desde 1990, o Arquivo Nacional, órgão central do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA), já empregava o conceito em suas publicações, como no "Cadastro Nacional de Arquivos Federais", que incluiu o "Diagnóstico Geral de Situação dos Acervos". O objetivo desse diagnóstico era "fornecer um quadro geral para todos aqueles que se interessam, ou estão atuando pela melhoria das condições dos arquivos públicos e na ampliação do acesso às suas informações" (Arquivo Nacional, 1990, p. 433).

Campos (2019) sugere que o termo "diagnóstico" foi incorporado à Arquivologia pelo menos 10 anos antes dessa publicação, durante a década de 1980, quando o Arquivo Nacional desenvolvia o Programa de Modernização Institucional-Administrativa. Independentemente da data exata dessa apropriação, a questão central é compreender como o termo foi adotado e se há consenso sobre seu significado, uma discussão que será aprofundada ao longo deste Relatório Técnico Conclusivo.

Segundo Lopes (1997, 2009) e Santos (2013), um diagnóstico arquivístico deve incluir a descrição das atividades da instituição, o fluxo das informações produzidas ou recebidas, a estrutura organizacional e suas funções, as características do acervo sob custódia, questões relacionadas ao acesso à informação, os responsáveis pelas atividades arquivísticas, a história da instituição e as formas de guarda da documentação.

Braga (2021, p. 101), alinhada com Lopes (1997, 2009) e Santos (2013), afirma que "mais do que determinar a finalidade do diagnóstico, é preciso questionar quais informações são realmente importantes". Em sua pesquisa envolvendo 22 ministérios, Braga concluiu que, embora o diagnóstico seja uma prática comum em instituições públicas brasileiras, há uma falta de critério claro para sua execução. Quase todos os

ministérios enviaram documentos distintos entre si, embora todos fossem considerados diagnósticos por suas respectivas instituições.

Embora os autores mencionados indiquem quais elementos devem estar presentes em um diagnóstico arquivístico, nenhum deles oferece uma definição clara do termo. Essa lacuna também é observada no "Dicionário de Terminologia Arquivística" do Arquivo Nacional (2005), que não inclui o termo diagnóstico, apresentando como termo mais próximo o de "censo de arquivos", definido como:

Levantamento oficial, em geral periódico, dos arquivos [conjunto de documentos e instituição responsável] de um determinado universo, para obtenção de dados quantitativos e qualitativos. (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 46).

Reconhecendo essa lacuna, Campos (2019) buscou uma definição do termo diagnóstico em outras áreas, como medicina, ciências sociais e administração. Em seu estudo, a autora concluiu que o diagnóstico arquivístico faz parte da identificação documental, sendo uma ferramenta para analisar o acervo e basear propostas de organização dos documentos. Ela define o diagnóstico arquivístico como: “O diagnóstico de arquivo é o processo de análise de como os documentos são produzidos, acumulados e tratados, independente do seu suporte” (Campos, 2019, p. 114).

Vale ressaltar que, enquanto Campos (2019, p. 114) afirma que o termo foi adequadamente apropriado pela Arquivologia e que sua definição é clara, outros autores, como Braga (2021, p. 101), discordam, apontando a falta de uma definição consensual.

Campos (2019) também apresenta seis etapas que compõem o processo de diagnóstico arquivístico: planejamento do diagnóstico; levantamento de informações; análise dos dados coletados; identificação de problemas; proposta de plano de ação; e monitoramento das ações implementadas

FIGURA 1 - Processo de diagnóstico de arquivo.



Fonte: Campos (2019, p. 115).

3.2 MODELOS/PROTOCOLOS DE DIAGNÓSTICO ARQUIVÍSTICO

Xavier (2017, p. 19) afirma que "o diagnóstico é o primeiro passo para a implementação de um programa de gestão de documentos". Complementarmente, acrescenta que "o diagnóstico, como instrumento técnico da Arquivologia, pode revelar a situação dos documentos de uma instituição, entidade ou pessoa". Para realizar o diagnóstico da situação da gestão de documentos no Departamento Geral de Ações Socioeducativas (DEGASE), vinculado à Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEDUC), Xavier (2017) adotou um formulário de coleta de dados, considerando os seguintes aspectos:

- 1 – História administrativa, que visa fazer um levantamento da história da existência do órgão, desde sua criação até o momento da realização do diagnóstico;
- 2 – Estrutura orgânico-administrativa, que tem por objetivo identificar as mudanças de estrutura ocorridas desde a criação do órgão;
- 3 – Institucionalidade arquivística, que diz respeito ao levantamento das atividades, procedimentos ou unidades administrativas responsáveis pelo tratamento do acervo documental;
- 4 – Mapeamento dos procedimentos de gestão de documentos, que é o levantamento de indicadores resultantes da coleta de dados e da análise do dimensionamento arquivístico das unidades pesquisadas expressos nas fases de produção, uso, tramitação e destinação dos documentos.

Leão (2021) utilizou um formulário padrão disponível no Anexo A do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA) da administração pública federal para realizar o que denominou de pré-diagnóstico dos Conselhos Federais. Após revisar a literatura, Leão (2021) identificou 27 termos relacionados ao "diagnóstico de arquivo", concluindo que não havia clareza sobre o que deveria constar no instrumento, seu significado e a metodologia adequada. Por essa razão, optou por chamar sua abordagem de pré-diagnóstico dos Conselhos Federais de Fiscalização de Profissões Regulamentadas no Brasil, abrangendo os seguintes pontos:

- 1 – Conselhos de Fiscalização de Profissões Regulamentadas por Lei, que se subdividiu em outros dois subtítulos: Fundamentação legal que subordina os Conselhos de Fiscalização ao Arquivo Nacional; Organização e infraestrutura dos Conselhos;
- 2 - Resultados do Pré-Diagnóstico de Arquivos dos Conselhos Federais de Fiscalização de Profissões Regulamentadas;

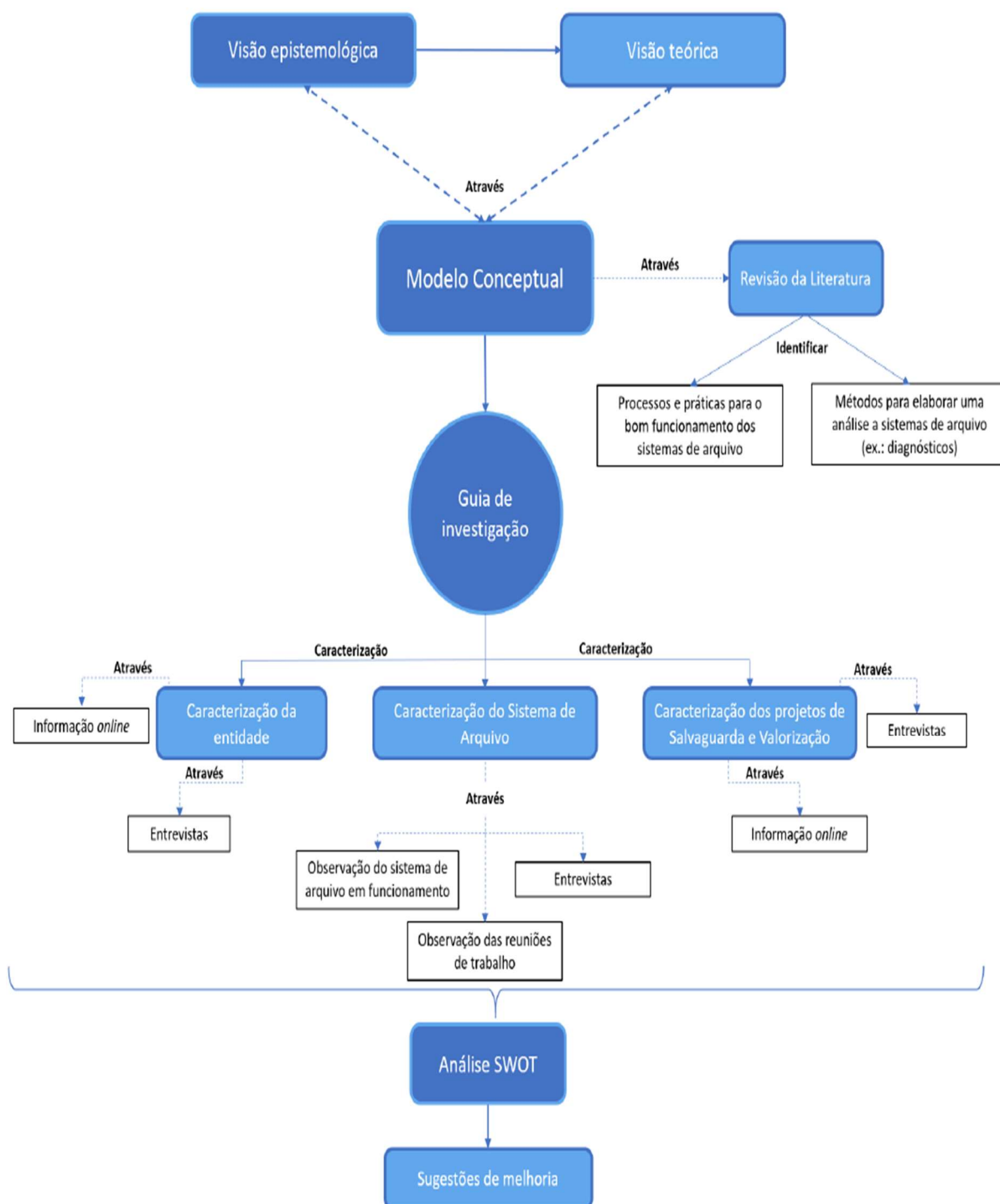
Silva (2013), identificando uma situação semelhante à descrita por Leão (2021), propõe quatro critérios que devem estar presentes em um diagnóstico arquivístico:

- e) Foco na organização cultura informacional, gerencial e organizacional. Critérios relativos à cultura organizacional necessário para promover e sustentar o gerenciamento da informação;
- f) Foco na capacidade gerencial processos, pessoas e ferramenta. Critérios relativos à capacidade de OG em desenvolver processos, tecnologias e pessoas para gerenciar a informação;

- g) Foco na informação conteúdo, utilidade e uso. Critérios relativos à gestão dos ativos informacionais;
- h) Foco na utilidade e uso. Critérios relativos à pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário e atendimento às suas necessidades.

Diogo (2022, p. 128) utilizou o método de observação participante e aplicou questionários, intitulados "Guia de investigação para a observação do sistema de arquivo e para a realização de entrevistas", para realizar o diagnóstico do Sistema de Arquivo da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto. O objetivo foi coletar dados sobre estrutura orgânica e funcional, história e eventos marcantes, recursos humanos, materiais e financeiros, sistemas de arquivo em uso, e ações de captura, classificação e digitalização, entre outros. Além disso, Diogo (2022) realizou entrevistas para complementar as informações e obter a perspectiva dos custodiadores dos acervos. Os dados coletados foram analisados com o uso da matriz *SWOT*. O método utilizado foi sistematizado da seguinte forma:

FIGURA 2 – Esquema sobre a aplicação e interligação dos processos metodológicos na recolha e análise de dados



Fonte: Diogo (2022, p. 48)

Campos (2019, p. 54-56), em sua análise da proposta de diagnóstico de Lopes (2014), sistematizou uma síntese na forma da Tabela 1, que apresenta o significado e os passos para a elaboração de um diagnóstico arquivístico.

