

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS

RAQUEL OTTANI BORIOLO

***Lean Office* aplicado ao fluxo documental de uma
Universidade Pública visando à adequação à Legislação**

São Carlos - SP

2018

RAQUEL OTTANI BORIOLO

***Lean Office* aplicado ao fluxo documental de uma
Universidade Pública visando à adequação à Legislação**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Área de Concentração: Gestão de Organizações Públicas

Orientadora: Profa. Dra. Fabiane Letícia Lizarelli
Co-orientadora: Profa. Dra. Angela Maria Carneiro de Carvalho

São Carlos - SP

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Raquel Ottani Boriolo, realizada em 12/11/2018:

Profa. Dra. Fabiane Leticia Lizarelli
UFSCar

Prof. Dr. Dario Henrique Alliprandini
FEI

Profa. Dra. Luzia Sigoli Fernandes Costa
UFSCar

DEDICATÓRIA

À Dona Yoshie que, quando me via estudando, ora fazia uma oração, ora trazia um chá, ora trazia um lanchinho, ora ficava.... só ficava e ficar já era o suficiente para eu saber que poderia contar com ela com qualquer coisa.

AGRADECIMENTOS

Gratidão especial a duas mestras que fizeram toda diferença para tornar este trabalho possível, através de direcionamentos criteriosos, sugestões e observações minuciosas, mas que foram além de suas competências profissionais. À minha orientadora, Profa Fabiane Letícia Lizarelli, por acreditar e confiar em mim e por tornar esse período de orientação leve, agradável e, também, alegre. Sempre com um sorriso no rosto, sempre me incentivando e me motivando, pacientemente. À minha co-orientadora, Profa Ângela Maria Carneiro de Carvalho, por plantar há 10 anos a semente de que eu era capaz de realizar um mestrado. Pelos incentivos e por me mostrar que eu era e sou capaz de muitas realizações.

Agradeço também ao Prof. Dário Henrique Alliprandini e a Profa Luzia Sigoli Fernandes Costa que, gentilmente, aceitaram participar de minha banca de mestrado e pelas valiosas contribuições para o trabalho.

À Secretaria Geral de Educação a Distância da Universidade Federal de São Carlos, local em que foi desenvolvida a pesquisa, em especial à Profa Marilde Terezinha Prado Santos por sempre nos estimular a estudar.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho se realizasse.

Gratidão!

RESUMO

A Gestão Documental é uma atividade estratégica na organização, pois proporciona uma série de procedimentos que dizem respeito à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos de uso frequente e pouco frequente, além de fornecer destino correto aos documentos ao eliminar os que não possuem valor histórico ou recolhê-los, caso tenham tal valor, garantindo, dessa forma, sua conservação. Em organizações públicas, a Gestão Documental constitui o processo que pode garantir o cumprimento da lei no que se refere à proteção e guarda de documentos públicos, além de promover a eficiência no arquivamento. No entanto, de acordo com a literatura, os arquivos públicos brasileiros possuem inúmeros problemas em seus fluxos de documentos. O *Lean Office* é uma abordagem aplicada a processos administrativos, que auxilia na identificação e eliminação dos problemas e desperdícios nos processos, bem como na racionalização e agregação de valores a essas atividades. Sua aplicabilidade, portanto, melhora o fluxo documental de arquivos públicos brasileiros. O presente trabalho teve como objetivo aplicar as ferramentas do *Lean Office* ao fluxo documental realizado por um setor administrativo de uma universidade pública visando à otimização do processo e à adequação às regras da Gestão Documental do Arquivo Nacional. A pesquisa exploratória foi desenvolvida em um setor público da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e utilizou-se da abordagem qualitativa para seu desenvolvimento. Os procedimentos metodológicos utilizados foram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e um estudo de caso. A ferramenta do *Lean Office* Mapa de Fluxo de Valor possibilitou reconhecer atividades no fluxo documental que agregam valor ao processo e as que não agregam valor e por isso poderiam ser eliminadas. Permitiu, também, observar inadequações no fluxo ao que é proposto pelo Arquivo Nacional. A pesquisa identificou que pelo fato de as atividades do setor não serem pautadas na Gestão Documental ocorreram vários problemas, tais como não haver um padrão entre as equipes para arquivamento a fim de facilitar a busca de um documento em arquivo corrente e intermediário por qualquer pessoa; alguns documentos não possuem identificação das informações necessárias para que o documento tenha um destino após cumprir o prazo de guarda, podendo ser eliminado ou enviado para o arquivo permanente, gerando, assim, o acúmulo de documentos. Alguns arquivos não garantem a conservação dos documentos o que pode ocasionar a perda de algum documento de valor histórico; os setores não possuem procedimentos claros e as equipes não são treinadas. Outras ferramentas do *Lean Office* foram utilizadas na pesquisa, tais como: o Relatório A3, auxiliada pela ferramenta 5 Porquê, para analisar a causa raiz dos problemas e inadequações identificadas; o 5W1H para auxiliar na proposta de ação das contramedidas sugeridas no Relatório A3 e o 5S para auxiliar no planejamento da implementação das propostas de plano de ação. Com o incentivo dessas ferramentas, foi possível apresentar uma proposta futura, transformando ou eliminando os problemas e inadequações, o que permitiu propor ações de adequação e racionalizar os processos, tornando-os mais eficazes e menos dispendiosos. Viabilizou-se, também, a criação de procedimentos para um fluxo documental que atendesse às regras da Gestão Documental. Chegou-se à conclusão de que o *Lean Office* pode auxiliar na melhoria do fluxo documental de organizações públicas e, as ferramentas do *Lean Office* podem ser aplicadas ao fluxo documental, visando à melhoria de eficiência e adequação às normas do Arquivo Nacional em relação à Gestão Documental.

Palavras-chave: Gestão Documental. *Lean Office*. Fluxo Documental. Arquivo Nacional

ABSTRACT

Document Management is a strategical activity in organization, because it provides a series of procedures which are related to its production, proceeding, use, assessment, and archiving of frequently or less frequently used documents, besides providing the correct destination for documents by eliminating those which do not have a historical value or collecting them, in case they have any value, therefore assuring their conservation. In public organizations, Document Management constitutes the process that can ensure law enforcement concerning documents protection and keeping, besides promoting archiving efficiency. However, according to the literature, Brazilian national archives have many problems in their document flow. *Lean Office* is an approach used for administrative processes, which helps at identifying and eliminating problems and waste, as well as streamlining and adding value to those activities. Thus, its applicability improves document flow in Brazilian national archives. The present research aimed at implementing *Lean Office* tools at the document flow by an administrative sector of a public university with the goal of optimizing the process and making it appropriate concerning the Document Management of the National Archives. The exploratory research was carried out at a public sector of the Federal University of São Carlos (UFSCar) and it has a qualitative approach as a basis for its development. The methodological procedures were bibliographical research, documental research and a case study. The *Lean Office* tool Value Stream Mapping has enabled the recognition of flow document activities which add value to the process and those which do not add value and, therefore, could be eliminated. It has also allowed the observation of flow inadequacies related to what is proposed by the National Archive. This research has identified that there were many problems because the activities in the sector were not guided by Document Management, such as the absence of a standard among the archiving teams in order to ease the search for a document in a current and intermediate archive by anyone; some documents do not have identification of the necessary information to have a destination after finishing the keeping deadline, so they could be eliminated or sent to the permanent file, resulting in document accumulation; some archives do not ensure document conservation, which can cause the loss of documents with historical value; the sectors do not have clear procedures and the teams are not trained. Other *Lean Office* tools were used in this research, such as: A3 report, assisted by the tool 5 Whys, analyzing the problems and inadequacies origins; 5W1H to contribute with action proposition of countermeasures suggested at the A3 report and 5S to assist at planning the implementations of the action plan propositions. By using these tools, it was possible to present a future proposal, transforming or eliminating problems and inadequacies, which enabled the proposition of adequacy actions and streamlining processes, making them more effective and less expensive. It has also facilitated the creation of a document flow which is in accordance with Document Management. As a conclusion, *Lean Office* is able to improve document flow in public organizations and *Lean Office* tools can be applied to document flow, aiming at enhancing efficiency and adequacy to the rules of the National Archive concerning Document Management.

Keywords: Document Management. *Lean Office*. Document Flow. National Archive.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases da Gestão Documental	25
Figura 2 - Macroprocesso do fluxo documental do ciclo vital de documentos.....	29
Figura 3 - Instrumentos da Gestão Documental utilizados no arquivo corrente	30
Figura 4 - Utilização de instrumentos para atividades-meio e atividades-fim	37
Figura 5 - Modelo da Casa Toyota	53
Figura 6 – Atividades do 5S	61
Figura 7 - Ícones do Mapa de Fluxo de Valor	64
Figura 8 – Gráfico de Etapas de Tempos de Espera e Tempos de Ciclo.....	65
Figura 9 - Modelo de Relatório A3	68
Figura 10 - Ações para realizar a descrição do fluxo documental.....	81
Figura 11 – Ações realizadas para identificação dos problemas no fluxo documental e inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional.....	82
Figura 12 - Estrutura SEaD	85
Figura 13 - Localização do prédio da SEaD e do prédio AT3	86
Figura 14 - Mapa de Fluxo de Valor atual do fluxo documental produzido na CAPE – original fica no setor	90
Figura 15 - Mapa de Fluxo de Valor atual do fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor	93
Figura 16 - Mapa de Fluxo de Valor atual do fluxo dos documentos recebidos na CAPE.....	96
Figura 17 – Problemas e inadequações no fluxo dos documentos produzidos na CAPE – original fica no setor	97
Figura 18 - Problemas e inadequações no fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor	98
Figura 19 - Problemas e inadequações no fluxo dos documentos recebidos na CAPE.....	99
Figura 20 - Análise do Tempo de Espera inadequado.....	101
Figura 21 - Análise de malote único para atender aos dois prédios	103
Figura 22 - Arquivo 1	104
Figura 23 - Arquivo 2	105
Figura 24 - Arquivo 3	106
Figura 25 – Análise da forma de arquivamento em três locais de arquivos.....	107
Figura 26 - Análise do local de arquivamento.....	108

Figura 27 - MFV do estado futuro do fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original fica no setor	109
Figura 28 - MFV do estado futuro do fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor.....	110
Figura 29 - MFV do estado futuro do fluxo dos documentos recebidos no setor	111
Figura 30 - Classificação de documento utilizando o CCDA	143
Figura 31 - Submissão de documento à TTDD	144
Figura 32 - Modelo de caixa-arquivo	145
Figura 33 - Modelo de espelho de caixa-arquivo	145
Figura 34 - Explicações sobre preenchimento do espelho	146
Figura 35 - Macroprocesso da eliminação de documento	147
Figura 36 - Exemplo de mensuração de documentos	148
Figura 37 - Exemplo de mensuração de documentos empilhados em estantes	149
Figura 38 - Listagem de Eliminação de Documentos.....	150
Figura 39 - Exemplo de preenchimento do quadro descritivo dos documentos.....	151
Figura 40 - Edital de ciência de eliminação de documentos	152
Figura 41- Termo de Eliminação de Documentos.....	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Explicação detalhada das fases da Gestão Documental	26
Quadro 2 - Ciclo vital dos documentos	27
Quadro 3 - Estrutura das Classes e Subclasses do Código de Classificação de Arquivos para a Administração Pública relativos às atividades-meio	32
Quadro 4 - Estrutura das Classes e Subclasses do Código de Classificação de Documentos de Arquivo relativos às atividades-fim das IFES	33
Quadro 5 – Explicação dos itens da TTDD	36
Quadro 6 - Exemplo de TTDD relativos às atividades-meio da administração pública	38
Quadro 7 - Exemplo de TTDD relativos às atividades-fim das IFES	39
Quadro 8 - Exemplo de documentos que devem ter sua guarda permanente	42
Quadro 9 - Contribuições para o Sistema Toyota de Produção	51
Quadro 10 – Identificação de <i>Muda</i> (Desperdício)	52
Quadro 11 – Aplicações do pensamento <i>Lean</i>	54
Quadro 12 - Modelo mental convencional x Modelo mental <i>Lean</i>	55
Quadro 13 - Os benefícios do conceito <i>Lean</i> e principais barreiras para a implementação <i>Lean</i>	56
Quadro 14 – Diferenças entre processo de produção e processo administrativo	57
Quadro 15 - Diferença entre método, técnica e ferramenta	59
Quadro 16 – Classificação dos principais métodos, técnicas e ferramentas <i>Lean</i>	59
Quadro 17 - Questões e proposições de estudo	75
Quadro 18 - Guia da entrevista	79
Quadro 19 - Ícones criados para facilitar o entendimento do fluxo documental	80
Quadro 20 – Locais por quais documentos recebidos ou produzidos pela CAPE percorrem ..	86
Quadro 21 - Detalhamento das atividades do fluxo atual dos documentos produzidos na CAPE - original fica no setor	88
Quadro 22 – Tempo de guarda e tempo de espera de um documento produzido na CAPE - original fica no setor	89
Quadro 23 - Detalhamento das atividades do fluxo atual dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor	91

Quadro 24 - Tempo de guarda e tempo de espera de um documento produzido na CAPE - original não fica no setor	92
Quadro 25 - Detalhamento das atividades do fluxo atual dos documentos recebidos	94
Quadro 26 - Tempo de guarda e tempo de espera de um documento recebido na CAPE.....	95
Quadro 27 - Proposta de plano de ação para implementação da Gestão Documental	113
Quadro 28 - Proposta de plano de ação para solicitação de um malote para o prédio da SEaD	114
Quadro 29 - Proposta de plano de ação para organizar o ambiente de arquivamento.....	114
Quadro 30 - Resumo das ações que serão auxiliadas com o 5S	117
Quadro 31 - Problemas em arquivos públicos brasileiros encontrados na literatura comparados com problemas identificados na pesquisa	120

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo	19
1.1.1 Objetivos Específicos.....	19
1.2 Justificativa	20
2 GESTÃO DOCUMENTAL	24
2.1 Fases da Gestão Documental	25
2.2 Ciclo de vida dos documentos ou teoria das três idades	26
2.3 Elementos do arquivo corrente	30
2.3.1 Classificação de documentos: Código de Classificação de Documentos de Arquivos (CCDA)	30
2.3.2 Avaliação e análise de documentos	34
2.3.2.1 Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD)	36
2.3.3 Preparação do documento para arquivamento.....	39
2.3.4 Arquivamento de documentos em arquivo corrente	40
2.4 Elementos do arquivo intermediário	40
2.4.1 Arquivamento de documento em arquivo intermediário.....	40
2.4.2 Eliminação de documentos	41
2.5 Elementos do arquivo permanente	41
2.5.1 Guarda permanente de documentos.....	42
2.6 Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD)	43
2.7 A Gestão Documental vista como uma atividade estratégica	43
2.8 Gestão de Documentos Históricos e Arquivos digitais	45
3 LEAN OFFICE	48
3.1 Breve histórico	48
3.2 Do pensamento enxuto (<i>Lean Thinking</i>) ao escritório enxuto (<i>Lean Office</i>)	53
3.3 Métodos, técnicas e ferramentas utilizados em <i>Lean Office</i>	58
3.4 <i>Lean Office</i> no contexto da administração pública brasileira	69
4 METODOLOGIA.....	73

4.1 Classificação da pesquisa	73
4.2 Etapas do estudo de caso.....	75
4.3 Protocolo	76
4.4 Coleta de dados.....	77
4.5 Local da pesquisa	83
5 ESTUDO DE CASO	87
5.1 Descrição do fluxo documental atual da CAPE/SEaD por meio do MFV (1ª etapa).....	87
5.2 Identificação dos problemas no fluxo documental e inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional (2ª etapa).....	97
5.3 Proposta de um fluxo documental futuro que atenda às regras da Gestão Documental por meio do MFV (3ª etapa).....	109
5.4 Proposta de plano de ação para implementação do fluxo documental futuro (4ª etapa).....	112
5.5 Criação de procedimentos para a realização de um fluxo documental que atenda às regras da Gestão Documental (5ª etapa).....	117
6 CONCLUSÕES.....	118
6.1 Comparação dos problemas em arquivos públicos brasileiros encontrados na literatura com os problemas identificados na pesquisa.....	119
6.2 Criação de procedimentos	121
6.3 Sugestões para trabalhos futuros	121
7 REFERÊNCIAS	124
APÊNDICE	139
APÊNDICE 1 - Procedimentos gerais para um fluxo documental que atenda às regras da Gestão Documental.....	139

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de organização de documentos iniciou-se a partir do momento em que o ser humano começou a registrar e documentar sua história. O sistema de registro e conservação de documento mais antigo de que se tem conhecimento é originário da Roma antiga e teve grande influência na forma como a igreja católica, na Idade Média, lidava com seus arquivos (SCHELLENBERG, 2006).

No entanto, a formação de um campo focado em estudar os arquivos e documentos, como a arquivologia¹, é uma ocorrência recente (SOUSA, 2003). Ela tornou-se mais evidente no fim do século XVIII com a urbanização das sociedades (SOUSA, 2003), com o nascimento de organizações interligadas à criação do Estado Nacional² da Europa, quando se percebeu a necessidade de se construir a memória nacional (JARDIM, 2001a; SOUSA, 2003), conseqüentemente, ocorreu o aumento das instituições públicas (SOUSA, 2003).

A primeira instituição arquivística surgiu na França, em 1790, constituindo um modelo institucional, posteriormente reproduzido tanto na Europa quanto nos Estados Unidos. Tal modelo estabelecia que toda produção de documentos da administração pública fosse recolhida e encaminhada para a instituição arquivística, favorecendo o serviço da História e memória nacional (JARDIM, 2011).

No Brasil, a arquivologia desponta timidamente no século XIX, mas ganha forças no século XX, principalmente, com a criação dos primeiros cursos universitários de arquivística, com a vinda do arquivista estadunidense Theodore Roosevelt Schellenberg ao Brasil e com a divulgação de seus trabalhos sobre o tema (BARROS, 2015).

A vinda de Schellenberg, na década de 1960, a convite do diretor do Arquivo Nacional deu início à organização arquivística dos documentos do Arquivo Nacional (RODRIGUES, 2004). Nessa época, os métodos arquivísticos não estavam mais se adequando

¹ De acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, arquivologia ou arquivística é a disciplina que estuda as funções do arquivo e os princípios e técnica a serem observados na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.37). Porém Jardim (2001a) aponta que não há uma opinião internacional uniforme do que seja a arquivologia, pois para uns trata-se de uma ciência; para outros é uma disciplina acentuada pelo empirismo; ainda para outros, é uma disciplina científica em profundas transformações.

² As instituições arquivísticas “nasceram associadas à invenção do Estado nacional europeu e à necessidade de construção de uma memória nacional que desse suporte à nacionalidade como componente ideológico do Estado burguês nascente” (JARDIM, 2001a, p.1).

à nova realidade, que possuía as seguintes características: o aumento diário de informações e do acervo de documentos, a expansão de novas tecnologias e o direito do cidadão à informação. (SOUSA, 2003).

Em 1978, a Lei nº 6.546, de 4 de julho de 1978, passa a regular as profissões de arquivista e de técnico de arquivo (BRASIL, 1978), estabelecendo que cabe ao arquivista, enquanto profissional, “conservar, administrar e difundir toda e qualquer informação, independentemente de suas características físicas” (PAES, 2004, p. 158). No entanto, a responsabilidade desse profissional parece ser bem maior ao considerar os desafios tecnológicos do mundo atual como a possibilidade de perder informações frente à vulnerabilidade de novos suportes; a ausência de padrões - o que dificulta recuperar informações futuras; a falta de conhecimento, por parte daqueles que geram documentos, sobre o valor que os mesmos representam para a história e para organizações (PAES, 2004).

Em relação à gestão pública de documentos, em 1991, é promulgada no Brasil a Lei nº 8.159 que trata da política nacional de arquivos públicos e privados e da Gestão Documental (BRASIL, 1991). Consideram-se arquivos públicos “os conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e municipal em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias” (BRASIL, 1991, art. 7º). Já os arquivos privados são “os conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades” (BRASIL, 1991, art. 11º).

A referida lei acentuou a necessidade dos profissionais da arquivologia envolverem-se, também, com assuntos relacionados à gestão dos arquivos correntes (documentos de uso frequente). Antes desta Lei, o arquivista lidava somente com a gestão dos arquivos permanentes (documentos que não são utilizados, mas precisam ser guardados devido ao seu valor histórico), ou seja, com memória nacional (RODRIGUES, 2006).

A Gestão Documental, citada pela referida Lei, é definida como “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991, art. 3).

Bellotto (1991) aponta que os arquivos públicos brasileiros enfrentam o grande desafio de transferir ou recolher, no momento certo e de forma correta, o documento do arquivo corrente para um arquivo intermediário (documentos de uso não tão frequentes) ou para um arquivo permanente.

Confirma-se o quão grande é esse desafio, quando são analisados os vários problemas dos arquivos públicos brasileiros originados nos arquivos correntes, conforme apontados por Sousa (2003). O autor diz que a administração pública brasileira possui uma tradição de várias décadas enraizada que se reflete na forma como trabalha com seus arquivos. Fonseca (1996) também aponta diversos problemas identificados em seus estudos em arquivos públicos municipais de diferentes capitais do Brasil, os quais, em sua opinião, constituem obstáculos não legais ao acesso à informação contida em documentos de arquivo públicos. Corroborando tais afirmações, Jardim (1995) declara que a organização dos arquivos públicos brasileiros é precária.

Os problemas nos arquivos brasileiros, levantados por Jardim (1995), Fonseca (1996) e Sousa, (2003) são:

- a. A falta de recursos humanos adequados e qualificados para a realização de tarefas em arquivos (JARDIM, 1995; FONSECA, 1996);
- b. Os acervos são constituídos por arquivos gerados no local de trabalho e pelas massas acumuladas de documentos (SOUSA, 2003);
- c. Grande quantidade de documentos é acumulada sem critérios de avaliação e eliminação (JARDIM, 1995);
- d. Organização dos arquivos sem parâmetros científicos, desconsiderando a Gestão Documental em arquivos correntes e intermediários (JARDIM, 1995);
- e. Grande quantidade de duplicação de documentos, cada setor atua de forma autônoma na organização de seus documentos, pois mantém uma cópia em seus arquivos de todos os documentos que passam por sua seção (SOUSA, 2003);
- f. O recolhimento do documento para um arquivo permanente é atividade pouco frequente (JARDIM, 1995);
- g. Ausência de padrão. Organização dos arquivos realizada por meio do empirismo e improvisação por um funcionário que desenvolve um método próprio para esse fim. Atende a uma necessidade imediata do setor, porém não garante acesso a outras pessoas de outros setores que buscam informações nesse acervo (JARDIM, 1995; SOUSA, 2003);
- h. Documentos de arquivo corrente, armazenados de forma e em local inadequados, sendo, muitas vezes, guardados dentro da gaveta da mesa do trabalhador como se fossem objetos particulares (SOUSA, 2003);
- i. Espaço físico inadequado à conservação de documentos não mais utilizados e que aguardam destinação. A maioria dos acervos é guardada em condições

precárias, em locais com problemas de instalações elétricas, hidráulicas, ventilação, de difícil acesso, sem segurança, envoltos em poeira e lixo, o que possibilita a proliferação de animais peçonhentos e de roedores (JARDIM, 1995; FONSECA, 1996; SOUSA, 2003);

j. A eliminação de documentos não é realizada ou, quando o é, não segue regras da Gestão Documental (JARDIM, 1995; SOUSA, 2003).

Nessa direção, em 18 de novembro de 2011, por meio da Lei 12.527, foi regulamentado o direito constitucional ao acesso às informações públicas. Tal Lei assegura a qualquer cidadão a obtenção de informações públicas, sem a necessidade de apresentação de qualquer justificativa (BRASIL, 2011). O Arquivo Nacional é o “órgão da estrutura básica do Ministério da Justiça e órgão central do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo – SIGA” (ARQUIVO NACIONAL, 2015). O SIGA é o órgão responsável por “garantir ao cidadão e aos órgãos e entidades da administração pública federal, de forma ágil e segura, o acesso aos documentos de arquivo e às informações neles contidas, resguardados os aspectos de sigilo e as restrições administrativas ou legais”³ (BRASIL, 2003. art.2º, I).

O direito à informação arquivística constitui um dos princípios básicos da administração pública transparente e participativa, sendo que tal esfera se torna um campo adequado para estudiosos acadêmicos interessados nos fenômenos relacionados à arquivologia (FONSECA, 1996).

Apenas a “pesquisa científica, envolvendo universidades e arquivos públicos, favorecerá a emergência de padrões de gerenciamento da informação governamental, referidos aos campos da arquivologia e da ciência da informação” (JARDIM, 1995, p.10). Cabe às universidades produzir conhecimento sobre as funções dos arquivos e suas técnicas, além de promover a interlocução com arquivos públicos (JARDIM, 2009). Assim, faz-se necessário que as universidades, enquanto organizações públicas, invistam na Gestão Documental, pois tal prática promove a organização de documentos, proporcionando a eficiência burocrática indispensável ao bom funcionamento administrativo neste tipo de organização (BIZELLO, 2017), garantindo, assim, o acesso às informações de modo eficaz desde o momento em que o documento foi gerado (BITTENCOURT, 2015).

³ O SIGA também é responsável por integrar e coordenar as atividades de gestão de documentos de arquivo desenvolvidas pelos órgãos setoriais e seccionais que o integram; disseminar normas relativas à gestão de documentos de arquivo; racionalizar a produção da documentação arquivística pública; racionalizar e reduzir os custos operacionais e de armazenagem da documentação arquivística pública; preservar o patrimônio documental arquivístico da administração pública federal; articular-se com os demais sistemas que atuam direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal (BRASIL, 2003. art.2º, II-VII).

A Gestão Documental cumpre um conjunto de normas e procedimentos que garante o auxílio adequado, eficiente, seguro e confiável à administração e às diferentes unidades de uma universidade pelas quais os documentos transitam (SOUZA et al., 2010). Ela racionaliza e controla toda produção de documentos, além de assegurar a utilização adequada do documento e sua correta destinação (ARQUIVO NACIONAL, 2015).

Para Belém (2009, p.16), a "ausência de processos básicos da gestão documental, como a avaliação e seleção nas fases correntes e intermediárias, ocasiona uma acumulação desordenada de documentos e o recolhimento descontrolado às instituições arquivísticas públicas". Sua ausência significa, também, uma limitação ao direito à informação, justamente pela falta de uma sistematização nos documentos (VIGNOL, 2009).

Cavaglieri e Juliani (2016) mencionam ser importante a união da Gestão Documental a novos conhecimentos, tecnologias e técnicas com a finalidade de eliminar os problemas encontrados em arquivamentos, além de obter um fluxo documental ágil e eficiente.

Nesse sentido, o *Lean Office* é uma ferramenta que pode ser utilizada para melhoria do fluxo documental. O *Lean Office* é a aplicação prática, em ambientes administrativos, da abordagem *Lean* (enxuta), que segue uma filosofia de gestão e tem como principal objeto de ação o desperdício que pode ser eliminado, ou transformado em uma atividade que agregue valor a um processo (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012). Aplicar a abordagem *Lean* em um ambiente administrativo "é uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos – menos esforço humano, menos equipamento, menos tempo e menos espaço – e, ao mesmo tempo aproximar-se cada vez mais de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam" (WOMACK; JONES, 1998, p.3). Além disso, o pensamento *Lean* cria uma cultura de melhoria contínua entre todos que trabalham na organização, procurando diariamente maximizar o valor entregue aos clientes por meio da minimização dos desperdícios (LOCHER, 2011).

O *Lean Office* concilia o comprometimento dos funcionários com as ferramentas relacionadas com o objetivo de (TAPPING, 2005, p.vi):

"(a) identificar e eliminar o desperdício de forma rápida e eficiente em ambientes administrativos; (b) aumentar a participação e a comunicação na organização; (c) padronizar os processos com base na melhoria; (d) criar uma experiência favorável para uma cultura de melhoria contínua".

Sua aplicação possibilita dar visibilidade aos fluxos de atividades (TAPPING; SHUKER, 2010) que, muitas vezes, são fluxos não visíveis, isto é, não são físicos, pois tais fluxos têm relação com os valores das informações e conhecimentos das pessoas que atuam no ambiente de trabalho (McMUNUS, 2005).

Assim, o *Lean Office*, além de ter como foco o envolvimento das pessoas nos processos administrativos, concentra-se na eliminação dos desperdícios (espera, movimento, estoque, defeito, etc) que não agregam valor a uma atividade administrativa (TAPPING; SHUKER, 2010).

Diante desse cenário, pode ser benéfico utilizar o *Lean Office* para otimizar o fluxo documental de uma organização visando à adequação às regras da Gestão Documental, por trazer não apenas a proposta da redução ou eliminação completa de qualquer tipo de desperdício, mas requer também mudanças na forma como o funcionário desenvolverá suas tarefas, algo que, provavelmente, representa um elemento necessário para que as mudanças voltadas à adequação dos fluxos documentais à Gestão Documental ocorram de forma concreta e eficiente (CAVAGLIERI; JULIANI, 2016).

1.1 Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo aplicar as ferramentas do *Lean Office* ao fluxo documental, realizado por um setor administrativo de uma universidade pública visando à otimização do processo e à adequação às regras da Gestão Documental do Arquivo Nacional.

1.1.1 Objetivos Específicos

Para que tal objetivo seja alcançado, o estudo considerou os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o fluxo documental atual no setor por meio do Mapa de Fluxo de Valor;
- b) identificar os problemas no fluxo documental por meio de ferramentas do *Lean Office*;
- c) identificar inadequações em relação ao que é indicado pelo Arquivo Nacional para a Gestão Documental em organizações públicas;

d) propor um fluxo documental futuro que atenda às regras da Gestão Documental por meio do Mapa de Fluxo de Valor;

e) gerar proposta de plano de ação para implementação do fluxo documental futuro;

f) criar procedimentos para um fluxo documental que atenda às regras da Gestão Documental.

1.2 Justificativa

Confirma-se a importância de uma política de Gestão Documental em organizações públicas ao se analisar o que menciona legislação brasileira a respeito de suas responsabilidades, o que pode ser conferido a seguir.

O art. 23 da Constituição Federal cita ser competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: “[...] III - proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural [...]; IV - impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural” (BRASIL, 1988, art. 23). Além disso, é citado em seu art. 216, § 2º, que “cabe à Administração Pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem” (BRASIL, 1988, art. 216).

De acordo com a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, “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” (BRASIL, 1991, art. 1).

O Decreto-Lei nº 3.365, de 21 de junho de 1941, descreve que “consideram-se casos de utilidade pública: (...) I. a preservação e a conservação adequada de arquivos, documentos e outros bens móveis de valor histórico ou artístico” (BRASIL, 1941, art. 5).

Nessa sequência, o Decreto nº 48.897, de 27 de agosto de 2004, cita que “ficará sujeito à responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor, aquele que destruir, inutilizar ou deteriorar documentos de guarda permanente (BRASIL, 2004, art. 33).

Do mesmo modo, o Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, relata sobre extravio, sonegação ou inutilização de livro ou documentos públicos. Tal Decreto-lei

cita que, quem “extraviar livro oficial ou qualquer documento, de que tem a guarda em razão do cargo; sonegá-lo ou inutilizá-lo, total ou parcialmente” terá como pena “reclusão, de um a quatro anos, se o fato não constitui crime mais grave” (BRASIL, 1940, art. 314).

Além disso, foi deliberado por meio do Decreto nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002, a constituição de uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos em organizações públicas federais responsável por “orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção da documentação produzida e acumulada no seu âmbito de atuação, tendo em vista a identificação dos documentos para guarda permanente e a eliminação dos destituídos de valor” (BRASIL, 2002, art. 18).

Fica evidente a responsabilidade que as universidades públicas possuem, enquanto organizações públicas, ante os documentos públicos sob sua guarda, ao analisar as leis e decretos citados nesta seção. Além do mais, considerando a Lei de Acesso à Informação (LAI) nº 12.527/2011, os arquivos dessas organizações, de acordo com Jardim (2001b), possuem um tipo de memória, visto como patrimônio documental, que resulta das relações entre Estado e sociedade. Atualmente, são espaços de informação voltados à “cidadania e agências públicas de educação, ciência e tecnologia. Esta nova vocação não exclui aquelas em torno das quais os arquivos públicos foram organizados, mas as redefine à luz de novas demandas sociais e do Estado” (JARDIM, 2001b, p.62). Nesse sentido, as universidades públicas, enquanto representantes do Estado, têm o dever de prestar conta de seus atos à população através da transparência de suas ações e acessibilidade às informações públicas que dizem a seu respeito (JARDIM, 2001b).

Ademais, o Decreto nº 7.724, que regulamenta a LAI, prevê que “os órgãos e entidades adequarão suas políticas de gestão da informação, promovendo os ajustes necessários aos processos de registro, processamento, trâmite e arquivamento de documentos e informações” (BRASIL, 2012, art. 71). Nesse sentido, Jardim (2012) menciona que a LAI possui tipos de informações que são, sobretudo, arquivísticas. Assim, “as possibilidades de assegurar que o cidadão tenha acesso à informação governamental encontram-se diretamente relacionadas a políticas e práticas de gestão da informação arquivística” (JARDIM, 2012, p.17).

Compreende-se, também, que os arquivos públicos brasileiros possuem inúmeros problemas devido à não utilização das normas da Gestão Documental (JARDIM, 1995; FONSECA, 1996; SOUSA, 2003).

Assim, diante do exposto, identifica-se que quando uma organização pública não faz uso das normas da Gestão Documental em seu fluxo documental, ela contraria a legislação vigente; por não permitir o acesso às informações e realizar um processo, em desacordo com suas regras, de forma ineficiente, burocrática, morosa e, possivelmente, mais dispendiosa. Desta forma, para uma organização pública proteger os documentos sob sua responsabilidade, administrar o fluxo documental de maneira mais eficiente e garantir acesso à informação, é necessário que acatar as normas da Gestão Documental.

Para tal, é possível contar com ferramentas para auxiliar a organização em seu fluxo documental, adequando-as às normas da Gestão Documental.

As ferramentas do *Lean Office* vão ao encontro dessa proposta e podem ser utilizadas de forma a melhorar o fluxo documental, pois permitem identificar os problemas desse processo, reconhecer as atividades que agregam ou não valor a esse fluxo, além de torná-lo mais eficiente e as informações mais visíveis (TAPPING; SHUKER, 2010).

As Universidades Federais enquadram-se na orientação do Decreto nº 4.073. Logo, na UFSCar, a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos foi instaurada por meio da Portaria GR nº 890/14, de 11 de setembro de 2014, e tem como incumbência “orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção da documentação produzida e acumulada no âmbito da atuação institucional, tendo em vista a identificação dos documentos para guarda permanente e eliminação dos destituídos de valor” (SECRETARIA GERAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAIS, 2017). A sigla adotada na UFSCar para referenciar a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos é CPADoc (SECRETARIA GERAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAIS, 2017).

A CPADoc da UFSCar foi instituída para atender à demanda publicada pela Portaria MEC nº 1.224, de 18 de dezembro de 2013, que “institui normas sobre a manutenção e guarda do Acervo Acadêmico das Instituições de Educação Superior (IES) pertencentes ao sistema federal de ensino” (BRASIL, 2013a) e da Portaria nº 1.261, de 23 de dezembro de 2013, que determina como utilização obrigatória na IFES do “Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES” (BRASIL, 2013b). Portanto, a UFSCar vem trabalhando no sentido de atender às demandas relacionadas à Gestão Documental.

Considerando as portarias nº 1.224 e nº 1.261, a primeira eliminação de documentos, realizada na UFSCar, ocorreu em abril de 2016, na SEaD - Secretaria Geral de Educação a Distância (EDITAL DE CIÊNCIA DE ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS, 2016).

O primeiro setor que iniciou ações no intuito de adequar seu fluxo documental às normas da Gestão Documental na UFSCar foi a SEaD, assessorada tanto administrativamente, quanto estrategicamente pela CAPE - Coordenadoria de Administração e Planejamento Estratégico (CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011, art.11). Desta forma, a CAPE foi o setor escolhido como objeto de estudo desta pesquisa.

2 GESTÃO DOCUMENTAL

A criação de políticas públicas direcionadas a uma estrutura de gestão e preservação dos arquivos brasileiros é muito recente (CORAIOLA, 2012). Somente em 1991, com a Lei nº 8.159, foi criada uma política nacional voltada para os arquivos públicos e privados. São realçados com a referida Lei, dentre outras disposições, a definição de Gestão Documental e os conceitos de arquivos correntes, intermediários e permanentes (BRASIL, 1991).

Neste trabalho, será utilizado o termo Gestão Documental. Na literatura há outros termos utilizados com significados similares, como Gestão de Documentos, que serão tratados aqui com termos sinônimos (BARTALO; MORENO, 2015).

De acordo com o Arquivo Nacional (2015, p. 20), o objetivo da Gestão Documental é:

- a) assegurar, de maneira eficiente, a produção, utilização e destinação final dos documentos;
- b) garantir que a informação esteja disponível quando e onde seja necessária;
- c) contribuir para o acesso e conservação dos documentos de guarda permanente, por seu valor probatório, científico e histórico;
- d) assegurar a eliminação dos documentos que não tenham valor administrativo, fiscal, legal ou para pesquisa;
- e) permitir o aproveitamento racional dos recursos humanos, materiais e financeiros.

A Gestão Documental busca administrar de forma eficiente e eficaz a informação arquivística⁴, garantindo sua rápida recuperação, além de auxiliar as organizações a tornar as decisões mais confiáveis (BARTALO; MORENO, 2015).

Lousada e Valentim (2010) comentam que a Gestão Documental é importante por identificar e racionalizar fluxos formais de documento ao se realizar uma atividade, sendo que tais ações são necessárias para o cumprimento de assuntos de ordem legal, fiscal, contábil ou financeira que fazem parte do escopo de competência de qualquer instituição.

Assim, a Gestão Documental torna-se uma saída para uma eficiente organização dos documentos produzidos e os que são recebidos, de maneira a facilitar o fluxo de informação. Permite, também, a utilização prática adequada dos arquivos, destacando a importância de sistematizar processos de tratamento, de controle, de acesso e de guarda desses

⁴ Informações arquivísticas são ações administrativas de uma organização que se transformam em informações registradas em documentos orgânicos. Um documento é orgânico, pois é gerado de forma intrínseca, retratando as funções e atividades dessa organização, sendo que ao ser relacionado a outros de mesma categoria formam o conjunto arquivístico (JARDIM, 2013).

documentos. A Gestão Documental assegura que seja realizada uma análise criteriosa na fase de destinação final, ao se descartar um documento sem valor e ao garantir a guarda permanente daqueles que possuem valor de cunho informativo, probatório e histórico (BERNARDES; DELATORRE, 2008; BRANDÃO, 2011).

A Gestão Documental é importante para garantir que os documentos imprescindíveis à reconstrução do passado sejam preservados, auxiliando não só o direito à informação como também o direito à memória (BERNARDES; DELATORRE, 2008).

Neste sentido, percebe-se que os documentos estão sendo administrados com eficiência e eficácia quando: “podem ser localizados com rapidez e sem transtorno; são conservados a um custo mínimo de espaço e manutenção; nenhum documento é preservado por tempo maior que o necessário ao cumprimento de sua finalidade, a menos que tenha valor para pesquisa e outros fins” (ARQUIVO NACIONAL, 2015, p. 20).

2.1 Fases da Gestão Documental

Os caminhos percorridos por um documento e que são foco da Gestão Documental são: produção, utilização e destinação, garantindo sua organização e sua devida destinação, conforme demonstrado na Figura 1 e explicado, detalhadamente, no Quadro 1 (OLIVEIRA, 2009; ARQUIVO NACIONAL, 2011).

Figura 1 – Fases da Gestão Documental



Fonte: Adaptado de Arquivo Nacional (2011)

Quadro 1 – Explicação detalhada das fases da Gestão Documental

Fases	Atividades	Caminhos percorridos pelo documento de um arquivo
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Produção ou recebimento de documento • Controle da produção de documento 	Fase em que o documento está sendo originado para utilização interna ou externa, podendo ser produzido ou recebido. Nesta fase, é necessário evitar a geração de documentos desnecessários de forma a diminuir a quantidade de papéis para se manipular, controlar, guardar ou descartar. A partir deste momento, o documento deve seguir o ciclo vital, além de seguir um padrão de formatação.
Utilização	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação) • Expedição • Organização • Arquivamento em fase corrente e intermediária 	Fase em que o documento está sendo administrado e passa por vários processos, cumprindo sua função administrativa.
Destinação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e avaliação de documentos acumulados nos arquivos • Estabelecimento de prazo de guarda • Determinar quais serão arquivo permanente • Determinar quais serão eliminados 	Fase em que ocorre a avaliação do documento podendo ter dois destinos: ou ele será preparado para ter sua guarda permanente, devido seu valor histórico, ou será preparado para ser eliminado.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2009), Arquivo Nacional (2011), Paes, (2014), Roncaglio (2015)

A partir da produção, compreende-se o documento como algo pertencente a um ciclo vital de documentos desde o momento em que está sendo produzido até a sua destinação final, quando é eliminado, ou tem sua guarda permanente (SILVA, 2014).

A etapa de destinação é um procedimento que merece muita atenção, principalmente se o documento for preparado para a eliminação, pois caso um documento de valor histórico seja eliminado, tal perda pode ser irreparável e a instituição geradora do documento é quem sofrerá as consequências desse ato (OLIVEIRA, 2009).

2.2 Ciclo de vida dos documentos ou teoria das três idades

O ciclo de vida dos documentos ou teoria das três idades são as fases pelas quais o documento passa desde o momento de sua produção até a destinação (BRASIL, 2015). Tal teoria tem a ver com o valor de um documento obtido desde o momento em que foi criado, perpassando pela frequência em que é utilizado, até a sua validade administrativa (BARTALO; MORENO, 2015).

Cotta (2006) compara o ciclo vital de um documento a um organismo vivo que da mesma forma cumpre um ciclo de vida. O ciclo de vida dos documentos possui três fases, chamadas de idades: fase corrente, fase intermediária e, podendo seguir ou não, pela fase permanente.

Essas três fases distintas de arquivamento podem ser conferidas, conforme descrito no Quadro 2 (BELLOTTO, 1991; COTTA, 2006; CRUZ, 2013; ARQUIVO NACIONAL, 2011).

Quadro 2 - Ciclo vital dos documentos

Valor	Idade	Fases do arquivamento	Conceito
Administrativo	1ª Idade	Arquivos correntes	Documento de uso e consulta frequente pelo órgão que o gerou e ao qual compete sua administração. Tal documento ainda cumpre o papel que motivou sua criação, por isso deve ser mantido próximo aos responsáveis que o utilizam para realizar suas atividades. Normalmente, a permanência do documento neste arquivo é de um ano, mas pode permanecer entre 5 a 10 anos.
Administrativo	2ª Idade	Arquivos intermediários	Documento que foi originado em arquivo corrente e é consultado eventualmente pelo órgão que o gerou. Como não tem mais uso frequente, mas deve ser preservado devido aos prazos legais ou por eventual necessidade de consulta, tal documento deve ser armazenado temporariamente, aguardando sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente. Normalmente, a permanência do documento neste arquivo é de até 20 anos.
Histórico	3ª Idade	Arquivos permanentes	Documento que já exerceu a finalidade de sua geração, contudo deve ser preservado definitivamente devido ao seu valor, histórico, probatório e informativo para o Estado e para o cidadão. É considerado de 3ª idade um documento com 25 ou 30 anos, contados a partir da data de produção ou fim da tramitação do documento.

Fonte: Adaptado de Bellotto (1991), Cotta (2006), Cruz (2013) e Arquivo Nacional (2011)

Conforme Figura 2, cada fase do ciclo de documentos requer um procedimento diferente para tratar tal documento. Porém, os processos oferecidos aos documentos da primeira fase (corrente) são os que impactarão no desempenho do processo de arquivo da segunda fase (intermediária) e da terceira fase (permanente) (PAES, 2004; CRUZ, 2013).

Segundo o Arquivo Nacional (2011), na fase corrente, ocorrem as principais atividades da Gestão Documental que se destacam pela classificação dos documentos, ao utilizar o Código de Classificação de Documentos de Arquivo (CCDA), e também pela avaliação de documentos, que faz uso tanto do CCDA, quanto da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD). O Arquivo Nacional (2011, p. 26) aponta que o “código de classificação de documentos de arquivo é um instrumento de trabalho utilizado nos

arquivos correntes para classificar todo e qualquer documento produzido e recebido por um órgão ou entidade no exercício de suas funções e atividades”. A avaliação documental, outra atividade que se inicia na fase corrente do documento, é realizada por meio da análise de seu conteúdo. É uma fase primordial para a Gestão Documental, pois nela se determina o destino do documento, seus prazos de permanência na instituição ou sua eliminação (OLIVEIRA, 2007).

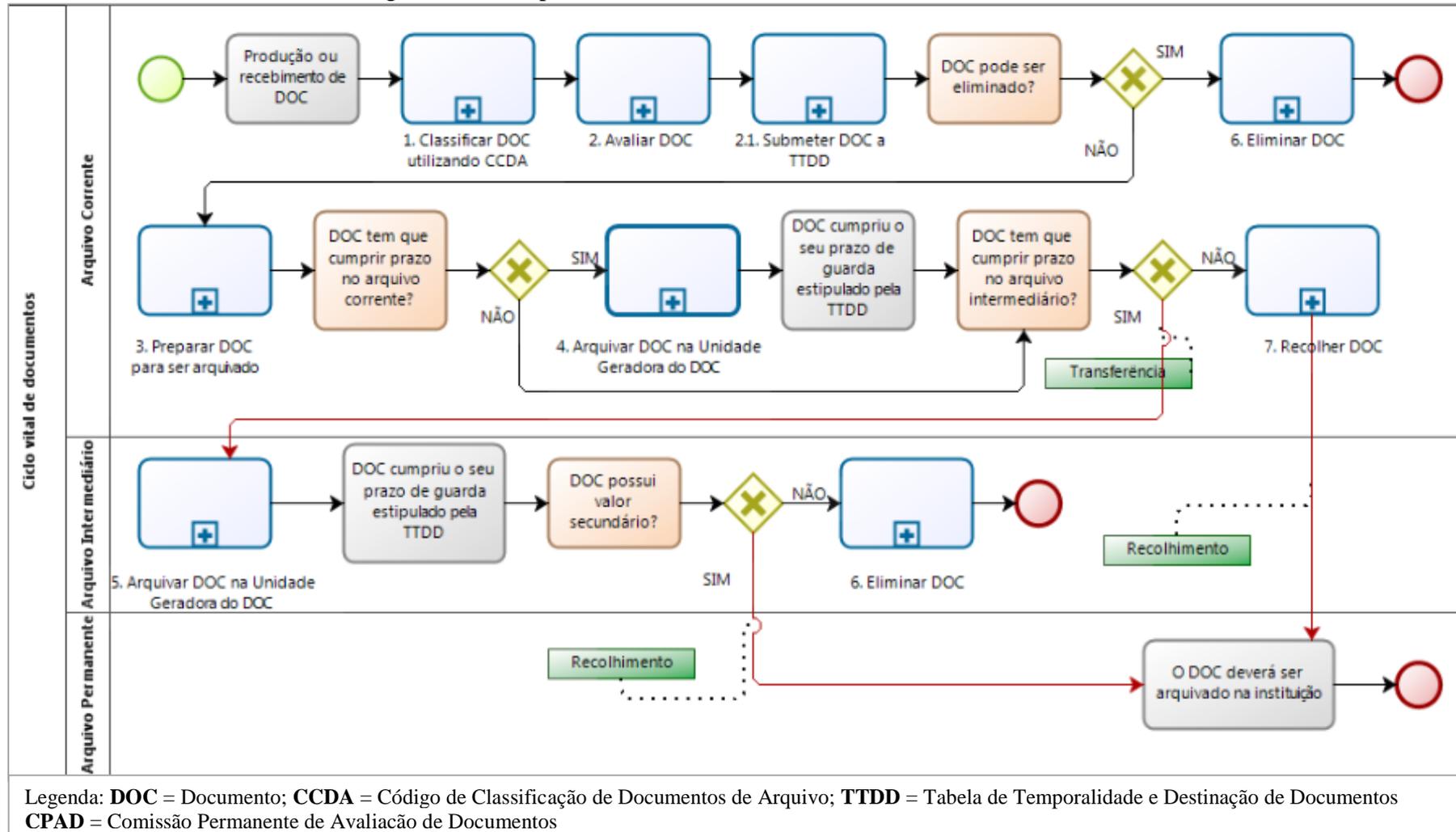
Outra atividade importante que faz parte tanto da fase corrente quanto da fase intermediária é a eliminação de documentos. O documento será eliminado na fase corrente se for identificado na avaliação que ele não possui um prazo de guarda para o arquivo intermediário e, caso seja considerado sem valor para a guarda permanente. Porém, se na avaliação for identificado que ele precisa cumprir um prazo no arquivo intermediário, ele deverá aguardar seu prazo de guarda neste arquivo e ser eliminado somente nesta fase, caso seja considerado sem valor para a guarda permanente (ARQUIVO NACIONAL, 2011). Ao analisar a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos, na relação de prazos de guarda, percebe-se que o processo de eliminação ocorrerá, na maior parte das vezes, na fase intermediária (BRASIL, 2001; BRASIL, Portaria nº 92, 2011).

Percebe-se, também, que há nomenclaturas diferentes para a transição de um documento entre os arquivos. A transição de um documento de um arquivo corrente para o arquivo intermediário é chamado de transferência, enquanto a transição de um documento de um arquivo corrente ou intermediário para o arquivo permanente, é chamado de recolhimento. Alguns documentos podem ser recolhidos do arquivo corrente para o permanente, sem necessariamente passar pelo intermediário (ARQUIVO NACIONAL, 2011). Tais transições podem ser conferidas na Figura 2.

Do mesmo modo, por meio da Figura 2, confere-se o conceito da Gestão Documental descrita pela Lei nº 8.159, que é um “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991, art. 3).

A Figura 2 representa o resultado da consulta de diversos autores e da legislação sobre a Gestão Documental, que segue as regras do Arquivo Nacional.

Figura 2 - Macroprocesso do fluxo documental do ciclo vital de documentos



Legenda: **DOC** = Documento; **CCDA** = Código de Classificação de Documentos de Arquivo; **TTDD** = Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos
CPAD = Comissão Permanente de Avaliação de Documentos

Fonte: Mapa construído pela pesquisadora e adaptado da literatura em: Bellotto (1991), Bernardes (1998), Paes (2004), Cotta (2006), Cruz (2013), Oliveira (2007) e Arquivo Nacional (2011)

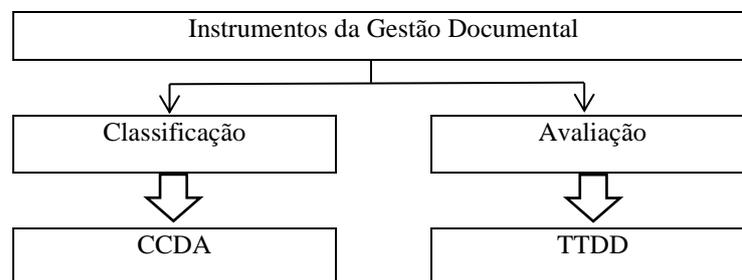
2.3 Elementos do arquivo corrente

Para os arquivos correntes, as seguintes ações são necessárias: (a) classificar documento, utilizando o CCDA - Código de Classificação de Documentos de Arquivo; (b) avaliar documento; (c) submeter o documento à TTDD - Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos; (d) preparar documento para arquivamento; (e) arquivar documento e (f) eliminar documento ou (g) recolher documento.

O CCDA e o TTDD são dois instrumentos da Gestão Documental que simplificam e racionalizam os procedimentos de gestão, pois fornecem rapidez ao resgatar informações e documentos, aprovam a eliminação de documentos considerados sem valor histórico e mantêm a guarda permanente dos documentos considerados de valor histórico (BERNARDES; DELATORRE, 2008).

Conforme Figura 3, o CCDA resulta da Classificação e o TTDD, da atividade de avaliação (BERNARDES; DELATORRE, 2008).

Figura 3 - Instrumentos da Gestão Documental utilizados no arquivo corrente



Fonte: Adaptado de Bernardes e Delatorre (2008, p.11)

A atividade de classificar documentos com base no CCDA será exibida na subseção 2.3.1; a avaliação de documentos, com base no documento TTDD, será apresentada abaixo.

2.3.1 Classificação de documentos: Código de Classificação de Documentos de Arquivos (CCDA)

Todo documento, após ser recebido ou gerado na instituição, deverá ser identificado, conforme o Código de Classificação de Documentos de Arquivo das atividades-meio e atividades-fim (ARQUIVO NACIONAL, 2011). O propósito da classificação é reunir

os documentos similares a fim de organizá-los para que, por meio dos códigos recebidos na classificação, seja realizada, caso haja necessidade, a recuperação do documento de forma eficaz (OLIVEIRA, 2007).

A classificação dos documentos está associada ao tipo de atividade com a qual o documento tem relação; tais atividades podem ser meio e fim. As atividades-meio são atividades incidentais para a realização das funções básicas (SCHELLENBERG, 2006), em que, normalmente, geram-se documentos que não têm relação com o objetivo principal organizacional (ARAÚJO, 2012). Estão vinculadas indiretamente à missão da organização, ou seja, reúnem os meios necessários para que a atividade-fim seja realizada (BARTALO; MORENO, 2015). As atividades-fim estão relacionadas com o trabalho técnico e profissional da instituição que se diferencia dos demais trabalhos (SCHELLENBERG, 2006), em que se geram documentos em virtude do propósito e da finalidade da existência da organização (ARAÚJO, 2012). Está ligada diretamente à missão da organização, ou seja, reúne suas funções específicas (BARTALO; MORENO, 2015).

O Código de Classificação de Documentos de Arquivos é diferente para as categorias atividades-meio e atividades-fim:

a) atividades-meio

Para a classificação dessas atividades, deverão ser utilizados o Código de Classificação de Documentos de Arquivos além da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivos relativos às atividades-meio da administração pública (ARQUIVO NACIONAL, 2001). Tais instrumentos foram elaborados pelo Arquivo Nacional, analisados e aprovados pelo Conselho Nacional de Arquivo (CONARQ) por meio da Resolução nº 14, de 24 de outubro de 2001 (BRASIL, 2001).

O Quadro 3 apresenta a estrutura das classes (grandes funções desempenhadas pela organização) e subclasses desse Código. Nessa estrutura ainda existem as divisões das subclasses por grupos e subgrupos. Para casos em que haja necessidade de expansões resultantes de novas atividades realizadas pela organização são previstas numerações, seguidas da palavra “vaga” (ARQUIVO NACIONAL, 2001).

Quadro 3 - Estrutura das Classes e Subclasses do Código de Classificação de Arquivos para a Administração Pública relativos às atividades-meio

Classe	Subclasse
000 - Administração geral	
	010 - Organização e Funcionamento
	020 - Pessoal
	030 - Material
	040 - Patrimônio
	050 - Orçamento e Finanças
	060 - Documentação e informação
	070 - Comunicação
	080 - (vaga)
	090 - Outros assuntos referentes à administração geral.
900 - Assuntos diversos	
	910 – Solenidades. Comemorações. Homenagens
	920 – Congressos. Conferências. Seminários. Simpósios. Encontros. Convenções. Ciclos de palestras. Mesas redondas
	930 – Feiras. Salões. Exposições. Mostras. Concursos. Festas
	940 – Visitas e visitantes
	950 – (vaga)
	960 – (vaga)
	970 – (vaga)
	980 – (vaga)
	990 – Assuntos transitórios

Fonte: Adaptado de Arquivo Nacional (2001)

b) atividades-fim

Para a classificação dessas atividades, deverão ser utilizados o Código de Classificação de Documentos de Arquivos além da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-fim das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (BRASIL, Portaria nº 92, 2011). Tais instrumentos foram aprovados pelo Arquivo Nacional por meio da Portaria nº 092, de 23 de setembro de 2011, ficando a cargo dos Institutos Federais de Ensino Superior oferecerem publicidade aos referidos instrumentos técnicos (BRASIL, 2001).

A Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivos relativos às atividades-fim das IFES será tratada na subseção seguinte.

O Quadro 4 apresenta a estrutura das classes e subclasses do Código de Classificação de Documentos de Arquivos relativos às atividades-fim das IFES. Nessa estrutura, ainda existem as divisões das subclasses por grupos e subgrupos (BRASIL, Portaria nº 92, 2011). Para casos em que haja necessidade de expansões resultantes de novas atividades realizadas pela IFES são previstas numerações, seguidas da palavra “vaga” (BRASIL, Portaria nº 92, 2011).

Quadro 4 - Estrutura das Classes e Subclasses do Código de Classificação de Documentos de Arquivo relativos às atividades-fim das IFES

Classe	Subclasse
100 – Ensino superior	110 - Normatização. Regulamentação
	120 - Cursos de graduação (inclusive na modalidade a distância)
	130 - Cursos de pós-graduação stricto sensu (inclusive na modalidade a distância)
	140 - Cursos de pós-graduação lato sensu (inclusive na modalidade a distância)
	150 - (vaga) a 180 (vaga)
	190 - Outros assuntos referentes ao Ensino Superior
200 - Pesquisa	210 - Normatização. Regulamentação
	220 - Programas de pesquisa
	230 - Projetos de pesquisa
	240 - Iniciação científica
	250 - Transferência e inovação tecnológica
	260 - (vaga) a 280 (vaga)
300 - Extensão	290 - Outros assuntos referentes à Pesquisa
	310 - Normatização. Regulamentação
	320 - Programas de extensão
	330 - Projetos de extensão
	340 - Cursos de extensão
	350 - Eventos de extensão
400 – Educação básica e profissional	360 - Prestação de serviço
	370 - Difusão e divulgação da produção acadêmica
	380 - Programa institucional de bolsas de extensão
	390 - Outros assuntos referentes à Extensão
	410 - Normatização. Regulamentação
	420 - Educação infantil: creches e pré-escolar
500 – Assistência estudantil	430 - Ensino fundamental (inclusive Educação de Jovens e Adultos)
	440 - Ensino médio (inclusive Educação de Jovens e Adultos)
	450 - Ensino técnico
	460 - (vaga) a 480 - (vaga)
	490 - Outros assuntos referentes à educação básica e profissional
	510 - Normatização. Regulamentação
600 a 800 - Vagas	520 - Programas, convênios e projetos de concessão de benefícios e auxílios aos alunos
	530 - (vaga) a 580 - (vaga)
	590 - Outros assuntos referentes à Assistência Estudantil

Fonte: Adaptado de Brasil (2011)

Tanto para as atividades-meio quanto para as atividades-fim, caberá aos órgãos e entidades que adotarem o Código, “proceder ao desenvolvimento das classes relativas às suas atividades específicas ou atividades-fim, as quais deverão ser aprovadas pela instituição arquivística pública na sua específica esfera de competência” (BRASIL, 2001, Art.1º, § 1º).

O Código de Classificação destinado tanto para as atividades-meio quanto para as atividades-fim é um instrumento a ser empregado logo na fase corrente dos documentos a

fim de classificá-los em intermediários ou permanentes (FREITAS, 2012). Eles asseguram a simplicidade e a racionalização nos procedimentos de gestão que agilizam o acesso à informação (OLIVEIRA, 2007).

Desta forma, Sousa (2003) diz que é a partir da classificação que as demais funções e intervenções se desenvolvem. A classificação possui caráter informacional, pois de um lado apresenta o estoque informacional (arquivo) e do outro, quem precisa da informação (o usuário). A classificação “aparece como uma ponte entre o sujeito (usuário) e o objeto (o arquivo), dando a este último inteligibilidade não apenas como instrumento organizador, mas, também, como canal de comunicação” (SOUSA, 2003, p.241).

2.3.2 Avaliação e análise de documentos

A avaliação documental se inicia na fase corrente do documento por meio da análise de seu conteúdo. É uma fase primordial para a Gestão Documental, pois é nesta etapa que se determina o destino do documento, seus prazos de permanência na instituição ou sua eliminação (OLIVEIRA, 2007).

Em outras palavras, Bernardes e Delatorre (2008) afirmam que o processo de avaliar um documento consiste em identificar o seu valor para definir seu prazo de guarda e seu destino final – eliminá-lo ou guardá-lo permanentemente. Para que o procedimento da avaliação siga de modo preciso, ele deve atender aos critérios técnicos e jurídicos, observando a legalidade⁵ e legitimidade⁶.

Segundo Jardim (1995, p. 6), a avaliação de documentos exerce o “recurso técnico mais eficaz (na verdade, o único legitimado pela arquivologia) para a escolha de documentos ‘históricos’ arquivísticos, passíveis de integrar o patrimônio documental de uma sociedade, em razão da sua capacidade de expressar a memória desse grupo”.

Diante disso, a massa documental avaliada deverá ser identificada, ser reduzida somente ao necessário, analisada para atribuição de prazos de destino, além de garantir que os documentos de valor permanente sejam devidamente conservados (SOUZA, 2011).

Para o estabelecimento de prazos de guarda e destinação, os documentos devem ser identificados entre valores primários ou secundários (BARBOSA; MALVERDES, 2015).

⁵ Conformidade dos prazos de guarda com a legislação vigente (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p.35).

⁶ Elaboração multidisciplinar e coletiva de critérios (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p.35).

a) documentos de valor primário:

São aqueles que ainda estão cumprindo a finalidade para a qual foram criados (SOUZA, 2011). São os documentos que estão em arquivos, ou seja, aqueles pertencentes às fases corrente ou intermediária que possuem finalidade administrativa e são de interesse da própria repartição de origem. Os principais responsáveis pelo julgamento do uso dos documentos de valores primários são os encarregados dos documentos e demais funcionários (SCHELLENBERG, 2006).

O valor primário (administrativo ou imediato) determina o prazo que o documento deverá ser guardado até sua eliminação ou guarda permanente. Todo documento gerado possui um valor temporário, pois quando atinge sua finalidade perde o valor primário. Todo documento de valor primário pode contrair ou não um valor secundário. Ele será considerado de valor secundário, caso seja enviado para o arquivo permanente, porém, ele não será considerado de valor secundário, caso seja enviado para a eliminação (BARBOSA; MALVERDES, 2015).

b) documentos de valor secundário:

São aqueles que podem ter valor para fins diferentes para os quais foram gerados (SOUZA, 2011; BARBOSA; MALVERDES, 2015). Como por exemplo, documentos em que outras repartições ou historiadores possuem interesses, por diferentes questões daquelas tratadas nos documentos de valor primário (SCHELLENBERG, 2006).

Todo o documento de valor secundário (histórico ou mediato) possui um valor permanente, pois em momento algum poderá ser descartado (BARBOSA; MALVERDES, 2015).

De acordo com Barbosa e Malverdes (2015), esses documentos podem ser probatórios, quando comprovam algo ou, informativos, quando informam algo imprescindível para a instituição e pode servir de pesquisa.

Assim sendo, um documento quando perdeu seu valor administrativo no fim de seu ciclo de vida, deverá ser enviado ao seu destino final que pode ser sua eliminação, caso não tenha valor histórico, ou guarda permanente, caso tenha valor histórico para a instituição (BARBOSA; MALVERDES, 2015).

O julgamento do valor dos documentos deverá ser realizado por uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) que estabelecerá quais documentos serão descartados e quais terão sua guarda permanente (ARAÚJO, 2012). Neste estudo, a subseção 2.6 tratará sobre a CPAD.

2.3.2.1 Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD)

O instrumento arquivístico, utilizado na avaliação, é a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos que tem a finalidade de estabelecer prazos de guarda e destinação de documentos, assegurando a qualquer um a obtenção de informação quando necessário (ARQUIVO NACIONAL, 2001).

O Código de Classificação e a TTDD são instrumentos que se complementam, enquanto o primeiro garante a organização lógica dos documentos, preparando-os para a próxima etapa que é a avaliação, a TTDD utilizada na avaliação garante a preservação de documentos relevantes e a eliminação com segurança daqueles sem valor (BERNARDES; DELATORRE, 2008, OLIVEIRA, 2007).

A estrutura básica de uma TTDD deve considerar os documentos “produzidos e recebidos por uma instituição no exercício de suas atividades, os prazos de guarda nas fases corrente e intermediária, a destinação final – eliminação ou guarda permanente, além de um campo para observações necessárias à sua compreensão e aplicação” (ARQUIVO NACIONAL, 2001).

A explicação da TTDD da atividade-fim segue descrita no Quadro 5.

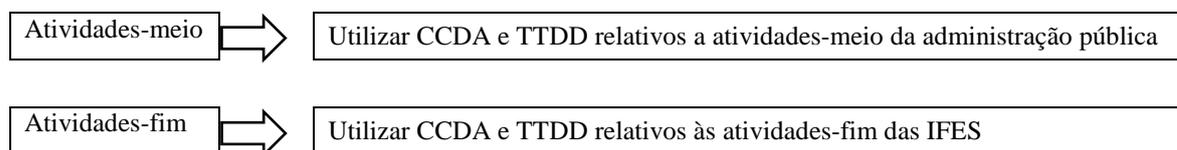
Quadro 5 – Explicação dos itens da TTDD

Código	É o número relacionado ao assunto que também segue descrito no Código de Classificação de Documentos de Arquivo das Atividades-Meio e Fim.
Assunto	Estão relacionados aos assuntos dos documentos referentes às funções e às atividades da Instituição. O detalhamento deste campo está descrito no Código de Classificação de Documentos de Arquivo das Atividades-Meio e Fim. Neste local, estão expostos os conjuntos de documentos produzidos e recebidos, distribuídos em escalas, conforme funções e atividades realizadas pela organização.
Prazos de guarda	Estão estabelecidos os prazos de guarda dos documentos tanto no arquivo corrente quanto no arquivo intermediário. Os prazos podem estar descritos em anos ou por meio de uma ação, como: até aprovação das contas; até a quitação da dívida; até a homologação da aposentadoria; ou enquanto vigora. O prazo determinado na fase corrente é relativo ao período em que o documento é consultado regularmente solicitando que os mesmos fiquem próximos de quem os utiliza. O prazo determinado na fase intermediária é relativo ao período em que o documento, apesar de não ser consultado constantemente, ainda é necessário à organização, exigindo que os mesmos fiquem à disposição caso necessite, porém podendo ser transferido para outro local.
Destinação final	Estabelece o destino dos documentos, podendo ser eliminados, ou seja, quando os documentos apresentam somente o valor primário e já cumpriram a sua função, ou ter sua guarda permanente, ou seja, quando os documentos são considerados de valor secundário.
Observações	Estão descritas as informações e justificativas complementares a respeito de eliminação ou guarda, alteração de suporte e/ou embasamento legal.

Fonte: Adaptado de Brasil (2001) e Roncaglio (2015, p. 30)

Como visto na subseção 2.3.1, tanto o CCDA quanto a TTDD são diferentes para as categorias atividades-meio e atividades-fim, conforme representado na Figura 4.

Figura 4 - Utilização de instrumentos para atividades-meio e atividades-fim



Fonte: Adaptado de Brasil (2001)

a) atividades-meio

Os documentos relacionados a essas atividades deverão ser “analisados, avaliados e selecionados pelas Comissões Permanentes de Avaliação de Documentos dos órgãos e das entidades geradores dos arquivos, obedecendo aos prazos estabelecidos em Tabela de Temporalidade e Destinação expedida pelo CONARQ” (BRASIL, 2002, art. 18, §1º), exemplificada no Quadro 6.

b) atividades-fim

Os documentos relacionados a tais atividades deverão ser avaliados e selecionados por quem os gerou de acordo com as TTDD, produzidas pelas Comissões Permanentes de Avaliação de Documentos dos órgãos e das entidades geradores dos arquivos, aprovadas pelo Arquivo Nacional (BRASIL, 2002). Assim, a elaboração da TTDD é realizada pela Comissão de Avaliação de Documentos da instituição geradora do documento que deverá ser composta por profissionais com conhecimentos na área. Tal instrumento deverá ser atualizado regularmente, pois os serviços nas instituições sofrem modificações constantes (CÉZAR, 2009). Porém, determinou-se, através da Portaria nº 1.261, de 23 de dezembro de 2013, que as Instituições Federais de Ensino Superior deveriam utilizar a TTDD aprovada através da Portaria nº 92, de 23 de setembro de 2011 (BRASIL, 2013). A TTDD relativa às atividades-fim segue exemplificada no Quadro 7.

Quadro 6 - Exemplo de TTDD relativos às atividades-meio da administração pública

ASSUNTO	PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇÃO FINAL	OBSERVAÇÕES
	FASE CORRENTE	FASE INTERMEDIÁRIA		
000 ADMINISTRAÇÃO GERAL				
001 Modernização e Reforma Administrativa Projetos, estudos e normas	Enquanto vigora	5 anos	Guarda permanente	
002 Planos, Programas e Projetos de Trabalho	5 anos	9 anos	Guarda permanente	
003 Relatórios de Atividades	5 anos	9 anos	Guarda permanente	São passíveis de eliminação os relatórios cujas informações encontram-se recapituladas em outros.
004 Acordos. Ajustes. Contratos. Convênios	Enquanto vigora	10 anos	Guarda permanente	
010 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO Normas, regulamentações, diretrizes, procedimentos, estudos e/ou decisões de caráter geral	Enquanto vigora	5 anos	Guarda permanente	
010.1 Registro nos Órgãos Competentes	Enquanto vigora		Eliminação	
010.2 Regimentos. Regulamentos. Estatutos. Organogramas. Estruturas	Enquanto vigora	5 anos	Guarda permanente	Os originais dos atos publicados integrarão os arquivos dos gabinetes do presidente da República, governantes e prefeitos, cuja temporalidade será definida quando da elaboração de tabela específica para suas atividades-fim.
010.3 Audiências. Despachos. Reuniões	2 anos		Eliminação	
011 Comissões. Conselhos. Grupos de trabalho. Juntas. Comitês	4 anos	5 anos	Eliminação	
Atos de criação, atas, relatórios	4 anos	5 anos	Guarda permanente	
012 Comunicação Social				
012.1 Relações com a imprensa	1 ano		Eliminação	
012.11 Credenciamento de Jornalistas	Enquanto vigora		Eliminação	

Fonte: Arquivo Nacional (2001)

Quadro 7 - Exemplo de TTDD relativos às atividades-fim das IFES

CÓDIGO	ASSUNTO	PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇÃO FINAL	OBSERVAÇÕES
		FASE CORRENTE	FASE INTER-MEDIÁRIA		
100 ENSINO SUPERIOR					
110	Normatização. Regulamentação	Enquanto vigora	–	Guarda permanente	
120 Cursos de graduação (inclusive na modalidade a distância)					
121 Concepção, organização e funcionamento dos cursos de graduação					
121.1	Projeto pedagógico dos cursos	Enquanto vigora	–	Guarda permanente	
121.2	Criação de cursos. Conversão de cursos	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda permanente	
121.21	Autorização. Reconhecimento. Renovação de reconhecimento.	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda permanente	
121.3	Destinação de cursos. Extinção de cursos	Até a homologação do ato	5 anos	Guarda permanente	
122 Planejamento e organização curricular					
122.1	Estrutura do currículo (grade ou matriz curricular)	Enquanto vigora	–	Guarda permanente	
122.2	Reformulação curricular	Enquanto vigora	–	Guarda permanente	
122.3	Disciplinas: programas didáticos	Enquanto vigora	–	Guarda permanente	
122.31	Oferta de disciplina	2 anos	–	Eliminação	
122.32	Atividades complementares	Enquanto vigora	–	Guarda permanente	

Fonte: Brasil (2011, p. 2 do 3º caderno)

Desta forma, tanto para as atividades-meio quanto para as atividades-fim, caberá aos órgãos e entidades que adotarem a tabela:

a) “proceder às adaptações necessárias para sua correta aplicação aos conjuntos documentais produzidos e recebidos em decorrência de suas atividades, mantendo-se os prazos de guarda e a destinação nela definidos” (BRASIL, 2001, Art.2º, § 1º).

b) “estabelecer os prazos de guarda e a destinação dos documentos relativos às suas atividades específicas ou atividades-fim, os quais deverão ser aprovados pela instituição arquivística pública na sua específica esfera de competência” (BRASIL, 2001, Art.2º, § 2º).

2.3.3 Preparação do documento para arquivamento

Antes do arquivamento é necessário higienizar o documento, ou seja, eliminar mecanicamente toda sujidade e agentes agressores do documento (SPINELLI JÚNIOR, 2010, 1997), como: “clipes oxidados ou não, os excrementos de insetos, os grampos metálicos, os elementos generalizados, utilizados como marcadores de folhas, as poeiras, as partículas

sólidas, e todos os elementos espúrios à estrutura física dos documentos” (SPINELLI JÚNIOR, 2010, p.2).

O objetivo da higienização tem relação tanto com a prevenção da saúde das pessoas envolvidas com o arquivo, quanto com a preservação estética e estrutural do documento (SPINELLI JÚNIOR, 2010, 1997).

Os documentos deverão ser armazenados em caixa-arquivo polipropileno corrugado (polionda), preferencialmente na cor branca, a qual deverá estar devidamente identificada com as informações de seu conteúdo em uma etiqueta padronizada e denominada espelho para caixa-arquivo (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2014).

2.3.4 Arquivamento de documentos em arquivo corrente

A caixa arquivo deverá ser arquivada em arquivo próximo aos responsáveis que utilizam o documento. Assim que cumprir o seu prazo de guarda, é necessário verificar se a caixa arquivo deverá ser transferida para o local onde são arquivados os documentos de arquivo intermediário, ou se ela terá seu destino final: eliminação ou recolhimento para a guarda permanente (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

2.4 Elementos do arquivo intermediário

Para os arquivos intermediários são necessárias as seguintes ações: (a) arquivar documento e (b) eliminar documento. A atividade de eliminar o documento é uma ação do arquivo corrente, porém ela é mais recorrente no arquivo intermediário.

A eliminação de documentos, apresentada na subseção 2.4.2, deve ser efetuada de forma criteriosa e só pode ser realizada após a avaliação de documentos, o que ocorre na fase de arquivo corrente (OLIVEIRA, 2007).

2.4.1 Arquivamento de documento em arquivo intermediário

A caixa arquivo deverá ser arquivada em um local onde o documento possa ser consultado eventualmente, caso seja necessário, e deverá aguardar seu destino final: eliminação ou recolhimento para a guarda permanente (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

2.4.2 Eliminação de documentos

A fase de eliminação está sujeita a uma análise antecipada dos documentos para garantir que seja realizada adequadamente. Alguns documentos não podem ser eliminados, pois comprovam fatos. Porém, alguns são necessários apenas por algum período e após determinado prazo perdem seu valor original e devem ser descartados; caso contrário, eles podem servir de obstáculos para a aquisição de documentos realmente informativos e relevantes (BERNARDES; DELATORRE, 2008). Sendo assim, os documentos julgados sem valor para a guarda permanente na etapa de avaliação, deverão ser destruídos (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

Segundo Roncaglio (2015), a fase de eliminação de documentos tem a finalidade de impedir a formação da massa documental sem valor, além de diminuir os custos oriundos de seu armazenamento.

Destaca-se que os procedimentos para eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos estão previstos na Resolução do CONARQ nº 40, de 9 de dezembro de 2014, que revogou a Resolução do CONARQ nº 7, de 20 de maio de 1997, que dispunha acerca desse tema (BRASIL, 2014).

Quem autoriza a extinção de documentos gerados pelas organizações públicas e de qualidade pública é a instituição arquivística pública em seu exclusivo campo de competência (BRASIL, 1991).

A instituição arquivística pública responsável pelo acompanhamento e implementação da política nacional de arquivos é o Arquivo Nacional, que exerce uma função constitucional como órgão singular na estrutura do Estado brasileiro, o qual, além de ser um órgão da estrutura básica do Ministério da Justiça, é também o órgão central do SIGA - Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

2.5 Elementos do arquivo permanente

A ação realizada no arquivo permanente é o arquivamento do documento que tem sua guarda permanente, ou seja, não pode ser eliminado. A guarda permanente de um documento é um elemento do arquivo permanente e será apresentado na subseção 2.5.1.

2.5.1 Guarda permanente de documentos

Duarte (2011, p. 90) explica que arquivo permanente, antigamente denominado arquivo morto, constitui todo “acervo de documentos antigos e poucos consultados, mantidos por organizações públicas e da iniciativa privada para atender as exigências legais, consultas de interessados e registrar fatos constitutivos da cultura organizacional”.

Todos os documentos considerados de arquivo permanente devem ter sua guarda permanente, pois possuem valor probatório, informativo ou histórico (ARQUIVO NACIONAL, 2011). Uma vez que “de um lado, em função do uso desses documentos para a pesquisa científica e, de outro, como fator de testemunho das ações do Estado e garantia de direitos dos cidadãos” (JARDIM, 1995, p.3). O Quadro 8 apresenta exemplos de documentos que devem ter sua guarda permanente.

Quadro 8 - Exemplo de documentos que devem ter sua guarda permanente

Tipos de documentos	Exemplos
Relativos à origem, aos direitos e aos objetivos do órgão ou entidade.	Atos de criação (leis, decretos, portarias, resoluções), atos constitutivos (estatutos, contratos sociais, alvarás), documentos relativos a direitos patrimoniais.
Que reflitam a organização e o desenvolvimento do órgão ou entidade.	Atos que digam respeito a sua organização e funcionamento (regulamentos, regimentos), planos, projetos e programas que tratem das suas atividades-fim, gráficos (organogramas, fluxogramas), acordos, convênios e ajustes, atas e relatórios da direção.
Audiovisuais referentes a acontecimentos do órgão ou entidade.	Programas audiovisuais, ampliações fotográficas, filmes e fitas magnéticas sobre comemorações, solenidades e obras.
Que firmem jurisprudência.	Pareceres normativos apreciados judicial ou administrativamente e que possuam características inovadoras não encontradas nos textos legais; documentos relativos a administração de pessoal. Exemplos: acordos e reajustes salariais, planos de remuneração e classificação de cargos, apuração de responsabilidade e ação disciplinar, incentivos funcionais.
Que respondem a questões técnico-científicas relacionadas às atividades finalísticas do órgão ou entidade.	Projetos, pesquisas, marcas e patentes, plantas, manuais e relatórios técnicos; documentos de divulgação ou promoção do órgão ou entidade, dos quais deve ser guardado pelo menos um exemplar como amostra (folhetos, cartazes, convites e postais).
Cujas características extrínsecas sejam de valor artístico e cultural.	Documentos que contêm vinhetas, iluminuras, caligrafias especiais e ortografias obsoletas.

Fonte: Adaptado de Arquivo Nacional (2001, p. 32)

Os arquivos de guarda permanente são considerados matéria-prima de uma história em que estão documentadas as relações entre Estado-sociedade. Contêm dados importantes, aguardando que pesquisas os transformem em informações (BELLOTTO, 1991).

É importante destacar a preocupação da UFSCar em relação à preservação de documentos históricos, pois em 17 de fevereiro de 2017 foi deliberada a Resolução ConsUni nº 870 que dispõe sobre a criação da UMMA - Unidade Multidisciplinar de Memória e Arquivo Histórico na UFSCar (RESOLUÇÃO CONSUNI).

2.6 Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD)

A Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) é um elemento importante para a Gestão Documental, pois compete a ela “orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção da documentação produzida e acumulada no seu âmbito de atuação, tendo em vista a identificação dos documentos para guarda permanente e a eliminação dos destituídos de valor” (BRASIL, 2002, art. 18), além de ser responsável pela elaboração da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos das atividades-fim (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

É obrigatório que todos os órgãos da Administração Pública Federal constituam uma Comissão para esse fim (BRASIL, 2002).

As atribuições da Comissão permanente de avaliação de documentos consistem em:

- a) analisar o conteúdo dos conjuntos documentais, atribuindo-lhes prazo para destinação;
- b) providenciar complementação de dados;
- c) elaborar, divulgar e revisar a tabela de temporalidade;
- d) elaborar relatório final, que é instrumento contendo descrição sumária da metodologia adotada na avaliação, quadro de assuntos, prazos de guarda, proposta de destinação e as respectivas justificativas;
- e) elaborar instruções para o funcionamento da comissão (SOUZA, 2011, p.18).