TABELA 1 – Mapa de literatura – Diagnóstico da situação arquivística – Luís Carlos Lopes

MAPA DE LITERATURA – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ARQUIVÍSTICA – LUÍS CARLOS LOPES	
Autor	Luís Carlos Lopes
Nome	Diagnóstico da Situação Arquivística
Definição	• “operação de constituir a imagem de uma ou mais organizações” (2014, p. 170) • “espelho da vida informacional” (2014, p. 192)
Tipos	• maximalista (2014, p. 165) • minimalista (2014, p. 165)
Objetivo	“retratar a situação arquivística da organização” (2014, p. 176), podendo aproximar o arquivista da possibilidade de resolver problemas de modo científico
Objeto	“levantamento geral dos dados sobre as atividades, fluxo informacional, estruturas, funções e das questões referentes aos acervos” (2014, p. 176)

MAPA DE LITERATURA – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ARQUIVÍSTICA – LUÍS CARLOS LOPES	
O que coletar de informação	1. Atividades da organização (2014, p. 172, p. 173, p. 176, p. 189); 2. Fluxo das informações (2014, p. 172, p. 176); 3. Estrutura (2014, p. 173, p. 176, p. 189); 4. Funções (2014, p. 176, p. 189); 5. Histórico e cronologia da organização (2014, p. 189); 6. Pessoal – quantitativo e qualitativo (2014, p. 189, p. 191); 7. Problemas informacionais da organização (2014, p. 189); 8. Problemas de acesso (2014, p. 192); 9. Levantamento do acervo (2014, p. 175, p. 189, p. 191, p. 193): a. Quantidades (2014, p. 175, p. 189, p. 191); b. Características diplomáticas (2014, p. 175); c. Conteúdos informacionais genéricos (2014, p. 175); d. Movelaria (2014, p. 175, p. 189, p. 192); e. Embalagens (2014, p. 175, p. 189, p. 192); f. Modo original de arquivamento (2014, p. 175): i. Classificação; ii. Avaliação; e iii. descrição. g. Tecnologias da informação (2014, p. 175); h. Características das instalações (2014, p. 175, p. 189, p. 191); i. Situação de preservação do acervo (2014, p. 175, p. 189); j. Tipologias documentais (2014, p. 193); e Casos de massa documental acumulada em depósitos (LOPES, 2014, p. 191): 1. Localização do acervo no prédio; 2. Tamanho, em metros quadrados, e pé-direito do espaço utilizado para o armazenamento de documentos; 3. Materiais utilizados no piso, nas paredes e no teto e a relação com os riscos; 4. Problemas de aeração, incidência de luz, umidade, calor; 5. Entrada, saída, permanência e circulação de pessoas, objetos e máquinas; 6. Histórico de uso do espaço; e 7. Registro de acidentes que envolveram o acervo.

MAPA DE LITERATURA – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ARQUIVÍSTICA – LUÍS CARLOS LOPES	
Como coletar	• Formulários • Entrevistas • História oral • Observação • Documentos • Registro das informações levantadas em base de dados
Características	• Pedagógico (2014, p. 175) • “aproximar o arquivista da possibilidade de resolver problemas de modo científico” (2014, p. 192) • “primeiro-provisório-instrumento de pesquisa” (2014, p. 189) • “não há uma receita” (2014, p. 177 e p. 183)
Papel do arquivista	• “somente o profissional bem informado e treinado é capaz de precisar aquilo que, na melhor das hipóteses, é compreendido de modo difuso” (2014, p. 174) • “profissional como um observador participante, alguém que seja capaz de melhorar a qualidade global dos trabalhos, atuando na sua área, a da gestão da informação registrada de atribuição arquivística” (2014, p. 175) • “o talento do pesquisador consiste em adequar os métodos às possibilidades e necessidades dos objetos” (2014, p. 178) • “precisam dedicar-se ao conhecimento teórico e à pesquisa aplicada” (2014, p. 178)
Documentos produzidos	• Diagnóstico da Situação Arquivística • Planos de Trabalho • Projetos de Trabalho • Projetos • Diagnósticos-projetos

Fonte: Campos (2019, p. 54 a 56)

Apesar de sua análise, Campos (2019, p. 53) conclui que não há um modelo consolidado para a elaboração de diagnósticos arquivísticos, evidenciando uma lacuna na área. Diante disso, para preencher essa lacuna, apresenta-se o protocolo elaborado e testado no âmbito do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), uma instituição pública de grande relevância no cenário nacional.

4 RESULTADOS

O Protocolo Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua (Protocolo DArq-MC) foi desenvolvido como uma proposta inovadora para a conclusão do curso de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), vinculado ao ponto focal da UnB. O campo empírico para a prova de conceito desse protocolo foi o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), uma instituição de abrangência nacional, com capilaridade em todo o território brasileiro e com características similares a diversas outras instituições públicas do país.

A escolha do MIDR foi motivada pela parceria estabelecida com a UnB, formalizada por meio de um Termo de Execução Descentralizada (TED) firmado no final de 2021. O TED justificou-se pelo projeto de pesquisa da UnB intitulado "O diagnóstico da situação arquivística como fundamento para construção dos instrumentos de gestão de documentos e tratamento de documentos dos acervos do MDR". Entre as metas da parceria, estava a realização do diagnóstico da situação arquivística do Ministério. Assim, propôs-se o uso do protocolo desenvolvido no âmbito do Mestrado vinculado ao PROFNIT, ponto focal UnB, como metodologia para o diagnóstico.

A proposta foi aceita por ambas as partes do TED, e o protocolo foi formalmente aplicado no MIDR no decorrer do projeto de pesquisa, com um período de implementação de seis meses.

O Protocolo Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua (Protocolo DArq-MC) recebeu este nome por se tratar de um instrumento que vai além de um levantamento pontual da situação dos arquivos e informações arquivísticas. O protocolo, ao aplicar as matrizes *SWOT* e *GUT*, identifica necessidades de ajustes e apresenta um plano de ações para melhorias, levando em consideração forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sob a ótica da gravidade, urgência e tendência. A melhoria contínua

resulta da implementação dessas ações e do retorno ao ciclo de diagnóstico, reavaliando a situação e adotando novas medidas, sempre guiado pelas matrizes *SWOT* e *GUT*. O protocolo foi idealizado com o conceito de um relógio de ponteiros, simbolizando a urgência de realizar o diagnóstico arquivístico para mitigar o risco de perda de informações, o que poderia trazer prejuízos tanto às instituições públicas quanto à sociedade.

Visualmente, o protocolo inicialmente remete à simplicidade de um relógio, com o "tic-tac" representando a dinâmica do diagnóstico. No entanto, ele também pode ser visto como um processo complexo, comparado a uma espiral quântica e atemporal, buscando a perfeição por meio da melhoria contínua. Ao realizar diagnósticos de forma contínua, as ações para melhorar as condições dos arquivos e das informações arquivísticas vão progressivamente reduzindo a dimensão do relógio, até alcançar seu centro, onde reside a situação de excelência almejada.

Por outro lado, caso o protocolo não seja implementado por profissionais qualificados ou as matrizes *SWOT* e *GUT* sejam negligenciadas, com medidas paliativas e empíricas, ele perderá sua simplicidade e previsibilidade, resultando em um cenário disforme, com possíveis consequências desastrosas para as instituições e a sociedade.

A aplicação do protocolo deve, portanto, ser realizada por profissionais capacitados para garantir um diagnóstico situacional preciso dos arquivos institucionais. No caso do MIDR, o protocolo foi implementado por arquivistas e professores da UnB, em colaboração com arquivistas e servidores da área de Gestão de Documentos do Ministério. A partir das informações obtidas, os responsáveis puderam definir, priorizar e adotar soluções que atenderam aos critérios de gravidade, urgência e tendência, conforme a aplicação das matrizes *SWOT* e *GUT*, resultando em um plano de ação em implementação no âmbito do planejamento estratégico das unidades arquivísticas do MIDR.

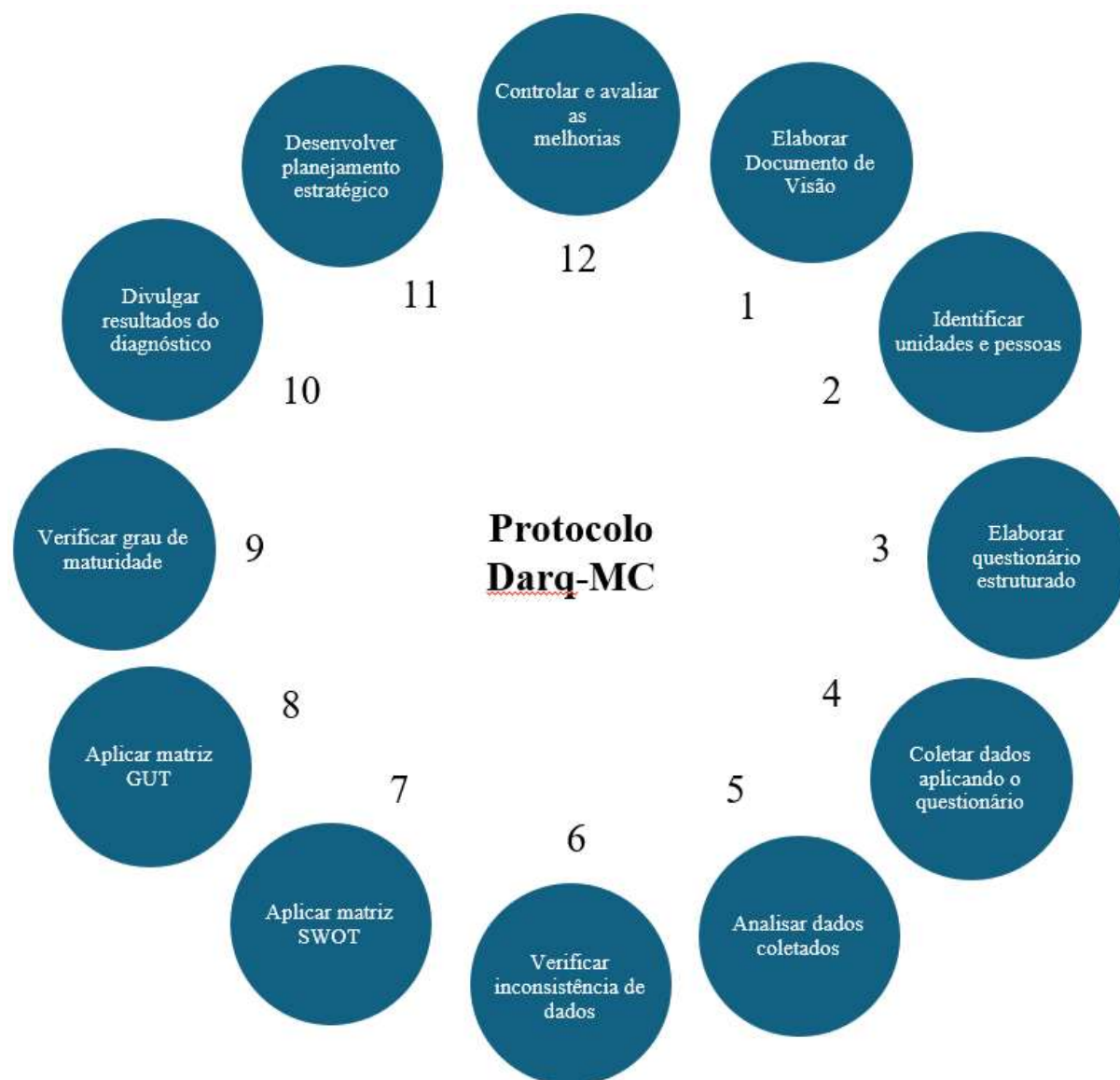
O Protocolo DArq-MC apresenta um caráter inovador ao não se limitar a um diagnóstico estático, baseado em um único relatório, mas sim a um diagnóstico dinâmico, comparável a um painel de indicadores em um modelo de *Business Intelligence* Arquivístico. O protocolo prevê atualizações sistemáticas e contínuas, como as realizadas no âmbito do MIDR, permitindo identificar as melhorias implementadas ao longo do tempo e motivando novos investimentos pelas administrações institucionais. Caberá aos profissionais da área e responsáveis pelos

arquivos aproveitar essa oportunidade e reaplicar as matrizes *SWOT* e *GUT* para estabelecer novas prioridades e promover ciclos de melhorias contínuas, com consequente aumento da maturidade na gestão documental da instituição.