2.7 A Gestão Documental vista como uma atividade estratégica

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 25) explicam que a estratégia é um “curso escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente”. Estratégia para Slack, Chambers e Johnston (2002) é o “padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir suas metas de longo prazo”.

A partir do exposto, a Gestão Documental pode ser vista como estratégica, pois garante que a organização conquiste uma forma melhor de alcançar seus objetivos (VIANA;

PINHEIRO JÚNIOR; TAVARES, 2014). Pode, também, ser vista como estratégica, pois simplifica e normaliza os processos e procedimentos de trabalho tão necessários em ambientes burocráticos (LEITÃO, 2010).

Um documento pode cumprir diversas funções: sociais, administrativas, técnicas, jurídicas, culturais. No entanto, para que tais funções se cumpram, é fundamental organizá-lo, preservá-lo e deixá-lo acessível (CALDERON et al., 2004).

A Gestão Documental trabalha para que isso ocorra, pois garante aos órgãos públicos e privados: “a. obter maior controle sobre as informações que produzem e/ou recebem; b. racionalizar os espaços de guarda de documentos; c. desenvolver com mais eficiência e rapidez suas atividades; d. atender, adequadamente, clientes e cidadãos” (RONCAGLIO; SZVARÇA; BOJANOSKI, 2004, p.5); e garantir a agilidade na recuperação das informações (BERNARDES, DELATORRE, 2008).

O conceito de gestão tem relação com o exercício de administrar ou gerenciar. Baseado nisso, a Gestão Documental não deve se limitar ao simples ato de registrar informações em um suporte, visto que tais informações servem para tomada de decisões (CALDERON et al., 2004).

Os arquivos representam espaços de informações, caracterizados pelo fluxo informacional (JARDIM, 1998); cumprem um papel que vai além de um mero local onde se guardam documentos, pois eles preservam informações históricas (BARROS, 2014). A eliminação ou conservação de um documento tem relação, além de seu valor, com a proporção que a informação arquivística é utilizada nos processos decisórios (JARDIM, 1995). Os documentos dos arquivos permanentes têm sua guarda permanente devido a duas vertentes:

De um lado, em função do uso desses documentos para a pesquisa científica e, de outro, como fator de testemunho das ações do Estado e garantia de direitos dos cidadãos. Com frequência, estas práticas buscam legitimar-se no discurso da preservação do patrimônio histórico e democratização da memória nacional (JARDIM, 1995, p.3).

Contudo, não se garante a transmissão das informações contidas no documento pelo simples fato de ele existir (JARDIM, 2015).

Considerando tudo isso, uma gestão requer planejamento, para “localizar e utilizar a informação no tempo exato e necessário para uma tomada de decisão” (CALDERON et al., 2004, p.100), além de organizar tais informações e transferi-las à sociedade (JARDIM, 1998).

Nesse mesmo sentido, é importante que as organizações não dependam somente dos sistemas informatizados para um eficiente acesso às informações. Além da informática, que é apenas uma ferramenta da Gestão Documental, é necessário as organizações produzirem um “conhecimento sobre sua produção documental, o que envolveria uma área também técnica - a arquivística, e que esse trabalho demande, assim como os trabalhos na área de tecnologia da informação, um aporte de recursos humanos e financeiros” (BERNARDES, DELATORRE, 2008, p.6). Por trás da operacionalização é necessário haver pessoas aptas, acompanhando o fluxo documental e oferecendo os cuidados necessários ao documento (RONCAGLIO; SZVARÇA; BOJANOSKI, 2004).

Por essa razão, tornar a informação de um acervo acessível não é exclusividade de tecnologias; é necessária a disponibilidade das pessoas e das organizações, que lidam com o acervo em questão, para que as informações se tornem acessíveis (BARROS, 2014). Portanto, a memória arquivística só terá significado, se houver o gerenciamento das informações (JARDIM, 1998).

Ademais, ao se trabalhar com a Gestão Documental e informacional, é preciso que o gestor conheça a organização, pois “sem o conhecimento histórico - sociológico das mesmas, torna-se difícil entender o ciclo da informação/documento” (CALDERON et al., 2004, p.100).

Diante de todo o contexto mencionado, percebe-se o quanto a Gestão Documental é uma atividade estratégica na organização e para a formação do acervo arquivístico (RONCAGLIO; SZVARÇA; BOJANOSKI, 2004). A Gestão Documental é estratégica para o efetivo cumprimento da Lei de Acesso à Informação, pois compreende todo o ciclo de documentos (JARDIM, 2015). Por fim, é uma poderosa ferramenta de gerenciamento a ser utilizada nos processos organizacionais que têm como matéria-prima as informações relacionadas aos documentos arquivados (SILVA, 2010). A informação é “um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações” (TARAPANOFF, 2006, p. 23).

2.8 Gestão de Documentos Históricos e Arquivos digitais

A microfilmagem de documento pode ser uma forma de garantir a durabilidade e segurança - contra roubo, incêndio, inundações, etc - de um documento, reduzir acúmulos

de documentos e arquivos e economizar espaços físicos (PAES, 2004; SCHELLENBERG, 2006).

A micrografia é um conjunto de técnicas relacionado à reprodução extremamente reduzida de filme, documentos, dados, imagens, por intermédio fotográfico ou eletrônico (BARBOSA; MALVERDES, 2015). A microfilmagem de documentos oficiais é regulamentada pela Lei nº 5.433 (BRASIL, 1968). De acordo com ela, “os microfilmes de que trata esta Lei, assim como as certidões, os traslados e as cópias fotográficas obtidas diretamente dos filmes produzirão os mesmos efeitos legais dos documentos originais em juízo ou fora dele (BRASIL, 1968, § 1º)”.

Todavia, é necessário levar em consideração alguns fatores como “os altos custos dos equipamentos, dos filmes, da manutenção de um sistema micrográfico e, sobretudo, dos recursos humanos necessários ao preparo da documentação para microfilmagem” (PAES, 2004, p. 156). O local para armazenamento dos arquivos digitais, assim como o local para armazenar os arquivos físicos, é limitado (ARQUIVO NACIONAL, 2015). Schellenberg (2006) explica a necessidade de ficar evidente o valor do documento para que o alto custo dessa operação seja justificável.

Ademais, o Arquivo Nacional (2015, p.9) menciona alguns problemas inerentes ao formato digital, como:

- a. a informação digital pode ser acessada, facilmente, utilizando-se um computador, porém este precisa estar equipado com *software* capaz de ler a trilha de *bits* contidas numa fita ou disco;
- b. a facilidade de reprodução e a proliferação de cópias dificultam a identificação de uma versão completa ou final de um documento arquivístico digital;
- c. a distribuição fácil da informação pelas redes compromete o exercício dos direitos autorais;
- d. os documentos arquivísticos digitais são vulneráveis a vírus, falhas, acesso e alterações não autorizadas e à obsolescência tecnológica (ARQUIVO NACIONAL, 2015, p.9).

Apesar da possibilidade da transformação digital do documento, a Lei 5.433 cita que “os documentos de valor histórico não deverão ser eliminados, podendo ser arquivados em local diverso da repartição detentora dos mesmos” (BRASIL, 1968, art. 2º). Sobre isso, Bellotto (2006) explica que muitos documentos de valor histórico, que podem comprovar fatos, devem ser preservados fisicamente, pois para o pesquisador há determinadas importâncias técnicas intrínsecas ao documento, que só podem ser avaliadas ou analisadas a partir do objeto real. Tal fato evidencia que a redução do espaço físico para o arquivo permanente não pode ser resolvida apenas com a microfilmagem.

Apesar disso, Paes (2004) menciona que a opção de utilizar a microfilmagem nunca deve se basear apenas na economia de sua implantação, pois é necessário avaliar as vantagens da microfilmagem como um instrumento tecnológico; ou seja, olhá-la como um investimento e não como uma despesa. Assim, cabe a cada instituição verificar suas reais necessidades e peculiaridades e encontrar uma solução que melhor atenda a ela.

3 LEAN OFFICE

A proposta desta pesquisa é utilizar os princípios e ferramentas *Lean* para auxiliar na melhoria da Gestão Documental. O *Lean* pode ser aplicado em todo ambiente em que haja desperdício e oportunidade para melhorar, pois exige disciplina e comprometimento com uma série de princípios e práticas (SAYER; WILLIAMS, 2016).

May (2007, p. 191) explica que o *Lean* é “observável, mas intangível. É mais um estado de espírito do que qualquer outra coisa”. Porém, o autor cita também o que não é *Lean*: “não é redução de custos, ou de preços, ou da força de trabalho. Não é explorar fornecedores para conseguir melhores preços”. Para o autor, definir o *Lean* não é fácil.

Assim, não há como definir *Lean* sem antes demonstrar suas reais origens. Para a compreensão dos princípios do *Lean*, é necessário entender antes o paradigma de manufatura, baseado no Sistema Toyota de Produção e toda a abordagem existente por trás desse modelo.

3.1 Breve histórico

De acordo com Ohno (2015, p. 26), a “base do Sistema Toyota de Produção (STP) é a absoluta eliminação do desperdício”, ou seja, identificar o desperdício e eliminá-lo. Bodek (2015) explica que, por ser muito simples, às vezes, o conceito causa confusão, pois no ocidente cultua-se a ideia de que para soluções dos problemas são necessários procedimentos complexos.

O Sistema Toyota de Produção (STP) pode aparecer na literatura com outros nomes, como: Modelo Toyota, Toyotismo (LIKER; MEIER, 2007; DENNIS, 2008; ANTUNES et al., 2008), Produção Enxuta (*Lean Production*) ou *Lean Manufacturing* (WOMACK; JONES; ROOS, 2004; ANTUNES et al., 2008, DENNIS, 2008).

Werkema (2011) esclarece que, pelo fato de os conceitos do STP configurarem um modo de produzir ‘mais com menos’, tal abordagem foi denominada nos estudos de Womack, Jones e Roos (2004) como produção enxuta⁷ (*Lean production* ou *Lean Manufacturing*).

⁷ Termo evidenciado na obra “A máquina que mudou o mundo” de Womack; Jones; Roos (2004).

Após a crise do petróleo, no ano de 1973, muitas organizações do Japão começaram a adotar o STP com o objetivo de melhorar as atividades da empresa (MONDEN, 2015).

Esse sistema tornou-se um modelo internacional, porém no ocidente, frequentemente, o STP tem um sentido limitado aos conceitos do *just-in-time* (ANTUNES et al., 2008). No entanto, o STP é algo de maior monta, visto ser um método de produção que se concentra em eliminar totalmente o desperdício, apoiando-se em duas técnicas: *Just-in-time* e *Jidoka* (Autonomação⁸) (SLACK et al., 2013; FUSCO; SACOMANO, 2007).

Na produção *Just-in-time*, o material ou peças são produzidos somente quando necessários (FUSCO; SACOMANO, 2007), agindo através do “*heijunka* (nivelamento e suavização do fluxo de materiais, do *kanban* (sinalização para o processo precedente que peças são necessárias) e *nagare* (desenho dos processos para realizar um fluxo de peças mais suave por toda a produção)” (SLACK et al., 2013, p. 379).

Na autonomação (*Jidoka*), a utilização da inteligência humana é requerida para detectar o defeito, parar o fluxo de produção, resolver o problema e investigá-lo (FUSCO; SACOMANO, 2007). O homem é livre para usar seu bom senso e atingir sua finalidade através da máquina. Assim, o “*Jidoka* é operacionalizado pela segurança contra as falhas (ou máquina *Jidoka*), pela autoridade para parar a linha (ou *Jidoka* humano) e pelo controle visual (*status* visual dos processos de produção e visibilidade dos padrões de processo)” (SLACK et al., 2013, p. 379).

Os conceitos por trás das técnicas *Jidoka* e *Just-in-time* foram desenvolvidos pela família Toyota no Japão, nas seguintes situações (FUSCO; SACOMANO, 2007; LIKER; MEIER, 2007):

1. No final do século XIX, através de melhorias nos processos de tecelagem, Sakichi Toyoda foi responsável por desenvolver um tear automático a prova de erros, capaz de parar, quando se deparasse com um problema. A essência desse invento é o que está por trás do *Jidoka*; fato de o operador parar a máquina ao encontrar um defeito e fazer a correção para que o problema não volte a ocorrer (FUSCO; SACOMANO, 2007; LIKER; MEIER, 2007).

⁸ Autonomação = automação com toque humano (GHINATO, 1995)

2. Sakichi vendeu a patente de seu invento e investiu seu dinheiro em estudos automobilísticos, pois além ter o sonho de fabricar automóveis, possuía a visão de que tal tecnologia estaria em ascensão, enquanto que os teares começariam a ser tecnologia do passado. Assim, seu filho Kiichiro Toyoda estudou engenharia mecânica e se especializou em motores, fundando e presidindo a Toyota Indústria Automotiva mais tarde (FUSCO; SACOMANO, 2007; LIKER; MEIER, 2007). Em 1930, Kiichiro e Taiichi Ohno (outro engenheiro mecânico) viajaram para os Estados Unidos com a finalidade de estudar a indústria automobilística criada pela Ford. No país, Kiichiro e Ohno verificaram que o sistema de produção em massa não funcionaria no Japão, assim adaptaram o sistema para quantidades pequenas de produção. Em 1948, com a crise enfrentada pós-guerra, o Grupo Toyota iniciou uma série de cortes, redução de salários, aposentadorias voluntárias para evitar falência. Kiichiro responsabilizou-se pelo fracasso, pedindo demissão, e tal atitude levou todos a associarem a filosofia que até hoje permanece na Indústria Toyota: os benefícios da empresa sempre devem estar acima dos interesses pessoais (JOINT COMMISSION RESOURCES, 2013; LIKER; MEIER, 2007).

Na década de 1950, Eiji Toyoda, primo de Kiichiro e engenheiro mecânico, assume a presidência do Grupo Toyota e junto com Ohno começaram um estudo incansável na indústria automotiva. Ohno, ao observar como a reposição de produtos era colocada na prateleira de um supermercado, em uma de suas viagens aos Estados Unidos, teve sua primeira ideia para desenvolver o *kanban*, originando a partir disso os princípios da produção *just-in-time* (WOMACK; JONES; ROOS, 2004). Porém, Ohno (2015) declara que *just-in-time* não existe na língua inglesa, é uma expressão japonesa criada por Kiichiro Toyoda utilizando palavras do inglês.

Os conceitos de *Jidoka* e *Just-in-time* constituíram-se nos pilares que sustentam a filosofia STP. Contudo, várias pessoas contribuíram para que o STP se desenvolvesse e chegasse a ser um dos modelos de produção mais estudados no mundo. Conforme Quadro 9, Rodrigues (2016) resume quem e quais foram as contribuições para filosofia STP.

Quadro 9 - Contribuições para o Sistema Toyota de Produção

Contribuidor	Contribuições para o Sistema Toyota de Produção
Sakichi Toyoda (1867 – 1930) Foi o financiador para a criação da Toyota Motors Corporation	Revolucionou a indústria têxtil no final do século XIX ao inventar a primeira máquina de fiar elétrica no Japão e, posteriormente, uma máquina de fiar automática, com dispositivos que identificam automaticamente os desvios ou erros de operações e, conseqüentemente, desligava a máquina.
Kiichiro Toyoda (1894 – 1952) Foi o criador da Toyota	Filho de Sakichi Toyoda, que criou, em 1933, a Toyota Motors Corporation. Foi, desde o início, um grande incentivador a ideias e métodos racionais para a redução de desperdícios.
Eiji Toyoda (1013 - 2013) Foi presidente da Toyota	Sobrinho de Sakichi Toyoda. Eiji Toyoda visitou plantas automobilísticas norte-americanas em 1950 e levou para o Japão questionamentos e ideias que motivaram o surgimento do STP.
Taiichi Ohno (1912 – 1990) Foi vice-presidente da Toyota	É considerado o criador do Sistema Toyota de Produção. Entrou para a Toyota em 1933 e, desde então, passou a compartilhar e operacionalizar as ideias de Kiichiro Toyoda para eliminação dos desperdícios e reduzir perdas na produção. Ohno desenvolveu o Sistema Toyota de Produção e o <i>Just-in-time</i> .
Shigeo Shingo (1909 – 1990) Foi consultor da Toyota	Colaborou intensamente para operacionalizar as ideias de Ohno. Shigeo Shingo é o autor de vários livros e é o grande responsável pelo desenvolvimento de várias técnicas utilizadas hoje no mundo produtivo, entre elas a troca rápida de ferramenta.
Fugio Cho (1938) Foi presidente da Toyota	Criou a Casa do STP, que procura sistematizar e apresentar de forma objetiva e clara todas as ações, os métodos, os sistemas e os programas do STP.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2016, p. 26).

Os conceitos do STP são repassados por meio de recomendações, repetindo várias tentativas e reflexões até que instintivamente a pessoa esteja realizando o processo. Não há uma maneira exata de fazer esse processo. Essa filosofia corresponde a um conhecimento tácito, pois a aprendizagem é adquirida com base nas experiências e reflexões; além disso, requer conhecimento prático e pensamento constante de melhoria contínua. Desta forma, a organização deve construir sua própria filosofia a partir dos conhecimentos obtidos através do STP (LIKER; MEIER, 2007).

De acordo com Dennis (2008), o STP se esforça no sentido de eliminar os três Ms, encontrados em toda organização que são: muda, mura, muri. Os termos de origem japonesa, dentro deste contexto, significam:

a) *muda* (desperdício): são todos os desperdícios relacionados ao Quadro 10;

Quadro 10 – Identificação de *Muda* (Desperdício)

Desperdícios	O que são	Exemplos
Movimento	Excesso de movimento/ atividade para realizar a tarefa. Más condições ergonômicas do local ou projeto.	Trajetos longos demais; reuniões redundantes; reuniões superficiais; ações desperdiçadas ao caminhar ou alcançar um objeto, etc.
Espera	Espera por falta de materiais, informações ou decisões.	O funcionário fica parado para esperar decisões ou distribuição de informação.
Transporte	Transferência de materiais ou informação de um lugar para o outro.	Indefinição/excessiva distribuição de informação.
Correção	Inspeção para detectar problemas de qualidade ou para consertar defeitos.	Concretização da qualidade externamente, correção e retrabalho.
Processamento	Realização de tarefa desnecessária ou processamento desnecessário em uma tarefa.	Tarefas repetitivas, tarefas redundantes, reinvenção, variação de processo – falta de padronização.
Estoque	Acúmulos de material ou informação que não são utilizados.	Acúmulo, utilização excessiva do sistema, variação de chegada.
Produção	Produzir mais, ou antes, do que o processo seguinte necessita. Produzir algo que não será utilizado.	Acúmulos, tarefas simultâneas não sincronizadas.
Conhecimento	Conhecimento sem ligação. Conhecimento não utilizado.	Falta de comunicação que impede o fluxo de conhecimento, ideias e criatividade.

Fonte: Adaptado de Morgan e Liker (2008); Dennis (2008)

b) *mura* (irregularidade): relacionado à falta de regularidade de uma operação ou ao ritmo de trabalho (DENNIS, 2008);

c) *muri* (sobrecarga física ou mental): relacionado a algo difícil de fazer (DENNIS, 2008).

De acordo com Hoeft (2013), o STP pode ser esboçado através do modelo da Casa Toyota, uma representação simples de seus princípios, constituído por: base, 3 pilares e teto, todos interdependentes e com o mesmo grau de importância:

a) base (Sustentação): a casa é sustentada pela Base da Estabilidade Operacional;

b) três pilares (estruturas que a mantêm em pé):

- pilar *Just-in-time* – princípios e ferramentas
- pilar das pessoas (respeito pelos trabalhadores)
- pilar *Jidoka* (autonomia)

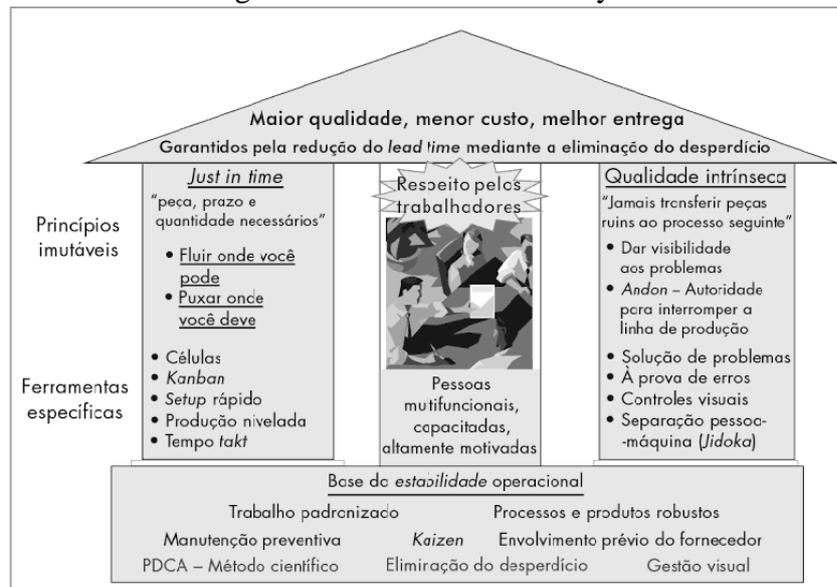
c) teto (resultados): garante melhor qualidade, custo e entrega.

Assim, a analogia a desse modelo é a de que o funcionário estará sempre em construção de algo duradouro dentro da organização (HOEFT, 2013).

Dennis (2008) interpreta que o coração da Casa Toyota fica exatamente no envolvimento dos funcionários flexíveis, motivados e dispostos a fazer o trabalho da melhor maneira possível. No entanto, todas as partes da casa estão interligadas e o sucesso do STP está no fortalecimento de seus conceitos centrais (base, teto, pilares e coração).

A representação da Casa Toyota pode ser conferida por meio da Figura 5.

Figura 5 - Modelo da Casa Toyota



Fonte: Hoeft (2013, p. 2)

3.2 Do pensamento enxuto (*Lean Thinking*) ao escritório enxuto (*Lean Office*)

Womack e Jones (1998) apontam 5 princípios norteadores do pensamento enxuto nas organizações:

a) especifique valor – Quem define o valor é o cliente final e quem cria o valor é o produtor. Assim, cabe ao produtor aumentar o lucro, reduzir o custo e melhorar a qualidade por meio da melhoria contínua de seus processos.

b) identifique a cadeia de valor - Cadeia de valor são todas as ações específicas necessárias para que um produto específico passe pelas tarefas gerenciais: tarefa de solução de problemas (da concepção do produto até seu lançamento); tarefa de gerenciamento da informação (do recebimento do pedido até a entrega) e tarefa de transformação (da matéria-prima até ao produto acabado entregue ao cliente). A Cadeia de valor identifica três tipos de ação durante sua extensão: (1) etapas que criam valor; (2) etapas que não criam valor, porém são inevitáveis; (3) etapas que não criam valor e dever ser evitadas imediatamente.

c) fluxo – após especificar precisamente o valor, mapear a cadeia de valor e eliminar as etapas que geram desperdício, é necessário fazer com que as atividades que realmente criam valor fluam continuamente. Para isso é preciso que a mentalidade dos funcionários mude do pensamento tradicional (lotes são mais eficientes) para o pensamento enxuto (realizar somente o exigido pelo processo seguinte).

d) produção puxada – este princípio significa que o cliente puxa o processo, ou seja, deve-se produzir somente o que ele solicitou. Difere-se da produção empurrada, em que a empresa empurra o produto para o cliente, ou seja, produz mesmo sem ele ter solicitado.

e) perfeição - os quatro princípios anteriores devem ser repetidos sempre, de forma a se chegar ao mais próximo da perfeição, isto é, a um estado ideal sem desperdícios.

A filosofia de trabalho do Sistema Toyota de Produção que mudou o paradigma da produção em massa de automóveis está sendo aplicada em outros tipos de manufaturas e indústrias de serviços. Assim, percebe-se que seus principais conceitos podem ser perfeitamente aplicados em diferentes tipos de situações (LIKER; MEIER, 2007).

Womack, Jones e Roos (2004) afirmam que qualquer organização, assim como a Toyota, poderá obter sucesso, caso venha a utilizar o sistema da produção enxuta. De acordo com Dennis (2008), seus princípios podem ser aplicados universalmente.

Tal aplicabilidade do pensamento *Lean* em setores diferentes da manufatura automotiva pode ser confirmada através de vários estudos, conforme demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Aplicações do pensamento *Lean*

Termo	Aplicação	Autores
<i>Lean Construction</i>	Setores de construção	Picchi (2003); Azevedo, Barros Neto e Nunes (2010)
<i>Lean Healthcare</i>	Áreas da saúde e contextos hospitalares	Buzzi e Plytiuk (2011); Pestana et al. (2013); Guimarães (2014); Lee (2016); Endsley, Magill e Godfrey (2006)
<i>Lean Accounting</i>	Setores contábeis	Santos (2010); Rosa (2011)
<i>Lean Logistics</i>	Áreas de logísticas	Sa e Faria Neto (2011); Teixeira (2011); Ferreira e Magno (2013)
<i>Lean Hospitality</i>	Áreas hoteleiras	Raucha et al. (2016)
<i>Lean Service</i>	Setores de serviços	Fortes (2010); Jorge, Miyake e Silva (2011); Andrés-López, González-Requena e Sanz-Lobera (2015)
<i>Lean Office</i>	Setores administrativos	Turati e Musetti (2006); Anacleto, Ely e Forcelline (2010); Evangelista, Grossi e Bragno (2013); Gomes et al. (2016); Cavaglieri e Juliani (2016)

Fonte: Autoria própria

Pensar *Lean* requer o empenho ininterrupto de uma condição definida por desperdício mínimo e fluxo máximo. Requer, acima de tudo, a mudança de modelos mentais tidos como convencionais. É necessário que a pessoa *Lean* tenha uma nova visão sobre o desperdício e se esforce continuamente no sentido de combatê-lo (TAPPING; SHUKER, 2010). A intenção da empresa *Lean* é aumentar o valor entregue para seus clientes e minimizar o desperdício (LOCHER, 2011).

O modelo mental exigido pelo pensamento *Lean* difere do modelo mental convencional, conforme demonstrado no Quadro 12. Modelos mentais “são expectativas que temos sobre como o mundo funciona baseado em temperamento, criação e experiência” (DENNIS, 2008, p.35).

Quadro 12 - Modelo mental convencional x Modelo mental *Lean*

Convencional	Toyota/ <i>Lean</i>
Mova a produção! Cumpra os números!	Pare a produção – para que a produção nunca tenha que parar! (Conceito <i>jidoka</i>)
Produza quanto puder. Vá o mais rápido possível. (Sistema empurrado)	Produza apenas o que o cliente pediu. (Sistema puxado)
Produza lotes grandes e mova-os lentamente pelo sistema. (Lote e fila)	Produza objetos um de cada vez e mova-os rapidamente pelo sistema. (Fluxo)
Você fará assim! (Líder = Chefe)	O que você acha? (Líder = professor)
Temos alguns padrões. (Não tenho certeza de quais sejam ou se são seguidos...)	Temos padrões visuais simples para todas as coisas importantes.
Engenheiros e outros especialistas criam os padrões. O resto faz o que é mandado.	O pessoal mais próximo do trabalho desenvolve os padrões e chama os especialistas, quando for necessário.
Não seja pego com a mão na botija!	Torne os problemas visíveis.
Apenas os peões vão até o chão de fábrica. Faça – faça – faça – faça!	Vá e veja por si mesmo. Plan-Do-Check-Adjust (PDCA – planeje - faça – verifique – ajuste)

Fonte: Dennis (2008, p.35)

O pensamento *Lean* é um processo diário e contínuo dentro da organização, portanto, não pode ser visto como um mero programa com início e fim (LOCHER, 2011). É uma associação entre filosofia, sistema e ferramentas e um problema comum decorrente da aplicação deste conceito é quando tal associação é mal interpretada, utilizando, por exemplo, uma das três vertentes isoladamente (PICCHI, 2003; DENNIS, 2008).

Apesar de o conceito *Lean* apresentar vários benefícios, Čiarnienė e Vienažindienė (2015) apontam várias barreiras para sua implementação que podem tornar o

processo desafiador. Tais barreiras e benefícios foram levantados por esses autores, através de pesquisas na literatura, escritas por outros diferentes autores e podem ser conferidos através do Quadro 13. Porém, eles alertam que cada caso de implementação *Lean* é único e os benefícios e barreiras podem se diferenciar, dependendo do país, do setor da economia ou da empresa em que a pesquisa está sendo realizada.

Quadro 13 - Os benefícios do conceito *Lean* e principais barreiras para a implementação *Lean*

Dimensões de melhoria	Benefícios	Barreiras
Removendo atividades sem valor agregado, tratadas como desperdício: Excesso de estoque; Configurações da máquina e tempo de inatividade; Excesso de movimento; Tempo de espera; Transporte; Defeitos e etc.	Redução de estoque, redução do tempo de entrega, aumento da produtividade, redução do espaço físico, redução de custos, retorno sobre ativos, maior satisfação do cliente.	Organizacional: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elo fraco entre estratégia e melhorias operacionais, ✓ Alto grau de compartimentalização e fragmentação em unidades funcionais e profissionais, ✓ Hierarquia e questões culturais, ✓ Alto custo de implementação, ✓ Dificuldades na coleta de dados e medição de desempenho, ✓ Falta de tempo e recursos de trabalho, ✓ Falta de fundos de capital, ✓ Fracasso dos esforços anteriores do <i>lean</i>.
Melhoria continua	Menos desperdício e retrabalho, melhoria de qualidade, redução de custos, aumento de produtividade, aumento da satisfação do cliente.	
Sistemas de fluxo contínuo e acionamento puxado	Menos trabalho em processo, redução no espaço físico, menor tempo de fluxo e tempo de entrega, melhor satisfação dos clientes internos e externos.	
Equipes multifuncionais	Mais responsabilidade e autonomia para equipes, melhoria e solução de problemas mais próximos da fonte.	Pessoas relacionadas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de percepção e conhecimento, ✓ Atitudes negativas do pessoal, ✓ Má comunicação, ✓ Falta de suporte de alta gerência, ✓ Retrocesso às velhas formas de trabalhar.
Sistemas de informação	A redução dos níveis verticais na estrutura, acesso oportuno às informações necessárias, resolução mais rápida de problemas e tomada de decisão.	

Fonte: Čiarnienė e Vienažindienė (2015, p. 288, tradução nossa)

Dentro desse universo, o foco também do *Lean Office* é eliminar o desperdício dos processos de gestão e dos administrativos, além de racionalizar e agregar valor às atividades gerais. Desta forma, *ele* pode melhorar a eficiência geral de uma organização desde a alta gerência até o nível operacional (BERDINI, 2014).

No entanto, Berdini (2014) sinaliza que, apesar dos princípios da produção enxuta serem aplicáveis em setores administrativos, há diferenças entre os setores de produção e administrativo. Os processos de gestão são intangíveis, flexíveis, portanto, mais

difíceis de controlar, enquanto os serviços não são armazenados de forma que as ações possam ser utilizadas no futuro, como em um sistema de produção. Tais diferenças podem ser conferidas no Quadro 14.

Quadro 14 – Diferenças entre processo de produção e processo administrativo

Processo de produção	Processo administrativo
Processo de material	Processo de informação e documentos
Baseia-se no uso de equipamentos e máquinas	Baseia-se no trabalho das pessoas
Tempos de ciclo bem definidos	Tempos de ciclo variável
Estoques visíveis	Estoques invisíveis
O desperdício e o retrabalho podem ser definidos	O trabalho de retrabalho não é facilmente gravado
Laboratório padrão	Falta de trabalho padrão

Fonte: Berdini (2014, p.5, tradução nossa)

Turati (2007) menciona tal diferença ao citar em seus estudos as dificuldades encontradas ao definir o fluxo de valor na área administrativa onde realizou sua pesquisa. “Muitas vezes, não é possível observar o ‘produto’ deslocando-se fisicamente, pois se trata de informações (material abstrato) que irá agregar valor” (TURATI, 2007, p.97).

De acordo com Locher (2011), a maioria das abordagens sobre *Lean Office* foca apenas em ferramentas, não cuida de sua aplicação, deixando de tratar esse assunto com mais profundidade. Quando a organização foca apenas nas ferramentas, a tendência é ocorrerem apenas mudanças isoladas em um determinado setor. Além disso, é preciso cuidado ao aplicar o *Lean* para que haja um alinhamento entre a estratégia da organização e os objetivos principais do negócio a fim de que a necessidade fundamental da empresa seja atendida. Assim, o *Lean Office* deve se concentrar nos principais processos de negócios que atinjam diretamente sua capacidade de oferecer valor ao cliente.

Além disso, o *Lean Office* não deve limitar-se a uma simples organização do setor administrativo, sem focar nos conceitos básicos de trabalho padronizado, fluxo e sistema puxado. O trabalho realizado em escritórios tende à variabilidade, multitarefa, imprevisibilidade, requerendo que as atividades sejam padronizadas e tenham gerenciamento contínuo, caso contrário o resultado transformar-se-á em informações inconsistentes, requerendo sempre correções sucessivas (LOCHER, 2011).

Tapping e Shuker (2010), através dos conceitos fundamentais do *Lean*, propõem 8 etapas para eliminação do desperdício, reorganização do fluxo de trabalho e

identificação de atividades que necessitam de melhoria em ambientes administrativos, a serem conferidos a seguir:

1ª etapa - Comprometer-se com o *Lean* – Comprometimento com a proposta dos conceitos *Lean* entre todos os envolvidos, desde a alta gerência até os funcionários.

2ª etapa - Escolher o Fluxo de Valor – Definição da sequência das atividades necessárias para realização do serviço solicitado pelo cliente. Valor é aquilo que o cliente, realmente, está disposto a pagar, o resto é desperdício. Sendo assim, fluxo de valor são as atividades que realmente agregam valor ao produto.

3ª etapa - Aprender sobre o *Lean* – Garantir que todos tenham uma boa compreensão dos conceitos *Lean*.

4ª etapa - Mapear o Estado Atual – Demonstrações de informações e do fluxo de unidades de trabalho por meio de símbolos para o gerenciamento visual das melhorias de processo. Através desse mapeamento, obtém-se uma noção dos desperdícios que se tornam o gargalo do processo.

5ª etapa - Identificar as métricas *Lean* – Identificação das métricas *Lean* para o fluxo de valor, que serão úteis para auxiliar a condução da melhoria contínua e eliminação de desperdício. As métricas são sempre baseadas nos desperdícios.

6ª etapa - Mapear o Estado Futuro – Mapeamento do estado futuro através de:
a) compreensão da demanda do cliente por seus serviços e unidades; b) implementação de fluxo contínuo no intuito de entregar a unidade de trabalho correta, no momento e na quantidade correta para o cliente tanto interno quanto externo; c) distribuição do trabalho de forma uniforme.

7ª Etapa - Criar planos *Kaizen* (Melhoria Contínua) – Desenvolvimento de um plano *kaizen* para modificar os processos com o objetivo de melhorá-los.

8ª Etapa - Implementar planos *Kaizen* – Implementação dos planos *kaizen* planejados.

3.3 Métodos, técnicas e ferramentas utilizados em *Lean Office*

Antes de discorrer sobre os métodos, as técnicas e as ferramentas do *Lean Office*, é necessário compreender o que cada um desses termos significa. Eles podem ser conferidos no Quadro 15.

Quadro 15 - Diferença entre método, técnica e ferramenta

Métodos	Conjunto de procedimentos e regras que auxiliam quem os aplica a alcançar algum resultado.
Técnicas	Conhecimento voltado à prática, à execução de alguma atividade.
Ferramentas	Instrumentos utilizados para realizar uma tarefa ou mesmo uma técnica.

Fonte: Adaptado de Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 186)

Greef, Freitas e Romanel (2012) dizem que apesar de essas três categorias possuírem significados distintos, elas se complementam e são utilizadas em conjunto. O Quadro 16 exemplifica alguns elementos do *Lean Office*, dispostos dentro de cada categoria.

Quadro 16 – Classificação dos principais métodos, técnicas e ferramentas *Lean*

Métodos	Casa do TPS/ Edifício <i>Lean Thinking</i> ; Fluxo Contínuo / puxado; <i>First in-first out</i> ; Trabalho padronizado; <i>Kaizen</i> ; Organização do local de trabalho; Gestão visual; Conceitos e equipes pequenos, PDCA
Técnicas	5S (Cinco S); <i>Value Stream Mapping</i> ; <i>Just-in-time</i> ; <i>Kaizen Blitz</i> ; Qualidade da fonte; Controle visual de fluxo; <i>Poka-Yoke</i>
Ferramentas	Mapa de Valor (<i>Value Stream Map</i>); <i>Kanban</i> ; <i>Takt-time</i> ; 5 Por quês; <i>Heijunka</i> – Nivelamento; <i>Jidoka</i> – Autonomia, Relatório A3

Fonte: Adaptado de Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 186); Koenigsaecker (2011); Tapping e Shuker (2010)

As ferramentas são, em grande parte, as mesmas utilizadas no STP. As técnicas servem para capacitar os trabalhadores a melhorarem a execução de suas tarefas, consequentemente tornando a organização mais produtiva e eficiente (ENGLE, 2012).

Os diversos tipos de métodos, ferramentas e técnicas voltados ao STP são importantes para manter a organização cada dia melhor. Porém, o sucesso da utilização de determinados métodos, ferramentas ou técnicas em um ambiente não significa que devem ser padrões para que outros setores também os utilizem exatamente iguais para a obtenção de sucesso. É necessário, antes, verificar quais se adaptam melhor à realidade da organização (HOEFT, 2013).

Além disso, é necessário que os métodos, ferramentas, técnicas e conceitos *Lean* sejam revistos constantemente a fim de atualizá-los, conforme ocorram as mudanças no campo da economia e do desenvolvimento tecnológico (MONDEN, 2015).

As ferramentas, métodos e técnicas são utilizados com a finalidade de alcançar os objetivos e ideias propostas pelo pensamento *Lean*. Além do mais, muitos deles são utilizados para evidenciar um problema, tornando o ambiente desafiador e incentivando os indivíduos a pensarem no problema e em soluções (LIKER; MEIER, 2007).

Alguns desses métodos, técnicas e ferramentas, aplicados no *Lean Office* são discutidos a seguir:

Kaizen

Kaizen é uma palavra japonesa: *Kai* significa “desmontar, modificar” e *zen* significa “fazer bem”. *Kaizen* significa melhorias diárias e constantes, desempenhadas pelo envolvimento de todos os funcionários (TAPPING; SHUKER, 2010; ORTIZ, 2010). Ortiz (2010) adverte que *kaizen* não é produção enxuta. Enquanto a produção enxuta foca na eliminação de desperdícios, o *kaizen* foca na melhoria contínua; desta maneira, o *kaizen* faz parte da produção enxuta. Esse método, normalmente, utiliza a técnica 5S (ORTIZ, 2010).

O *kaizen* pode ser incorporado à cultura administrativa e aplicado de acordo com a necessidade do local, sendo sua execução “por meio da organização dos locais de trabalho, de controles visuais, da adequação da Cadeia de Valor ou da inserção do fluxo contínuo em suas atividades” (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012, p. 211).

Trabalho Padronizado

O trabalho padronizado é um conjunto de procedimentos sequenciados e com especificações precisas, cuja finalidade é estabelecer a melhor prática de trabalho (ORTIZ, 2010; GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012). Este método, ao contrário do que se pensa, requer muita criatividade do funcionário para auxiliar na criação de padrões, impedindo que os problemas diários passem despercebidos (TAPPING; SHUKER, 2010).

O trabalho padronizado gera uma sequência de trabalho de fluxo eficiente que (TAPPING; SHUKER, 2010, p.120):

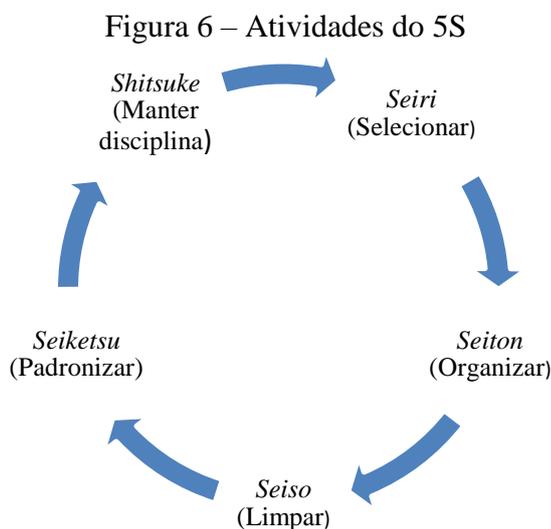
- a) minimiza as variações em procedimentos de trabalho;
- b) estabelece as “melhores” práticas para manter a qualidade;
- c) possibilita facilidade de treinamento e treinamento cruzado;
- d) garante segurança;
- e) ajuda os funcionários a atender a demanda do cliente.

Esse método, normalmente, utiliza as ferramentas Takt ou o Mapa do Fluxo de Valor (TAPPING; SHUKER, 2010; GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012).

Em setores administrativos, o ideal é os envolvidos com o trabalho observarem o modo como as atividades são executadas e criarem padrões para os processos e para os resultados decorrentes deles (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012).

5S

O objetivo do 5S é limpar toda sujeira escondida no escritório. Essa sujeira pode ser entendida como equipamentos, utensílios, papéis, materiais, ferramentas e medidas desnecessárias. As cinco atividades que fazem parte dessa técnica começam pela letra S em japonês: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, *Shitsuke* (TAPPING; SHUKER, 2010; MONDEN, 2015) e podem ser conferidas na Figura 6:



Fonte: Adaptado de Tapping e Shuker (2010)

Seiri (Classificar ou Selecionar): Selecionar tudo o que é necessário para o trabalho e tudo o que não é. Separar e remover todos os itens e conteúdos desnecessários para a realização do trabalho. Essa atividade pode ser entendida, com bom senso, como utilizar, arrumar, organizar ou selecionar algo.

Seiton (Organizar): Arrumar tudo no ambiente de modo a manter os itens necessários para o trabalho acessíveis, identificados e claramente demarcados.

Seiso (Limpar): Deixar o ambiente sempre limpo.

Seiketsu (Padronizar): Criar regras, procedimentos e padronizá-las de modo a manter o ambiente organizado.

Shitsuke (Manter disciplina): Manter a melhoria de modo que as atitudes se tornem um padrão (TAPPING; SHUKER, 2010; ORTIZ, 2010; GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012; MONDEN, 2015).

Entende-se que o 5S reeduca, recupera as práticas e valores que, apesar de serem apreciados por todos, são normalmente esquecidos. Utiliza-se essa ferramenta em todos os ambientes de trabalho, pois ela propõe uma reflexão sobre o nosso comportamento em relação a nós mesmos e aos nossos pares (DAYCHOUM, 2018). Essa ferramenta “questiona a nossa situação enquanto cidadãos, enquanto membros ativos de uma sociedade organizada e democrática, onde cada indivíduo tem direitos e obrigações e deve esforçar-se para cumprir estas e fazer valer aqueles” (DAYCHOUM, 2018, p.268).

5W2H

O 5W2H é uma ferramenta simples que auxilia a organização, em qualquer atividade, a planejar a implantação de uma solução (PEREIRA et al., 2015).

Esse nome faz referência às iniciais de 5 perguntas iniciadas por W e 2 iniciadas por H, as quais são explicadas a seguir (LENZI; KIESEL; ZUCCO, 2010).

What? (O que deve ser executado?)

Who? (Quem executará?)

Where? (Onde será executada a ação?)

When? (Quando será executada a ação?)

Why? (Por que será executada essa ação?)

How? (Como será executada essa ação?)

How much? (Quanto custará essa ação?)

Essa ferramenta é uma extensão da ferramenta 5W1H, a qual não utiliza a pergunta “How much?” (Quanto custa?), quando não é envolvida análise de custos (PEREIRA et al., 2015).

5 Porquês

Os 5 Porquês é uma ferramenta para encontrar a causa raiz de um problema e pode ser equivalente a 5 causas ou 5 razões (PEREIRA et al., 2015).

Para encontrar a causa raiz de um problema basta perguntar seguidamente por que para um problema. Para “guiar o questionamento dos “5 porquês”, o solucionador dos

problemas deve considerar se as atividades, conexões ou rotas estão na raiz do problema” (SOBEK; JIMMERSON, 2016).

Just-in-time

Just-in-time é uma técnica apoiada no sistema puxado e significa produzir somente o necessário, na quantidade necessária e no tempo necessário, diferentemente do “sistema empurrado”, no qual há a produção, mesmo não havendo pedidos, acumulando e empurrando o trabalho de processo em processo (DENNIS, 2008; TAPPING; SHUKER, 2010; GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012; MONDEN, 2015).

Tapping e Shuker (2010) mencionam que, nas esferas administrativas, as pessoas que possuem as informações mais importantes são aquelas as quais seguem o fluxo após você, pois elas informarão o que precisam, quando precisam e de quais quantidades precisam.

Poka-Yoke

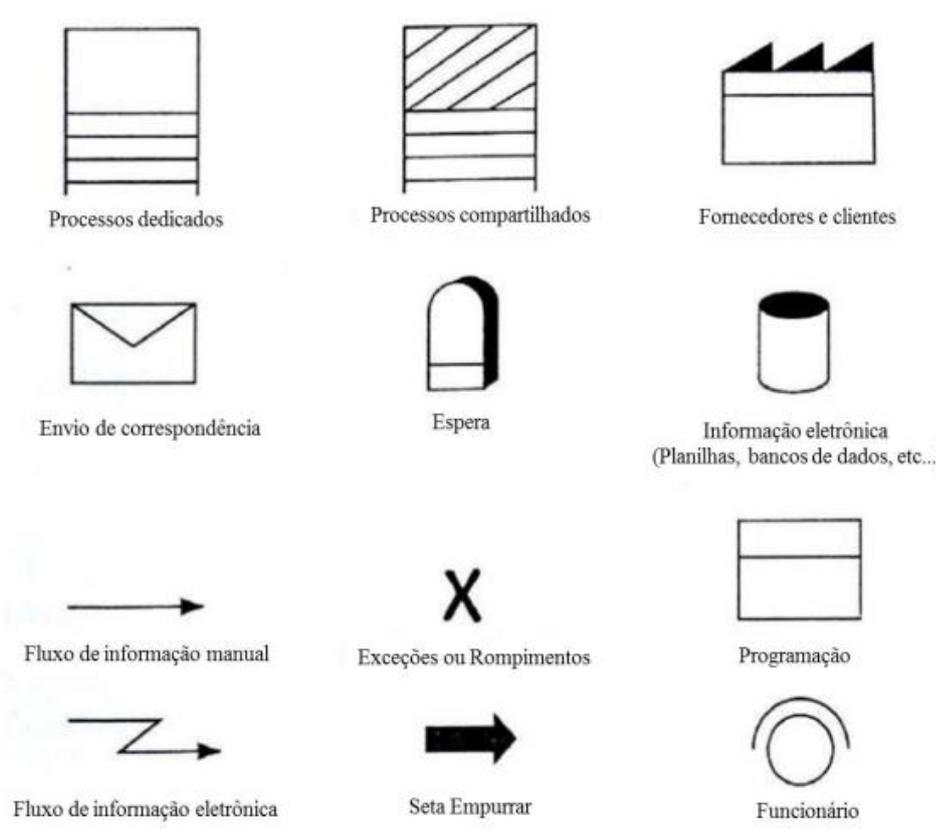
É uma técnica que ajuda a evitar simples falhas provocadas por pessoas ou por equipamento no trabalho. Tais falhas são inevitáveis em uma organização, porém com a técnica *Poka-Yoke* é possível evitá-las. Por trás dessa técnica há o conceito de que não é aceitável produzir sequer um número pequeno de produtos defeituosos (HIRANO, 1988).

Essa técnica pode ser utilizada em “documentos para garantir que as informações sejam registradas apenas em campos específicos, padronizadas e fáceis de entender” (MONTEIRO; ALVES; CARVALHO, 2017, p. 1000).

***Value Stream Mapping* ou Mapeamento do fluxo de valor (MFV)**

O Mapeamento do fluxo de valor é desenvolvido pela ferramenta mapa do fluxo de valor, cuja linguagem acontece por meio de símbolos (JONES; WOMACK, 2004), alguns dos quais podem ser observados na Figura 7. O mapa pode ser desenhado para situações atuais, mostrando o estado presente, como também para situações futuras que estejam sendo planejadas, mostrando um estado ideal em que ocorram simultaneamente desperdício mínimo e fluxo rápido (JONES; WOMACK, 2004).

Figura 7 - Ícones do Mapa de Fluxo de Valor



Fonte: Tapping e Shuker (2010, p.66)

Fluxo de valor é toda ação realizada, independente se há valor ou não, para fazer com que algo chegue até o consumidor (JONES; WOMACK, 2004). Assim, o MFV “é o simples processo de observação direta dos fluxos de informação e de materiais, conforme eles ocorrem, resumindo-os visualmente e vislumbrando um estado futuro com um melhor desempenho” (JONES; WOMACK, 2004, p.1).

O MFV permite compreender o processo geral, como está a situação atual de uma organização, bem como identificar o que pode ser melhorado (DENNIS, 2008; LOCHER, 2011). Quando aplicada corretamente, assegura que os conceitos *Lean* sejam efetivados no setor administrativo (LOCHER, 2011).

Essa técnica propõe (LIKER; MEIER, 2007):

a) desenvolver um mapa do estado atual para: (1) revelar o fluxo do material e o fluxo de informação, (2) visualizar as perdas no fluxo de valor, (3) calcular a razão de valor

agregado (a razão do tempo com valor agregado e o *lead time* total), sendo que o tempo pode ser calculado por amostra.

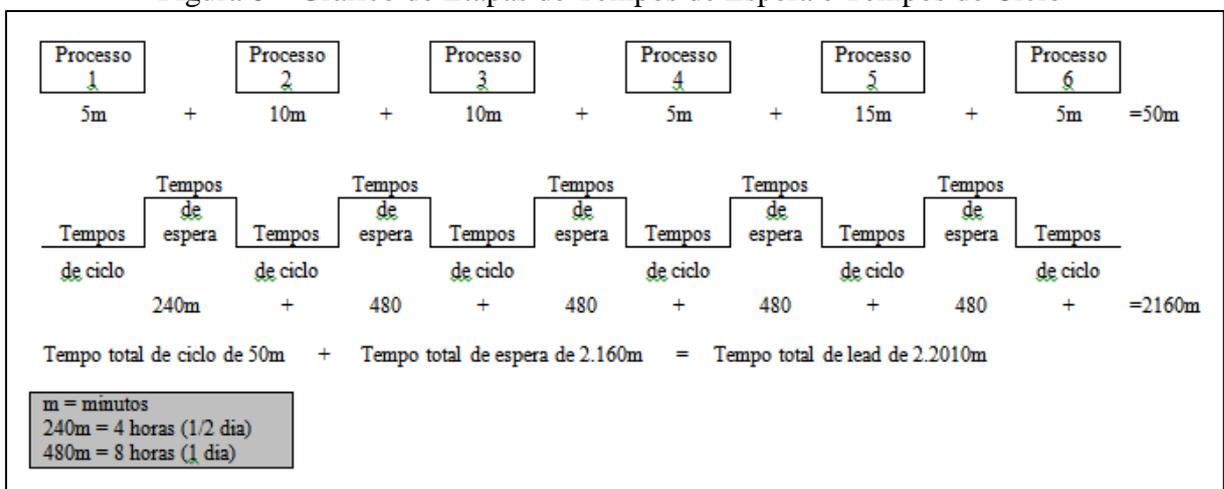
b) desenvolver um mapa de estado futuro: fluxo de material e de informação com base no fluxo e no puxar e fabricar de acordo com a taxa de demanda do cliente, ou *takt-time*.

c) desenvolver um plano de ação detalhado.

O *lead time* total refere-se ao “total de todos os tempos de todos os processos individuais dentro do fluxo de valor do *Lean Office*, mais o tempo de espera entre cada processo” (TAPPING; SHUKER, 2010, p.161).

O MFV torna as medições visuais, pois por meio de um desenho, conforme demonstrado na Figura 8, é exposto um “quadro de etapas de ciclo e *lead times* na parte de baixo do mapa. Este recurso visual não só provê um entendimento do *lead time* total, mas também mostra o ciclo individual e os *lead times* individuais e onde eles existem no cenário grande” (TAPPING; SHUKER, 2010, p.84).

Figura 8 – Gráfico de Etapas de Tempos de Espera e Tempos de Ciclo



Fonte: Tapping e Shuker (2010, p.85)

Tempo de Processamento ou Tempo de Ciclo é o “tempo que passa do início de um processo ou atividade individual até o seu término. Diversos tempos de ciclo podem estar incluídos em um processo ou função individual” (TAPING; SHUKER, p. 84).

Tempo de espera é a “quantidade de tempo que uma unidade de trabalho esperará até que um processo à frente esteja pronto para trabalhar com ela” (TAPING; SHUKER, p. 65).

Assim, Lee (2016) comenta que o MFV, além de registrar formalmente as tarefas (processos) que as equipes de trabalhos realizam, também registra o tempo de ciclo e tempo de espera, podendo ser visualizados por todos. A partir disso, é necessário discutir junto à equipe: se tudo o que foi registrado no MFV é processo; se existem variações entre os funcionários; se todos os passos são realmente necessários; e se esses processos contribuem para os tempos de ciclo e tempos de espera. Após essa discussão com os membros envolvidos, o objetivo do processo se torna aparente, os problemas do fluxo de trabalho são identificados. Assim, é possível entender o que a equipe está fazendo e propostas de melhorias podem ser feitas (LEE, 2016).

Em setores administrativos, o MFV permite que os funcionários visualizem facilmente o fluxo das atividades e informações necessárias para um conjunto de processos relacionados a um tema (TAPPING, 2005). É utilizada, também, para descrever o estado atual de um processo administrativo, seus fluxos de materiais e informações. Além de “identificar e analisar problemas de fluxo ocorridos em sequências de atividade, causas desses problemas e definir o objetivo esperado das sequências, de modo a identificar os principais desperdícios que surgem em seu meio” (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012, p. 200).

Tempo *Takt* (*Takt Time*)

Tempo *Takt* tem como proposta ditar a frequência da entrada de demanda ou solicitações de clientes, isto é, qual deverá ser o ritmo para produzir algo (DENNIS, 2008; GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012).

A aplicação do Tempo *Takt* consiste no seguinte cálculo (DENNIS, 2008; GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012):

$$\text{Tempo } Takt = \frac{\text{Tempo do processamento diário (disponível)}}{\text{Quantidade exigida por dia (demanda)}}$$

Em escritórios, o Tempo *Takt* pode ser estratégico ao ser utilizado na verificação dos tempos perdidos pelos tomadores de decisões para resgatar informações para que algo seja decidido (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012).

Relatório A3

É uma ferramenta utilizada para o desenvolvimento de estratégias e apresentação de soluções de problemas diários. Tem esse nome, pois toda a informação é resumida em uma folha de papel em tamanho A3 (KOENIGSAECKER, 2011). Facilita a melhoria contínua, e, em escritórios, auxilia na aprendizagem da organização a partir da solução de um problema, ou seja, não foca apenas na solução de um problema momentâneo (MORGAN, LIKER, 2008). É um relatório que auxilia na criação de “disciplina e padronização a fim de melhorar a eficácia de todos os tipos de comunicação – em especial a comunicação que gira em torno da solução de problemas” (MORGAN, LIKER, 2008, p. 295).

Para Liker e Hoseus (2009, p. 334), o relatório A3 basicamente é uma maneira de comunicação visual, utilizada como “ferramenta de desenvolvimento no ensino de métodos de solução de problemas, para simplesmente informar a outros sobre o status do projeto e para conquistar apoio para uma proposta ou ideia”.

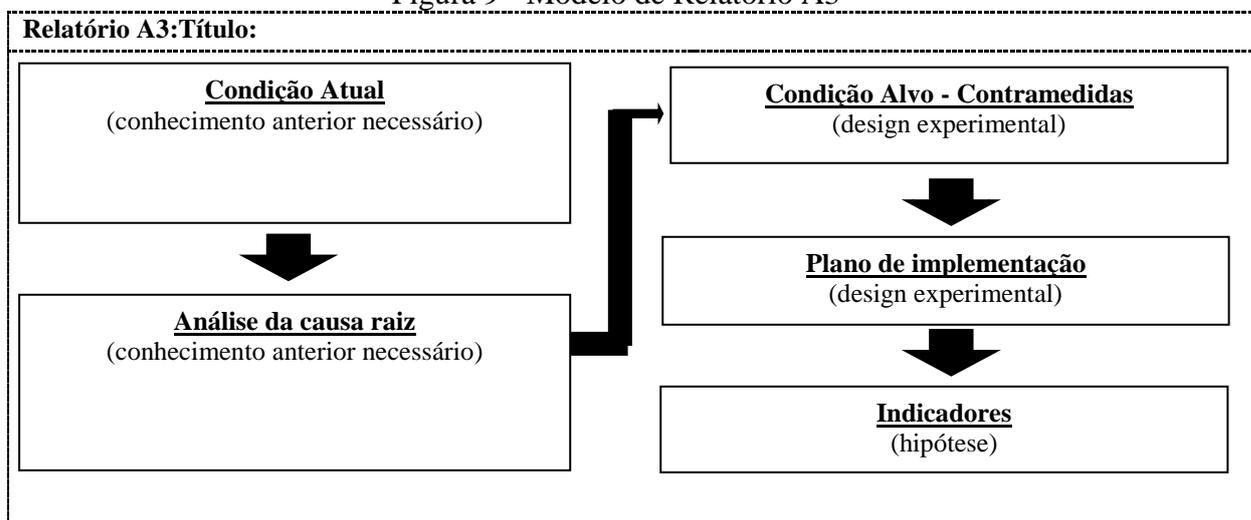
A proposta do relatório A3 é muito simples e a sugestão é sintetizar um pensamento complexo em uma folha de papel A3. Para isso, é necessário as pessoas que estão trabalhando com essa ferramenta filtrarem e refinarem seus pensamentos de maneira que no relatório fique somente o essencial para que qualquer leitor tenha suas perguntas respondidas. A estrutura do relatório pode conter: resumo do problema, análise da causa raiz e contramedidas sugeridas, objetivos, porém, isso pode ser adaptável à realidade e proposta de cada organização (POPPENDIECK, POPPENDIECK; 2011).

Sobek e Jimmerson (2016) mencionam que o relatório A3 é uma ferramenta utilizada pela Toyota para propor soluções para os problemas da empresa. Embora haja vários tipos de relatório A3 para diferentes aplicações, a organização da ferramenta segue o mesmo padrão de ser escrito de cima para baixo e da esquerda para a direita. Sua composição pode ser realizada conforme explicação a seguir e esboço da Figura 9.

1. Título: iniciar o relatório com um título indicador do problema abordado;
2. Condição atual: inserir informações do processo real e a maneira como ele é realizado;
3. Análise da causa raiz: identificar qual é a causa raiz do problema;
4. Condição alvo: inserir informações de contramedidas que levam à organização a um estado futuro;

5. Plano de implementação: descrever os passos que devem ser completados para se atingir o estado futuro;
6. Indicadores: indicar como deverá ser o desempenho da nova proposta.

Figura 9 - Modelo de Relatório A3



Fonte: Adaptado de Sobek e Jimmerson (2016)

Além das seções citadas, Sobek e Jimmerson (2016) propõem uma adaptação do relatório da Toyota, que é a inserção de uma sessão descrita como “relatório dos resultados” para avaliação do suporte dado às hipóteses. Os autores defendem o relatório A3 como um método eficaz, pois é uma ferramenta que conduz à organização a se observar, ao questionamento sobre os problemas e suas causas e à reflexão sobre o estado ao qual se quer chegar.

Kanban

Kanban é um sistema de controle visual de reposição de materiais. É uma palavra japonesa que significa cartão ou sinal, utilizado geralmente para atingir a produção *Just-in-time*. Esse cartão ou sinal tem a função de autorizar e informar as fases da produção, o que torna o processo puxado, ou seja, informam o movimento necessário do trabalho (DENNIS, 2008; GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012; TAPPING; SHUKER, 2010).

Os tipos de *Kanban* mais utilizados são (DENNIS, 2008, p.91):

- a) *Kanban* de produção: especifica o tipo e a quantidade de produto que o processo fluxo acima (fornecedor) deve produzir;

b) *Kanban* de retirada: especifica o tipo e a quantidade de produto que o processo fluxo abaixo (o cliente) pode retirar.

No escritório, o *Kanban* pode ser representado por algum objeto como uma pasta ou uma mensagem eletrônica, pode-se criar um dispositivo para colocá-la após seu uso e disponibilizar um painel visual (TAPPING; SHUKER, 2010).

Os métodos, técnicas e ferramentas são bastante importantes para auxiliar o conceito *Lean*, porém o verdadeiro poder do pensamento *Lean* está no engajamento e envolvimento administrativo de uma organização, o constante investimento em seu quadro de pessoas, ao estimular e incentivar a cultura de melhoria contínua. A transformação de uma organização só será enxuta se envolver uma transformação cultural profunda em seu interior (LIKER, 2007).

Nesse sentido, Rother (2010) informa que dentro de uma organização existem aspectos visíveis, como as ferramentas e técnicas *Lean*, sendo que tais aspectos são construídos sobre rotinas de pensamento e ações invisíveis, o que os torna aspectos críticos no pensamento enxuto. Um grande erro é utilizar as ferramentas e técnicas *Lean* sem observar as rotinas de pensamento e ações que são particulares em cada organização. Assim, para que as técnicas e ferramentas provoquem o resultado esperado, dentro do que prega a proposta *Lean*, é necessário não utilizá-las de forma isolada, e sim ajustá-las de acordo com as rotinas de pensamentos e ações inerentes à organização.

Precisa ficar claro que o pensamento enxuto não é simplesmente um grupo de técnicas ou de ferramentas. As ferramentas, cada qual com seu propósito, servem apenas para evidenciar o desperdício, pois elas não resolvem o problema que foi realçado, cabendo ao funcionário (conceito *Jidoka*) sugerir soluções para reduzir o problema (HOEFT, 2013).

3.4 *Lean Office* no contexto da administração pública brasileira

A eficiência está prevista na Constituição Federal entre os princípios fundamentais da administração pública direta e indireta (BRASIL, 1988, art. 37). No entanto, o setor público é considerado uma “organização que possui processos lentos e burocráticos” (ANACLETO; ELY; FORCELLINE, 2010, p.2).

Entre as décadas de 1930 e 1940, a administração pública brasileira iniciou profundas modernizações inspiradas, principalmente, nos estudos de Taylor, Fayol e Weber, sendo que o órgão executor de tais mudanças foi o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (WAHRLICH, 1974). O DASP foi criado em 1938, no Brasil, e teve a missão, dentre outras, de introduzir a noção de eficiência e de promover a racionalização⁹ de métodos, processos e procedimentos nos setores administrativos do serviço público (WAHRLICH, 1974; COSTA, 2008).

Em 1970, em diferentes países, os setores públicos iniciaram diversas tentativas para adaptar e transferir para seus ambientes os conhecimentos gerenciais advindos dos setores privados, que na época dominavam a produção de conhecimento administrativo. Tal movimento ficou conhecido como gerencialismo¹⁰ (PAULA, 2005). Surge, a partir disso, uma organização pós-burocrática, advinda de uma “burocracia flexível, fruto da flexibilização pós-fordista, que vem sendo emulada no setor público, originando um Estado gerencial” (PAULA, 2005, 81). No Brasil, o Estado gerencial surge no governo Fernando Henrique Cardoso com a reforma gerencial, em 1995. A reforma “é gerencial porque busca inspiração na administração das empresas privadas e porque visa a dar ao administrador público profissional condições efetivas de gerenciar com eficiência as agências públicas” (BRESSER-PEREIRA, 2000, p.25).

Percebe-se que, nos últimos anos, o setor público vem adotando diversas estratégias utilizadas pelos setores privados a fim de melhorar seu desempenho administrativo. Porém, é necessário atentar às especificidades do setor público ao aderir a qualquer metodologia decorrente do setor privado (BIAZZI, MUSCAT, BIAZZI, 2011).

Maarse e Janssen (2012) expõem essa busca dos governos pela racionalização de processos a fim de manter e melhorar o serviço público. Porém, os autores apontam não ser comum dar a devida atenção a esses processos no que diz respeito à melhoria. Assim, o conceito *Lean* surge como proposta de melhorar os processos no serviço público.

Pesquisas revelaram que há poucos estudos dos princípios *Lean* direcionados ao setor público no mundo (TURATI, 2007; MAARSE; JANSSEN, 2012; ALMEIDA et al.

⁹ O objetivo da racionalização é empregar os métodos científicos de trabalho, tendo em vista o planejamento das atividades para alcançar eficiência, produtividade e redução de custos (CHIAVENATO, 2004).

¹⁰ O gerencialismo desponta no Reino Unido, no governo de Margaret Thatcher, focado em uma cultura empreendedora para garantir controle, eficiência e competitividade nas organizações. Tal visão nasce da suposição de que as práticas e técnicas administrativas geradas pelos setores privados são eficientes (PAULA, 2005).

2017). Ademais, a cultura organizacional da administração pública no Brasil dificulta a aplicação *Lean* (ALMEIDA et al. 2017). Sobre isso, é possível observar dois aspectos que impedem uma mudança tranquila no setor público brasileiro e são decisivos ao se implementar estratégias que visam à eficiência nos setores públicos; trata-se do aspecto humano e do aspecto legal. Muitas vezes, os gestores públicos têm interesse e disposição em querer inovar ou possuem ideias para melhorar o ambiente; no entanto, é muito comum, esbarrarem nos aspectos legais e burocráticos inerentes da administração pública (ALMEIDA et al., 2017) uma vez que devem se pautar nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Além disso, Merton (1978) expõe diversas disfunções no setor público resultantes da burocracia, tais como: funcionários conformados com suas atividades, incapazes de enxergar problemas óbvios, que não questionam, com conhecimentos engessados, que seguem uma rotina obtendo preferências, com excesso de formalismo.

Apesar disso, os princípios *Lean* são totalmente aplicáveis a esse setor (TURATI, 2007; MAARSE; JANSSEN, 2012; ALMEIDA et al. 2017). Segundo Turati (2007, p. 96), o *Lean Office* oferece “ferramentas e técnicas gerenciais de melhoria no nível operacional, que aplicadas adequadamente, contribuem para a melhoria nos serviços públicos prestados à população”.

Estudos evidenciaram, também, que o conceito *Lean* pode identificar áreas e soluções para melhoria, especialmente do desperdício, em um processo de suporte a um setor público. O *Lean* pode contribuir para a redução de desperdício e para um fluxo de processo contínuo, sendo uma valiosa ferramenta de diagnóstico. Entretanto, foram identificadas algumas tensões com foco no cliente que, na abordagem *Lean*, são cruciais, pois ele é o ponto de partida para todos os outros princípios. Em ambientes públicos, os clientes, no verdadeiro sentido da palavra, dificilmente existem e são mais difíceis de identificar. O pensamento *Lean*, em sua essência, foca na criação de valor para o cliente. A sugestão é que o pensamento *Lean* voltado para o setor público se concentre na criação de valor público (MAARSE; JANSSEN, 2012). Para Moore (2007, p. 173), valor público representa os “valores que os indivíduos e grupos voluntários de indivíduos vinculam aos estados da sociedade para além de seu próprio bem-estar material e individual, os quais eles procuram implantar por meio da ação individual ou coletiva, cívica ou política”.

Ainda que a literatura afirme que os conceitos *Lean* podem ser aplicados a qualquer setor, Turati (2007) alerta que o sucesso de sua aplicação dependerá do desempenho

e interesse das pessoas envolvidas em melhorar os processos. Pearcea, Pons e Neitzert (2018) identificaram, através de seus estudos, que um problema para a implementação *Lean* de sucesso não era simplesmente o comprometimento da pessoa detentora de decisão, mas sim sua ignorância em relação ao que ela deveria se comprometer. Ou seja, um problema de conhecimento. Assim, Pearcea, Pons e Neitzert (2018) explicam que não basta apenas comprometimento, é necessário também envolvimento com a implementação *Lean*.

Além dos trabalhos supracitados sobre a viabilidade em aplicar o *Lean Office* em ambientes públicos, na literatura foram encontrados: um trabalho acadêmico sobre o *Lean Office*, aplicado à Gestão Documental (BASTOS, 2015) e um artigo sobre *Lean Office*, aplicado a arquivos (CAVAGLIERI; JULIANI, 2016). Ambas as pesquisas foram realizadas em setores privados e comprovaram a aplicabilidade do *Lean Office* em fluxos documentais.

Assim sendo, há estudos comprobatórios da aplicabilidade do *Lean Office* em ambientes públicos, assim como há estudos que comprovam a aplicabilidade do *Lean Office* a fluxo documental.

4 METODOLOGIA

4.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Gil (2002), há várias formas de se classificar a pesquisa: em relação à sua natureza, à sua abordagem, aos seus objetivos e aos seus procedimentos, os quais podem ser conferidos a seguir.

Em relação à sua natureza, a pesquisa pode ser:

- (a) básica - tem a finalidade de “gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51); ou,
- (b) aplicada - tem a finalidade de “gerar conhecimentos, para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Esta pesquisa é aplicada porque pretende utilizar as ferramentas do *Lean Office* para propor um fluxo documental ideal ao setor pesquisado.

Em relação à abordagem, a pesquisa pode ser:

- a) qualitativa – interessa-se pelos “aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (FONSECA, 2012, p. 20); ou,
- b) quantitativa – foca na objetividade; sendo que os resultados da pesquisa podem ser quantificados e “tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa” (FONSECA, 2012, p. 20).

Esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa porque procurou demonstrar que determinadas ferramentas do *Lean Office* podem ser utilizadas para melhorar um processo, adequando-o à legislação.

Em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa (GIL, 2002), conforme explicações a seguir:

- (a) a pesquisa exploratória é muito eficiente para obtenção de informações sobre um tema pouco explorado, que se quer abordar e com o qual se pretende familiarizar (GIL, 2002). Esse tipo de pesquisa envolve entrevistas, observações, documentos,

bibliografia, etc. (CIRIBELLI, 2003). Além disso, a pesquisa exploratória pode classificar-se como a bibliográfica, documental e estudo de caso (GIL, 2002).

(b) a pesquisa descritiva tem como finalidade a “descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2002, p.42).

(c) a pesquisa explicativa tem como objetivo apontar fatores que “determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos” (GIL, 2002, p.42).

Este trabalho é caracterizado por uma pesquisa exploratória, pois verifica a possibilidade da aplicação das ferramentas do *Lean Office* a um fluxo documental, visando à adequação à Gestão de Documentos, ou seja, um estudo não realizado anteriormente.

Os procedimentos metodológicos adotados para a condução desta pesquisa foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados (GIL, 2008) e tem como finalidade o levantamento de informações, que estão na literatura e têm relação com o problema da pesquisa realizada (MACEDO, 1994).

Para este estudo, a pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de livros artigos, leis e manuais e está dividida em duas partes. A primeira diz respeito ao levantamento de informações sobre o tema Gestão Documental. A finalidade deste levantamento foi esclarecer quais os objetivos, importância, conceito, fases e elementos da Gestão Documental. A segunda parte trata de levantamentos de informações referentes ao tema *Lean Office*. O objetivo deste levantamento foi esclarecer sua origem, seus métodos, técnicas e ferramentas para que se possa compreender sua aplicabilidade ao fluxo documental.

A pesquisa documental diferencia-se da pesquisa bibliográfica pela natureza das fontes, pois se utiliza “de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p.46). Para esse estudo, foram utilizados documentos arquivados no local pesquisado e anotações em cadernos de tramitações de documentos.

Foi escolhido o estudo de caso para a realização desta pesquisa, pois foi necessário verificar a viabilidade da aplicação das ferramentas do *Lean Office* ao fluxo documental em organizações públicas, uma vez que, na literatura, foram encontrados: um trabalho acadêmico sobre o *Lean Office*, aplicado à Gestão Documental (BASTOS, 2015) e um artigo sobre *Lean Office* aplicado a arquivos (CAVAGLIERI; JULIANI, 2016), ambos em

setores privados. Assim sendo, estudar essa aplicabilidade em um setor de uma universidade pública pode servir de base para estudos futuros na organização como um todo.

O estudo de caso é um estudo de um ou de poucos objetos de modo a permitir seu conhecimento detalhado (GIL, 2008). Tem a finalidade de conhecer fenômenos sociais complexos e permite ao pesquisador focar em um caso e obter uma visão holística do mundo real (YIN, 2001). Além de ser uma forma distintiva de investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

4.2 Etapas do estudo de caso

Para o desenvolvimento do estudo de caso, os seguintes componentes devem ser abordados:

a. Questões e proposições de estudo

As questões de estudo fornecem uma estratégia a ser utilizada na pesquisa e as proposições dizem respeito a uma hipótese e direcionam onde procurar as evidências relevantes. (YIN, 2001).

O objetivo deste trabalho é aplicar as ferramentas do *Lean Office* ao fluxo documental realizado por um setor administrativo de uma universidade pública, visando à otimização do processo e à adequação às regras da Gestão Documental do Arquivo Nacional.

Tanto as questões, quanto as proposições de estudo tendem a auxiliar a concretização do objetivo do trabalho e podem ser conferidas no Quadro 17:

Quadro 17 - Questões e proposições de estudo

Questão de estudo O trabalho pretende responder:	Proposições
O <i>Lean Office</i> pode auxiliar na melhoria do fluxo documental de organizações públicas visando à melhoria de eficiência e adequação às normas do Arquivo Nacional em relação à Gestão Documental?	O uso do <i>Lean Office</i> contribui para auxiliar na melhoria do fluxo documental de organizações públicas visando à melhoria de eficiência e adequação às normas do Arquivo Nacional em relação à Gestão Documental.
Quais ferramentas do <i>Lean Office</i> podem ser aplicadas ao fluxo documental visando à melhoria de eficiência e adequação às normas do Arquivo Nacional em relação à Gestão Documental?	As ferramentas do <i>Lean Office</i> são aplicáveis ao fluxo documental visando à melhoria de eficiência e adequação às normas do Arquivo Nacional em relação à Gestão Documental.

Fonte: Autoria própria

b. Unidade(s) de análise (caso)

Uma unidade de análise é um “caso” que pode constituir o estudo de um indivíduo, de um grupo, um evento, uma entidade, etc (YIN, 2001). A unidade de análise deste estudo é um setor de uma organização de Ensino Superior.

c. Critérios para interpretação

Análises de estudos de caso levam à necessidade de encontrar diversas maneiras de pensar sobre critérios para interpretação de resultados (YIN, 2005). Para este estudo, houve triangulação de dados (evidências), como a utilização de observação participante, entrevistas, análise de documentos e utilização de experiência profissional.

4.3 Protocolo

Yin (1994, 2001) recomenda um protocolo para aumentar a confiabilidade da pesquisa e para que o pesquisador conduza seu trabalho, contendo os procedimentos a serem seguidos no estudo de caso. O autor recomenda a apresentação das seguintes seções:

- a. Uma visão geral do projeto do estudo de caso (informações e objetivos do projeto);
- b. Procedimentos de campo (acesso ao local do estudo e aos entrevistados, fontes gerais de informações, tarefas para coleta de dados, recursos, etc);
- c. Questões do estudo de caso (questões específicas que refletem a investigação real, formuladas para o investigador e não para o entrevistado).

O protocolo desta pesquisa segue descrito a seguir:

Visão geral do projeto do estudo de caso

A proposta desse estudo de caso é aplicar as ferramentas do *Lean Office* ao fluxo documental realizado por um setor administrativo de uma universidade pública visando à otimização do processo e à adequação às regras da Gestão Documental do Arquivo Nacional.

Procedimentos da coleta de dados

1. Observação participante no local da pesquisa. A observação tem como objetivo investigar o fluxo percorrido pelo documento, desde sua geração/recebimento até o seu arquivamento.
2. Entrevistas. As entrevistas devem ser realizadas com as principais pessoas envolvidas com o fluxo documental, principalmente com a pessoa que tramita os documentos recebidos e os que saem do setor.

3. Análise documental nos arquivos da pesquisa. A análise documental deve ser realizada em três documentos distintos, sendo que cada um representa um fluxo estudado. A escolha pelos documentos deverá ser aleatória.

Questões do estudo de caso

O *Lean Office* pode auxiliar na melhoria do fluxo documental de organizações públicas visando à melhoria de eficiência e adequação às normas do Arquivo Nacional em relação à Gestão Documental?

Quais ferramentas do *Lean Office* podem ser aplicadas ao fluxo documental visando à melhoria de eficiência e adequação às normas do Arquivo Nacional em relação à Gestão Documental?

4.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados, especificamente em estudo de caso, Yin (2001) sugere a utilização de várias fontes de evidências: observação direta, observação participante, entrevista, pesquisa em documentos, registros em arquivos e artefatos físicos.

Esta pesquisa utilizou-se de pesquisa em documentos, observação participante e entrevistas.

Yin (2001) menciona que, em evidências documentais, as informações são relevantes em todos os tópicos de estudo de caso, desempenhando um papel óbvio em qualquer coleta de dados. Os documentos fornecem detalhes, corroboram e valorizam as evidências advindas de outras fontes. São considerados documentos: cartas, correspondências, agendas, avisos, documentos administrativos, estudos, avaliações, recorte de jornais ou artigos, etc.

Para esta pesquisa foram realizadas consultas a documentos administrativos, arquivados na CAPE, e consultas a cadernos de tramitações de documentos que entram ou que saem do setor, a fim de entender como são arquivados os documentos e como são registradas as entradas e saídas dos mesmos.

Na observação participante, Yin (2001) comenta que o pesquisador assume funções dentro de um estudo de caso, deixando de ser um mero observador passivo. Neste caso, a observação participante oferece oportunidades incomuns como a vantagem de conseguir informações ou permissões do local pesquisado, além de ter a chance de captar a

realidade sob o prisma de quem está vendo o ambiente de dentro. Nesse tipo de observação, Abib, Hoppen e Hayashi Junior (2013, p. 615) comentam que “o pesquisador deve ter tempo e paciência para coletar ‘pequenas peças’ de um quebra-cabeça para montar sua análise”.

Nesta pesquisa, a observação participante foi realizada, com acompanhamento do fluxo documental dos documentos na CAPE. Foi observada cada atividade pelo qual o documento tramitava a fim de entender o fluxo documental a ser mapeado.

Em entrevistas, Yin (2001) menciona ser comum que elas sejam conduzidas espontaneamente, pois permitem a entrevistado emitir opiniões sobre certos eventos, apresentar interpretações de determinadas ocorrências, aproximando-o do papel de um informante ao invés de ser um simples respondente. Tais informantes proporcionam ao “pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais se podem buscar evidências corroborativas - e pode-se iniciar a busca a essas evidências” (YIN, 2001, p. 114). O autor também cita que a entrevista fornece atalhos históricos a uma situação anterior à atual, auxiliando, assim, o entrevistador a identificar diferentes fontes de evidências.

Nesta pesquisa, utilizou-se o tipo de entrevista despadronizada não estruturada. Nesse tipo de entrevista, o entrevistado é livre para tomar o rumo que considerar mais adequado, tendo liberdade para expressar suas opiniões e sentimentos, explorando de forma ampla um questionamento. Normalmente, as questões “são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p.94).

Foi utilizado um guia de entrevista, de acordo com o Quadro 18. Este serviu como roteiro para conduzir a entrevista, no intuito de abordar aspectos relevantes. Porém, não foi obrigatório ao entrevistado se prender às questões do guia, pois ele teve liberdade para responder aos questionamentos, expressar seus sentimentos, emitir suas opiniões, com permissão para interromper a entrevista caso quisesse dizer ou sugerir algo.