A natureza dinâmica do protocolo é evidenciada pelo uso de planilhas Excel para controle de dados e pela criação de um painel atualizável em *Power BI*, conferindo ao protocolo uma dimensão de diagnóstico "3D". Essa combinação de ferramentas resulta no que foi denominado *Business Intelligence* Arquivístico, um painel inteligente que transforma dados em informações e estas em conhecimento para a tomada de decisão por gestores, tanto no curto quanto no médio e longo prazo.

Embora a inovação seja frequentemente associada à tecnologia ou a ações futurísticas, a OCDE (2005) aponta que a inovação, como competência organizacional, pode ocorrer por meio da renovação de processos, serviços e produtos. Esse é o caso do protocolo ora proposto, que foi estruturado em doze etapas sequenciais e cumulativas, que podem, ao final, retroalimentar o processo e serem repetidas quantas vezes forem necessárias até que se atinja o nível desejado de maturidade na gestão de documentos, conforme ilustrado na Figura 3.

FIGURA 3 – Protocolo DARq-MC (Diagnóstico Arquivístico – Melhoria Contínua)



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

1 – Elaborar documento de visão:

Neste documento deverá constar o propósito do diagnóstico e o que será feito, de maneira geral, com base em documentos de visão aplicados em metodologias de gestão de projetos. Sugere-se abordar informações como o nome do diagnóstico, o propósito, o objetivo, a justificativa, os benefícios, as características do que será entregue, o que será feito e o que não será feito, as partes interessadas, as premissas, as restrições, os riscos, as entregas, o prazo, o investimento, entre outros.

2 – Identificar unidades e pessoas:

É fator crítico de sucesso para o diagnóstico arquivístico a identificação das unidades produtoras e/ou acumuladoras de documentos e as pessoas que poderão contribuir com informações para a localização e identificação dos acervos

arquivísticos da instituição.

3 – Elaborar questionário estruturado:

Esta etapa é importante pois deve considerar o escopo e o objetivo do diagnóstico definido no documento de visão para estruturação do questionário. A linguagem a ser utilizada no questionário deverá considerar o público alvo, devendo ser adequada em razão das características do citado público. O questionário poderá contemplar diversas categorias, sendo recomendação deste modelo as que se seguem: Identificação da unidade e do responsável pelo preenchimento; Características dos Documentos; Atividades Arquivísticas; Formas de Organização e Recuperação dos Documentos; Processo de Transferência Documental; Processo de Seleção, Avaliação e Eliminação de Documentos; Processo de Pesquisa e Acesso aos Documentos; Perfil Profissional; Análise dos Materiais de Acondicionamento e Armazenamento dos Documentos; Ambientes Utilizados para Armazenamento dos Documentos; Migração de Suporte; Sistemas Informatizados Utilizados na Produção, Acesso e Preservação de Documentos. É importante o registro de que as categorias sugeridas podem ou não fazer parte do formulário, a depender do objetivo constante no documento de visão. Cada categoria deverá conter perguntas que visem o esclarecimento da situação atual. As perguntas deverão ser o mais objetivas possível, e suas respostas, sempre que possível, devem ser do tipo múltipla escolha, limitando-se no máximo a quatro alternativas e mantidas sempre na mesma ordem, conforme se segue: 1ª resposta – negativa (Não. Não atende...; não executa...; não possui...; não realiza...); 2ª resposta – positiva, mas de forma inicial ou prevista (Sim. Atende, executa, possui, realiza... mas ainda está no começo ou ainda está muito distante do desejado para...); 3ª resposta – positiva, de forma avançada mas ainda falta algo para a forma plena (Sim. Atende, executa, possui, realiza... mas ainda há espaço para melhorar); 4ª resposta – positiva (Sim. Atende, executa, possui, realiza... de forma plena). As respostas padrão têm como objetivo facilitar a atualização de cada pergunta/atividade no futuro.

4 – Coletar dados aplicando o questionário:

Elaborado o questionário estruturado, deve-se fazer contato com as unidades respondentes para acordar o envio do questionário e um prazo para devolução das respostas. O formulário elaborado nos termos do item 3 deve ser disponibilizado, preferencialmente, em meio eletrônico e, em casos excepcionais, em suporte papel ou coletados os dados por meio de entrevistas junto aos responsáveis pelas unidades

identificadas como produtoras e/ou acumuladoras de documentos. Em último caso, não sendo obtida a coleta dos dados pelos meios anteriores, deverá ser adotada a observação participante de profissional devidamente qualificado no preenchimento do formulário;

5 – Analisar dados coletados:

Os dados coletados nos formulários resultantes da aplicação nas unidades produtoras e/ou acumuladoras de documentos deverão ser analisados e processados para gerar um banco de dados, que pode ser uma planilha Excel, contendo as características específicas dos acervos sob custódia de cada setor de trabalho. Sugere-se, para melhor entendimento por parte da administração da instituição, a representação posterior dos dados em forma de gráficos e planilhas.

6 – Verificar inconsistência de dados:

É importante que o processamento e a análise dos dados coletados/fornecidos seja feita por profissional qualificado, sendo um arquivista experiente o mais indicado para tal tarefa. É neste momento que são identificadas possíveis inconsistências nas respostas fornecidas, o que exige uma conversa com a pessoa que preencheu o formulário para melhor compreensão das informações e, até mesmo, a visita ao local em que se encontra o acervo, para que sejam adotadas eventuais correções nos registros;

7 – Aplicar matriz *SWOT*:

Identificar nos dados coletados e analisados quais são as forças e fraquezas, considerando o ambiente interno e as oportunidades e ameaças, sob a ótica do ambiente externo. Levantados os dados, estes deverão ser objeto de discussão entre os participantes, os quais deverão votar suas distribuições e, se for o caso, a ordem em que devem aparecer. A ideia é identificar eventuais problemas e atuar para que não haja um agravamento e, ao mesmo tempo, atacar as ações que não estão boas, buscando melhorá-las. Neste aspecto, é importante que seja mantida uma memória, preferencialmente, em ambiente digital, da situação atual, para que seja possível promover ajustes em razão das ações realizadas para solução de eventuais problemas. Assim, se terá um diagnóstico sempre atualizado, permitindo uma análise da evolução da gestão de documentos na instituição e das melhorias implementadas para o aumento da sua maturidade.

8 – Aplicar matriz *GUT*:

A aplicação da matriz *GUT* deve ser feita com o acompanhamento de

profissionais que entendam a criticidade dos problemas levantados. É importantíssima a participação de um Arquivista nesta etapa, já que se trata do profissional que possui qualificação para avaliar quais problemas são mais graves e quais são mais simples, estabelecendo uma hierarquia de prioridades. Além da gravidade, é interessante o Arquivista avaliar o impacto que a solução de determinado problema trará para todo o contexto da gestão arquivística de documentos, pois alguns problemas de fácil resolução podem impactar positivamente e, até mesmo, contribuir para a solução de problemas mais complexos. A Matriz GUT determina os graus de prioridade de cada força ambiental enquadrada na Matriz SWOT, a fim de possibilitar a construção de um plano de ação para a unidade/instituição.

9 – Verificar o grau de maturidade:

Com todos os dados analisados e disponíveis, caberá aos responsáveis pelo diagnóstico a verificação do grau de maturidade da instituição na gestão de documentos, conforme “Escala dos Níveis de Gestão de Documentos” disponibilizada pela Coordenação do SIGA (Arquivo Nacional), abaixo transcrita: Nível 1 – Possui CPAD; Possui protocolo central e/ou protocolos setoriais; Possui unidades protocolizadoras; Controla o recebimento, a tramitação e a expedição de documentos; Nível 2 – Possui política de gestão de documentos definida, que contemple a produção, o arquivamento, a preservação e a segurança dos documentos arquivísticos; Classifica, organiza e avalia seus documentos relativos às atividades-meio com base na Resolução n. 14 do CONARQ; Possui normas internas orientando os procedimentos para eliminação de documentos; Elimina documentos relativos às atividades-meio de acordo com os procedimentos e recomendações do CONARQ; Nível 3 – Norma interna para: produção, número de vias/cópias e estabelecimento de modelos de formulários, correspondência e demais documentos avulsos e de procedimentos e rotinas para transferência e recolhimento; Processos de trabalho mapeados; Arquivo intermediário; TTD-fim aprovada pelo AN; Classifica, organiza e avalia documentos relativos às atividades finalísticas; Elimina documentos relativos às atividades finalísticas, de acordo com os procedimentos recomendados pelo CONARQ e AN; Nível 4 – Sistema informatizado para suporte às atividades de protocolo; Sistema informatizado para suporte às atividades de gestão de documentos (SIGAD); Política de preservação; Identifica e trata os documentos de arquivo produzidos nos sistemas de negócio; Nível 5 – O Sistema de Gestão de Documentos integra os sistemas de negócio, sistema de protocolo e os sistemas de arquivos;

Todos os documentos produzidos e/ou recebidos, processos e documentos avulsos, em qualquer suporte, recebem tratamento arquivístico adequado; Capacita servidores que executam atividades de gestão de documentos desde a produção até a destinação; Identifica, avalia e promove mudanças constantes no programa de gestão, visando seu aperfeiçoamento; Observação: estes são os níveis de maturidade em gestão de documentos do Arquivo Nacional disponíveis no ano de 2023. O Arquivo Nacional está desenvolvendo e avaliando novos níveis de maturidade, devendo os responsáveis pelo diagnóstico ficar atento às atualizações para a devida adequação. Em consulta recente realizada via Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), formulada ao Arquivo Nacional em setembro de 2024, o Serviço de Informações ao Cidadão do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) informou que o Índice de Maturidade em Gestão de Documentos (iMGD) está em desenvolvimento no Arquivo Nacional, e que mantém uma escala com quatro níveis que indicam o percentual de aderência dos órgãos e entidades integrantes do SIGA às práticas de gestão de documentos. Logo, mantém-se a mesma situação de 2023, o que indica a necessidade de monitoramento por parte dos interessados.

10 – Divulgar os resultados do diagnóstico:

O diagnóstico precisa ser conhecido pela alta administração da instituição e por seu corpo de servidores. Assim, após a sua conclusão, a sua entrega deve ser formalizada junto à alta administração, fazendo constar do documento, os principais pontos, seus impactos e os custos em não adotar medidas para a sua solução. Deve-se incluir no documento de entrega, o comando legal que determina à Administração Pública a obrigatoriedade da gestão de documentos e as eventuais responsabilizações pelo seu descumprimento. O diagnóstico deve ser apresentado para a alta administração da instituição, buscando angariar apoio para a solução dos problemas identificados bem como para o fortalecimento das ações que já foram realizadas ou estão em andamento. Recomenda-se, também, promover ações de comunicação junto à instituição, visando dar conhecimento da real situação aos servidores e colaboradores da unidade/instituição.

11 – Desenvolver o planejamento estratégico:

Com base no diagnóstico arquivístico, desenvolver o planejamento estratégico do Arquivo visando implementar o plano de ação com base nas matrizes *SWOT* e *GUT*, para solucionar os problemas, conforme as prioridades estabelecidas e promover a melhoria contínua na gestão de documentos, aumentando o nível de

maturidade da instituição na gestão arquivística do seu acervo documental e, conseqüentemente, garantindo o cumprimento do direito constitucional de acesso à informação ao cidadão. O planejamento deve prever ações de curto, médio e longo prazo, conforme indicado pelos resultados da aplicação das matrizes *SWOT* e *GUT*.

12 – Controlar e avaliar as melhorias:

É importante revisitar o diagnóstico para realizar o controle daquilo que foi implementado, bem como realizar a análise das melhorias ocorridas, promovendo a atualização da situação de cada atividade em períodos de tempo pré-determinados, cumprindo um dos preceitos básicos do planejamento estratégico, o controle e a avaliação. Esta ação permitirá identificar as melhorias que estão ocorrendo, redirecionar o planejamento, quando for o caso, e manter a alta administração informada acerca dos resultados alcançados e seus benefícios para a instituição e para a sociedade como um todo. Trata-se de ação importante para que o investimento e o apoio da alta administração seja mantido ao longo de todo o processo, trazendo melhorias contínuas à gestão de documentos da instituição.

Passa-se, a seguir, ao relato de como ocorreu a aplicação do protocolo *DARq-MC* no *MIDR*.