Foi utilizada, também, na pesquisa, a experiência profissional da autora que trabalha no local o que, segundo Yin (2001), é um fato comum no estudo de caso. Todavia, houve o comprometimento da pesquisadora em manter o distanciamento necessário, exigido em um trabalho científico. Além disso, os resultados levantados foram homologados, através das entrevistas, pelas principais pessoas integrantes da equipe pesquisada.

Quadro 18 - Guia da entrevista

Aspectos a serem abordados	Roteiro
Entender o fluxo atual da CAPE	<p>Como os documentos chegam e como os documentos saem do setor?</p> <p>Como é feita a tramitação dos documentos gerais?</p> <p>Como é feita a distribuição dos documentos?</p> <p>Quais as atividades que envolvem um documento recebido no setor ou de um documento enviado a outro setor?</p> <p>As atividades podem ser feitas de outro jeito ou, obrigatoriamente, devem ser feitas como são?</p>
Identificar os problemas existentes no fluxo documental atual da CAPE/SEaD	<p>Quais os problemas existentes em cada atividade?</p> <p>Quais os problemas existentes nas tramitações dos documentos?</p> <p>O que poderia ser diferente?</p> <p>O que poderia auxiliar nas atividades e tramitações?</p> <p>O que é considerado desnecessário?</p>

Fonte: Autoria própria

Foi necessário trabalhar com análise de documentos, entrevistas, observações participantes e experiência profissional para conhecer o fluxo documental, conseqüentemente, entender as atividades que agregam valor ao processo, as que não agregam valor ao processo, mas são inevitáveis, e as atividades que não agregam valor ao processo e podem ser eliminadas. Além disso, para mapear o estado atual do fluxo documental foi necessária a identificação dos problemas existentes no processo, além de gerar uma proposta de estado futuro de fluxo documental para o setor.

O estudo de caso foi realizado, levando em consideração as informações que seguem.

Por meio da classificação do Arquivo Nacional (2011), há dois tipos de agrupamentos de documentos: documentos para atividades-fim e documentos para atividades-meio. Essa classificação foi utilizada para formar duas grandes famílias para a Gestão Documental. Como, no setor estudado (CAPE), as atividades realizam atividades meio, a família considerada e estudada é a família de documentos-meio.

A primeira fase da Gestão Documental é a produção, a qual contempla todos os documentos produzidos ou recebidos em um setor. Sendo assim, para este estudo e para as demais fases da Gestão Documental, utilização e destinação, trabalhou-se com os fluxos de documentos produzidos na CAPE, bem como documentos recebidos no setor.

O fluxo de documento foi descrito, utilizando o MFV e seus símbolos, tanto para apresentação do estudo atual, quanto do estado futuro do fluxo e suas melhorias. No

entanto, para obter uma visão holística e facilitar a compreensão dos setores envolvidos no processo, utilizaram-se, também, recursos do BPMN¹¹ para fazer a descrição. A introdução do BPMN ao MFV já foi utilizada ou mencionada em outros trabalhos acadêmicos como em Tegner et al. (2016), Moreno (2014), Lopes (2014), e Cruz (2012). O caminho percorrido pelo documento foi dividido em raias (utilizando-se recursos do BPMN) e, em cada raia, há a indicação dos setores pelos quais o documento tramita.

Além dos ícones do MFV, citados no referencial teórico, foram criados dois ícones para auxiliar o entendimento do fluxo, os quais podem ser conferidos no Quadro 19.

Quadro 19 - Ícones criados para facilitar o entendimento do fluxo documental

Figura	Representação	Observação
	Transporte realizado a pé	Anotar frequência de entrega
	Acúmulo de documentos	Documentos arquivados, após tempo de guarda sem destinação.

Fonte: autoria própria

A partir disso, o estudo de caso considerou as seguintes etapas:

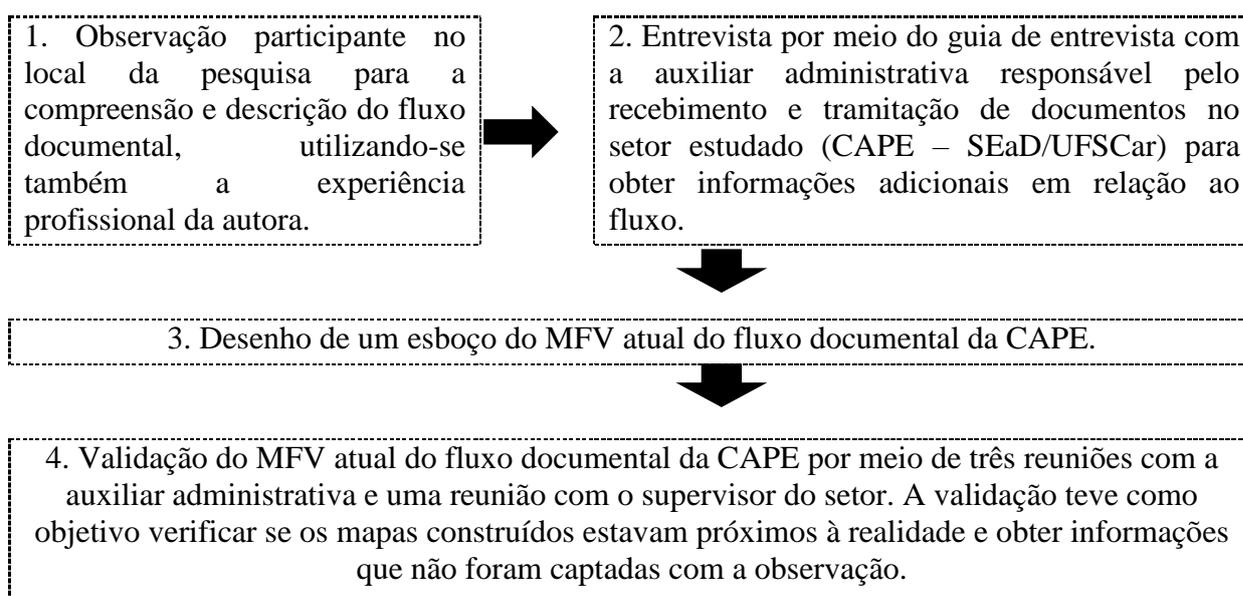
- 1ª etapa - descrição do fluxo documental atual da CAPE/SEaD por meio do MFV;
- 2ª etapa - identificação dos problemas no fluxo documental e inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional;
- 3ª etapa - proposta de um fluxo documental futuro que atenda às regras da Gestão Documental por meio do MFV;
- 4ª etapa - elaboração de uma proposta de plano de ação para implementação do fluxo documental futuro;
- 5ª etapa – criação de procedimentos para um fluxo documental que atenda às regras da Gestão Documental.

¹¹ BPMN (*Business process management notation*) é uma notação específica para a modelagem da gestão por processos de negócio (GUERRINI et al., 2014, p. 56)

1ª etapa - Descrição do fluxo documental atual da CAPE/SEaD por meio do MFV

Nesta etapa, foi descrito o fluxo documental atual no local escolhido – CAPE. Para se chegar à descrição do fluxo atual, foram realizadas as ações sequencialmente discriminadas na Figura 10.

Figura 10 - Ações para realizar a descrição do fluxo documental

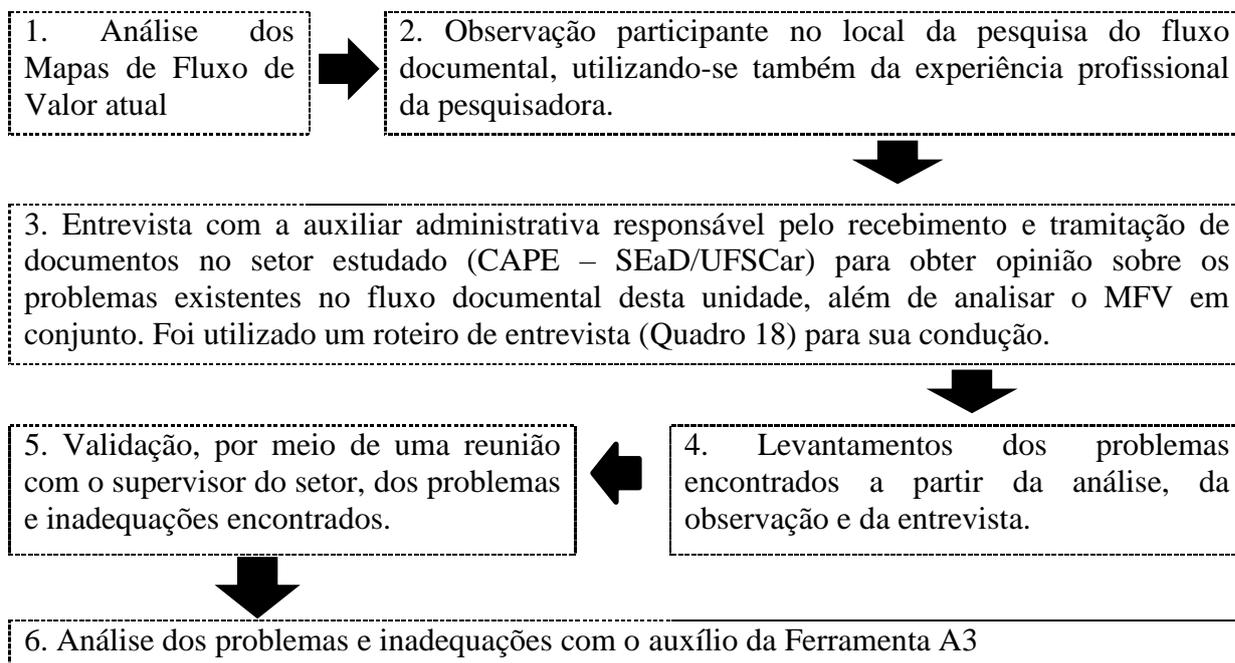


Fonte: autoria própria

2ª etapa - identificação dos problemas no fluxo documental e inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional

Nesta etapa, o objetivo foi a identificação dos problemas no fluxo documental da unidade estudada e a identificação de inadequações no que tange ao proposto pela Gestão Documental do Arquivo Nacional. Para se chegar aos problemas e inadequações, foram executadas as ações discriminadas na Figura 11.

Figura 11 – Ações realizadas para identificação dos problemas no fluxo documental e inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional



Fonte: autoria própria

3ª etapa - proposta de um fluxo documental futuro que atenda às regras da Gestão Documental por meio do MFV

Nessa etapa, foi necessário sugerir fluxos contínuos e distribuir o trabalho de forma uniforme. Para isso, foi gerada uma proposta de fluxo documental futuro, com a eliminação dos problemas e inadequações identificadas na etapa anterior. É importante ressaltar que toda análise e sugestão foram amparadas pela Gestão Documental do Arquivo Nacional, ou seja, o que é informado como correto e desejável e os aspectos legais e normativos.

4ª etapa - elaboração de uma proposta de plano de ação para implementação do fluxo documental futuro

Nesta etapa, gerou-se uma proposta de plano de ação para alcançar o estado futuro, mapeado na etapa anterior. Para tal, foi utilizada a ferramenta 5W1H para mapear o que deverá ser feito, qual o motivo de se fazer essa ação, como deverá ser feito, quando fazer

e quem deverá fazer. Além disso, foi utilizada a ferramenta 5S para auxiliar a implementação do plano de ação.

5ª etapa – criação de procedimentos para um fluxo documental que atenda às regras da Gestão Documental

Nesta etapa, a partir da identificação dos problemas obtidos por meio das ferramentas do *Lean Office* e da identificação de inadequação ao que é proposto pela Gestão Documental do Arquivo Nacional, foram criados procedimentos para um fluxo que atenda à legislação.

4.5 Local da pesquisa

O local pesquisado foi a Coordenadoria de Administração e Planejamento Estratégico (CAPE) da Secretaria Geral de Educação a Distância (SEaD) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

A UFSCar foi criada em 22 de maio de 1968 e iniciou suas atividades letivas em 13 de março de 1970. Atualmente, possui quatro campi: São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino. Ao todo, a UFSCar possui 48 departamentos acadêmicos; 45 cursos de graduação presenciais; 5 cursos de graduação a distância; 54 cursos de pós-graduação stricto sensu (COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, 2015; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2017).

A SEaD é o órgão responsável por executar as políticas de EaD da Instituição e por apoiar os diversos setores da Universidade no desenvolvimento e implementação de ações nas modalidades de educação a distância e híbrida, de modo a garantir a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem e o desenvolvimento de propostas educacionais inovadoras, a partir da integração das tecnologias de informação e comunicação na educação. Além disso, é responsável por apoiar os cursos de graduação e pós-graduação em educação a distância do sistema UAB – Universidade Aberta do Brasil (SECRETARIA GERAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2018, *online*).

A SEaD conta com 5 coordenadorias: CAPE - Coordenadoria de Administração e Planejamento Estratégico; CITE - Coordenadoria de Inovações em Tecnologias na Educação; CoDAP - Coordenadoria de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento

Profissional em EaD; CoPEA - Coordenadoria de Processos de Ensino-Aprendizagem e CoRI - Coordenadoria de Relações Institucionais (CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011).

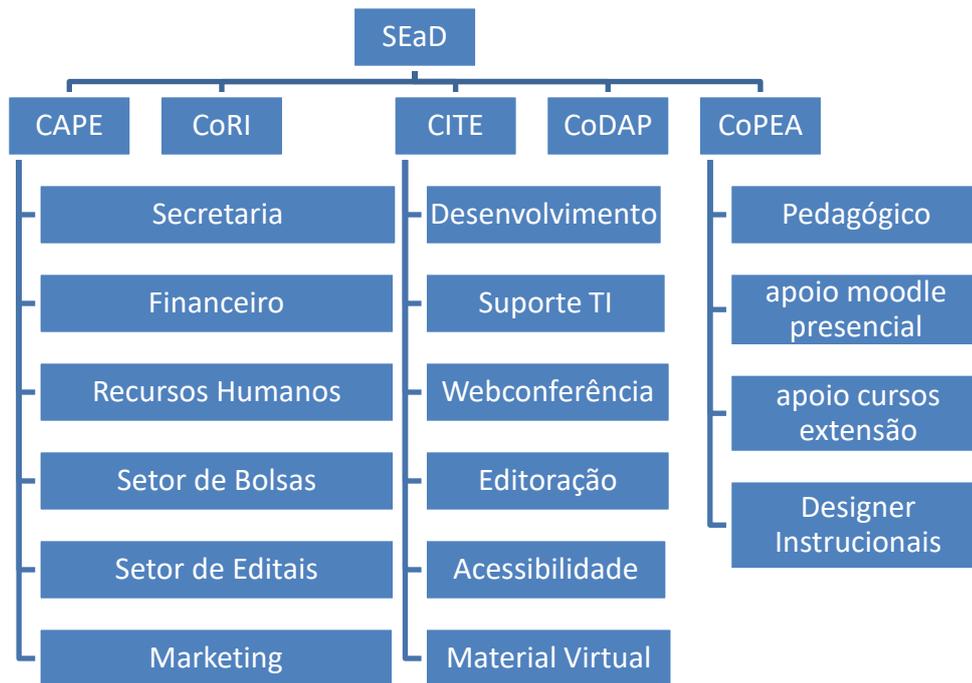
Compete à CAPE, em especial (CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011, art.11):

- I. Apoiar, acompanhar e executar as ações administrativas dos projetos vinculados à EaD no âmbito administrativo, com apoio dos coordenadores de curso;
- II. Auxiliar os setores vinculados à Pró-Reitoria de Administração na execução dos projetos que envolvam a SEaD, sob o aspecto das aquisições, contratações e realização de despesas;
- III. Auxiliar a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na contratação de servidores para compor os quadros da SEaD;
- IV. Acompanhar e gerenciar os bolsistas e prestadores de serviço que atuem no âmbito da SEaD;
- V. Acompanhar o desenvolvimento e aprimoramento das equipes que trabalham na SEaD;
- VI. Organizar as equipes para participar dos editais referentes ao financiamento de atividades no âmbito da EaD na UFSCar;
- VII. Organizar e gerenciar os espaços físicos necessários para o desenvolvimento das atividades de EaD da UFSCar;
- VIII. Auxiliar a organização de eventos de EaD na UFSCar;
- IX. Apoiar projetos de EaD da UFSCar no aprimoramento da operacionalização e logística.

Confere-se onde a CAPE está inserida na estrutura da SEaD¹² e como está estruturada na Figura 12.

¹² No momento desta pesquisa, a SEaD estava em fase de reestruturação organizacional. A proposta aprovada no CoEaD – Conselho de Educação a Distância da UFSCar no dia 12 de setembro de 2018 para a reestruturação, foi: a) a redução no número de coordenadorias, de cinco para três: CAPE (com a incorporação da CoRI), CIPEf (antiga CoPEA com a incorporação da CoDAP) e CITE; b) as três coordenadorias fossem transformadas em Divisão para adequação à estrutura da Universidade, denominando-as por DIPeF - Divisão de Inovações Pedagógicas e Formativas; DITE - Divisão de Inovações em Tecnologias na Educação; DAPE - Divisão de Administração e Planejamento Estratégico. A proposta foi encaminhada para os Conselhos Superiores da universidade para avaliação e aprovação.

Figura 12 - Estrutura SEaD

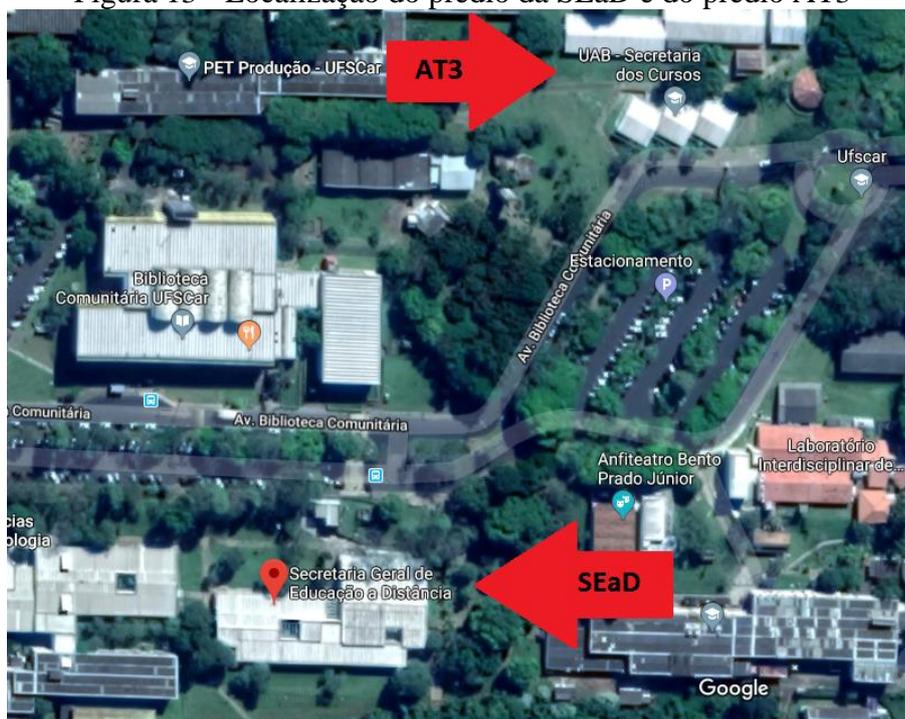


Fonte: Adaptado de Secretaria Geral de Educação a Distância (2018, *online*)

Como a Gestão Documental envolve o transporte físico do documento, para entender o caminho percorrido por ele, é necessária a compreensão da estrutura física do setor de estudo que envolve diferentes locais pelos quais o documento tramita.

A Figura 13 demonstra onde estão localizados os prédios pelos quais os documentos tramitam. Na parte sul do mapa, está o prédio da SEaD e na parte norte do mapa localiza-se o prédio do AT3. As equipes da SEaD estão alocadas, parte no próprio prédio onde está situada a Secretaria (Prédio SEaD), o qual para esta pesquisa e para estas equipes denominou-se de SEaD Sul e parte da outra equipe está no prédio do AT3, o qual para as equipes alocadas nesse prédio denominou-se de SEaD Norte. A questão de denominar SEaD Sul e SEaD Norte é para facilitar a compreensão do leitor no momento de mapear o fluxo. A SEaD tem o papel de apoiar aos Cursos UAB, sendo assim, os documentos tramitam também nesse setor. Os Cursos UAB estão alocados no AT3. Além desses dois prédios, o documento pode tramitar também entre outros prédios que estão na UFSCar e têm relação direta ou indireta com a SEaD (FAI - Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Reitoria, Pró-reitorias, Secretarias Gerais, Prefeitura, etc).

Figura 13 - Localização do prédio da SEaD e do prédio AT3



Fonte: Google Maps (online)

Para uma melhor compreensão dessa divisão de equipe em cada prédio, detalhou-se qual equipe está alocada em qual prédio, o que pode ser conferido no Quadro 20. A CAPE, local da pesquisa, conforme demonstrado no Quadro 20, fica no prédio SEaD .

Quadro 20 – Locais por quais documentos recebidos ou produzidos pela CAPE percorrem

Prédio	Divisão	Setores	Subsetores
SEaD	SEaD Sul	Secretária Geral	
		CAPE	Coordenação, Recepção, Financeiro, RH, Bolsas, Marketing, Setor de editais
		CITE	Audiovisual
		CoPEA /CoDAP	Coordenação, Pedagógico, Suporte moodle presencial, Apoio aos cursos de extensão
AT3	SEaD Norte	CoPEA	Designers Instrucionais
		CITE	Coordenação, Desenvolvimento, suporte TI, Webconferência, Editoração, Acessibilidade, Material Virtual – moodle
	Cursos UAB	Cursos de graduação UAB-UFSCar	Graduação em Educação Musical, Engenharia Ambiental, Sistema de Informação, Tecnologia em Produção Sucroalcooleira, Pedagogia
		Cursos de pós-graduação UAB-UFSCar	Gestão Pública, Ensino de Matemática no Ensino Médio, Mídias na Educação
Outros prédios da UFSCar	Outras repartições da UFSCar	Qualquer repartição da UFSCar	

Fonte: autoria própria

5 ESTUDO DE CASO

Este estudo considerou 5 etapas. A primeira descreveu o fluxo documental atual da CAPE/SEaD por meio do MFV. A segunda etapa identificou os problemas no fluxo documental e inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional. Na terceira etapa foi feita uma proposta, por meio do MFV, de um fluxo documental futuro que atendesse às regras da Gestão Documental. A quarta etapa consistiu na elaboração de uma proposta de plano de ação para implementação do fluxo documental futuro. Na quinta etapa, foram criados procedimentos para um fluxo documental que atenda às regras da Gestão Documental. O desenvolvimento das cinco etapas pode ser conferido na sequência.

5.1 Descrição do fluxo documental atual da CAPE/SEaD por meio do MFV (1ª etapa)

Para a análise do fluxo documental, foi escolhida a família de documentos meio. Porém, há subdivisões na família, a título de exemplo, se o documento é ou não produzido pelo setor CAPE e se o original fica ou não no setor.

Dessa forma, os fluxos atuais dos documentos foram descritos em três Mapas de Fluxo de Valor (MFVs):

- a. fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original fica no setor;
- b. fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor;
- c. fluxo dos documentos recebidos no setor.

Para identificar e mapear os fluxos, foi necessário medir o Tempo de Processamento (TP) de cada atividade e o Tempo de espera (TE) entre uma atividade e sua subsequente. Para isso, tais tempos foram calculados por meio da média dos tempos observados em três dias distintos. A unidade utilizada para tal medição foi horas.

A Gestão Documental pode envolver o tempo de guarda de documentos em arquivos correntes e intermediários (de meses ou até anos). No MFV, esse tempo agrega valor ao processo, porém, quando um documento já cumpriu o seu tempo de guarda, continua arquivado e não tem destinação, o tempo excedente pode ser considerado um TE.

Para medir o TE de um documento arquivado que já cumpriu o seu tempo de guarda, foi necessário escolher alguns documentos que já estavam há algum tempo arquivados na unidade analisada para amostragem. Para isso, foram escolhidos aleatoriamente 3

documentos arquivados na CAPE e que faziam parte das atividades-meio. Tais documentos foram analisados em maio de 2018, portanto, o período considerado para a pesquisa foi o tempo entre a data da geração do documento e o momento de sua análise.

A seguir serão apresentados os detalhes desses três mapas.

Fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original fica no setor

Nesse processo, o documento é gerado no próprio setor e arquivado após uma cópia digitalizada ser enviada ao setor que utilizará o documento. Isso ocorre, pois o setor de destino não necessita do original. Desta forma, o original fica arquivado no setor que o gerou.

No quadro 21, pode ser conferido o detalhamento de cada atividade do fluxo atual dos documentos produzidos na CAPE, onde o original fica arquivado no setor.

Quadro 21 - Detalhamento das atividades do fluxo atual dos documentos produzidos na CAPE - original fica no setor

Atividades	Detalhamento	Subsetor	Média dos tempos observados em três dias distintos	
			Média do tempo de processamento da atividade, desde seu início até seu término Em horas	Média do tempo de espera entre uma atividade e outra Em horas
Produzir DOC	O documento é gerado a partir de um modelo pronto, de um formulário ou produzido do início (ex. ofício).	CAPE/SEaD	0,25h	0h
Coletar assinatura	É necessário coletar a assinatura do responsável pelo documento. O tempo foi medido tendo em vista que a pessoa responsável encontrava-se no prédio.	CAPE/SEaD	0,03h	0,5h
Digitalizar DOC	Documento é digitalizado.	CAPE/SEaD	0,05h	0h
Enviar DOC digitalizado por e-mail	Documento é enviado digitalizado para destinatário por e-mail.	CAPE/SEaD	0,25h	0h
Arquivar DOC	O documento é arquivado por tipo, ano e em pasta ou caixa arquivo.	CAPE/SEaD	0,03h	-
Total			0,61h	0,5h

Fonte: Autoria própria

Para obter o TE de um documento, que já cumpriu o seu tempo de guarda e que tivesse as características desse mapeamento (documentos produzidos na CAPE, onde o original fica arquivado no setor) foi escolhido aleatoriamente apenas um documento - um relatório de viagem- arquivado nos arquivos da unidade de estudo de janeiro/2012 (data da geração do documento) a maio/2018 (data da análise), ou seja, 76 meses arquivado. Para o Código de Classificação, esse tipo de documento possui classificação 029.21 e é por meio deste código que se obtém o tempo de guarda e destinação final deste tipo de documento, conforme indicação no Quadro 22.

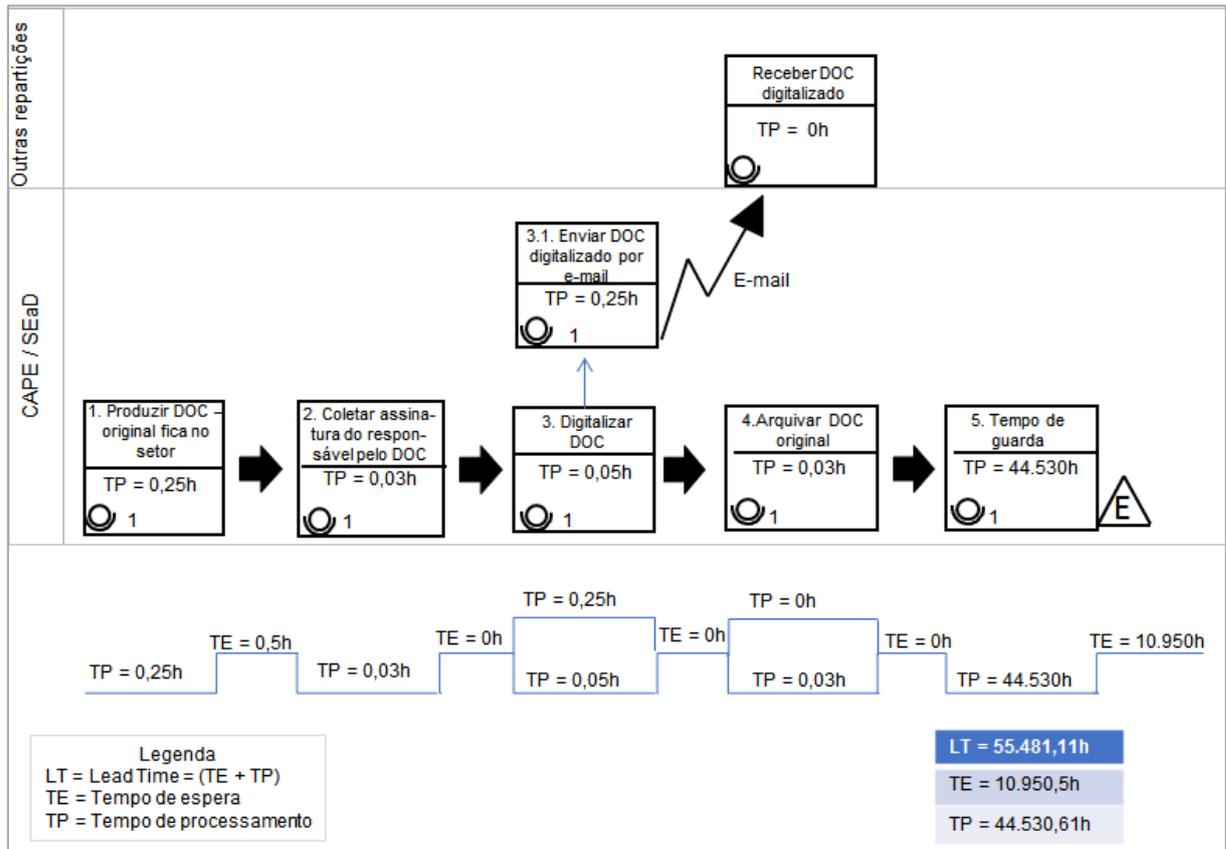
Quadro 22 – Tempo de guarda e tempo de espera de um documento produzido na CAPE - original fica no setor

Detalhamento	Tempo de Guarda		Tempo de espera (tempo excedente e sem destinação)
	Arquivo corrente	Arquivo intermediário	
Documento de código 029.21 arquivado entre janeiro/2012 a maio/2018 (76 meses arquivado)	Até aprovação das contas. Para esse documento foi 1 mês (730 horas)	60 meses (43.800 horas)	15 meses (10.950 horas)

Fonte: Autoria própria

O MFV que demonstra o fluxo dos documentos produzidos na CAPE, onde o original fica arquivado no setor, pode ser conferido na Figura 14.

Figura 14 - Mapa de Fluxo de Valor atual do fluxo documental produzido na CAPE – original fica no setor



Fonte: Autoria própria

Fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor

Nesse processo, o documento é gerado no setor de análise e enviado ao setor que o utilizará. O documento original fica arquivado no setor de destino e existe uma prática na SEaD de guardar uma cópia protocolada do original.

No Quadro 23, pode ser conferido o detalhamento de cada atividade do fluxo atual dos documentos produzidos na CAPE, onde o original não fica arquivado no setor.

Quadro 23 - Detalhamento das atividades do fluxo atual dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor

Atividades	Detalhamento	Setor/ Subsetor	Média dos tempos observados em três dias distintos	
			Média do tempo de processamento da atividade, desde seu início até seu término Em horas	Média do tempo de espera entre uma atividade e outra Em horas
Produzir DOC	É gerado o documento a partir de um modelo pronto, de um formulário ou produzido do início (ex. ofício).	CAPE	0,25h	0h
Coletar assinatura	É coletada a assinatura do responsável pelo documento. O tempo foi medido tendo em vista que a pessoa responsável encontrava-se na SEaD.	CAPE	0,03h	0,5h
Tirar cópia do DOC	É tirada uma cópia do documento original	CAPE	0,03h	0h
Enviar DOC original e sua cópia	É enviado o documento, juntamente com sua cópia, para serem tramitados no sistema.	CAPE	0,03h	0h
Receber DOC e sua cópia	São recebidos o documento e informações sobre o destinatário e local a ser enviado o documento	CAPE - Recepção	0,03h	0,4h
Tramitar saída do DOC no sistema	É tramitada a saída do documento no sistema trâmite e anotadas as informações no caderno de saída de documentos CAPE	CAPE - Recepção	0,06h	2,41h
Enviar DOC original e sua cópia	O documento é enviado ao seu destino	CAPE - Recepção	0,5h	0,16h
Receber DOC original	A pessoa que receber o documento assina e data o caderno de saída de documentos CAPE, comprovando que recebeu o documento original.	Outros setores	0,03h	0,08h
Protocolar cópia e devolver	A pessoa que receber o documento assina e data a cópia do documento original, comprovando que recebeu o documento original.	Outros setores	0,03h	0,16h
Receber cópia do DOC original	É recebida a cópia do documento original	CAPE - Recepção	0,03h	0,25h
Tramitar entrada da cópia do DOC	A entrada do documento é tramitada no sistema trâmite e as informações são anotadas no caderno de entrada de documentos CAPE	CAPE - Recepção	0,06h	0,5h
Receber cópia do DOC original	A pessoa que recebe o documento assina e data o caderno de entrada de documentos CAPE, comprovando que recebeu a cópia do documento protocolado.	CAPE - Recepção	0,03h	0h
Arquivar cópia do DOC original	A cópia do documento é arquivada por tipo e em pasta ou caixa arquivo	CAPE - Recepção	0,03h	-
Total			1,14h	4,46h

Fonte: Autoria própria

Para obter o TE de um documento, que já cumpriu o seu tempo de guarda e tivesse as características desse mapeamento (documentos produzidos na CAPE, onde o original não fica arquivado no setor) foi escolhido aleatoriamente apenas um documento - uma cópia de um formulário de resumo de frequência-, arquivado nos arquivos da unidade de estudo de dezembro/2014 (data da geração do documento) a maio/2018 (data da análise), ou seja, 41 meses arquivado.

Confere-se, no Quadro 24, o tempo de guarda e de espera de um documento produzido na CAPE, onde o original não fica arquivado no setor.

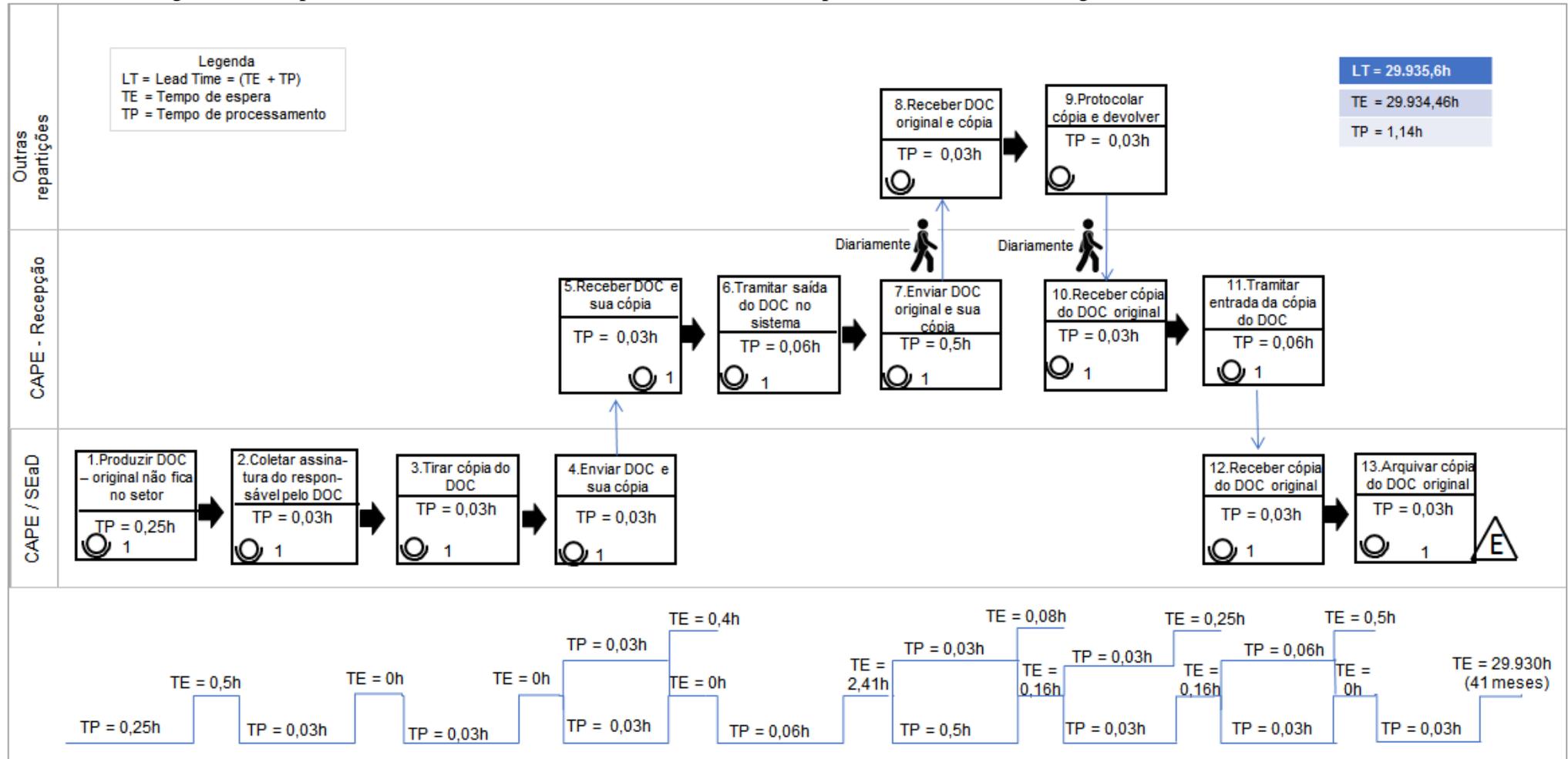
Quadro 24 - Tempo de guarda e tempo de espera de um documento produzido na CAPE - original não fica no setor

Detalhamento	Tempo de Guarda		Tempo de espera (tempo excedente e sem destinação)
	Arquivo corrente	Arquivo intermediário	
Cópia de um documento arquivado entre dezembro/2014 a maio/2018 (41 meses arquivado)	De acordo com o Arquivo Nacional não é necessário arquivamento por se tratar de uma cópia, sendo assim, não há tempo de guarda		41 meses (29.930 horas)

Fonte: Autoria própria

O MFV que demonstra o fluxo dos documentos produzidos na CAPE, onde o original não fica arquivado no setor pode ser conferido na Figura 15.

Figura 15 - Mapa de Fluxo de Valor atual do fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor



Fonte: Autoria própria

Fluxo dos documentos recebidos no setor

Nesse processo, o documento não é gerado no setor de análise, mas é recebido e arquivado na CAPE.

No quadro 25, pode ser conferido o detalhamento de cada atividade do fluxo atual dos documentos recebidos na CAPE.

Quadro 25 - Detalhamento das atividades do fluxo atual dos documentos recebidos

Atividades	Detalhamento	Quem	Média dos tempos observados em três dias distintos	
			Média do tempo de processamento da atividade, desde seu início até seu término Em horas	Média do tempo de espera entre uma atividade e outra Em horas
Receber ou buscar DOC	Os documentos podem ser recebidos na CAPE-Recepção ou serem buscados pela mesma.	CAPE – Recepção	1h	0,25h
Buscar malote; DOCs da SEaD sul, SEaD norte e Cursos UAB	Há documentos da SEaD sul, SEaD norte e dos Cursos UAB, que chegam nos Cursos UAB por malote. A CAPE –Recepção busca o malote no setor dos Cursos UAB.	CAPE - Recepção	0,34h	0,25h
Separar DOCs dos setores	Os documentos dos setores chegam todos no mesmo malote. Sendo assim, é necessário separá-los.	CAPE - Recepção	0,17h	0h
Tramitar entrada de DOC no Sistema	A entrada do documento é tramitada no sistema trâmite e as informações são anotadas no caderno de entrada de documentos CAPE.	CAPE - Recepção	0,5h	0h
Entregar DOC para equipes	Os documentos que foram separados são entregues para cada responsável nos setores.	CAPE - Recepção	0,75h	2,16h
Receber DOC	A pessoa que recebe o documento assina e data o caderno de entrada de documentos CAPE, comprovando que recebeu o documento protocolado.	AT3	0,03h	0h
		Cursos UAB	0,03h	24h
		CAPE	0,03h	0h
Arquivar DOC	O documento é arquivado por tipo, ano e em pasta ou caixa arquivo.	CAPE	0,03h	-
Total			2,88h	26,66h

Fonte: Autoria própria

Para obter o TE de um documento que já cumpriu o seu tempo de guarda e tivesse as características desse mapeamento (documentos recebidos na CAPE) foi escolhido aleatoriamente apenas um documento - um formulário de inscrição em processo seletivo-, arquivado na unidade de estudo de fevereiro/2015 (data da geração do documento) a maio/2018 (data da análise), ou seja, 39 meses arquivado. Para o Código de Classificação, este tipo de documento possui classificação 021.1 e é por meio deste código que se obtém o tempo de guarda e destinação final desse tipo de documento, conforme está detalhado no Quadro 26.

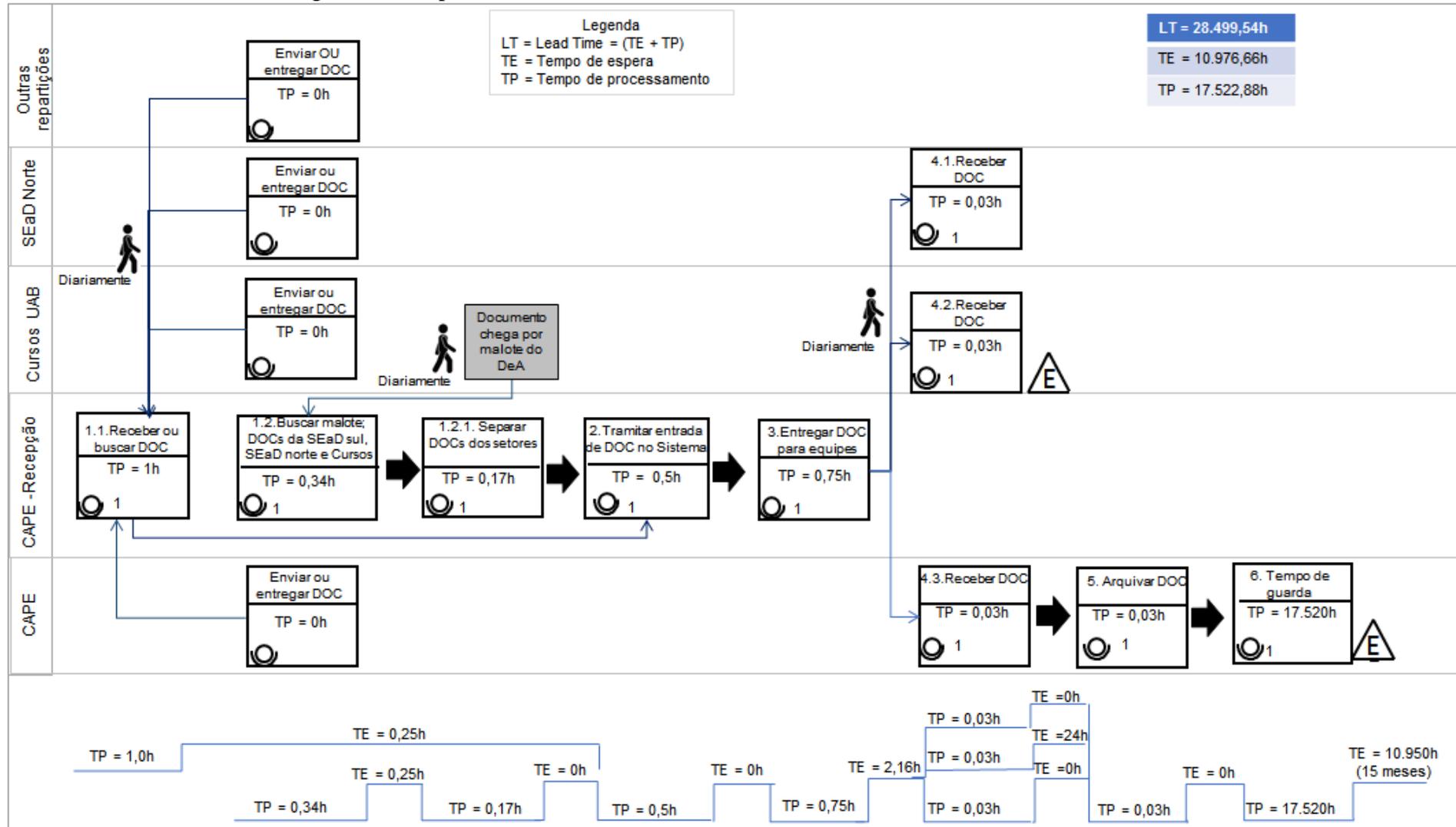
Quadro 26 - Tempo de guarda e tempo de espera de um documento recebido na CAPE

Detalhamento	Tempo de Guarda		Tempo de espera (tempo excedente e sem destinação)
	Arquivo corrente	Arquivo intermediário	
Documento de código 021.1 arquivado entre fevereiro/2015 a maio/2018 (39 meses arquivado)	24 meses (17.520 horas)	Não há	15 meses (10.950 horas)

Fonte: Autoria própria

O MFV que demonstra o fluxo dos documentos recebidos na CAPE pode ser conferido na Figura 16.

Figura 16 - Mapa de Fluxo de Valor atual do fluxo dos documentos recebidos na CAPE



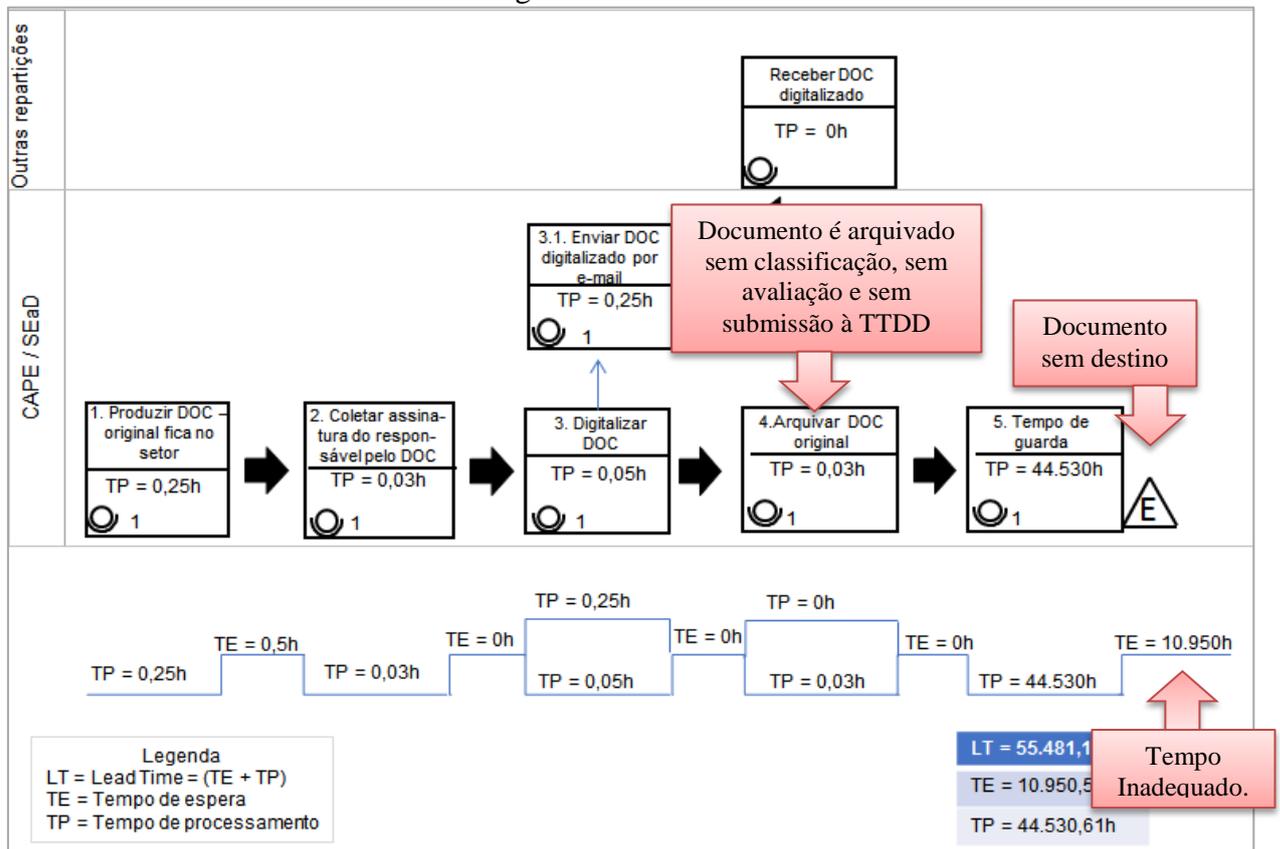
Fonte: Autoria própria

5.2 Identificação dos problemas no fluxo documental e inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional (2ª etapa)

A partir da análise dos três MFVs do estado atual, da observação participante no local da pesquisa e da entrevista, foi possível identificar os problemas no fluxo documental e as inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional.

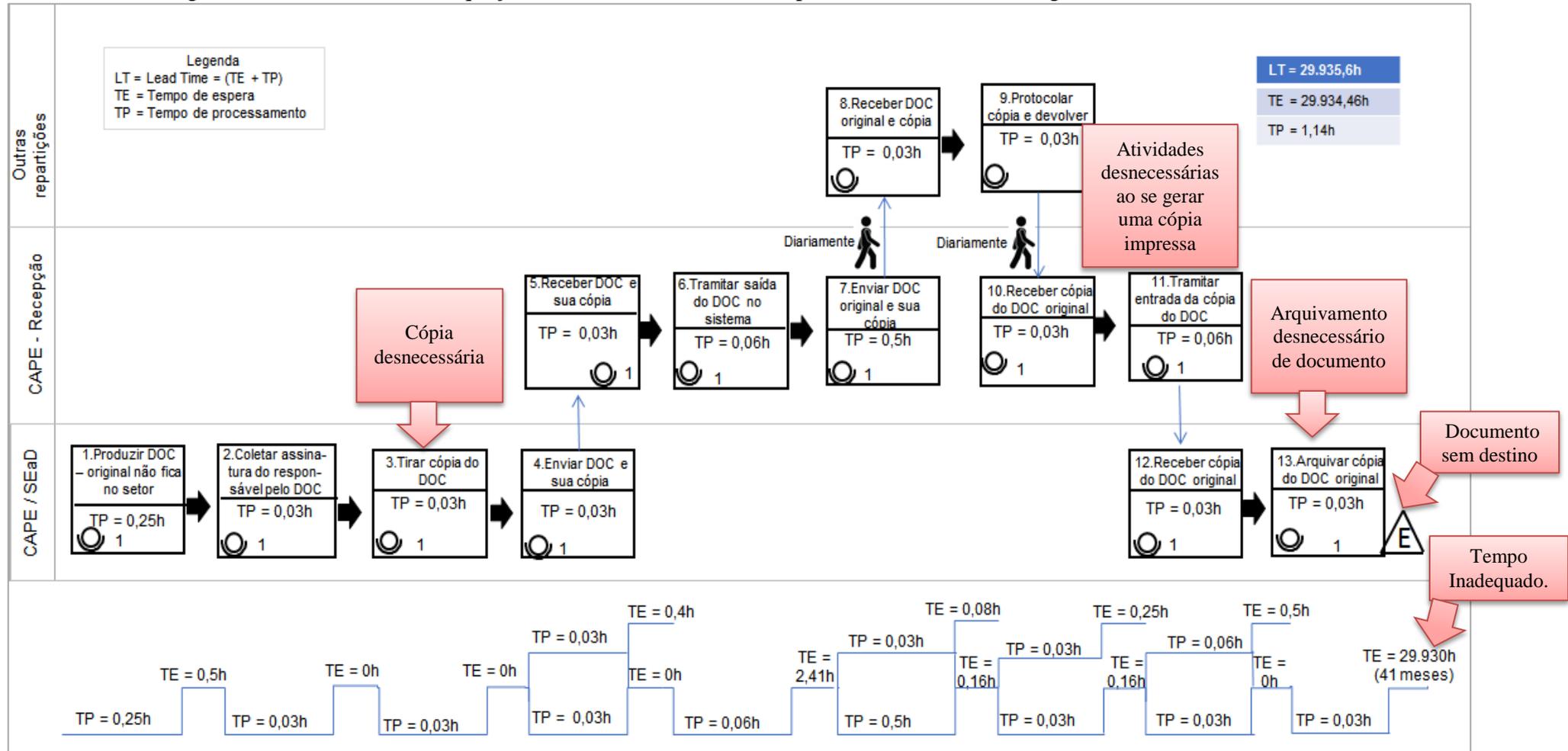
Os problemas e inadequações foram destacados nos próprios MFV, e podem ser conferidos nas Figuras 17, 18 e 19.

Figura 17 – Problemas e inadequações no fluxo dos documentos produzidos na CAPE – original fica no setor



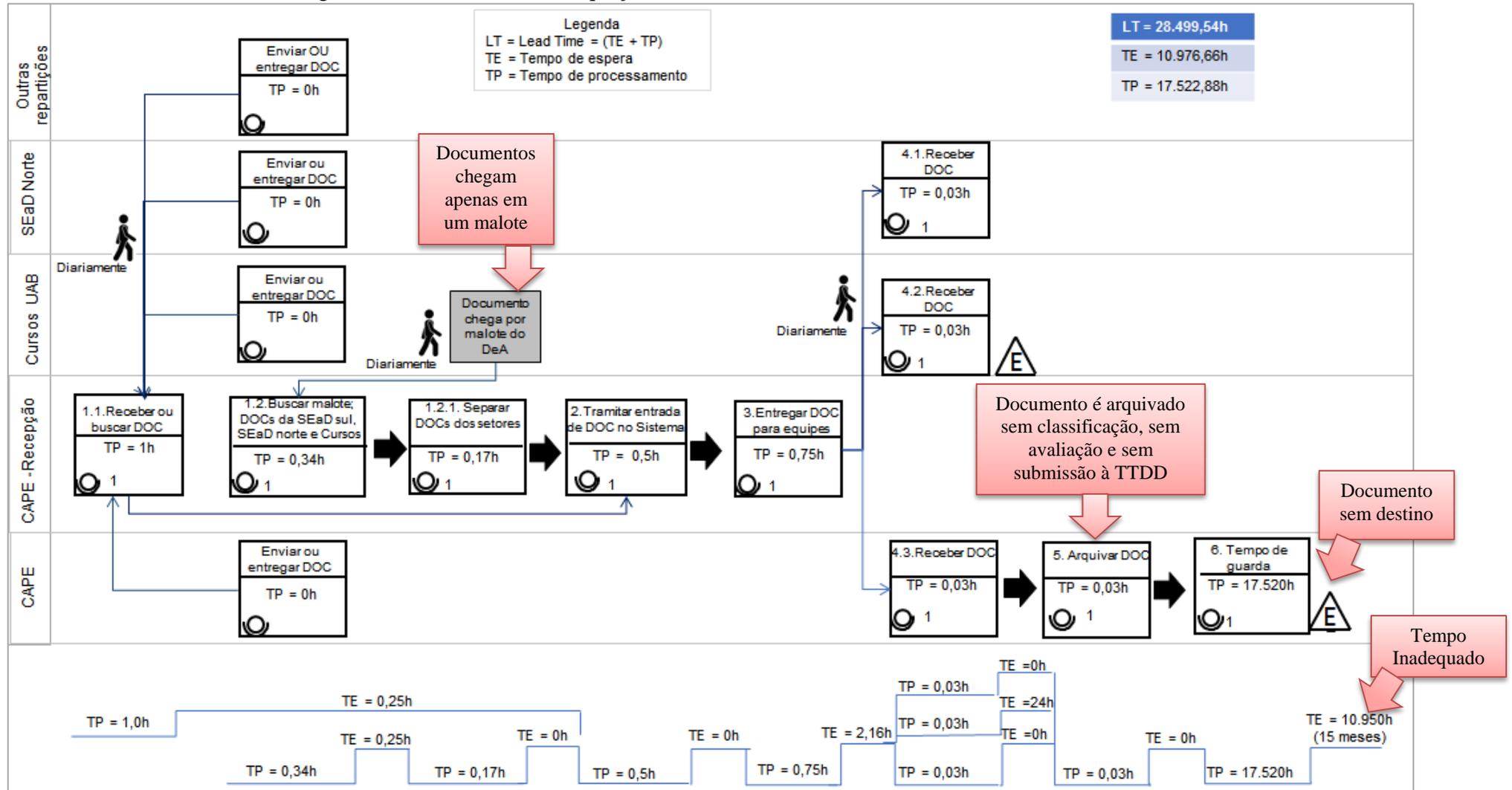
Fonte: Autoria própria

Figura 18 - Problemas e inadequações no fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor



Fonte: Autoria própria

Figura 19 - Problemas e inadequações no fluxo dos documentos recebidos na CAPE



Fonte: Autoria própria

1. Problema central (inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional)

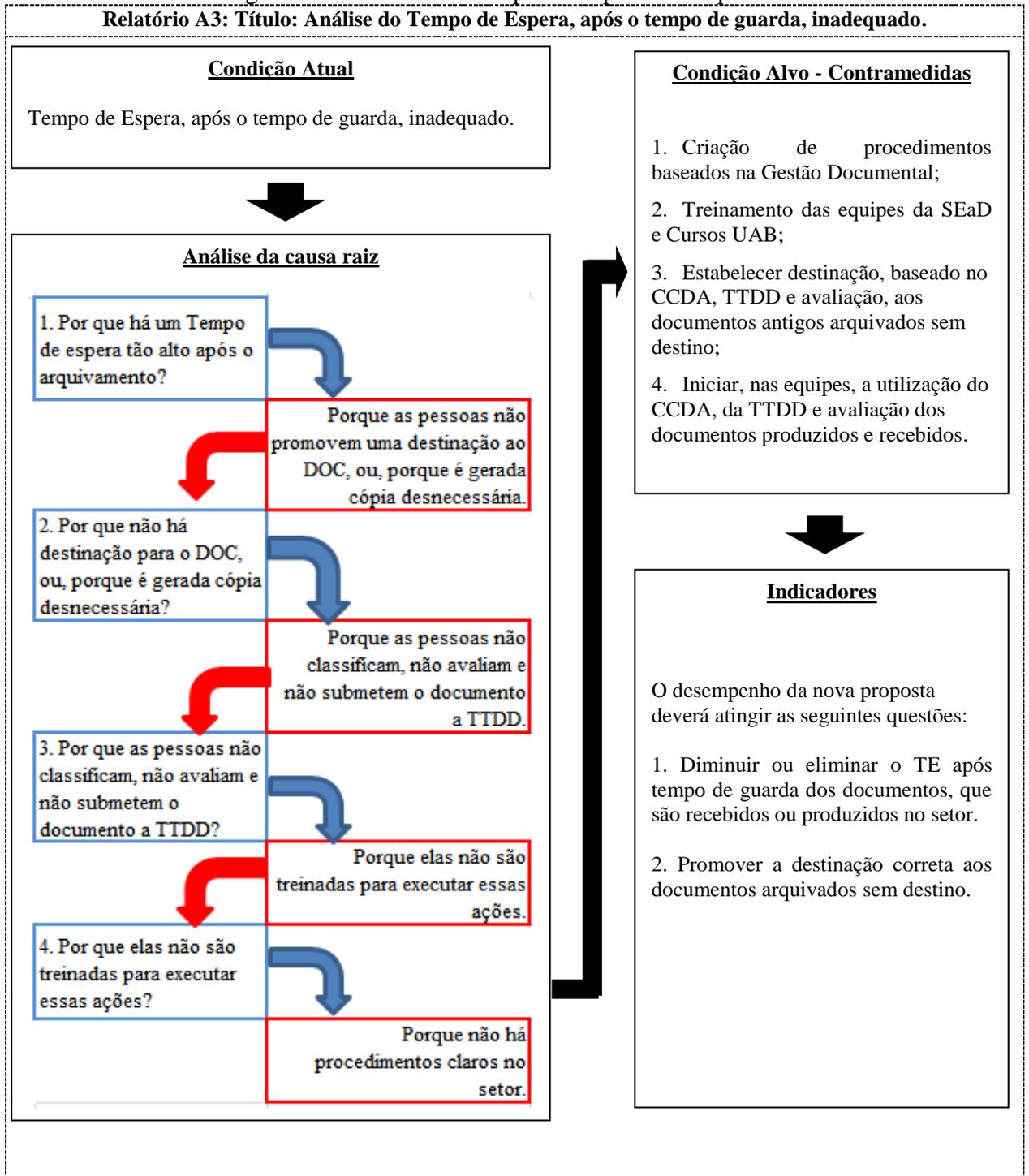
Um problema comum, identificado nos três MFVs, foi que o tempo de espera após o tempo de guarda estava inadequado, apresentando uma espera muito alta. Isso ocorre, devido a outro problema identificado: os documentos não tiveram a devida destinação, em razão dos seguintes problemas que também foram observados nos mapas:

a. nos MFV da Figura 17 e da Figura 19, os documentos são arquivados sem classificação, sem avaliação e sem submissão à TTDD de atividades-meio. A respeito desse problema, verificou-se que as pessoas não são treinadas e não há procedimentos nos setores em relação a essas ações.

b. no MFV da Figura 18, há um arquivamento desnecessário de cópia de documento, pois de acordo com o arquivo nacional, não é necessário manter uma cópia impressa, caso haja a existência de um documento original arquivado mesmo que em outro setor. O departamento que recebeu o original tem a responsabilidade da guarda do documento. Na entrevista, quando questionado sobre a real necessidade de manter uma cópia impressa no setor, verificou-se que o maior motivo é a segurança em garantir que o documento realmente foi enviado. Porém, essa prática em manter cópias como segurança está, aos poucos, diminuindo, mas ainda há equipes na CAPE/SEaD que o fazem. Outro motivo em se manter a cópia, observado na entrevista, é que, muitas vezes, as pessoas podem querer consultar futuramente o conteúdo do documento enviado. A partir disso, na entrevista, questionou-se o responsável pelo setor da Recepção CAPE sobre qual seria o impacto em eliminar do setor a prática de manter cópias impressas, substituindo-as por cópias digitalizadas. Segundo ele, caso isso ocorresse, muito trabalho desnecessário seria eliminado e não haveria tanto acúmulo de documento. E acrescentou ainda que se for pelo fato de assegurar o recebimento do documento original, essa garantia existe, pois o sistema trâmite utilizado por todos, na UFSCar, registra todas as entradas e saídas de documentos. Além disso, todos os documentos que saem para outros setores são registrados em um caderno de saída de documentos, mantido pela Recepção CAPE; quem recebe o documento assina esse caderno, confirma o recebimento do documento original e informa a data do recebimento.

A Figura 20 apresenta, através do Relatório A3, uma análise do TE inadequado dos MFV. O plano de implementação das contramedidas será discutido na quarta etapa deste estudo.

Figura 20 - Análise do Tempo de Espera inadequado



Fonte: Autoria própria

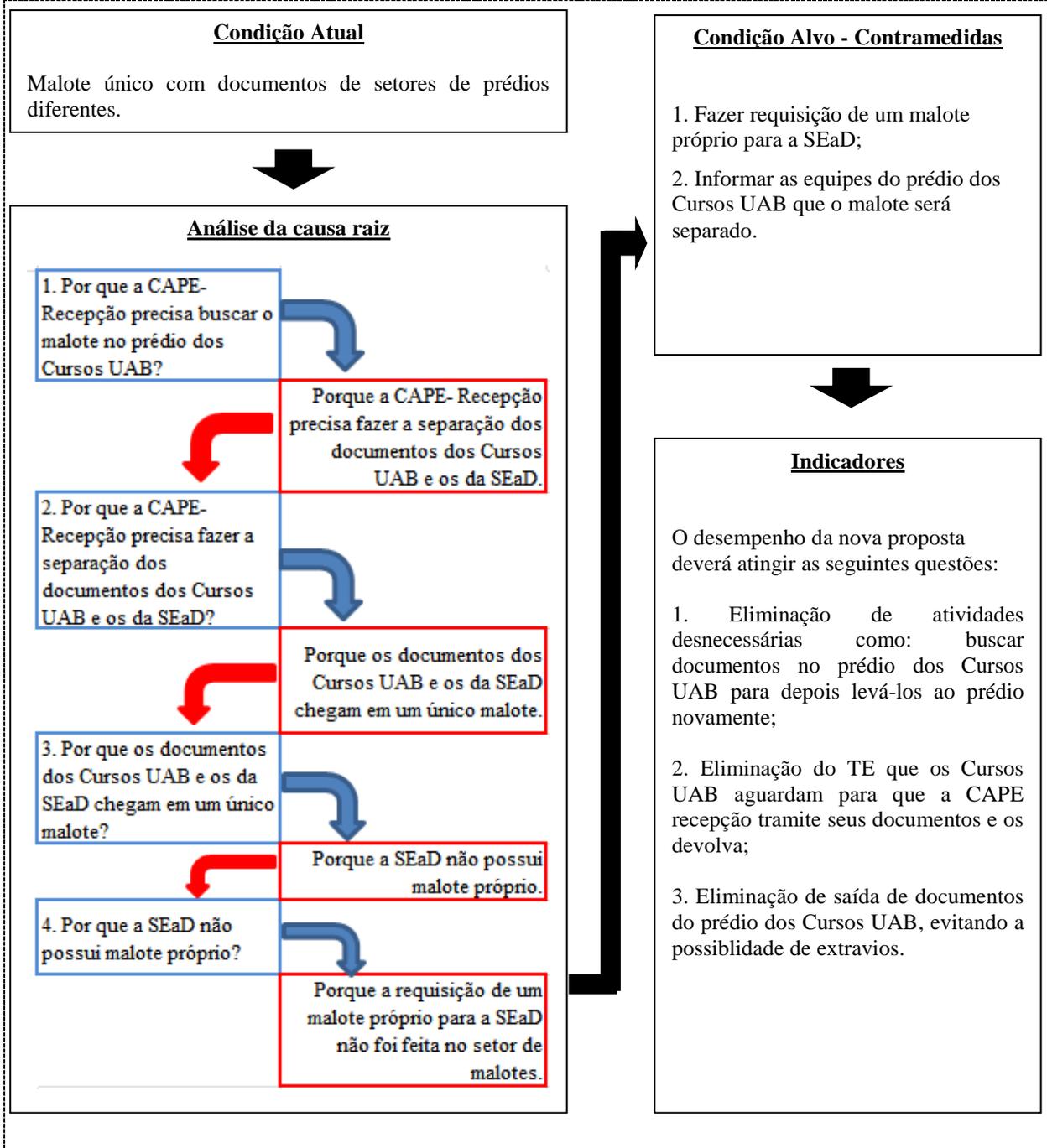
2. Problema no fluxo

Outro problema identificado no MFV da Figura 19 é que há apenas um malote para os documentos que chegam para a SEaD e para os Cursos UAB. Verificou-se um excesso de movimento ao se buscar o malote em um local, abri-lo em outro, para depois ter que retornar os documentos ao setor de origem. Na entrevista, observou-se que o grande volume de documentos são os dos Cursos UAB e da SEaD Sul, e raramente chega documento para a SEaD Norte. Também foi questionado se as pessoas dos Cursos UAB saberiam dar entradas nos documentos no sistema trâmite, e constatou-se ser uma prática comum no setor. Sondou-se a possibilidade de vir outro malote do DeA somente para o setor SEaD Sul, e verificou-se que seria possível. Foi questionado, também, o que implicaria separar o malote: um que chegaria ao setor dos Cursos UAB e que atenderia às demandas daquele setor e, outro malote que chegaria ao setor da SEaD Sul e atenderia às demandas da SEaD Sul e, caso houvesse demanda, atenderia também às demandas da SEaD Norte. Foi respondido que, se houvesse a separação do malote, algumas atividades, consideradas desnecessárias, seriam eliminadas. As pessoas do setor dos Cursos UAB não precisariam esperar para receber seus documentos, além disso, os documentos não sairiam do setor.

A Figura 21 apresenta, através do Relatório A3, uma análise de malote único para atender aos dois prédios. O plano de implementação das contramedidas será discutido na quarta etapa deste estudo.

Figura 21 - Análise de malote único para atender aos dois prédios

Relatório A3: Título: Análise de malote único para atender aos dois prédios



Fonte: Autoria própria

3. Problemas na forma e local de arquivamento

A partir das análises realizadas no MFV, observou-se algo implícito nos três mapas. Questionou-se como são a forma e o local de arquivamento dos documentos, uma vez que existem evidências de acúmulo documental devido ao alto tempo de espera após o tempo de guarda. Verificou-se que há três tipos de locais para arquivamento, os quais são explicados a seguir.

Figura 22 - Arquivo 1



Fonte: Autoria própria

Arquivo 1, composto por documentos da CAPE, com arquivos misturados entre corrente e intermediário. Nesse local, observou as seguintes características:

- a) Metodologia de arquivamento: segue metodologia própria do setor, por ano e tipo de documento;
- b) Acesso aos documentos do arquivo: os documentos são submetidos a uma ordem (ano e tipo de documento), facilitando o seu acesso para quem é da equipe;
- c) Separação das fases do ciclo vital documental: os documentos não são separados entre corrente, intermediário e permanente;
- d) Garantia de conservação do documento: o documento é arquivado, garantindo sua conservação, porém não são higienizados;
- e) Limpeza do local: o local é limpo, livre de poeira, teias de aranha, etc;
- f) Organização do local: o local é organizado, facilitando a movimentação e o acesso aos arquivos.

Figura 23 - Arquivo 2



Fonte: Autoria própria

Arquivo 2, composto por documentos dos Cursos UAB e da SEaD Norte/Sul, com arquivos intermediário e permanente, devidamente separados.

- a) Metodologia de arquivamento: segue metodologia proposta pela Gestão Documental (os documentos foram classificados, avaliados e submetidos à TTDD de atividades-meio e fins);
- b) Acesso aos documentos do arquivo: os documentos estão em caixas-arquivo etiquetadas, facilitando seu acesso a todos;
- c) Separação das fases do ciclo vital documental: os documentos estão separados entre corrente, intermediário e permanente;
- d) Garantia de conservação do documento: os documentos foram higienizados e arquivados, garantindo sua conservação;
- e) Limpeza do local: no local, foram observadas poeira e teias de aranha;
- f) Organização do local: o local não é organizado para facilitar a movimentação e o acesso aos arquivos, pois há outros objetos sem utilidade depositados neste local. Ou seja, o local não funciona somente como um local de arquivos, mas sim como um depósito de objetos, que não são mais úteis para a organização.

Figura 24 - Arquivo 3



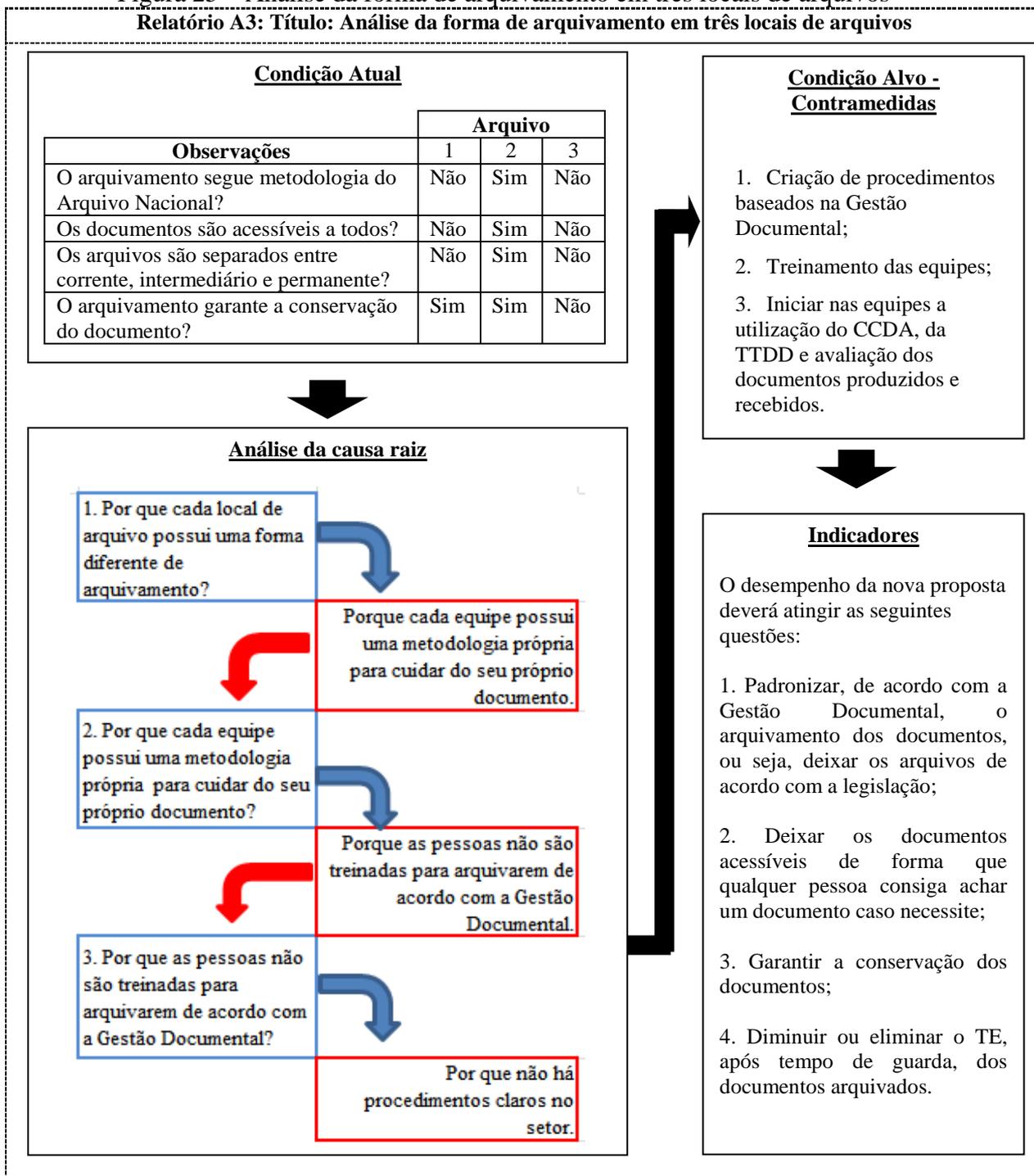
Fonte: Autoria própria

Arquivo 3, composto por documentos dos Cursos UAB e da SEaD Norte/Sul (exceto CAPE), com arquivos corrente intermediário e permanente.

- a) Metodologia de arquivamento: não segue nenhuma metodologia para arquivamento. Os documentos são acondicionados em qualquer objeto (caixa-arquivo, caixa de papelão, pastas, etc) e deixados em qualquer lugar do local;
- b) Acesso aos documentos do arquivo: para acessar um documento, caso seja necessário, a pessoa irá encontrar muitas dificuldades, justamente pela forma como estão dispostos os arquivos;
- c) Separação das fases do ciclo vital documental: os documentos não estão separados entre corrente, intermediário e permanente;
- d) Garantia de conservação do documento: o documento não é arquivado para garantir sua conservação e não são higienizados;
- e) Limpeza do local: no local foram observadas poeira e teias de aranha;
- f) Organização do local: o local não é organizado para facilitar a movimentação e o acesso aos arquivos, pois há outros objetos sem utilidade depositados neste local. Ou seja, o local não funciona somente como um local de arquivos, mas sim como um depósito de objetos que não são mais úteis para a organização.

A Figura 25 apresenta, através do Relatório A3, uma análise da forma de arquivamento em três locais de arquivos. O plano de implementação das contramedidas será discutido na quarta etapa deste estudo.

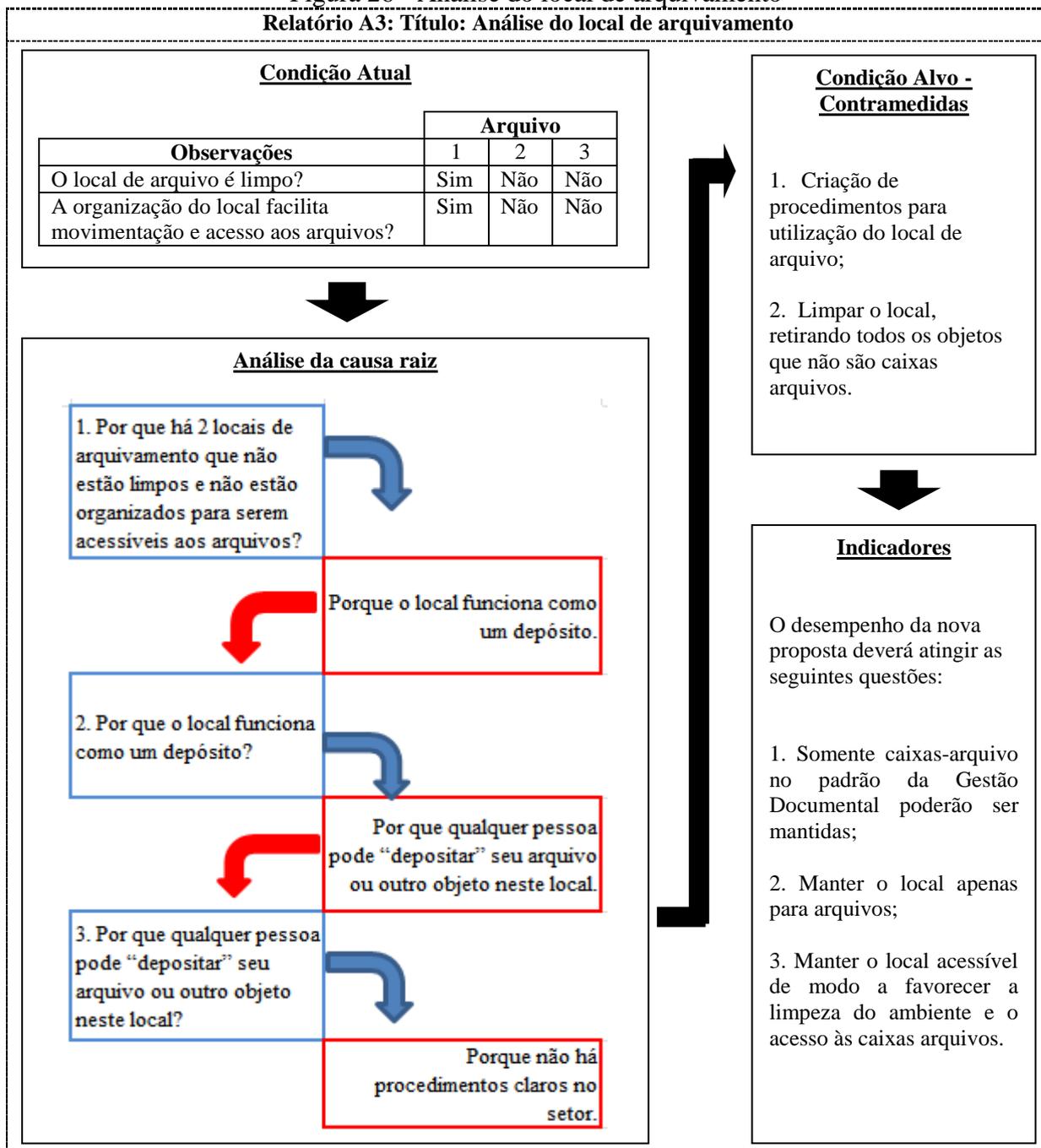
Figura 25 – Análise da forma de arquivamento em três locais de arquivos



Fonte: Autoria própria

A Figura 26 apresenta, através do Relatório A3, uma análise do local de arquivamento. O plano de implementação das contramedidas será discutido na quarta etapa deste estudo.