4.1 APLICAÇÃO DO PROTOCOLO NO MIDR

A seguir, será relatada como se deu a aplicação do protocolo *DARq-MC* no *MIDR*, registrando os resultados e lições aprendidas durante o processo. Para facilitar a compreensão, os doze (12) passos do protocolo serão abordados de forma sequencial.

4.1.1 Elaborar documento de visão:

No âmbito do protocolo *DARq-MD*, o documento de visão tem um papel fundamental, pois define o escopo e as diretrizes para a execução do diagnóstico arquivístico. Esse foi o primeiro passo implementado no diagnóstico aplicado ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (*MIDR*). O documento de visão tem a função de estabelecer o propósito do diagnóstico e os parâmetros para sua execução, garantindo que todos os envolvidos compreendam claramente os objetivos e as etapas do processo.

Para dar início a essa fase, foi realizada uma reunião preliminar que contou com a participação de dois professores e três pesquisadores especialistas em

Arquivologia. Entre os pesquisadores, estava o mestrando responsável pela proposição do protocolo, além de dois estudantes de Arquivologia da Universidade de Brasília (UnB). Também participaram membros da equipe de Gestão de Documentos do MIDR, composta por três servidoras da Divisão de Documentação e Informação (DDI/MIDR), duas delas com formação em Arquivologia. Durante esse encontro inicial, os professores e pesquisadores da UnB apresentaram todos os passos do protocolo à equipe do MIDR, esclarecendo detalhadamente o conceito de documento de visão, com base na metodologia ágil *Scrum*, e ressaltando sua importância na condução adequada do diagnóstico.

Adicionalmente, os acadêmicos descreveram o preenchimento de cada campo do documento de visão, que abrange: nome do projeto; duração; propósito; justificativa; benefícios; características do produto; escopo (o que será e o que não será feito); partes interessadas (*stakeholders*); premissas e restrições; riscos; entregas; prazos; e investimento. Esse detalhamento foi crucial para alinhar as expectativas e preparar os envolvidos para a tarefa.

Ao final dessa primeira reunião, estabeleceu-se um prazo de uma semana para que as partes envolvidas realizassem um preenchimento preliminar do documento, permitindo uma reflexão aprofundada sobre o conteúdo a ser registrado em cada campo. Essa abordagem visou assegurar um alinhamento preciso e eficaz entre os participantes antes de uma nova reunião.

Decorrido o prazo, um novo encontro foi realizado entre a equipe da UnB e a de Gestão de Documentos do MIDR, no qual cada um dos campos do documento de visão foi discutido em profundidade. Após aproximadamente duas horas de debate, as informações foram consensuadas e o documento foi finalizado com a aprovação de todas as partes. O documento de visão validado foi disponibilizado em uma plataforma específica do projeto, acessível a todos os interessados, de modo a garantir a transparência e ampla compreensão do escopo do diagnóstico.

O modelo de documento de visão utilizado no projeto seguiu as diretrizes propostas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no curso "*Scrum* no Contexto do Serviço Público", ministrado por Anderson da Silva Costa (ENAP, 2022).

TABELA 2 – Modelo de documento de visão de projeto

Documento de Visão do Projeto

Nome do Projeto:	
Propósito do Projeto:	
Objetivo:	
Justificativa	
Benefícios	
Características do Produto/Serviço	
O que será feito	
O que não será feito	
Partes Interessadas (Stakeholders)	
Premissas e Restrições	
Riscos	
Entregas	
Prazo	
Investimento	

Fonte: ENAP (2022)

Caso haja interesse em consultar o documento de visão resultante desse processo, ele poderá ser solicitado diretamente à Divisão de Documentação e Informação do MIDR, através do e-mail arquivo@mdr.gov.br.

4.1.2 Identificar unidades e pessoas:

A fase de identificação das unidades produtoras e/ou acumuladoras de documentos, bem como das pessoas que forneceriam informações, foi crucial para a implementação do protocolo DARq-MD. Esta etapa foi iniciada imediatamente após a aprovação e divulgação do documento de visão.

Para a identificação das unidades e pessoas envolvidas, a equipe da UnB contou com o apoio da equipe de Gestão de Documentos do MIDR, responsável por identificar os setores produtores/acumuladores de documentos. Os pesquisadores da UnB delinearam o perfil das unidades e dos respondentes, que deveriam ser selecionados nos setores indicados pela Divisão de Documentação e Informação do MIDR (DDI/MIDR), tarefa conduzida pela equipe de Gestão de Documentos do MIDR.

Em relação ao perfil das unidades, foram definidos dois tipos principais: unidades de arquivo, responsáveis pelo armazenamento de documentos; e setores administrativos, que acumulam documentos, predominantemente mais recentes e frequentemente consultados. Quanto ao perfil dos respondentes, foi estabelecido que, preferencialmente, deveriam ter um mínimo contato com termos técnicos arquivísticos, além de conhecimento sobre o acervo e o funcionamento da unidade

custodiadora dos documentos abordados.

Após contato formal com os setores selecionados, a DDI/MIDR forneceu à equipe da UnB uma lista contendo 35 respondentes, representantes das unidades do MIDR. Esses respondentes participaram de um encontro em que a equipe da UnB apresentou a importância do diagnóstico arquivístico e o papel desse instrumento na gestão de documentos do órgão. Além disso, foram expostos os objetivos do projeto, as equipes envolvidas, os papéis e responsabilidades dos participantes, bem como o cronograma e a dinâmica de aplicação do diagnóstico.

Nessa etapa, também foram coletadas informações sobre os nomes e contatos dos respondentes, criando-se um banco de dados que foi e será essencial tanto para a aplicação do formulário de coleta de dados quanto para interações futuras da área de Gestão de Documentos do MIDR. O banco de contatos incluiu informações como: nome das unidades, siglas, nome e sigla da secretaria à qual a unidade está vinculada, nome e função dos entrevistados, além de telefone e e-mail para contato. Esse banco foi disponibilizado para as equipes da UnB e do MIDR.

4.1.3 Elaborar questionário estruturado:

Enquanto os respondentes eram selecionados e o banco de contatos era formado, as equipes da UnB e do MIDR trabalharam paralelamente na elaboração de um questionário estruturado para coleta de informações sobre a situação dos acervos das unidades administrativas e finalísticas do Ministério, incluindo a própria DDI/MIDR, responsável pelo Arquivo Central.

Com base nos perfis das unidades e dos respondentes, e no escopo do diagnóstico definido no documento de visão, optou-se por desenvolver dois modelos de questionários. O primeiro, autoaplicável, foi destinado a respondentes de unidades administrativas que custodiam pequenos acervos, normalmente armazenados no próprio setor de trabalho. Esse questionário foi enriquecido com elementos audiovisuais, infográficos, imagens, conceitos e termos, com o objetivo de torná-lo o mais didático possível. Ele foi acompanhado por um roteiro de questões ou um manual com instruções para o preenchimento. O segundo modelo de questionário foi aplicado pela equipe do diagnóstico, direcionado a unidades consideradas sensíveis ou críticas, geralmente custodiam acervos de médio a grande porte, armazenados em depósitos ou grandes áreas. Esse formato visava, além da coleta de informações, realizar uma observação participante e promover a transferência de conhecimentos

técnicos sobre gestão documental.

A Figura 4 a seguir ilustra um exemplo do formulário autoaplicável, incluindo imagens para facilitar a compreensão dos respondentes.

FIGURA 4 – Formulário para aplicação de perguntas para o diagnóstico arquivístico do MIDR

3. A sua unidade recebe ou guarda documentos que foram produzidos/recebidos originalmente em papel e que posteriormente foram digitalizados, incluídos em sistema eletrônico (SEI ou outro sistema informatizado) e seguiram em tramitação no sistema (Documentos Híbridos)?

DOCUMENTO HÍBRIDO

Documentos textuais produzidos parte em **papel** e parte em **sistema eletrônico**

Documento em papel → Digitalização dos documentos → Inserção e **tramitação** em sistema eletrônico

Exemplo:

☐ Sim

☐ Não

Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MIDR (2023)

Ambos os tipos de formulários foram estruturados em seções, visando separar as respostas em categorias e permitir uma sequência de questões internas ordenadas de forma numérica ou alfabética, partindo do mais geral para o mais específico. As seções definidas foram: Identificação da unidade e do responsável pelo preenchimento; Características dos Documentos; Atividades Arquivísticas; Formas de Organização e Recuperação dos Documentos; Processo de Transferência Documental; Processo de Seleção, Avaliação e Eliminação de Documentos; Processo de Pesquisa e Acesso aos Documentos; Perfil Profissional; Análise dos Materiais de Acondicionamento e Armazenamento dos Documentos; Ambientes Utilizados para Armazenamento dos Documentos; Migração de Suporte; Sistemas Informatizados Utilizados na Produção, Acesso e Preservação de Documentos.

O formulário autoaplicável foi desenvolvido utilizando o aplicativo Google Forms, criado pelo Google para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas

e para questionários e fomulários de registros online, conforme figura 5 a seguir:

FIGURA 5 – Formulário para aplicação de perguntas para o diagnóstico arquivístico do MIDR

MDR

PROJETO DE PESQUISA

ETAPA 2 – DIAGNÓSTICO

Formulário 2 – Unidades Administrativas

Universidade de Brasília

Seção 1 de 14

Diagnóstico da Situação Arquivística

B I U

Pautado como estratégico no âmbito deste Projeto, o Diagnóstico tem por objetivo mapear diversas variáveis que, de forma direta ou indireta, afetam a realidade documental e informacional das diversas unidades do Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR).

Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MIDR (2023)

Optou-se por definir um questionário com respostas, em sua maioria, preestabelecidas, com campos fechados, em alguns casos, sendo do tipo multipla escolha e em outros, com a possibilidade de marcação de mais de um item. O obejtivo da medida foi de facilitar o processamento das respostas em momento oportuno. Também, optou-se por inserir um item denominado “outros” no final de algumas respostas para que os respondentes que entendessem que nenhum dos itens se aplicariam a sua realidade, pudesse marcar. Caso o respondente optasse pelo item “outros”, tinha a observação que o dado seria coletado posteriormente durante entrevistas com os pesquisadores da UnB.

FIGURA 6 – Parte do formulário de diagnóstico arquivístico do MIDR – Item “Outros”

2. Vínculo com o Ministério do Desenvolvimento Regional:

- ☐ Servidor
- ☐ Servidor Comissionado
- ☐ Terceirizado
- ☐ Consultor
- ☐ Bolsista/Estagiário
- ☐ Outros...

Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MIDR (2023)

A forma de estruturação do formulário permitiu, ainda, a inserção de um campo para resposta textual, visando coletar informações adicionais e que eventualmente o respondente identificasse como importante e que não tivesse sido contemplada nas perguntas anteriores, conforme imagem a seguir:

FIGURA 7 – Parte do formulário de diagnóstico arquivístico do MIDR – Item para inserir outras informações referentes à seção

The screenshot displays a web-based form with three tabs at the top: 'Perguntas' (Questions), 'Respostas' (Answers) with a count of 30, and 'Configurações' (Settings). The 'Perguntas' tab is active, showing question 4: '4. Caso existam depósitos ou salas para armazenamento de documentos em suporte papel, cite a quantidade de salas e o local dessa guarda (Ex.: Se no mesmo andar e/ou prédio da unidade).' Below the question is a 'Texto de resposta curta' (Short answer text) field. A large red oval highlights a section below the short answer field, containing the text 'Espaço para preenchimento de outras informações ou observações sobre o perfil da sua unidade.' and a 'Texto de resposta longa' (Long answer text) field. At the bottom of the form, there is a navigation bar with the text 'Após a seção 3 Continuar para a próxima seção' and a dropdown arrow. Below this is a status bar indicating 'Seção 4 de 14'. At the very bottom, a header for 'Seção C: CARACTERÍSTICA DOS DOCUMENTOS' is visible with expand/collapse and menu icons.

Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MIDR (2023)

Este campo foi de grande relevância, pois trouxe contribuições dos respondentes que serviram para tornar o diagnóstico arquivístico mais completo.