Figura 26 - Análise do local de arquivamento



Fonte: Autoria própria

5.3 Proposta de um fluxo documental futuro que atenda às regras da Gestão Documental por meio do MFV (3ª etapa)

Nessa etapa, os fluxos atuais dos documentos foram refeitos e descritos em três MFVs futuros:

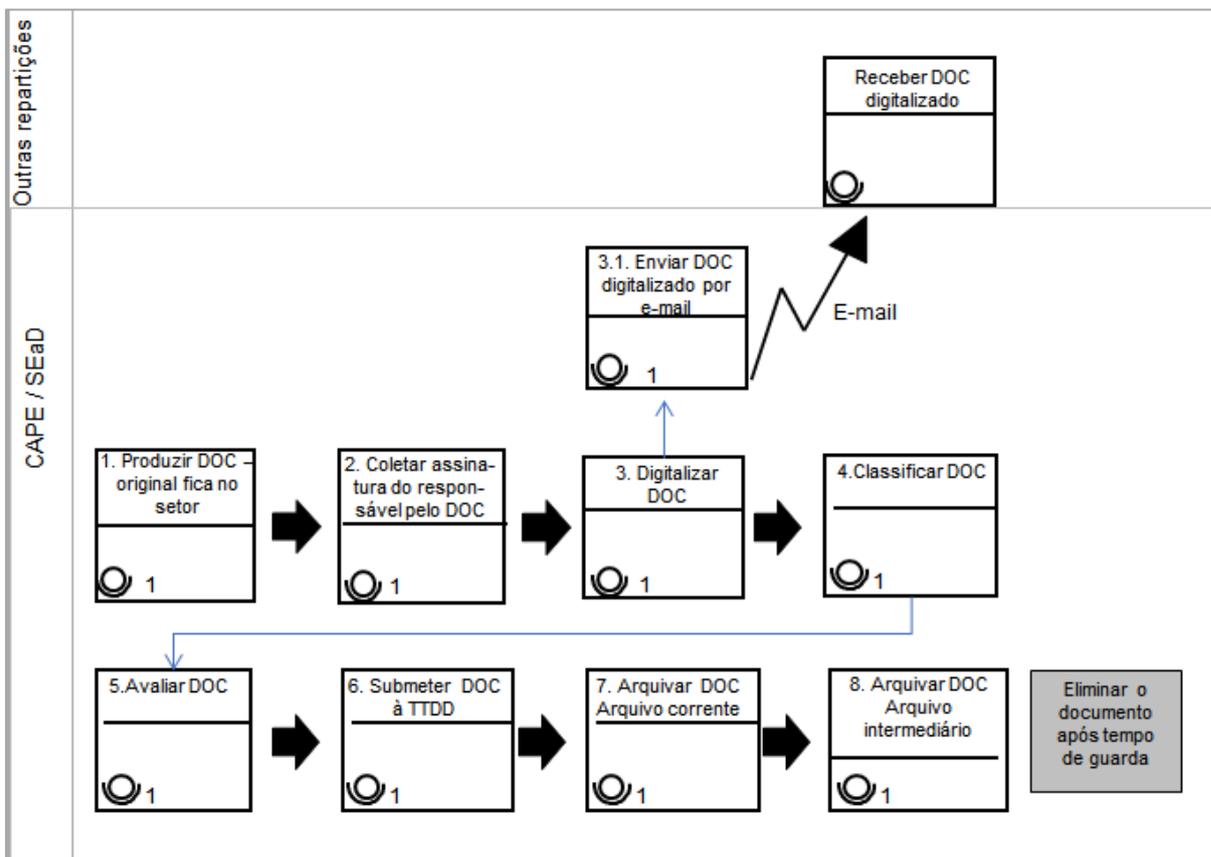
- a. fluxo futuro dos documentos produzidos na CAPE - original fica no setor;
- b. fluxo futuro dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor;
- c. fluxo futuro dos documentos recebidos no setor.

A seguir, serão apresentados os detalhamentos desses três mapas.

Fluxo futuro dos documentos produzidos na CAPE - original fica no setor

O MFV do estado futuro, que demonstra o fluxo dos documentos produzidos na CAPE, onde o original fica arquivado no setor, pode ser conferido na Figura 27.

Figura 27 - MFV do estado futuro do fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original fica no setor



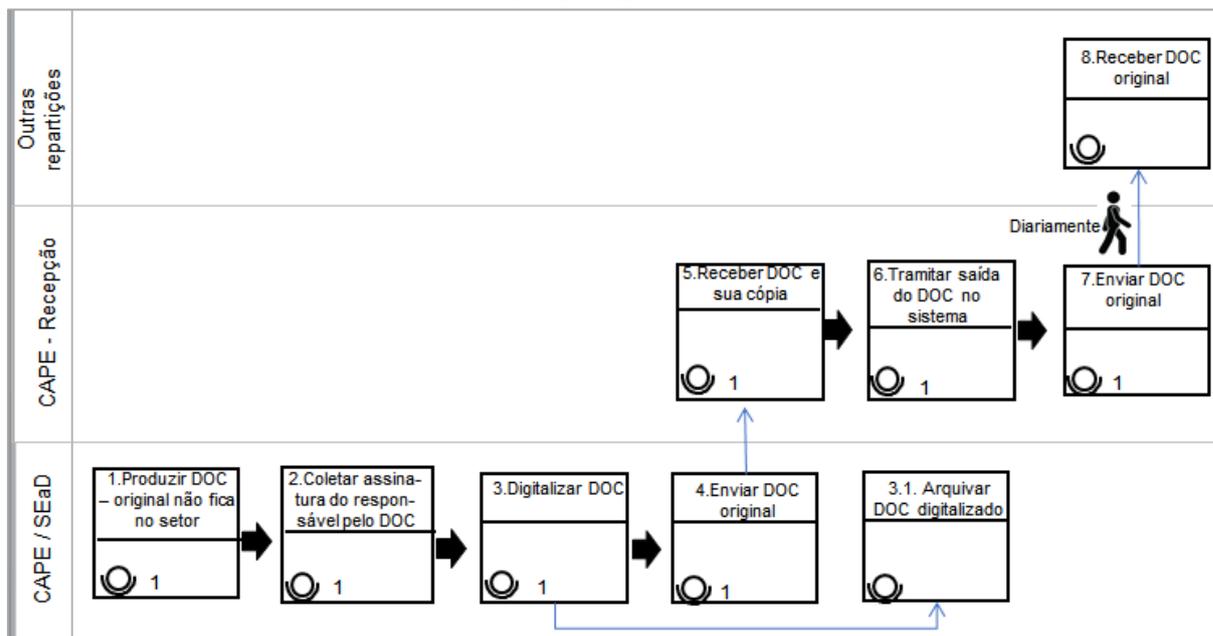
Fonte: Autoria própria

Para esse MFV do estado futuro, a sugestão foi incluir, antes do arquivamento, atividades indicadas pelo Arquivo Nacional, como Classificar, Avaliar e Submeter o documento à TTDD de atividades-meio. Tais ações ofereceriam ao documento um destino e evitaria o acúmulo de documentos, aumentando, assim, o tempo de espera após tempo de guarda.

Fluxo futuro dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor

O MFV do estado futuro, que demonstra o fluxo dos documentos produzidos na CAPE, onde o original não fica arquivado no setor, pode ser conferido na Figura 28.

Figura 28 - MFV do estado futuro do fluxo dos documentos produzidos na CAPE - original não fica no setor



Fonte: Autoria própria

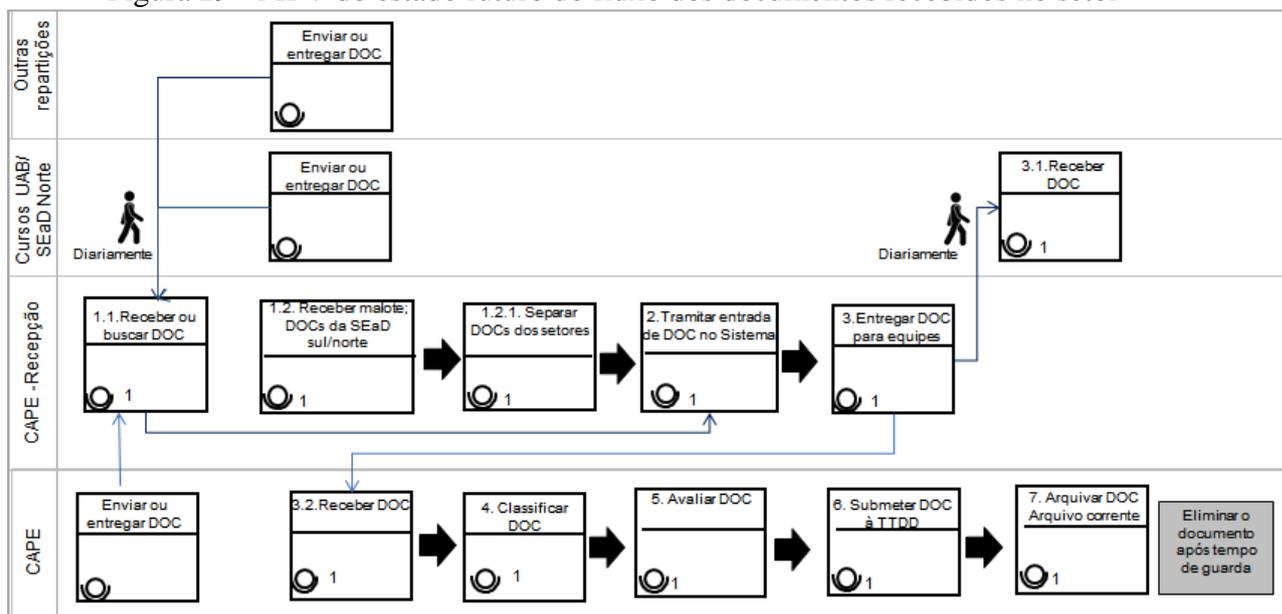
Para esse MFV do estado futuro, a sugestão foi que ao invés de “Tirar cópia do DOC original” como proposto no MFV do estado atual, alterou-se essa atividade para a atividade “Digitalizar DOC”. Assim, a cópia impressa do documento não precisará retornar para que o setor a archive, ficando arquivada sua cópia digitalizada. Tal ação evitaria

atividades desnecessárias e o acúmulo de documentos, que aumenta o tempo de espera após tempo de guarda.

Fluxo futuro dos documentos recebidos no setor

O MFV do estado futuro, que demonstra o fluxo dos documentos recebidos no setor, pode ser conferido na Figura 29.

Figura 29 - MFV do estado futuro do fluxo dos documentos recebidos no setor



Fonte: Autoria própria

Para esse MFV do estado futuro, a sugestão foi incluir, antes do arquivamento, atividades indicadas pelo Arquivo Nacional, com Classificar, Avaliar e Submeter o documento à TTDD de atividades-meio. Tais ações ofereceriam ao documento um destino e evitariam o acúmulo de documentos, aumentando o tempo de espera, após tempo de guarda. Além disso, outra sugestão foi eliminar a atividade “Buscar malote da SEaD no prédio do AT3”, pois é uma atividade que não agrega valor ao fluxo. Assim, o malote deverá chegar ao próprio prédio da SEaD, evitando atividades desnecessárias.

5.4 Proposta de plano de ação para implementação do fluxo documental futuro (4ª etapa)

Nesta etapa, foram gerados planos de ação, utilizando-se as técnicas do 5W1H, para alcançar as propostas de ações de contramedidas, sugeridas no Relatório A3 da 2ª etapa e alcançar o estado futuro, mapeado na 3ª etapa.

O plano de ação que traz a proposta de implementar as regras da Gestão Documental pode ser conferido no Quadro 27.

A proposta de plano de ação para solicitação de um malote para o prédio da SEaD pode ser conferida no Quadro 28.

Já no Quadro 29 pode ser conferida a proposta de plano de ação para organizar o ambiente de arquivamento.

Quadro 27 - Proposta de plano de ação para implementação da Gestão Documental

O que fazer	Por que será feito	Como fazer	Quando fazer	Quem fará	Onde será feito
1. Criar procedimentos para o fluxo documental de acordo com a Gestão documental.	Porque é necessário que o setor tenha um guia para treinar pessoas a utilizarem o CCDA e TTDD e avaliar um documento.	Criar procedimentos a partir do que o Arquivo Nacional cita como correto.	Até final de agosto/2018	A pesquisadora	CAPE/SEaD
2. Treinamento das equipes.	Porque é necessário que os funcionários compreendam a importância da Gestão Documental e a coloquem em prática da melhor forma possível.	Gravação de uma vídeo-aula a partir dos procedimentos realizados na etapa anterior. A gravação servirá para quem já trabalha no local e para os futuros ingressantes. Todo o material deverá ser disponibilizado para os funcionários no Ambiente de Aprendizagem Virtual, como: os procedimentos, a gravação, o CCDA, o TTDD.	Até dezembro/2018	A pesquisadora	SEaD
3. Estabelecer destinação para os documentos antigos que estão arquivados sem destino.	Por que é necessário eliminar corretamente ou encaminhar para o arquivo permanente (UFSCar), de acordo com regras do Arquivo Nacional, os documentos acumulados.	Primeiramente é necessário avaliar os documentos que estão sem destino pra classifica-los e submetê-los a TTDD. Em seguida, os documentos que já cumpriram o tempo de guarda devem seguir seu destino.	Devem ser feitos em concomitância	Cada equipe da SEaD e Cursos UAB	SEaD e Cursos UAB
4. Iniciar utilização nas equipes do CCDA, a TTDD e avaliação dos documentos produzidos e recebidos.	Porque é necessário que os documentos sejam arquivados corretamente para não haver acúmulo documental e para que haja a correta destinação do documento.	Todo documento gerado ou recebido no setor, antes de ser arquivado, deverá ser classificado, avaliado e ser submetido à TTDD.	Início de Janeiro/2019	Cada equipe da SEaD e Cursos UAB	SEaD e Cursos UAB

Fonte: Autoria própria

Quadro 28 - Proposta de plano de ação para solicitação de um malote para o prédio da SEaD

O que fazer	Por que será feito	Como fazer	Quando fazer	Quem fará	Onde será feito
1. Fazer requisição de um malote próprio para a SEaD .	Porque é necessário que cada prédio tenha seu próprio malote e evitar atividades desnecessárias.	Fazer a requisição ao Departamento de Expedição e Arquivo da UFSCar de um malote próprio para a SEaD.	Até dezembro/ 2018	Secretaria da SEaD	SEaD
2. Informar as equipes dos Cursos UAB que o malote será separado.	Porque é necessário que eles saibam que precisarão tramitar seus próprios documentos.	Enviar um e-mail para todos das equipes dos Cursos UAB com a informação da separação do malote.	Até dezembro/ 2018	Secretaria da SEaD	Cursos UAB

Fonte: Autoria própria

Quadro 29 - Proposta de plano de ação para organizar o ambiente de arquivamento

O que fazer	Por que será feito	Como fazer	Quando fazer	Quem fará	Onde será feito
1. Criação de procedimentos para utilização do local de arquivo.	Porque é necessário que haja uma padronização do que pode ser arquivado e como deverá ser arquivado.	Criar procedimentos de entrada e saída de arquivos no local. Nomear um responsável pelo ambiente para fiscalização dessas tramitações.	Até dezembro/ 2018	SEaD	Arquivos da SEaD e Cursos UAB
2. Limpar o local, retirando todos os objetos que não são caixas-arquivo.	Porque é necessário manter o local apenas para arquivos correntes e intermediários e manter o local acessível de modo a favorecer a limpeza do ambiente e o acesso às caixas-arquivo.	Todos os objetos que foram depositados no local e que não são caixas- arquivos deverão ser transferidos para outro ambiente. Solicitar a limpeza constante no local de modo a evitar a poeira e teias de aranhas.	Até dezembro/ 2018	Secretaria da SEaD	Arquivos da SEaD e Cursos UAB

Fonte: Autoria própria

A seguir, amparando-se na técnica 5S, são apresentadas como serão implementadas as etapas: “Estabelecer destinação para os documentos antigos arquivados sem destino” e “Iniciar nas equipes utilização do CCDA, da TTDD e avaliação dos documentos produzidos e recebidos” do Quadro 27.

O 5S também auxiliará a organizar o ambiente de arquivamento, deixando o local mais acessível e limpo. Auxiliará na padronização de arquivamento e na manutenção da autodisciplina entre as equipes, ou seja, fazer com que as pessoas se comprometam a sempre atuar de forma correta, conforme proposto no Quadro 29.

Seiri (Classificar ou Selecionar)

Para esta fase, a orientação é eliminar tudo o que é desnecessário no ambiente de trabalho. Sendo assim, a proposta é focar nos documentos arquivados e que não estão de acordo com o que rege a Gestão Documental e, conseqüentemente, estão gerando acúmulo documental. Sendo assim, é importante fazer uma avaliação desses documentos, classificando-os e submetendo-os à tabela de temporalidade, arquivando adequadamente aqueles que ainda devem aguardar em arquivo corrente ou intermediário e viabilizando a destinação daqueles que devem ser eliminados ou recolhidos para guarda permanente. Dessa forma, organizam-se os documentos ao identificá-los e elimina-se a massa documental acumulada.

Seiton (Organizar)

Nesta fase, a orientação é organizar o ambiente para torná-lo acessível. Para isso, são necessários dois locais para arquivos:

a. para o arquivo corrente, deverão ser disponibilizados armários próximos ao trabalho do funcionário.

b. para o arquivo intermediário, deverá ser disponibilizado um local fora do ambiente de trabalho do funcionário, arejado (com ventilação), com iluminação adequada e próprio e específico para tal arquivamento.

Ambos os arquivos, corrente e intermediário, são de responsabilidade da SEaD, portanto, deverão ser arquivados sob sua alçada.

Os documentos deverão ser arquivados em caixas específicas e estas deverão ser etiquetadas de acordo com definições do Arquivo Nacional.

Além disso, o local em que esses arquivos ficarão instalados deverá ser um ambiente voltado somente para esse fim. Desta forma, outros objetos, que não dizem respeito ao arquivo, não deverão ser guardados neste lugar. O local deverá ser um ambiente fácil de limpar e de livre acesso para que as pessoas transitem nos espaços facilmente.

Os documentos de guarda permanente, considerados históricos, científicos e probatórios, deverão ser recolhidos para a instituição (UFSCar), órgão responsável pelo arquivo permanente.

Seiso (Limpar)

Esta fase tem o objetivo de manter o ambiente sempre limpo e para isso é necessário evitar acúmulos de documentos desnecessários, além de arquivar os documentos em locais próprios e de fácil acesso para este fim.

Assim, a proposta é focar nos documentos recebidos ou produzidos que serão arquivados no setor. Antes de arquivá-los, é necessário classificá-los, avaliá-los, submetê-los à tabela de temporalidade, arquivá-los adequadamente em arquivos corrente e intermediário. Quando tais documentos cumprirem seus prazos em arquivo corrente e intermediário, é necessário viabilizar a destinação dos mesmos que devem ser eliminados ou recolhidos para guarda permanente. Isso faria com que o documento já tivesse o devido tratamento logo na fase de produção da Gestão Documental, evitando que o setor acumule documentos desnecessários.

Seiketsu (Padronizar)

Nesta fase, há a necessidade de manter o ambiente organizado por meio de criação de regras e procedimentos. Assim, é importante que haja normas claras no setor para que os procedimentos criados na etapa do Quadro 27 e no Quadro 29 sejam seguidos, conforme recomendado.

Shitsuke (Manter disciplina)

Essa fase consiste em manter a melhoria de modo que as atitudes se tornem um padrão. Para isso, será necessário investir no comprometimento das pessoas por meio de treinamentos, deixando clara a responsabilidade de cada um no processo de seguir corretamente a Gestão Documental. É necessário, também, haver uma pessoa referência sobre esse assunto na SEaD e nos Cursos UAB para que as pessoas possam tirar dúvidas, caso

precisem. É necessário ter uma pessoa responsável pelo local do arquivo intermediário para fazer a verificação do que está entrando ou saindo do ambiente e dar a devida destinação ao documento que cumprir o tempo de guarda.

O Quadro 30 apresenta um resumo do que será feito em cada etapa e o que se espera alcançar com essas ações.

Quadro 30 - Resumo das ações que serão auxiliadas com o 5S

5S	Ação	Melhoria
<i>Seiri</i>	Encarregar-se dos documentos arquivados sem destinação.	Eliminação do acúmulo de documentos e preservação de documentos históricos.
<i>Seiton</i>	Organizar o local onde ficarão arquivados os documentos correntes e intermediários.	Ambiente mais organizado com acesso rápido aos documentos.
<i>Seiso</i>	Encarregar-se dos documentos que estão sendo gerados ou recebidos.	Evitar o acúmulo de documentos e garantir que os documentos históricos sejam preservados.
<i>Seiketsu</i>	Criar normas claras para que os procedimentos para a Gestão documental sejam seguidos.	Manter padrão de trabalho nas equipes.
<i>Shitsuke</i>	Investir em treinamento contínuo.	Ação de trabalho mais eficiente.

Fonte: Autoria própria

5.5 Criação de procedimentos para a realização de um fluxo documental que atenda às regras da Gestão Documental (5ª etapa)

Nesta etapa, foram elaborados procedimentos para um fluxo documental que atenda à Gestão Documental. Tais procedimentos são amparados por o que o Arquivo Nacional cita como correto na Gestão Documental e pode ser conferido no Apêndice 1.

6 CONCLUSÕES

Nessa seção, abordou-se a que conclusão se chegou com o estudo desta pesquisa. Após isso, comentou-se sobre as limitações do estudo e foram sugeridos temas para trabalhos futuros.

Foi utilizada a ferramenta do *Lean Office* MFV para conhecer o fluxo atual de documentos do setor analisado. Com essa ferramenta, foi possível visualizar detalhadamente os caminhos percorridos por um documento e conhecer as atividades que agregam valor ao fluxo, as que não agregam valor, mas são importantes para o processo, além de conhecer aquelas atividades que não agregam valor e poderiam ser transformadas ou eliminadas.

Ao identificar o fluxo documental e suas atividades, foi possível também identificar inadequações ao que é proposto pelo Arquivo Nacional e poderiam ser transformadas ou eliminadas de forma a agregar valor ao fluxo documental, além de torná-lo adequado às normas e legislações pertinentes à Gestão Documental.

Além do MFV, outras ferramentas do *Lean Office* auxiliaram esta pesquisa. O Relatório A3, com o auxílio da ferramenta 5 porquês, foi utilizado para analisar a causa raiz dos problemas identificados no MFV e propor contramedidas. A ferramenta 5W1H auxiliou na proposta de plano de ação das contramedidas sugeridas no Relatório A3, para alcançar o fluxo futuro desejável pela organização. O 5S, outra ferramenta, auxiliou no planejamento da implementação das propostas de plano de ação. A partir da proposta de plano de ação foram criados procedimentos para um fluxo documental que atendessem às regras da Gestão Documental.

Identificou-se que, o fato de as atividades do setor não serem pautadas na Gestão Documental, resultou em vários problemas, como:

- a. não há um padrão entre as equipes para arquivamento para facilitar a busca de um documento em arquivo corrente e intermediário por qualquer pessoa;
- b. alguns documentos não possuem identificação das informações necessárias para que o documento tenha um destino após cumprir o prazo de guarda, podendo ser eliminado ou ser enviado para o arquivo permanente, o que gera o acúmulo de documentos;
- c. alguns arquivos não garantem a conservação dos documentos, o que pode ocasionar a perda de algum documento de valor histórico.

Identificou-se também, ao estudar a causa raiz dos problemas tratados nessa pesquisa que os setores não possuem procedimentos claros e as equipes não passam por treinamentos.

Para este estudo, as ferramentas do *Lean Office* possibilitaram apresentar uma proposta futura, transformando ou eliminando os problemas e inadequações identificadas em atividades que não agregam valor, o que permitiu racionalizar os processos, tornando-os mais eficazes e menos dispendiosos. Além disso, foi apresentada uma proposta de ação para a implementação desse fluxo futuro.

Pode-se afirmar que a aplicação das ferramentas do *Lean Office* neste estudo ofereceu uma maior proximidade com o fluxo documental estudado, permitindo identificar atividades que não agregavam valor ao fluxo, mas eram percebidas pela organização. Além disso, apesar do *Lean Office* ser uma ferramenta de otimização, ele pode se adaptar a outras situações de análise. Para este estudo de caso, não foi só a otimização, mas também a adequação para o que solicita o Arquivo Nacional. Neste sentido, as ferramentas do *Lean Office* mostraram-se totalmente adaptáveis às propostas da Gestão Documental.

Deste modo, tais colocações seguem na direção da proposição de que:

1) O *Lean Office* pode auxiliar na melhoria do fluxo documental de organizações públicas, visando à melhoria de eficiência e adequação às normas do Arquivo Nacional em relação à Gestão Documental; e

2) As ferramentas do *Lean Office* podem ser aplicadas ao fluxo documental visando à melhoria de eficiência e adequação às normas do Arquivo Nacional em relação à Gestão Documental.

Conclui-se, portanto, que foi aplicado um método científico, amparando-se na legislação. Além do mais, a pesquisa trouxe benefícios, pois foram gerados fluxos com informações úteis à organização e que poderão ser utilizados em trabalhos futuros, como no caso da Gestão Documental Digital. Entende-se, dessa maneira, que os fluxos documentais mapeados para os documentos físicos servem como referência para futuros fluxos documentais digitais, facilitando o entendimento desse processo.

6.1 Comparação dos problemas em arquivos públicos brasileiros encontrados na literatura com os problemas identificados na pesquisa

Para efeitos de comparação, verificou-se se os problemas identificados nas análises realizadas no MFV e no local de arquivamento corroboram os problemas nos arquivos brasileiros levantados na literatura por Jardim (1995), Fonseca (1996) e Sousa, (2003), os quais podem ser conferidos no Quadro 31.

Quadro 31 - Problemas em arquivos públicos brasileiros encontrados na literatura comparados com problemas identificados na pesquisa

Problemas em arquivos brasileiros levantados por Jardim (1995), Fonseca (1996) e Sousa, (2003)	Problemas identificados em análises realizadas no MFV e no local de arquivamento da CAPE/SEaD
A falta de recursos humanos adequados e qualificados para realização de tarefas em arquivos.	As pessoas não são treinadas para arquivarem corretamente.
Os acervos são constituídos por arquivos gerados no local de trabalho e pelas massas de documentos que são acumuladas.	Acervos constituídos, sem distinção, por arquivo corrente, intermediário e permanente. Não há separação.
Grande quantidade de documentos é acumulada sem critérios de avaliação e eliminação.	Acúmulo de documentos sem destino, pois não foram classificados, avaliados e submetidos à TTDD.
Organização dos arquivos sem parâmetros científicos desconsiderando a Gestão Documental em arquivos correntes e intermediários.	Parte dos arquivos desconsiderou a Gestão Documental em arquivos correntes e intermediários.
Grande quantidade de duplicação de documentos.	Cópias de documentos são geradas e arquivadas.
O recolhimento do documento para um arquivo permanente é atividade pouco frequente	Não há recolhimento para arquivo permanente.
Ausência de padrão. Organização dos arquivos realizada por improvisação por um funcionário que desenvolve um método próprio para esse fim.	Equipes desenvolvem métodos próprios de arquivamento.
Documentos de arquivo corrente armazenados de forma e em local inadequados.	Os documentos de arquivos correntes são arquivados próximo de quem os gerou, porém são arquivados sem considerar a Gestão Documental.
Espaço físico inadequado à conservação de documentos que não são mais utilizados.	Parte dos documentos é arquivada em espaço físico que não garante a conservação.
A eliminação de documentos não é realizada e tratada de forma técnico-científica.	Parte dos documentos é arquivada sem considerar a forma técnico-científica para eliminar os documentos.

Fonte: Autoria própria

De acordo com essa comparação, todos os problemas de arquivos brasileiros encontrados na literatura foram identificados totalmente ou parcialmente nesta pesquisa. Assim, este estudo de caso corrobora as pesquisas feitas na literatura sobre o tema, alicerçando a importância e a urgência das organizações públicas adotarem a Gestão Documental em suas práticas diárias, não só pelo motivo de ela ser a própria legislação, mas pelo fato da Gestão Documental proporcionar a eficiência burocrática nos arquivos das organizações públicas, tão requerida nesse tipo de organização.

Destaca-se que, diante de todos os problemas encontrados nesta pesquisa, foi possível analisar suas causas raízes, propor soluções, bem como propor planos de ações para

se chegar a um estado desejável. Isso foi viável por meio da utilização das ferramentas do Lean Office que se mostraram totalmente capazes de auxiliar um tema tão importante e urgente como uma legislação.

6.2 Criação de procedimentos

Este estudo permitiu a elaboração de procedimentos para um fluxo documental que atendesse às regras da Gestão Documental. Os procedimentos foram abordados a partir do mapeamento de dois macroprocessos. O primeiro deles foi mapeado, considerando o ciclo vital de documentos da Gestão Documental e o segundo macroprocesso mapeou a eliminação de documentos, baseado nas diretrizes da Gestão Documental. A partir disso, as atividades do macroprocesso foram detalhadas em microprocessos. A criação desses procedimentos, os quais podem ser verificados no Apêndice 1, é fruto da proposta de ação para implementação da Gestão Documental, apresentada a partir da ferramenta 5W1H.

É importante destacar que tais procedimentos não beneficiariam somente o setor estudado. Como os procedimentos foram baseados na legislação, eles são úteis e poderão ser utilizados na UFSCar como um todo.

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

É importante ressaltar que este estudo tratou a Gestão Documental, em sua forma de lei, nº 8159, focada na administração de documentos nas fases correntes e intermediárias. No entanto, por trás de todas as questões trabalhadas neste estudo de caso, há assuntos relevantes que dizem respeito, direta e indiretamente, à Gestão Documental, mas não foram trabalhados detalhadamente nesta pesquisa por se tratar de uma dissertação. Verifica-se que esses temas não abordados e que serão apontados a seguir não poderiam ser percorridos sem que antes uma estrutura sólida fosse construída sobre a Gestão Documental.

Tais assuntos dizem respeito aos seguintes temas:

a) Arquivo Permanente

Um assunto importante a ser trabalhado se refere aos documentos recolhidos ao arquivo permanente. O foco proposto não são os procedimentos; o que se propõe é tratar sobre a responsabilidade da universidade, enquanto instituição pública e guardiã de um patrimônio público, em buscar mecanismos para garantir a proteção dos documentos que

estão sob sua guarda. Isso reflete no acolhimento de documentos considerados históricos, portanto registros de um passado e marco de momentos importantes para a construção de uma instituição ser o que é.

Sobre isso, Belloto (2004) comenta que os documentos em arquivos permanentes passam a ter caráter científico e social, pois trazem benefícios para as pesquisas históricas e para a própria sociedade.

A garantia de um documento ser recolhido em boas condições ao arquivo permanente se dará somente se esses documentos tramitarem corretamente pelas fases corrente e intermediária, e quem garante isso é a Gestão Documental.

b) Lei de Acesso à Informação (LAI)

Enquanto o arquivo permanente requer mecanismos que garantam a proteção dos documentos históricos, a LAI exige a organização de espaços que garantam acesso às informações públicas a qualquer cidadão por meio da Lei 12.527. Nesse sentido, propõe-se a abordagem da LAI como um instrumento de transparência, criando espaços na universidade que assegurem a todo cidadão o acesso às informações públicas que lhe dizem respeito.

O êxito em assegurar a informação ao cidadão depende de informações arquivísticas rápidas e precisas. Para isso, é necessário que tais informações estejam em um ambiente confiável e seguro e a Gestão Documental garante esse processo.

c) Gestão Documental Digital

Outro assunto diz respeito à Gestão Documental Digital e, conseqüentemente, ao atual sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e já utilizado pela UFSCar.

O principal objetivo do SEI é “a libertação do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real” (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL, 2018, *online*).

Sendo assim, entende-se que tal assunto é tão importante quanto o assunto tratado nesta pesquisa, pois ambos vão ao encontro da eficiência burocrática requisitada em organizações públicas.

Os sistemas de gestão de documentos eletrônicos é uma realidade urgente e necessária e a tendência é que trabalhe junto com a Gestão Documental. Embora um sistema de documentos eletrônico seja obrigatório em uma organização, sempre haverá papéis sendo

produzidos ou sendo recebidos, mesmo que em menor escala. Além disso, há de se cuidar dos documentos produzidos até o momento, pois merecem igual atenção.

Em face ao exposto, acentua-se a importância da continuação dos seguintes estudos em trabalhos futuros: a. Busca por mecanismos que garantam a proteção de documentos históricos; b. Organização de espaços na universidade que assegurem a todo cidadão o acesso às informações públicas; c. Construção de abordagens de sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos.

Ressalta-se, entretanto, que esta pesquisa é uma base para estabelecer parâmetros e normativas internas e, também, para orientar a gestão estratégica no que diz respeito à Gestão Documental. Porém, esse elemento norteador deve caminhar próximo a uma política institucional, tanto para que todos os gestores estejam envolvidos nesse processo quanto para que sejam propiciadas as decisões referentes ao tema, favorecendo, assim, a Gestão Documental. Nesse sentido, somente com uma política institucional, a Gestão Documental poderá ser absorvida de fato, em seu sentido mais amplo.

Por fim, esta dissertação não representa um esgotamento no assunto, mas parte de uma pesquisa inicial frente à importância do tema e sobre um assunto que iniciou tardiamente e caminha a passos lentos dentro da organização.

7 REFERÊNCIAS

ABIB, Gustavo; HOPPEN, Norberto; HAYASHI JUNIOR, Paulo. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 53, n. 6, p. 604-616, Dec. 2013. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000600008 > Acesso em 16 Jun 2018.

ALMEIDA, Juliana Pascualote Lemos de; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro; GRANDE, Marcia Mazzeo; BRUM, Daiane Gressler. Lean thinking: planning and implementation in the public sector. **International Journal of Lean Six Sigma**, Vol. 8 Issue: 4, 2017. pp.390-410.

ANACLETO, Cristiane Alves; ELY, Daniela Matschulat; FORCELLINE, Fernando Antonio. Diagnóstico de um processo de compras de uma empresa do setor público sob a ótica do Lean Office. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de Outubro de 2010.

ANDRÉS-LÓPEZ, E.; GONZÁLEZ-REQUENA, I.; SANZ-LOBERA, A. Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. **Procedia Engineering**, Madrid, Espanha, n.132, p. 23 – 30, 2015.

ANTUNES, Junico; ALVAREZ, Roberto; PELLEGRIN, Ivan de; KLIPPEL, Marcelo; BORTOLOTTI, Pedro. **Sistema de produção**. Conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos. **Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública**. Arquivo Nacional. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2001. Disponível em: < <http://www.documentoseletronicos.arquivonacional.gov.br/publicacoes-tecnicas/37-publicacoes/20-classificacao-temporalidade-e-destinacao-de-documentos-de-arquivo-relativo-as-atividades-meio-da-administracao-publica.html> >. Acesso em 18 Set. 2017.

ARQUIVO NACIONAL (BRASIL). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em < http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf > Acesso em 09 Fev. 2018.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Gestão de documentos**: curso de capacitação para os integrantes do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA, da administração pública federal. -- Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2011.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Instruções de preenchimento da listagem de eliminação de documentos pelos órgãos e em entidades integrantes do SIGA**. Versão 2, de 29/05/2017. Disponível em: < http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/eliminacao/instrucoes_preenchimento.pdf >. Acesso em 18 Set. 2017.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Roteiro para mensuração de documentos textuais**. 2012. Disponível em: <
http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/mensuracao_instrumentos_tecnicos/manual_mensura%C3%A7%C3%A3o%20Vers%C3%A3o%20Minist%C3%A9rio%20da%20Justi%C3%A7a.pdf>. Acesso em 17 Set. 2017.

AZEVEDO, Mário José; BARROS NETO, José de Paula; NUNES, Fernando Ribeiro de Melo. Análise dos aspectos estratégicos da implantação da Lean Construction em duas empresas de construção civil de Fortaleza – CE. **XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI**, 2010.

BARBOSA, Anderson Gomes; MALVERDES, André. **Arquivologia para concursos: teoria, legislação e questões**. Brasília- DF: Alumnus, 2015.

BARROS, Amon. Os arquivos e o “Arquivo” (e vice-versa): temas para os Estudos Organizacionais. **XXXVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD)**. Rio de Janeiro/RJ – 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em <
http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR471.pdf> Acesso em 29 Abr. 2018.

BARROS, Thiago Henrique Bragato. **Uma trajetória da arquivística a partir da análise do discurso: Inflexões histórico-conceituais**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015.

BARTALO, Linete; MORENO, Nádina Aparecida. **Gestão em Arquivologia: Abordagens múltiplas**. Londrina: Eduel, 2015.

BASTOS, Cacilda Mirapalheta. **Um estudo sobre aplicação da filosofia de Lean Office na Gestão de documentos**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 2015.

BELÉM, Fabiane Marques. **A gestão sistêmica de arquivos a partir da análise dos sistemas estaduais de São Paulo e Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2009. 99 f. TCC (Arquivologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Departamento de Ciências da Informação. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22774/000741065.pdf?sequence=1>>.
Acesso em 11 Set. 2018.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1991.

BERDINI, Stefano. **Il Lean Office**. Il modello della produzione snella per ottimizzare i processi di gestione dell'ufficio. Ebook Italiano: Bruno Editore, 2014.

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

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELATORRE, Hilda. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008.

BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000400013> Acesso em 21 Mar. 2018.

BITTENCOURT, Paola Rodrigues. Acesso à informação no Poder Executivo Federal: Uma análise a partir dos serviços arquivísticos. **Revista do Arquivo Geral da cidade do Rio de Janeiro**. n.9, 2015, p.215-233. Disponível em < http://wpro.rio.rj.gov.br/revistaagcrj/wp-content/uploads/2016/11/e09_a11.pdf > Acesso em 23 Abr. 2018.

BIZELLO, Maria Leandra. Organização e acesso à informação no ambiente universitário. **Informação & Informação**. Londrina, v. 22, n. 2, p. 497 – 510, maio/ago., 2017. Disponível em: < <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/31467> >. Acesso em 25 Set. 2017.

BODEK, Norman. Prefácio. In: OHNO, Taiichi. **Gestão dos postos de trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BRANDÃO, Aline Casimiro. Aplicando a gestão da qualidade no serviço arquivístico. In: **Biblionline**, João Pessoa, v. 7, n.2, jul./dez. 2011, p. 28-34.

BRASIL. Código Penal. **Decreto-lei nº 2.848**, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm >. Acesso em 08 Set. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.365**, de 21 de junho de 1941. Dispõe sobre desapropriações por utilidade pública. Diário Oficial da União de 18 de julho de 1941. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del3365.htm >. Acesso em 08 Set. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 4.073**, de 3 de janeiro de 2002. Regulamenta a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 4 jan. 2002. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4073.htm >. Acesso em 09 Set. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 4.915** de 12 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA, da administração pública federal, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4915.htm > Acesso em 16 Abr. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 7.724**, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm> Acesso em 18 Abr. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 48.897**, de 27 de agosto de 2004. Dispõe sobre os Arquivos Públicos, os documentos de arquivo e sua gestão, os Planos de Classificação e a Tabela de Temporalidade de Documentos da Administração Pública do Estado de São Paulo, define normas para a avaliação, guarda e eliminação de documentos de arquivo. Disponível em <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2004/decreto-48897-27.08.2004.html>> Acesso em 14 Fev. 2018.

BRASIL. **Lei nº 5.433**, de 8 de maio de 1968. Regula a microfilmagem de documentos oficiais e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5433.htm> Acesso em 16 Abr. 2018.

BRASIL. **Lei nº 6.546**, de 4 de julho de 1978. Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/16546.htm> Acesso em 16 Abr. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.159**, de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 09 jan. 1991.

BRASIL. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112527.htm> Acesso em 15 Abr. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.224**, de 18 de dezembro de 2013. Institui normas sobre a manutenção e guarda do Acervo Acadêmico das Instituições de Educação Superior (IES) pertencentes ao sistema federal de ensino. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 dez. 2013. Seção 1. p. 105-116. 2013a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14911-1npdf&category_slug=dezembro-2013-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 09 Set. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.261**, de 23 de dezembro de 2013. Determina a obrigatoriedade do uso do Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior, aprovado pela Portaria nº 92 do Arquivo Nacional, de 23 de setembro de 2011, pelas IFES e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 24 dez. 2013. Seção 1. p. 11. 2013b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14909-portaria-1261-2013&category_slug=dezembro-2013-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 08 Set. 2017.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração. Coordenação-Geral de Recursos Logísticos. **Cartilha Procedimentos para Eliminação de Documentos Públicos** - 2. ed. - Brasília : MF/SE/SPOA/COGRL, 2015. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/infraestrutura/download-de->

[arquivos/00_cartilha_procedimentos_para_eliminacao_de_documentos_resolucao40.pdf](#) >
Acesso em 11 Fev. 2018.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Resolução nº 40**, de 9 de dezembro de 2014. Dispõe sobre os procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos - SINAR. Disponível em: <
<http://conarq.arquivonacional.gov.br/conarq/legislacao/resolucoes-do-conarq/282-resolucao-n-40,-de-9-de-dezembro-de-2014.html> >. Acesso em 18 Set. 2017.