Já o formulário aplicado pela equipe do diagnóstico, embora tenha seguido a mesma regra de divisão em categorias, e do mais geral para o mais específico, por ter uma característica mais técnica, foi estruturado com perguntas objetivas e respostas, sempre que possível, do tipo múltipla escolha, limitando-se no máximo a quatro alternativas. A ordem das respostas forma mantidas da seguinte forma: 1ª resposta – negativa (Não. Não atende...; não executa...; não possui...; não realiza...); 2ª resposta – positiva, mas de forma inicial ou prevista (Sim. Atende, executa, possui, realiza... mas ainda está no começo ou ainda está muito distante do desejado para...); 3ª resposta – positiva, de forma avançada mas ainda falta algo para a forma plena (Sim. Atende, executa, possui, realiza... mas ainda há espaço para melhorar); 4ª resposta – positiva (Sim. Atende, executa, possui, realiza... de forma plena).

Diferente do formulário autoaplicável, o formulário aplicado pela equipe do diagnóstico foi estruturado em forma de planilha, conforme figura 8 a seguir:

FIGURA 8 – Modelo de formulário 2, aplicado pelos pesquisadores, contendo perguntas de múltipla objetivas, com opções de respostas fixas e recomendações

 PERGUNTAS E RESPOSTAS AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO AVALIAÇÃO DE EXPECTATIVAS RELATÓRIOS DASHBOARD RELATÓRIO DE IMPRESSÃO INSTRUÇÕES						
ESTRATÉGIA CICLO DE VIDA COMUNICAÇÃO OPERAÇÃO PESSOAL						
Sub área	Perguntas	Respostas	Feedback personalizado	Importância da pergunta	Deficiência relacionada a	
Estratégia de curto prazo	A Unidade de Arquivo possui diretrizes estratégicas claras e compreendidas por toda Organização (visão, missão e objetivos a serem alcançados)?	Não: A Unidade de Arquivo ainda não definiu diretrizes estratégicas claras que possam ser disseminadas pela Organização.	A ausência de diretrizes estratégicas claras pode gerar desalinhamento nas ações e objetivos da Unidade de Arquivo. É vital investir no desenvolvimento e comunicação dessas diretrizes, incluindo missão, visão e definição de produtos e serviços, para fortalecer a coesão e a eficácia da atuação da Unidade dentro da Organização.	Muito importante	Comportamental	
	A Unidade de Arquivo possui e implementa um Plano de Ação (documento formal que descreve as ações, prazos, responsabilidades e recursos necessários para alcançar objetivos específicos)?	Não: A Unidade de Arquivo não possui um Plano de Ação formalmente estruturado.	É fundamental estabelecer um Plano de Ação para guiar as atividades ao alcance dos objetivos da Unidade de Arquivo. A ausência de um plano pode levar a esforços dispersos e a ineficiências operacionais. Considere adotar práticas de planejamento para melhorar a gestão da unidade.	Muito importante	Ferramental	
	A Unidade de Arquivo tem recursos (orçamento, pessoal e infraestrutura) suficientes para implementar estratégias de curto prazo?	Parcialmente: Alguns recursos estão disponíveis, mas não são suficientes para uma implementação completa da estratégia de curto prazo.	A existência parcial de recursos indica que algumas ações podem ser realizadas, mas não de forma completa. Isso pode afetar alterações na qualidade da gestão de registros e informações. É importante fazer uma reavaliação das necessidades e ajustar os recursos disponíveis ou o plano de ação para um alinhamento mais eficaz.	Muito importante	Técnica	
	A Unidade de Arquivo possui um método ou sistema para lidar com atividades urgentes quando não há uma estratégia de curto prazo estabelecida?	Parcialmente: Existem métodos e sistemas informais para lidar com situações emergenciais.	Embora existam alguns mecanismos na prática, a falta de formalização pode gerar inconsistências. É preciso formalizar e documentar esses mecanismos para garantir uma gestão eficiente e transparente.	Muito importante	Técnica e Comportamental	
médio prazo	A Unidade de Arquivo tem planos para expandir sua atuação para funções arquivísticas ainda não abordadas ou plenamente exploradas?	Apesar de vislumbrar como atender outros segmentos de clientes, a empresa optou por não explorá-los.	Ok, você escolheu não explorar novos segmentos e isto pode ser parte da cultura de sua empresa, no entanto, considere seriamente esta estratégia de crescimento pois ela é comprovadamente eficaz.	Importante	Técnica e Ferramental	
	A Unidade de Arquivo tem estratégias para atualizar ou inovar seus produtos/serviços?	Eventualmente atualizamos um ou outro produto, mas geralmente reagindo ao que o mercado e os concorrentes fazem.	Neste ponto, você está brigando para se manter vivo. A reação passiva ao que acontece no mercado nunca lhe dará a dianteira do mesmo.	Importante	Comportamental	

Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MIDR (2023)

4.1.4 Coletar dados aplicando o questionário:

A coleta de dados foi segmentada em duas ações distintas: o envio de um formulário autoaplicável aos setores administrativos identificados pela equipe de Gestão de Documentos do Ministério da Infraestrutura e Desenvolvimento Regional (MIDR) e o agendamento de reuniões com as unidades detentoras de acervos de médio e grande porte para a aplicação de um formulário técnico, realizada pela equipe de pesquisadores da Universidade de Brasília (UnB), em colaboração com a equipe da DDI/MIDR.

No primeiro procedimento, o formulário autoaplicável foi disseminado eletronicamente entre os respondentes, com um prazo estabelecido de até 15 dias para a devolução das respostas. No segundo, foram organizadas reuniões com os setores designados, apoiadas pela DDI/MIDR, durante as quais os pesquisadores da UnB aplicaram o formulário, predominantemente em formato online, ao longo de um período aproximado de 30 dias.

Observou-se que a maioria dos setores respondeu prontamente ou conseguiu agendar reuniões com relativa facilidade. No entanto, um número reduzido de setores apresentou dificuldades tanto na devolução dos formulários quanto na marcação de entrevistas, o que exigiu esforços significativos e insistentes por parte da DDI/MIDR. Essa dificuldade é uma das principais justificativas para a inclusão da equipe de Gestão de Documentos em todas as etapas do processo de coleta de dados e aplicação dos formulários, além da realização de entrevistas.

Todas as entrevistas de coleta de dados realizadas com as 35 unidades foram gravadas e disponibilizadas em uma página do projeto de pesquisa, com o intuito de servir como uma fonte de informação acessível para consultas futuras. Esta página está disponível para as equipes do MIDR e da UnB.

4.1.5 Analisar dados coletados:

Os passos 5 e 6 do protocolo foram integrados, uma vez que as equipes de pesquisadores da UnB e de Gestão de Documentos do MIDR os realizaram de forma concomitante.

4.1.6 Verificar inconsistência dos dados:

Dada a simultaneidade da análise e da verificação de inconsistências, conforme indicado no item anterior, optou-se por abordar ambos os passos neste segmento. Os dados coletados dos 35 setores respondentes foram inseridos em um banco de dados estruturado em formato de planilha Excel e analisados pela equipe de pesquisadores da UnB.

Sempre que uma possível falha na coleta era identificada, essa informação era anotada para posterior verificação com o respondente. As falhas poderiam ser reconhecidas por meio da experiência do pesquisador ou por divergências observadas nas respostas a diferentes partes do formulário. Uma vez que todas as potenciais falhas de coleta foram mapeadas, os pesquisadores da UnB as discutiam com a equipe da DDI/MIDR, visando resolvê-las ou, quando necessário, agendar encontros com os setores respondentes.

Além disso, as falhas identificadas durante o processo de coleta serviram como base para o aprimoramento dos formulários de coleta de dados. É crucial ressaltar que tanto a análise dos dados quanto a identificação de eventuais inconsistências devem ser realizadas e validadas de maneira colaborativa, envolvendo uma equipe

multidisciplinar. Esse enfoque assegura que situações relevantes sejam devidamente mapeadas e abordadas, qualificando a coleta de dados realizada.

4.1.7 Aplicar a Matriz *SWOT*:

Após analisar os dados coletados, verificar as inconsistências e corrigí-las, qualificando os dados, a equipe de pesquisadores da UnB realizou a aplicação da Matriz *SWOT* para identificar os pontos fortes e fracos, considerando o o ambiente interno, oportunidades e ameaças, considerando o ambiente externo, em que está inserida a gestão de documentos do MIDR.

A aplicação a Matriz *SWOT* contou com a participação de 2 professores e 4 pesquisadores com vasta experiência na área de gestão de documentos, os quais se reuniram por cerca de duas semanas, em encontros de no máximo 1h30, em dias intercalados. O tempo dos encontros e a intercalação de dias foi importante para que houvesse um período de reflexão para que os participantes amadurecessem as decisões tomadas e propusessem, se fosse o caso, eventuais ajustes posteriores.

As informações resultantes da compilação dos dados das respostas de cada categoria foram listadas, totalizando 35 itens, os quais foram discutidos, um a um, pela equipe da UnB, a quem coube aplicar a técnica da Matriz *SWOT*.

A aplicação da *SWOT* seguiu os passos indicados por Araújo Júnior (2005, p. 106 e 107), exatamente na ordem que se segue:

O primeiro passo para o uso da técnica é estabelecer um instrumento de coleta de dados a ser aplicado no ambiente interno da organização. Um questionário ou técnicas de prospecção, tais como Delfos ou *Brainstorming* podem ser usados para montar uma lista de forças e fraquezas, identificadas entre os gestores posicionados estrategicamente na organização. De posse desta lista, passa-se a justificar, com argumentos claros e convincentes, cada uma das forças e fraquezas identificadas, além de selecionar as mais significativas, evitando repetições e incongruências, consolidando, assim, a análise do ambiente interno.

O segundo passo para o uso do *SWOT* é a coleta de dados do ambiente externo da organização. Aqui, também, a seleção do instrumento a ser usado é de grande importância para a qualidade dos dados a serem coletados. Nesta etapa, a formação de uma lista de oportunidades e ameaças devidamente justificadas com argumentos claros e convincentes, deve ser o objetivo. A lista deve passar por um julgamento criterioso, onde repetições e possíveis incongruências serão eliminadas, concluindo o trabalho de análise do ambiente externo.

O terceiro passo é dispor, por ordem de prioridade, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças mais influentes no cumprimento da missão e dos objetivos da organização em uma matriz. Este procedimento tem por função dar um panorama geral do resultado da sondagem ambiental e permitir o julgamento correto dos gestores quanto aos acontecimentos da situação atual da organização.

O quarto e último passo consiste no julgamento dos gestores dos itens ambientais coligidos na matriz *SWOT*. Este julgamento vai ensejar a elaboração de um relatório de diagnóstico situacional que deverá embasar as decisões estratégicas a serem

tomadas a seguir. Esta etapa consolida todo o trabalho realizado a partir da técnica para “fotografar” a situação atual da organização, fornecendo conhecimento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que vão subsidiar as decisões quanto à avaliação e à escolha da estratégia para a elaboração e implementação do planejamento estratégico.

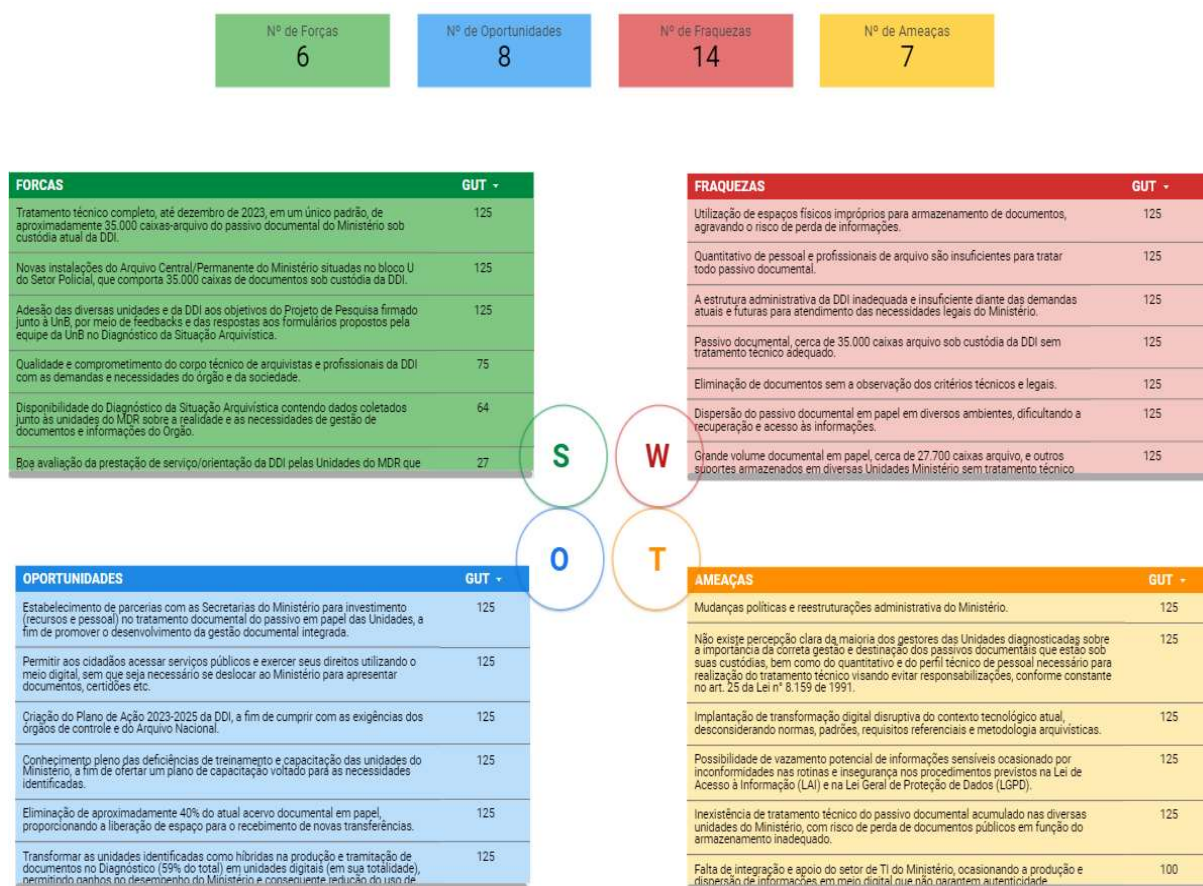
Em razão da aplicação dos passos acima, a equipe de pesquisadores da UnB identificou e separou, entre os 35 itens levantados, 6 forças, 8 oportunidades, 14 fraquezas e 7 ameaças. Em seguida, a equipe da UnB apresentou e validou as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com a equipe da DDI/MIDR.

4.1.8 Aplicar a Matriz GUT:

Assim como ocorreu com a aplicação da Matriz *SWOT*, contou-se novamente com a participação de 2 professores e 4 pesquisadores com vasta experiência na área de gestão de documentos, os quais se reuniram, também, por um período de duas semanas, em encontros de no máximo 1h30, em dias intercalados, pelos mesmos motivos da estratégia adotada para aplicação da *SWOT*.

Os 35 itens, já distribuídos na forma da matriz *SWOT*, foram amplamente debatidos pela equipe de pesquisadores da UnB, e classificados segundo os critérios da matriz GUT. Para a classificação, os itens foram debatidos quanto à gravidade, à tendência e à urgência, aplicando pontuações que serviram para hierarquizar a ordem de prioridade de cada item dentro da matriz *SWOT*, conforme figura 9 a seguir.

FIGURA 9 – Análise SWOT e GUT



Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MIDR (2023)

Os resultados da aplicação das matrizes *SWOT* e *GUT* foram apresentados e validados junto à equipe da DDI/MIDR, permitindo uma visualização de todas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, de forma hierarquizada, sendo um elemento importante de tomada de decisões.

4.1.9 Verificar o grau de maturidade:

Ato contínuo à aplicação e validação das Matrizes *SWOT* e *GUT*, a equipe da UnB, com a posse de todos os dados, aplicou a análise do grau de maturidade com base na “Escala dos Níveis de Gestão de Documentos” disponibilizada pela Coordenação do SIGA (Arquivo Nacional), conforme figura 10 a seguir.

FIGURA 10 – Grau de maturidade em gestão de documentos – Arquivo Nacional



Fonte: Arquivo Nacional (2023)

Após avaliação das informações coletadas no diagnóstico, a equipe da UnB concluiu que o MIDR se enquadrava no nível 2 de maturidade em gestão de documentos, conforme figura 11 a seguir.

FIGURA 11 – Grau de maturidade verificado em razão das informações do diagnóstico

Modelo Arquivo Nacional - AN	Nível de Maturidade
	2
Nível 1 1. Possui CPAD 2. Possui protocolo central e/ou protocolo(s) setorial(ais). 3. Possui unidades protocolizadoras. 4. Controla o recebimento, a tramitação e a expedição de documentos.	
Nível 2 1. Possui política de gestão de documentos definida, que contemple a produção, o arquivamento, a preservação e a segurança dos documentos arquivísticos; 2. Classifica, organiza e avalia seus documentos relativos às atividades-meio com base na Resolução n. 14 do CONARQ; 3. Possui normas internas orientando os procedimentos para eliminação de documentos; 4. Elimina documentos relativos às atividades-meio de acordo com os procedimentos e recomendações do CONARQ.	
Nível 3 1. Normas internas para: produção, número de vias/cópias e estabelecimento de modelos de formulários, correspondência e demais documentos avulsos e de procedimentos e rotinas para transferência e recolhimento; 2. Processos de trabalho mapeados; 3. Arquivo intermediário; 4. TTD-fim aprovada pelo AN; 5. Classifica, organiza e avalia documentos relativos às atividades finalísticas; 6. Elimina documentos relativos às atividades finalísticas, de acordo com os procedimentos recomendados pelo CONARQ.	
Nível 4 1. Possui sistema informatizado que apoie o desenvolvimento das atividades de protocolo. 2. Possui sistema informatizado que apoie o desenvolvimento das atividades de gestão de documentos (SIGAD). 3. Possui Política de preservação digital definida. 4. Identifica quais são os documentos de arquivo produzidos nos sistemas de negócio que registram as atividades do órgão ou entidade. 5. Trata os documentos de arquivo produzidos nos sistemas de negócio no contexto do programa de gestão de documentos.	
Nível 5 1. O sistema de arquivos está integrado com os sistemas de negócio, o sistema de protocolo e o SIGAD. 2. Não possui documentos, avulsos ou processos, em qualquer suporte, acumulados e sem tratamento técnico. 3. Possui rotinas para capacitação sistemática dos servidores que atuam nas atividades relacionadas à gestão de documentos, desde a produção até a destinação final. 4. Avalia constantemente e identifica a necessidade de melhorias e alterações no programa de gestão de documentos.	

Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MIDR (2023)

É importante o registro de que a conclusão do grau de maturidade deve ser verificado por técnicos devidamente qualificados, a fim de evitar equívocos de análise dos dados levantados pelo diagnóstico e os requisitos estabelecidos pelo modelo de maturidade em gestão de documentos do Arquivo Nacional.

4.1.10 Divulgar os resultados do diagnóstico:

Concluídas as etapas de 1 a 9, a equipe de pesquisadores da UnB se dedicou em elaborar um painel, com base nos dados levantados, validados com a equipe da

DDI/MIDR, e organizados em planilha Excel. Esta etapa levou cerca de 30 dias, entre a elaboração, testes e publicação do painel.

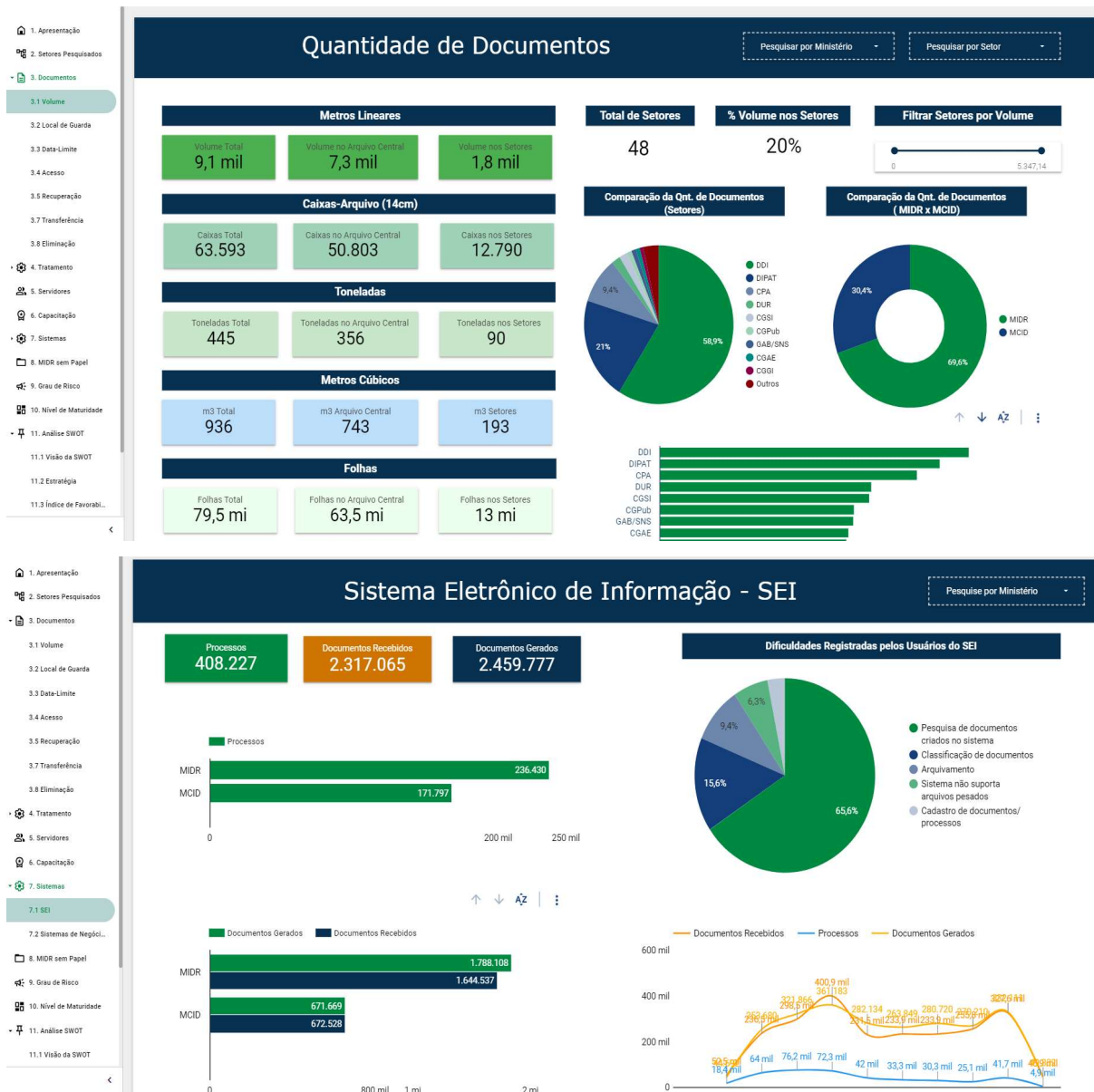
A validação do painel ocorreu em duas etapas: a primeira etapa, realizadas pela equipe da UnB, momento em que foram verificados se todos os dados constantes das planilhas estavam devidamente representados no painel, bem como, verificadas questões de navegabilidade, layout e acessibilidade; a segunda etapa, ocorreu por meio de apresentação à equipe da DDI/MIDR, que pode fazer suas sugestões e pedidos de ajustes.

O painel validado pelas duas equipes passou a ser chamado de *Business Intelligence* Arquivístico ou, simplesmente *B.I. Arquivístico*, painel que passou a substituir o diagnóstico padrão, impresso em papel.

O diagnóstico em forma de *B.I. Arquivístico* trouxe uma série de benefícios, constados pela equipe da DDI/MIDR, dentre os quais: a possibilidade de atualização ao longo dos anos; o acesso de onde e quando o usuário desejar, já que as informações estão disponíveis em endereço da internet; possibilidade de confirmação de dados em tempo real, por exemplo, durante reuniões, por meio de acesso ao *B.I.* pelo celular; facilidade de navegar entre os principais títulos do diagnóstico, por meio de menu localizado à esquerda do *B.I.*, permitindo obter respostas rápidas de informações estratégicas; possibilidade de uso para apresentação de dados à Administração do Órgão; possibilidade de cruzamento de dados para melhorar o processo decisório; entre outras. A seguir, registra-se imagem de algumas telas do *B.I. Arquivístico* do MIDR.

FIGURA 12 – Business Intelligence Arquivístico (B.I. Arquivístico) do MIDR





Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MiDR (2023)

4.1.11 Desenvolver o planejamento estratégico:

Com base nos resultados da aplicação das matrizes *SWOT* e *GUT*, a equipe de pesquisadores da UnB definiu 60 recomendações de curto, médio e longo prazo. Tais recomendações foram materializadas no *B.I.* Arquivístico e ordenadas numericamente em razão da prioridade de implementação, indicando claramente por onde o MIDR deveria iniciar suas ações.

A definição do planejamento estratégico em gestão de documentos do MIDR ocorreu com base nas recomendações, de modo a direcionar os esforços para a solução das questões mais críticas e urgentes, as quais resultariam em maior impacto, caso resolvidas, conforme imagem a seguir.

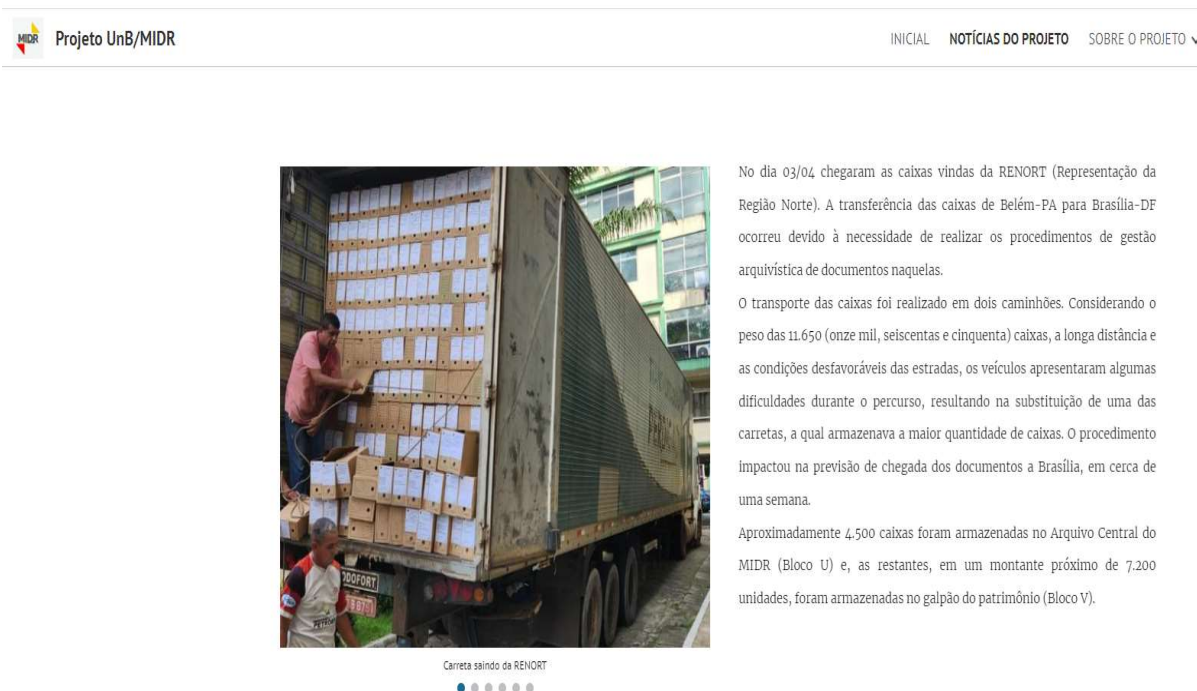
FIGURA 13 – Recomendações para melhoria da gestão de documentos do MIDR

Recomendação	Prioridade
de informação do Ministério, a fim de melhorar a capacidade de tomada de decisão dos gestores. Investir em divulgação, para a alta direção, no que concerne aos benefícios da gestão de documentos e informação é um fator crítico de sucesso..	
A DDI deverá implementar medidas para garantir a classificação, organização e indexação, acondicionamento e armazenamento correto dos documentos do Ministério.	1
A DDI deverá manter o registro total do volume, da produção e das características dos documentos do Ministério, desenvolvendo rotinas para atualizações periódicas desses dados.	1
A DDI deve compreender quais fatores que dificultam o desenvolvimento estratégico da unidade, utilizando a análise SWOT para categorizar as barreiras como estratégicas, táticas e operacionais.	1
A DDI deverá registrar e sistematizar as reuniões e os resultados previstos na pauta.	2
A DDI deverá realizar capacitações formais e monitorar a necessidade de novas capacitações para reforço. Deve se basear nas competências necessárias a cada cargo da Coordenação.	2
A DDI deverá desenvolver estudos visando a elaboração de projetos, ações e incentivos que contribuam com a permanência de servidores e colaboradores.	2
A DDI está brigando para se manter viva. A reação passiva ao que acontece no Ministério nunca lhe dará um posicionamento estratégico expressivo.	2
Liste e analise todos os pontos que precisam ser melhorados e os que precisam ser mantidos.	2
A DDI deverá desenvolver estudos para desenvolvimento de um modelo de descrição arquivístico, observando os padrões e as melhores práticas nacionais e internacionais.	2

Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MIDR (2023)

Foi em razão das recomendações que a equipe da DDI/MIDR levou a proposta de transferência do acervo da Representação do Norte (RENORT) para o Arquivo Central do Ministério. A proposta foi defendida junto ao Diretor de Administração do MIDR, com base em apresentação do *B.I.* Arquivístico. Como resultado da apresentação, o Diretor de Administração do MIDR autorizou a transferência do arquivo da RENORT para o Arquivo Central do Ministério, gerando uma economia anual, apontada pelo próprio Diretor, de cerca de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais).

FIGURA 14 – Registro da transferência do acervo da RENORT para o Arquivo Central do MIDR



Fonte: Elaborado pelo autor em parceria com a Equipe do Projeto UnB/MIDR (2023)

Outras ações foram adotadas, ao longo dos meses posteriores à apresentação das recomendações ao Diretor de Administração, destacando-se, o tratamento arquivístico do acervo do MIDR, a transferência de documentos de áreas administrativas para o Arquivo Central, criação de carta de serviços da DDI/MIDR, e a elaboração de instrumentos de gestão arquivística (código de classificação e tabela de temporalidade). Tais ações têm gerado diversos benefícios à gestão de documentos do MIDR e, conseqüentemente, impactando positivamente no acesso aos documentos.

Relatos feitos pela equipe da DDI/MIDR indicaram que o tempo de recuperação de documentos organizados arquivisticamente passou de aproximadamente duas semanas, em média, nos casos em que eram encontrados, para cerca de dois minutos. Somente esta ação já demonstra a importância do diagnóstico arquivístico para que as instituições públicas adotem as medidas adequadas visando a gestão de documentos, acesso e preservação dos seus respectivos acervos.

4.1.12 Controlar e avaliar as melhorias:

O controle e a avaliação do diagnóstico arquivístico, assim como das medidas adotadas em decorrência das recomendações propostas pelos pesquisadores da Universidade de Brasília (UnB), tanto a curto, médio quanto a longo prazo, foram

realizados durante a execução do diagnóstico e continuaram após a entrega do *B.I. Arquivístico*.

O *B.I. Arquivístico* incorporou as informações coletadas ao longo de seis meses de diagnóstico. Contudo, conforme estipulado no protocolo, essas informações foram sendo atualizadas à medida que as recomendações eram entregues e validadas. Tal atualização foi viabilizada pela organização das informações coletadas durante o diagnóstico, as quais foram armazenadas em um banco de dados estruturado em uma tabela do Microsoft Excel.

Cada vez que uma situação diagnosticada era alterada, a nova condição era registrada no diagnóstico materializado na forma do *B.I. Arquivístico*. Dessa maneira, buscava-se garantir a natureza dinâmica do protocolo.

Um exemplo ilustrativo dessa dinâmica pode ser observado no caso do acervo da Representação do Norte, que se encontrava em condições altamente degradantes em um prédio do MIDR, situado na Travessa Antônio Baena 1113, em Belém/PA. Em virtude da identificação da situação arquivística desfavorável e dos significativos riscos associados ao acervo, conforme apontado pela equipe da UnB durante o diagnóstico, o Diretor de Administração do MIDR, seguindo uma recomendação contida no *B.I. Arquivístico*, decidiu transferir o acervo para o Arquivo Central do MIDR, localizado em Brasília. Após a transferência e o tratamento adequado do acervo, os riscos foram mitigados, e o acervo foi acondicionado de forma adequada, permanecendo em bom estado de conservação no Arquivo Central. Assim, o *B.I. Arquivístico* passou a refletir a nova informação de que o acervo da Representação do Norte (RENORT) está em bom estado de conservação e acessível ao cidadão.

Diversas medidas adicionais foram implementadas pela equipe da Diretoria de Documentação e Informação (DDI) em resposta a recomendações constantes no *B.I. Arquivístico*. Todas as medidas foram monitoradas, avaliando-se os impactos na gestão de documentos do MIDR. Além disso, foram objeto de avaliação as recomendações que ainda não haviam sido adotadas, evidenciando o impacto negativo sobre o acervo documental do MIDR e os possíveis prejuízos ao cidadão.

Todas as informações foram atualizadas no *B.I. Arquivístico*, de modo que o MIDR pudesse identificar a situação do acervo arquivístico do Ministério no momento da primeira aplicação do diagnóstico, assim como avaliar as melhorias ocorridas em função das providências adotadas em resposta às recomendações formuladas pela equipe da UnB e os resultados obtidos em decorrência da implementação das

medidas.

Ciente do cenário apresentado no *B.I. Arquivístico*, cabe ao MIDR dar continuidade à adoção de medidas atuais de curto, médio e longo prazo, assim como à atualização constante do diagnóstico, mantendo o caráter dinâmico previsto no protocolo e implementando o planejamento arquivístico elaborado em colaboração com a equipe da UnB durante a parceria estabelecida entre os órgãos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terminologia relacionada ao diagnóstico na área de Arquivologia apresenta indefinições e uma carência de critérios em relação ao que deve ser incluído e como proceder com o diagnóstico arquivístico (Braga, 2021; Lopes, 1997, 2009; Santos, 2013). Apesar das divergências entre autores sobre a clareza da definição do termo — como evidenciado pela afirmação de Campos (2019), que aponta a apropriação do conceito na década de 1980, em contraste com a visão de Braga (2021) —, há consenso entre os estudiosos sobre a ausência de um modelo, padrão ou protocolo que possa ser sistematicamente seguido por profissionais e técnicos de arquivos.

Nesse contexto, Braga (2021, p. 101) destaca que “mais do que determinar a finalidade a ser alcançada com o diagnóstico, é imprescindível questionar quais informações são realmente relevantes.” Além disso, Braga (2021) observa que, com base em um estudo realizado em 22 ministérios, o diagnóstico se firmou como uma prática nas instituições públicas brasileiras, mesmo diante da falta de critérios formalizados para sua execução.

Para suprir essa lacuna apresentada nos parágrafos anteriores, foi elaborado e aplicado o *Protocolo DARq-MC* no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) durante um período de seis meses, demonstrando-se viável para replicação em outras instituições públicas brasileiras. O *Protocolo DARq-MC* provou que, por meio de uma aplicação científica do diagnóstico, é possível identificar o nível atual de maturidade da instituição e promover um processo de melhoria contínua, por meio da implementação de ações classificadas em curto, médio e longo prazo, com base na criticidade, urgência e tendência, segundo a Matriz GUT, além do impacto e importância, conforme a matriz SWOT.

Vale ressaltar que, ao ajustar o *Termo de Execução Descentralizada (TED)* para formalizar a parceria com a UnB, o MIDR — na época denominado MDR — havia

realizado um levantamento (diagnóstico) do acervo sob sua custódia. Neste levantamento, foram identificadas cerca de 35.000 (trinta e cinco mil) caixas-arquivo, que constituíram o objeto do contrato para tratamento arquivístico. Contudo, após a aplicação do *Protocolo DArq-MC*, verificou-se que o número real de caixas correspondia a 63.593 (sessenta e três mil, quinhentas e noventa e três), quase o dobro do quantitativo inicialmente levantado pela equipe da DDI/MIDR.

As discrepâncias no número de caixas, conforme análises realizadas em conjunto pela equipe da UnB e do MIDR, podem ser atribuídas a diversos fatores, que se desdobram conforme segue:

1. a metodologia utilizada para o levantamento do acervo firmou-se em base técnica, considerando que foi feito por profissionais habilitados, dentre os quais, arquivista. Porém, a ausência de protocolo a ser seguido, gerou respostas, em alguns casos, inadequadas;
2. alguns setores indicaram pessoas com perfis inadequados para prestar as informações, o que gerou respostas incompletas e muitas vezes, equivocadas;
3. algumas unidades, por razões diversas, não informaram a existência de parte dos acervos sob sua custódia, considerando que havia um medo de envio da documentação para o Arquivo Central e, assim, perder o acesso a tais documentos;
4. alguns respondentes, por entenderem que eram os “donos da documentação”, preferiram não informar a existência de acervos. Em alguns casos, ao identificar que os respondentes eram terceirizados, foi detectado que tais colaboradores tinham medo de perderem seus empregos, caso a documentação fosse transferida para o Arquivo Central;
5. existência de documentação acumulada em salas trancadas e não acessadas, em áreas como banheiros, porões e embaixo de escadas, em razão do desconhecimento das próprias unidades.

Os pontos levantados evidenciam a relevância da aplicação de um diagnóstico arquivístico fundamentado em metodologia científica, que credencia o *Protocolo DArq-MC* como uma ferramenta inovadora passível de avaliação pelos profissionais da área de Arquivologia. Além de identificar aspectos não previstos em diagnósticos tradicionais, a implementação do *Protocolo DArq-MC no MIDR* resultou em economia de recursos financeiros, otimização do uso de pessoal, ao sugerir a centralização dos

acervos no Arquivo Central, e contribuiu para a recuperação da informação, ação que impacta diretamente no direito constitucional de acesso à informação, conforme regulamentado pela Lei de Acesso à Informação (LAI).

Diante dos resultados obtidos com a aplicação do *Protocolo DARq-MC*, espera-se que a comunidade acadêmica e a sociedade, em particular instituições e órgãos públicos, reflitam sobre o tema e, possivelmente, aprimorem o protocolo aqui apresentado. Além disso, é desejável que, assim como o MIDR, outras instituições busquem métodos para implementar a gestão de documentos, a partir de diagnósticos elaborados cientificamente, com o objetivo de atender a um dos principais propósitos de um arquivo: garantir o acesso pleno à informação ao cidadão e a todos que dela necessitem, conforme previsto na Constituição Federal brasileira.

6 PROSPECÇÃO FUTURA

A aplicação do *Protocolo DARq-MC* constitui uma proposta central desta pesquisa de mestrado, fundamentada nos benefícios evidenciados neste relatório técnico. A seguir, são prospectados cenários de implementação a curto, médio e longo prazo.

No curto prazo, o *Protocolo DARq-MC* já está sendo replicado em duas instituições de âmbito nacional, após sua validação e consequente adoção pelos professores e pesquisadores da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília (FCI/UnB). Tal validação consolidou o protocolo como uma ferramenta eficaz para a elaboração e implementação de diagnósticos arquivísticos, um elemento crítico para uma gestão de documentos eficiente.

Os dois projetos de pesquisa em andamento foram formalizados por meio de Termo de Execução Descentralizado (TED) entre a UnB e o Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA) e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), ambos firmados ao final de 2023. As atividades dos projetos tiveram início no primeiro trimestre de 2024, com previsão de aplicação do diagnóstico arquivístico utilizando a metodologia definida no *Protocolo DARq-MC*.

Durante a implementação do protocolo nos dois órgãos, os pesquisadores e professores envolvidos sugeriram aprimoramentos, os quais vêm sendo progressivamente incorporados. O ponto fundamental, contudo, foi a constatação da robustez da proposta, que, a exemplo do que ocorreu no Ministério do

Desenvolvimento Regional (MIDR), demonstrou ser capaz de orientar o MPA e o IBAMA no aprimoramento da maturidade em gestão de documentos e na implementação de um processo de melhoria contínua de seus acervos arquivísticos.

Em médio prazo, nos próximos cinco anos, em consonância com a equipe da FCI/UnB, planeja-se aplicar o *Protocolo DARq-MC* em pelo menos mais quatro instituições públicas com abrangência nacional. Tal implementação será formalizada, como nos casos anteriores, por meio de TEDs, contemplando, entre outras atividades, a aplicação do *Protocolo DARq-MC*. A estratégia delineada visa não apenas o aperfeiçoamento contínuo do protocolo, mas também sua difusão, incentivando sua adoção em outras instituições públicas e promovendo uma base científica de resultados.

Com a adesão de outros profissionais arquivistas ao *Protocolo DARq-MC*, projeta-se que, no longo prazo, após cinco anos, um número significativo de órgãos da Administração Pública implemente o protocolo como uma ferramenta realizar o diagnóstico de seus arquivos. Espera-se que isso conduza ao incremento da maturidade arquivística e ao estabelecimento de processos contínuos de aprimoramento na gestão documental.

A adoção disseminada do *Protocolo DARq-MC* poderá, em última instância, favorecer a criação de uma governança arquivística sólida para a Administração Pública brasileira. O protocolo promove ações de melhoria contínua e aumenta a maturidade em gestão documental, contribuindo diretamente para a transparência e o acesso à informação, elementos essenciais ao fortalecimento da democracia. O pleno acesso à informação é um pilar fundamental para a formação de uma sociedade informada, capaz de exercer plenamente seus direitos e responsabilidades.

É importante ressaltar que o *Protocolo DARq-MC* foi o primeiro passo dado pelo MIDR na implementação de uma política de gestão documental no Ministério, resultando em economia de recursos, otimização do trabalho e do quadro de pessoal, além de ter impactado significativamente a recuperação da informação. Espera-se que as instituições que aderirem ao protocolo, ou que dele se inspirem para construir seus próprios diagnósticos, experimentem o mesmo aumento de maturidade em gestão de documentos e entrem em processos de melhoria contínua.

Por outro lado, a não adoção do *Protocolo DARq-MC*, ou de metodologias baseadas em padrões, requisitos e melhores práticas arquivísticas, prolongará o cenário de negligência na gestão documental da Administração Pública. Conforme

aponta Sousa (2017, p. 12), a burocracia brasileira tende a relegar a atividade arquivística a um status de baixo prestígio, destinando-lhe funcionários sem qualificação ou com histórico de problemas. As condições insalubres dos depósitos, a execução de procedimentos inadequados e o baixo investimento em equipamentos e capacitação transformam os arquivos em setores subvalorizados.

“A burocracia brasileira entende, quase sempre, os arquivos como uma atividade sem muito prestígio, na qual são alocados funcionários sem nenhuma qualificação ou considerados problemáticos. As condições insalubres dos depósitos, a execução de procedimentos desnecessários, o descaso com o setor, que se reveste um baixo investimento com relação a equipamento, material de consumo e treinamento, transformam-nos em locais de punição.

A improvisação, tão comum na administração pública, é desastrosa quando se trata da manutenção e organização de acervos arquivísticos. O problema é agravado pelo grande número de funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos sem cultura básica.”

A perpetuação dessa realidade, em contraste com a expectativa de melhoria proporcionada pela aplicação do *Protocolo DArq-MC*, continuará a causar prejuízos econômicos, sociais, políticos e educacionais para a Administração Pública e a sociedade, frustrando o direito constitucional de acesso pleno à informação.

7 REFERÊNCIAS

ARMA INTERNATIONAL. **Implementing the Generally Accepted Recordkeeping Principles®**: ARMA International TR 30-2017. Relatório técnico. Overland Park. 2017.

ARAÚJO JÚNIOR, R. H. O planejamento em unidades arquivísticas: uso da técnica SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico. **Revista Cadernos do Ceom**, v. 18, n. 22, p. 99-114, 2005.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Cadastro nacional de arquivos federais**. Brasília: Presidência da República, 1990.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. (DBTA). Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **AN realiza piloto de índice para aferir maturidade em gestão de documentos**. 6 out. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/canais_atendimento/imprensa/copy_of_noticias/anrealiza-piloto-de-indice-para-aferir-maturidade-em-gestao-de-documentos. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRAGA, Marcella Mendes Gonçalves; RONCAGLIO, Cynthia. Os usos do termo “diagnóstico de arquivos” no âmbito do poder público federal do Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 26, p. 83-103, 2021.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 170º da Independência e 103º da República, 9 jan. 1991.

BRASIL. Lei n. 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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 12 mar. 2024.

CAMPOS, Larissa Marques Martins. **Diagnóstico de arquivo**: ensaio para a criação de um conceito. 2019. 144f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Brasília, DF, 2019.

DA COSTA LEÃO, Meissane Andressa. **Práticas arquivísticas em autarquias de fiscalização profissional**: pré-diagnóstico dos Conselhos Federais. 2021. 242f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, MG, 2021.

DIOGO, Sofia Alexandra Antunes. **O sistema de arquivo da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto**: diagnóstico e recomendações de melhoria. 2022. 215f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2022.

LOPES, Luís Carlos. **A gestão da informação**: as organizações, os arquivos e a informática aplicada. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, 1997.

LOPES, Luiz Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa**. 2. ed. Brasília: Projecto Editorial, 2009.

LOPES, Luís Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa**. 3. ed. Brasília: Annabel Lee, 2014. 398p.

SANTOS, V. B. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In: SANTOS, V. B.; INNARELLI, H. C.; SOUSA, R. T. B. **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento**. 3. ed. Distrito Federal: Senac, 2013. p. 175-223.

SILVA, A. N. **Proposta de um instrumento para diagnóstico da gestão da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias**. 2013.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. **Arquivos ativos e massas documentais acumuladas na administração pública brasileira**: busca de novas soluções para velhos problemas. 2017.

XAVIER, Jean Maciel. **Diagnóstico da gestão de documentos no Departamento Geral de Ações Socioeducativas**: novo DEGASE. 2017. 141f. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017

ANEXO A – Comprovante de submissão/publicação de artigo

30/05/2024, 21:21

Gmail - [CP] Agradecimento pela submissão



Ariovaldo Furtado <ariovaldo.furtado@gmail.com>

[CP] Agradecimento pela submissão

1 mensagem

Denise A. Bunn <projetos.lede@gmail.com>

29 de maio de 2024 às 10:58

Para: Ariovaldo Furtado <ariovaldo.furtado@gmail.com>

Ariovaldo Furtado:

Obrigado por submeter o manuscrito, "O DIAGNÓSTICO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO PARA A GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS – UMA PROPOSTA DE PROTOCOLO" ao periódico Cadernos de Prospecção. Com o sistema de gerenciamento de periódicos on-line que estamos usando, você poderá acompanhar seu progresso através do processo editorial efetuando login no site do periódico:

URL da Submissão: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/authorDashboard/submission/61634>

Usuário: ariovaldo-furtado

Se você tiver alguma dúvida, entre em contato conosco. Agradecemos por considerar este periódico para publicar o seu trabalho.

Denise A. Bunn

=====

Revista Cadernos de Prospecção

<https://periodicos.ufba.br/index.php/nit>