BRASIL. **Portaria nº 92**, de 23 de setembro de 2011. Aprova o Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às Atividades-Fim das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Disponível em:
http://proad.ufabc.edu.br/images/Arquivo_e_Protocolo/codigo_de_classificao_e_tabela_de_temporalidade_atividades_fim.pdf . Acesso em 08 Set. 2017.

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 as Atividades-Meio da Administração Pública. Disponível em: <
<http://www.conarq.gov.br/index.php/resolucoes-do-conarq/256-resolucao-n-14-de-24-de-outubro-de-2001> >. Acesso em 06 Dez. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**. RAP. Rio de Janeiro 34 (4): 7-26, Jul./Ago. 2000.

BUZZI, Deise; PLYTIUK, Crislayne França. Pensamento enxuto e sistemas de saúde: um estudo da aplicabilidade de conceitos e ferramentas lean em contexto hospitalar. **Revista Qualidade Emergente**, 2011, v.2 n.2: 18-38.

CALDERON, Wilmara Rodrigues; CORNELSEN, Julce Mary; PAVEZI, Neiva; LOPES, Maria Aparecida. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p.97-104, set./dez. 2004. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a11v33n3>> Acesso em 27 Abr. 2018.

CAVAGLIERI, Marcelo; JULIANI, Jordan Paulesky. Lean Archives: O uso do Lean office na gestão de arquivos. **Perspectiva em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 180-201, dezembro de 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362016000400180&script=sci_arttext >. acesso em 03 Fev. 2018.

CÉZAR, Halame do Nascimento. **Política de gestão documental da Fundação José Américo**. João Pessoa, 2009. Monografia (Graduação em Biblioteconomia), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba.

ČIARNIENĖ, Ramunė; VIENAŽINDIENĖ, Milta. An Empirical Study of Lean Concept Manifestation. 11th International Strategic Management Conference 2015. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 207, p. 225 – 233, 2015.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal De São Carlos. Dispõe sobre a Estrutura Organizacional da Secretaria Geral de Educação à Distância da Universidade Federal de São Carlos. **RESOLUÇÃO CoAd nº 013**, de 18 de março de 2011. Disponível em <http://www.sead.ufscar.br/wp-content/uploads/2015/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CoAd-1311Disp%C3%B5e-sobre-a-Estrutura-Organizacional-da-SEaDUFSCar.pdf> . Acesso em 17 Fev 2018.

COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (CCS) – Universidade Federal de São Carlos. **Dados da UFSCar**. Informações e dados sobre a Universidade Federal de São Carlos disponíveis para a comunidade e para a Imprensa. 12/01/2015. Disponível em: < <http://www.ccs.ufscar.br/a-ccs> >. Acesso em 20 Out. 2018.

CORAIOLA, Diego Maganhotto. Importância dos arquivos empresariais para a pesquisa histórica em Administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, nº 2, artigo 1, Rio de Janeiro, Jun. 2012. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000200002&lng=en&nrm=iso >. acesso em 21 Mar. 2018.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. RAP. Rio de Janeiro, 42(5): 829-74, Set/Out. 2008.

COTTA, André Guerra; BLANCO, Pablo Sotuyo. **Arquivologia e patrimônio musical**. Salvador: Edufba, 2006.

CRUZ, Emília Barroso. **Manual de gestão de documentos**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, Arquivo Público Mineiro, 2013.

CRUZ, Lídyci Thatielle Gurgel. **Propostas de melhorias nos processos administrativos de uma empresa construtora a partir da aplicação do lean office**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Centro de Tecnologia, Departamento de Engenharia Estrutural e Construção Civil, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012.

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DENNIS, Pascal. **Produção Lean Simplificada**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. Edição digital: Le Livros, 2011.

EDITAL DE CIÊNCIA DE ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS, nº 1, de 1º de abril de 2016 - **Diário Oficial da União**, nº 63, seção 3, p. 31, de 04.04.2016. Disponível em: < <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=3&pagina=31&data=04/04/2016> >. Acesso em 08 Set. 2017.

ENDSLEY, Scott; MAGILL, Michael K; GODFREY, Marjorie M. Creating a lean practice. **Family practice management**, 2006, Vol.13 (4), p.34 -38.

ENGLE, Paul. Lean Office? **Industrial Engineer**. Engineering and Management Solutions at Work. Perspectives. Aug. 2012, Vol. 44(8), p.22. Disponível em < <http://www.iise.org/IEMagazine/Issue.aspx?IssueMonth=08&IssueYear=2012> > Acesso em 19 Mar. 2018.

EVANGELISTA, Clésia de Souza; GROSSI, Fernanda Machado; BAGNO, Raoni Barros. *Lean Office – escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transporte*. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v 5, n. 1, p. 462-471, Jan./Jun. 2013

FERREIRA, Rodrigo Uliana; MAGNO, Carlos Oliveira Valente. Logística enxuta: distribuição com base na técnica Lean Thinking. **I World Congress on Systems Engineering and Information Technology**. November 17 - 20, 2013, Porto, PORTUGAL. Disponível em <<http://copec.eu/congresses/wcseit2013/proc/works/27.pdf> > Acesso em 24 Fev. 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA%281%29.pdf > Acesso em 07 Fev. 2018.

FONSECA, Maria Odila Kahl. **Direito à informação: acesso aos arquivos municipais no Brasil**. 1996. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1996.

FORTES, Claudio Saenger. **Aplicabilidade de Lean Service na melhoria de serviços de tecnologia da informação (TI)**. 2010. 168 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FREITAS, Francisco Tércio de. Análise da gestão da informação desenvolvida no Centro Integrado de Operações de Segurança Pública – CIOSP – RN. **Biblionline**, João Pessoa, v. 8, n.2, p. 97-109, 2012.

FUSCO, José Paulo Alvex; SACOMANO, José Benedito. **Operações e Gestão Estratégica da Produção**. São Paulo: Arte & Ciência Editora, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Diego Eller; SOUZA, Rosimeri Maria de; FERREIRA, Thyanne Alves; GONTIJO, Leila Amaral. Lean office para um problema no processo de solicitação de passagens de um Programa de Pós-Graduação. **Journal of Lean Systems**, 2016, vol. 1, nº 3, p. 79-90.

GUERRINI, Fábio Müller; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; CAZARINI, Edson Walmir; PÁDUA, Sílvia Inês Dallavalle de. Modelagem da organização: uma visão integrada. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GUIMARÃES, Renata. **Proposta de implementação de Lean Healthcare em um laboratório de hospital pública**. 2014. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Química) – Escola de Engenharia de Lorena da Universidade de São Paulo, Lorena, 2014.

GHINATO, Paulo. Sistema Toyota de Produção: Mais do que Simplesmente Just-In-Time. **Produção** (São Paulo), ABEPRO, v. 5, n.2, p. 169-189, 1995.

GREEF, Ana Carolina; FREITAS, Maria do Carmo Duarte; ROMANEL, Fabiano Barreto. **Lean Office**: operação, gerenciamento e tecnologias. São Paulo: Atlas, 2012.

HIRANO, Hiroyuki. **Poka-yoke**. Improving product quality by preventing defects. Portland, Oregon: Norman Bodek, 1988.

HOEFT, Steve. **Histórias do meu Sensei**. Duas décadas de aprendizado implementando os princípios do Sistema Toyota de Produção. Porto Alegre: Bookman, 2013.

JARDIM, José Maria. A formação do arquivista na sociedade da informação. **7º Congresso de Arquivistas, Bibliotecários e Documentalistas de Portugal**. Porto, 23 a 25 de maio de 2001a. Disponível em < <http://bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/707> > Acesso em 09 Fev. 2018.

JARDIM, José Maria. A implantação da Lei de Acesso à Informação nas Universidades Federais do Estado do Rio de Janeiro. **XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVI ENANCIB)**. Informação, Memória e Patrimônio: do documento às redes. 26 a 30 de outubro – João Pessoa – PB, 2015. Disponível em < <http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/view/2835/1113> >. Acesso em 30 Abr. 2018.

JARDIM, José Maria. A implantação da lei de acesso à informação pública e a gestão da informação arquivística governamental. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.9, n.2, p. 383-405, novembro 2013. Disponível em < <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3495/3020> > Acesso em 10 Mar. 2018.

JARDIM, José Maria. A Invenção da Memória nos Arquivos Públicos. **Ciência da Informação**. Vol. 25, n. 2, p.1–13, 1995. Disponível em <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/659/663> > Acesso em 14 Fev. 2018.

JARDIM, José Maria. A Lei de Acesso à Informação Pública: dimensões político-informacionais. 2012. **XIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XIII ENANCIB 2012**. Disponível em <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/view/3784/2907>> Acesso em 18 Abr. 2018.

JARDIM, José Maria. A produção de conhecimento arquivístico: perspectivas internacionais e o caso brasileiro (1990-1995). **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 00, Sept. 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651998000300001&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em 27 Abr. 2018.

JARDIM, José Maria. **Arquivos, transparência do Estado e capacidade governativa na sociedade da informação**. 2001b. Paper elaborado por solicitação da Oficina de Assuntos Culturales da Organização dos Estados Americanos (contrato P. O. 21944 - Req. No. 16746). Disponível em: <<http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub11.doc>> Acesso em 17 Abr. 2018.

JARDIM, José Maria. Diversidade arquivística e políticas de arquivos. **Ponto de Acesso**, v. 3, n. 1, p. 46-59, 2009. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000005344/1bd5ccede0f07c3563ce42739d754a1d>>. Acesso em: 13 Jan. 2018.

JARDIM, José Maria. Em torno de uma política nacional de arquivos: os arquivos Estaduais brasileiros na ordem democrática (1988-2011). **II Reunião Brasileira de Ensino e Pesquisa em Arquivologia**. Rio de Janeiro – 16 a 18 de novembro de 2011. Disponível em <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=YXJxdWl2aXN0aWNhLm9yZ3xyZXBhcnF8Z3g6MmYxMjI3NTFhOTk3NTc0Zg>> Acesso em 09 Fev. 2018.

JOINT COMMISSION RESOURCES. **O pensamento Lean na saúde**. Menos desperdício e filas e mais qualidade e segurança para o paciente. Porto Alegre: Bookman, 2013.

JONES, Daniel; WOMACK, James. **Enxergando o Todo**: Mapeando o Fluxo de Valor Estendido. São Paulo, Lean Institute Brasil, 2004.

JORGE, Gabriela Andre; MIYAKE, Dario Ikuo; SILVA, Marcia Terra da. Aplicação da abordagem *Lean* num processo de serviço do setor financeiro: um estudo de caso. 2011. **XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI**, 2011.

KOENIGSAECKER, George. **Liderando a transformação Lean nas empresas**. Porto Alegre. Bookman, 2011.

LEE, Thomas. **Lean and Six Sigma**. These process improvement strategies from the business world can be used effectively in your office. **Contemporary** (OB/GYN), Jun 2016; Vol. 61(6), p.28-42. Disponível em <<http://contemporaryobgyn.modernmedicine.com/>>. Acesso em 19 Mar. 2018.

LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux. **Ação Empreendedora**. Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota**. 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LIKER, Jeffrey K.; HOSEUS, Michael. **A cultura Toyota**. A alma do modelo Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. **O modelo Toyota. Manual de aplicação**. Um guia prático para a implementação dos 4 PS da Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LISBOA, João Filipe Venâncio. **A Gestão Documental e a Gestão da Qualidade**. O Município da Lourinhã. 2010. 259 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Documentação e Informação) – Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, Lisboa.

LOCHER, Drew. **Lean office and service simplified: the definitive how-to guide**. Boca Raton, FL: CRC Press, 2011.

LOPES, Luiz Carlos. Arquivópolis: uma utopia pós-moderna. **Ciência da Informação**. Brasília: v. 22, n. 1. jan./abr. 1993.

LOPES, Mônica Crucello. **Melhoria de processo sob a ótica do Lean office**. 2011. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, USP, São Carlos, 2014.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. A relação entre a informação orgânica e a gestão documental. In. VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

MAARSE, Nicole; JANSSEN, Marijn. The Need to Adjust Lean to the Public Sector. SCHOLL, Hans J.; JANSSEN, Marijn; WIMMER, Maria A.; MOE, Carl Erik; FLAK, Leif Skiftenes (Eds.). **11th International Conference on Electronic Government (EGOV)**, Sep 2012, Kristiansand, Norway. pp.54-65, 2012, Electronic Government. Disponível em < <https://hal.inria.fr/hal-01543577/document> > Acesso em 23 Mar. 2018.

MACEDO, Neusa Dias. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MAY, Matthew E. **Toyota: a fórmula da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

McMANUS, Hugh L. **Product development value stream mapping (PDVSM) manual**. Cambridge: The Lean Aerospace Initiative. September, 2005.

MERTON, Robert King. **Sociologia**: teoria e estrutura. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MONDEN, Yasuhiro. **Sistema Toyota de Produção**. Uma abordagem integrada ao just-in-time. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em < http://www.metisdesign.com/docs/PDVSM_v1.pdf > Acesso em 26 Mar 2018.

MONTEIRO, João Luis Marques Pereira; ALVES, Anabela Carvalho; CARVALHO, Maria Sameiro Faria Brandão Soares. Processes improvement applying Lean Office tools in a logistic department of a car multimedia components company. **Manufacturing Engineering Society International Conference 2017**, MESIC 2017, 28-30, June 2017, Vigo (Pontevedra), Spain. *Procedia Manufacturing* 13 (2017), p.995–1002.

MOORE, Mark Harrison. Criando valor público por meio de parcerias público-privadas. **Revista do Serviço Público**. Brasília. ENAP. 58 (2): p.151-179, Abr/Jun, 2007. Disponível em < http://antigo.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2507> Acesso em 23 Mar. 2018.

MORENO, Lucas Rodrigues. **Escritório enxuto: a metodologia Lean aplicada à melhoria de processos administrativos**. 2014. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Limeira, 2014.

MORGAN, James M.; LIKER, Jeffrey K. **Sistema Toyota de desenvolvimento de produto**. Integrando pessoas, processo e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Adriana Simplício. **A importância da gestão documental para as instituições: o caso da Energisa-PB**. João Pessoa: UFPB, 2009.

OLIVEIRA, Maria Izabel de. Classificação e Avaliação de Documentos. Normalização dos procedimentos técnicos de gestão de documentos. *Acervo – Revista do Arquivo Nacional*, Rio de Janeiro, v. 20, nº 1-2, p. 133-148, jan/dez 2007.

OHNO, Taiichi. **Gestão dos postos de trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ORTIZ, Chris A. **Kaizen e implementação de eventos kaizen**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

PEARCEA, Antony; PONS, Dirk; NEITZERT, Thomas. Implementing lean—Outcomes from SME case studies. **Operations Research Perspectives**. Vol. 5, 2018, Pages 94-104.

PEREIRA, Néocles Alves; ARGOUD, Ana Rita Tiradentes; PEREIRA FILHO, Néocles Alves; POLITANO, Paulo Rogério. **Gestão por processos**. PEREIRA, Néocles Alves (Org.). São Carlos: Pixel, 2015.

PESTANA, Aline Lima; SANTOS, José Luís Guedes dos; ERDMANN, Rolf Hermann; SILVA, Elza Lima da; ERDMANN, Alacoque Lorenzini. Pensamento Lean e cuidado do paciente em morte encefálica no processo de doação de órgãos. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, vol. 47, núm. 1, fevereiro, 2013, p. 258-264. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361033324033>>. Acesso em 03 Fev. 2018.

PICCHI, Flávio Augusto. **Oportunidades da aplicação do Lean Thinking na construção. Ambiente Construído.** Porto Alegre, v.3, n.1, p. 7-23, jan./mar. 2003. Disponível em < www.fec.unicamp.br/arqs/20090520035423-T5-lean_construcao.PDF >. Acesso em 03 Fev. 2018.

POPPENDIECK, Mary; POPPENDIECK, Tom. **Implementando o desenvolvimento Lean de software.** Do conceito ao dinheiro. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUCHA, Erwin; DAMIANA, Andreas; HOLZNERA, Philipp; MATTAB, Dominik T. Lean Hospitality: Application of Lean Management methods in the hotel sector. 48th CIRP. **Conference on Manufacturing Systems - CIRP CMS 2015.** Procedia CIRP 41, p. 614 – 619, 2016.

RESOLUÇÃO CONSUNI nº 870, de 17 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre a criação da Unidade Multidisciplinar de Memória e Arquivo Histórico na UFSCar. Disponível em < http://www.soc.ufscar.br/consuni/2017/arquivos/225a-reuniao-ordinaria-17022017/deliberacoes_225.pdf > Acesso em 16 Nov. 2018.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 102-117, jan./abr. 2006. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a09> > Acesso em: 08 Mar. 2018.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. **Uma análise da teoria dos arquivos.** 2004. 108f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pós-Graduação da Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

RODRIGUES, George Melo. **Arquivologia:** Para técnico e analista. Coleção Tribunais e MPU. Ed. JusPODIVM, Salvador, BA. 2014.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Entendendo, aprendendo e desenvolvendo sistema de produção Lean Manufacturing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

RONCAGLIO, Cynthia (Org.). **Manual de gestão de documentos de arquivo da Universidade de Brasília.** Brasília: Cebraspe, 2015. Disponível em: < http://www.arquivocentral.unb.br/images/Manual/manual_gestao_documentos_atualizado.pdf >. Acesso em 08 Set. 2017.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima. Arquivos, gestão de documentos e informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, n. especial, 2º semestre 2004: Metodologias em Informação, p. 1-13, jan. 2004. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp2p1/5486> >. Acesso em: 10 Fev. 2018.

ROTHER, Mike. **Toyota Kata**. Gerenciando pessoas para melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROSA, Ana Cristina Raposo. **Contabilidade de Gestão em Empresas Lean**. 2011. 79 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

SA, Helen Souza; FARIA NETO, Antonio. Lean Logistics e nacionalização de fornecedores: Aplicação dos conceitos em uma indústria automobilística. **XXXI Encontro Nacional De Engenharia De Produção**. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

SANTOS, Roberto Vatan. Evidências de lean accounting em empresas enxutas: um estudo de caso exploratório. **XVII Congresso Brasileiro de Custos** – Belo Horizonte, MG, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2010.

SAYER, Natalie J.; WILLIAMS, Bruce. **Lean para leigos**. Rio de Janeiro: Alta books, 2016.

SCHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SECRETARIA GERAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (SEaD) da da Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: <<http://www.sead.ufscar.br/>>. Acesso em 17 Fev. 2018.

SECRETARIA GERAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAIS (SPDI) da Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: <<http://www.spdi.ufscar.br/documentos/comissoes>>. Acesso em 09 Set. 2017.

SILVA, Patrícia Andrade. **Gestão de documentos, informação e conhecimento: a óptica dos gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC – DF**. Brasília: FCI/UnB, 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, 2010.

SILVA, Willian Jerônimo Gontijo. A evolução do tratamento da informação orgânica. Uma reflexão à luz da arquivística moderna. In. ESTABEL, Lizandra Brasil; MORO, Eliane Lourdes da Silva (Orgs.). **Biblioteca: conhecimentos e práticas**. Porto Alegre: Penso, 2014, p. 163-176.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos**. Princípios e práticas de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SOBEK, Durward, K.; JIMMERSON, Cindy. **Relatório A3: ferramenta para melhorias de processos**. Lean Institute Brasil, 2016. Disponível em

<https://www.lean.org.br/artigos/90/relatorio-a3-ferramenta-para-melhorias-de-processos.aspx> . Acesso em Ago. 2018.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa. Os princípios arquivísticos e o conceito de classificação. In: RODRIGUES, Georgete Medleg; LOPES, Iza Leite (Org.). **Organização e Representação do Conhecimento**. Brasília: Thesaurus, 2003. p.240-271. Disponível em < http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/1439/1/CAPITULO_PrincipiosArquivisticosConceitoClassifica%C3%A7%C3%A3o.pdf > Acesso em 13 Fev. 2018.

SOUZA, Marli Marques de; SILVA, Denise de Almeida; SMIT, Johanna Wilhelmina; NASCIMENTO, Jorge Henrique dos Santos. **Gestão documental**: procedimentos de protocolo. USP – SAUSP: São Paulo, 2010.

SOUZA, Rubens. **Arquivologia**. São Paulo: Audio Ltda, 2011.

SPINELLI JÚNIOR, Jayme. A conservação de acervos bibliográficos & documentais. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, Dep. de Processos Técnicos, 1997.

SPINELLI JÚNIOR, Jayme. Recomendações para a higienização de acervos bibliográficos & documentais. Biblioteca Nacional, 2010. Disponível em: < <https://www.bn.gov.br/producao-intelectual/documentos/recomendacoes-higienizacao-acervos> > Acesso em 16 Nov. 2018.

TAPPING, Don. **The lean office pocket guide XL**: tools for the elimination of waste in administrative areas! New York: MCS Media: 2005.

TAPPING, Don; SHUKER, Tom. **Lean Office**: Gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias Lean nas áreas administrativas. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

TARAPANOFF, Kira. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p.19-36.

TEGNER, Mateus Girardi; LIMA, Pedro Nascimento de; VEIT, Douglas Rafael; CORCINI NETO, Secundino Luis Henrique. Lean office e BPM: proposição e aplicação de método para a redução de desperdícios em áreas administrativas. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 16, n. 3, p. 1007-1032, jul./set. 2016. Disponível em < <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2308/1439> > Acesso em Mai. 2018.

TEIXEIRA, Filipe André da Costa. **Filosofia Lean – Comboio Logístico e Logística Interna na Polinter**. 2011. 53 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Departamento de Economia, Engenharia e Gestão Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL. Manual do sei! Disponível em: <http://www.portalsei.ufscar.br/arquivos/projeto-manual-enap-sem-papel.pdf> . Acesso em 16 Set. 2018.

TURATI, Ricardo de Carvalho. **Aplicação do Lean Office no setor administrativo público**. 2007. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

TURATI, Ricardo de Carvalho; MUSETTI, Marcel Andreotti. Aplicação dos Conceitos de Lean Office no setor administrativo público. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCar). Disponível em: <
<http://www2.ufscar.br/>>. Acesso em 28 Out. 2017.

VIANA, Inajara Amanda; PINHEIRO JÚNIOR, Antônio Teles; TAVARES, Robson Antônio. Gestão Documental: o uso da prática e da estratégia tecnológica. **Revista Expectativa**. Volume XIII – nº 13, 2014, p. 105-120.

VIGNOL, Ana Letícia de Alencastro. **Acesso limitado**: as lacunas da informação institucional do Museu de Comunicação Social Hipólito José da Costa. Porto Alegre, 2009. 64 f. TCC (Arquivologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Departamento de Ciências da Informação. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22781/000740185.pdf?sequence=1>>.
Acesso em 11 Set. 2018.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Sousa. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro. (8): 27-75, abr./jun., 1974.

WERKEMA, Cristina. **Lean seis sigma: introdução às ferramentas do lean manufacturing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**: baseado no estudo do Massachusetts of Technology sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas**: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Roberto K. **Pesquisa Estudo de Caso**. Desenho e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 1994.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - Procedimentos gerais para um fluxo documental que atenda às regras da Gestão Documental

Foi construído um mapa, conforme Figura 2 (apresentada na página 28 deste trabalho e replicada novamente a seguir) para apresentar o macroprocesso do fluxo do documento do ciclo vital de documentos. Todo mapeamento foi construído, levando em consideração a literatura encontrada em Bellotto (1991), Bernardes (1998), Cotta (2006), Cruz (2013), Oliveira (2007) e Arquivo Nacional (2011).

Conforme demonstrado na Figura 2, o documento sofre ações à medida que percorre seu fluxo. Esse macroprocesso apresenta uma visão macro de como os documentos transitam nas diferentes fases do arquivamento, além de apresentar quais atividades ocorrem nas fases corrente, intermediária e permanente.

Para uma melhor compreensão e para obter uma visão micro do que é desenvolvido em cada processo, será realizado um detalhamento dessas atividades. Assim, o detalhamento englobará os processos “Classificar DOC”, “Avaliar DOC”, “Submeter DOC a TTDD”, “Preparar DOC para ser arquivado”, “Arquivar DOC” e “Arquivamento do DOC em arquivo permanente”.

Para o processo “Eliminar DOC”, foi necessário fazer um novo macroprocesso para fornecer uma visão macro de como ocorre o processo de eliminação e quais são os órgãos competentes para aprovação da eliminação de um documento. A partir disso, os processos macro realizados pela Unidade Geradora (UG) pelo documento foram detalhados. Os processos macros da CPAD e do Arquivo Nacional não foram detalhados, pois o foco são as atividades da UG. No entanto, eles aparecem no macroprocesso, pois é importante que a UG saiba por quais instâncias o processo de eliminação de um documento percorrem.

É importante informar que parte desse mapeamento sobre eliminação de documentos, mais precisamente a Figura 35, foi trabalhada pela pesquisadora juntamente com Vitor Massola Gonzales Lopes no curso de mestrado profissional Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, na disciplina Gestão por Processos ministrada pelo Prof. Neocles Alves Pereira.

SUMÁRIO

Instrumentos da Gestão Documental	141
Macroprocesso do fluxo documental do ciclo vital de documentos.....	142
Classificar DOC utilizando CCDA	143
Avaliar DOC	143
Submeter DOC a TTDD	143
Preparar DOC para ser arquivado	144
Arquivar DOC em arquivo corrente	146
Arquivar DOC em arquivo intermediário	146
Macroprocesso de eliminação de documentos	146
Medir documentos a serem eliminados	148
Elaborar listagem de eliminação de documentos	149
Procedimentos da CPAD e Arquivo Nacional	152
Eliminar os documentos de forma que o processo não possa ser revertido	152
Termo de Eliminação de Documentos	153
Arquivamento do DOC em arquivo permanente	153

Instrumentos da Gestão Documental

Os instrumentos que deverão ser utilizados para a realização da Gestão Documental são: o Código de Classificação de Documentos de Arquivo (CCDA) e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD).

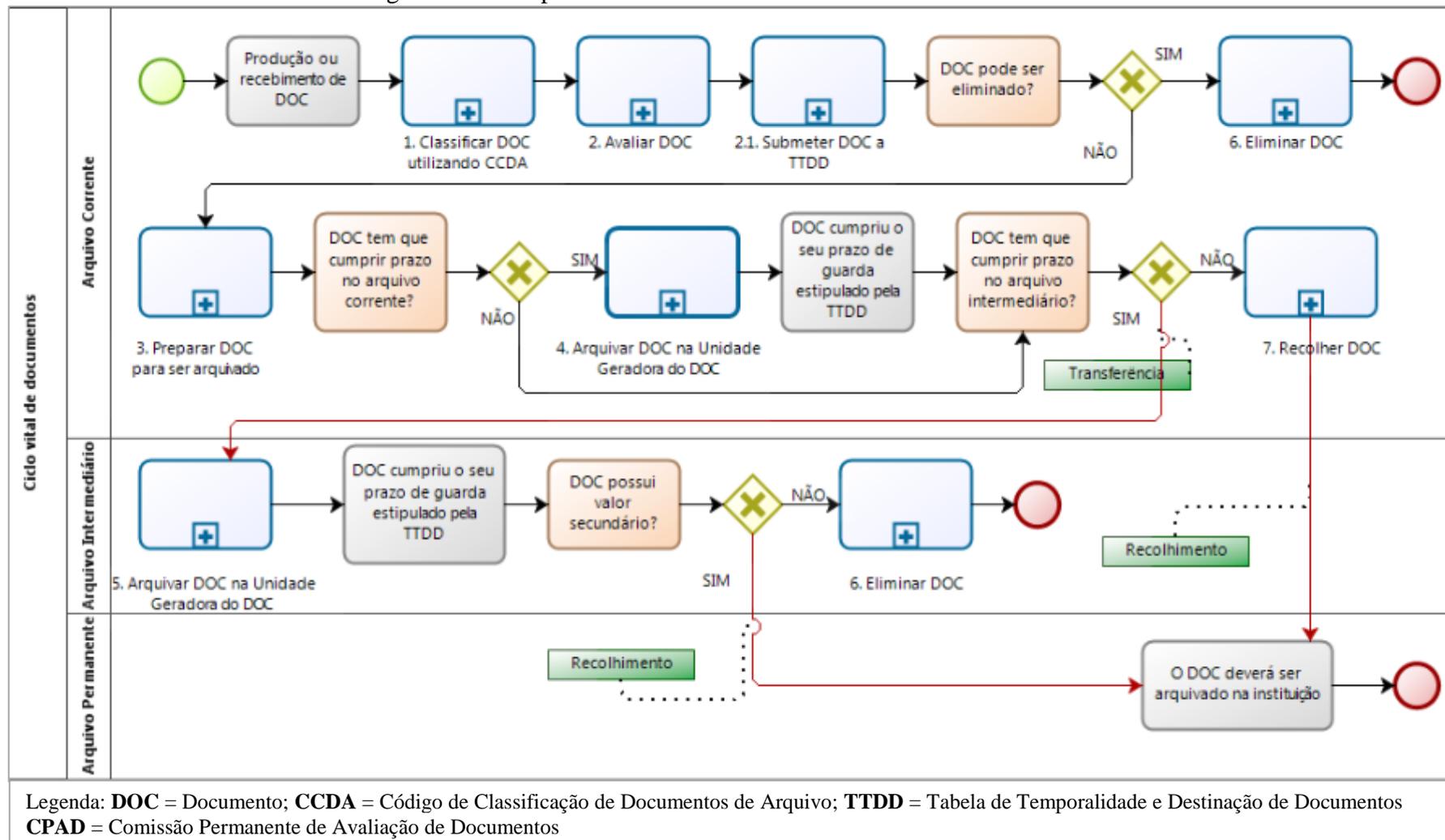
Para as atividades que dizem respeito às atividades-meio utilizar o CCDA e o TTDD relativos às atividades-meio da administração pública.

Link: http://www.arquivonacional.gov.br/br/?option=com_content&view=article&id=616

Para as atividades que dizem respeito às atividades-fim utilizar o CCDA e o TTDD relativos às atividades-fim das Instituições Federais de Ensino Superior.

Link: http://www.arquivonacional.gov.br/br/?option=com_content&view=article&id=616

Figura 2 - Macroprocesso do fluxo documental do ciclo vital de documentos

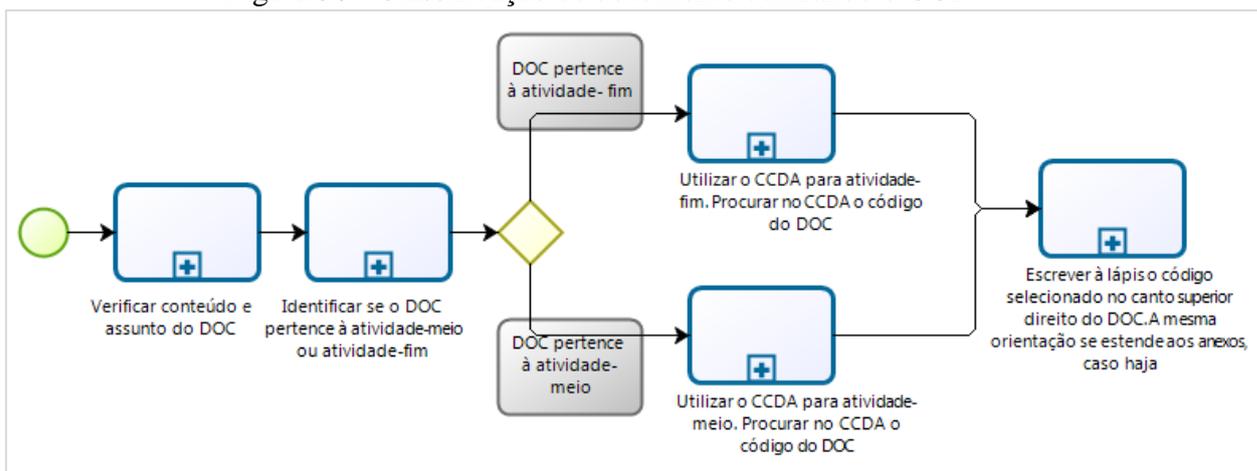


Fonte: Mapa construído pela pesquisadora e adaptado da literatura em: Bellotto (1991), Bernardes (1998), Paes (2004), Cotta (2006), Cruz (2013), Oliveira (2007) e Arquivo Nacional (2011)

Classificar DOC, utilizando CCDA

O processo de Classificação de documento, utilizando o CCDA basicamente é analisar o conteúdo do documento, identificar a qual atividade pertence, procurar o código relativo a sua função e anotar o código encontrado no canto superior direito do documento (ARQUIVO NACIONAL, 2001, 2007, 2011), conforme detalhado na Figura 30.

Figura 30 - Classificação de documento utilizando o CCDA



Fonte: Arquivo Nacional (2001, 2007, 2011)

Avaliar DOC

De acordo com o Arquivo Nacional (2001, 2007, 2011), nessa fase, o documento deverá ser cuidadosamente analisado e avaliado para certificar se ele possui um valor primário (administrativo) ou um valor secundário (histórico). É nessa fase que será verificado o destino do documento:

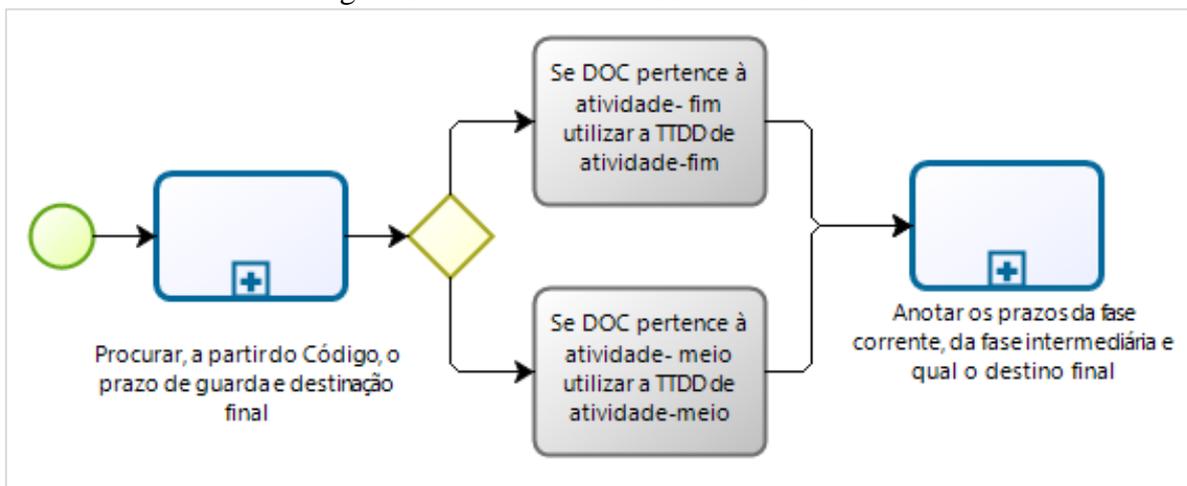
- Deverá ser arquivado em arquivo corrente?
- Deverá ser transferido para o arquivo intermediário?
- Deverá ser recolhido para o arquivo permanente?
- Deverá ser eliminado?

Submeter DOC à TTDD

A fase de submeter o documento à Tabela de Temporalidade faz parte do processo de avaliação. Com o código em mãos, é necessário procurar os prazos e destinação

final na TTDD (ARQUIVO NACIONAL, 2001, 2007, 2011), conforme exemplificado na Figura 31.

Figura 31 - Submissão de documento à TTDD



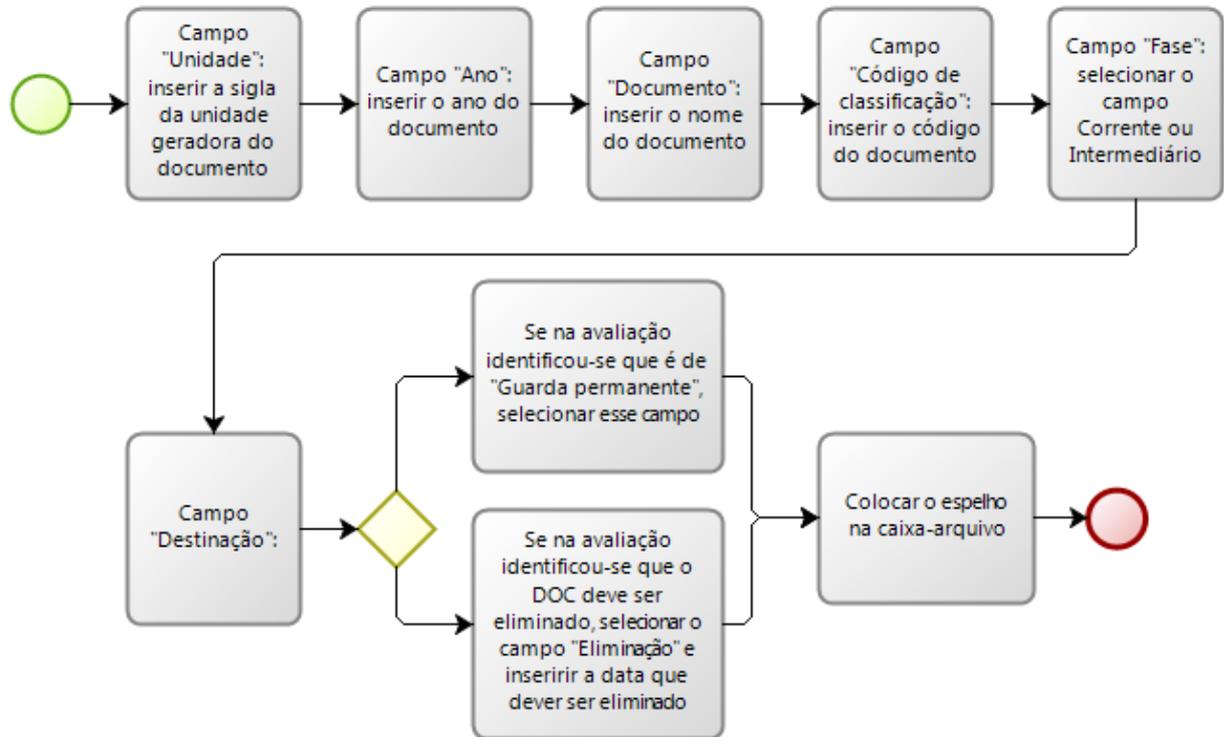
Fonte: Arquivo Nacional (2001, 2007, 2011)

Preparar DOC para ser arquivado

Antes do arquivamento, é necessário fazer a higienização do documento (SPINELLI JUNIOR, 2010, 1997). Assim, alguns cuidados deverão ser observados de modo a não prejudicar o documento e comprometer sua originalidade, como (SPINELLI JUNIOR, 2010, 1997; DISTRITO FEDERAL, 2014):

- Eliminar poeiras e outros resíduos que possam comprometer o documento;
- Não inserir ou fazer algo que sobreponha ou omita as informações do texto, como carimbar, etiquetar ou perfurar parte do documento;
- Não colocar muitos papéis na caixa-arquivo de modo a não superlotá-la;
- Não utilizar barbantes para amarrar ou utilizar fitas adesivas para remendos dos documentos;
- Não apoiar nenhum objeto ou parte do corpo (cotovelos) sobre o documento;
- Não fazer nenhum tipo de anotação que não seja necessária, no documento;
- Não usar saliva no dedo para percorrer os documentos, uma vez que pode ocasionar acidez no documento;
- Não dobrar o documento, uma vez que isso pode ocasionar o rompimento das fibras do papel; certificar que o documento está arquivado reto;

Figura 34 - Explicações sobre preenchimento do espelho



Fonte: Adaptado de CPADoc/UFSCar

Arquivar DOC em arquivo corrente

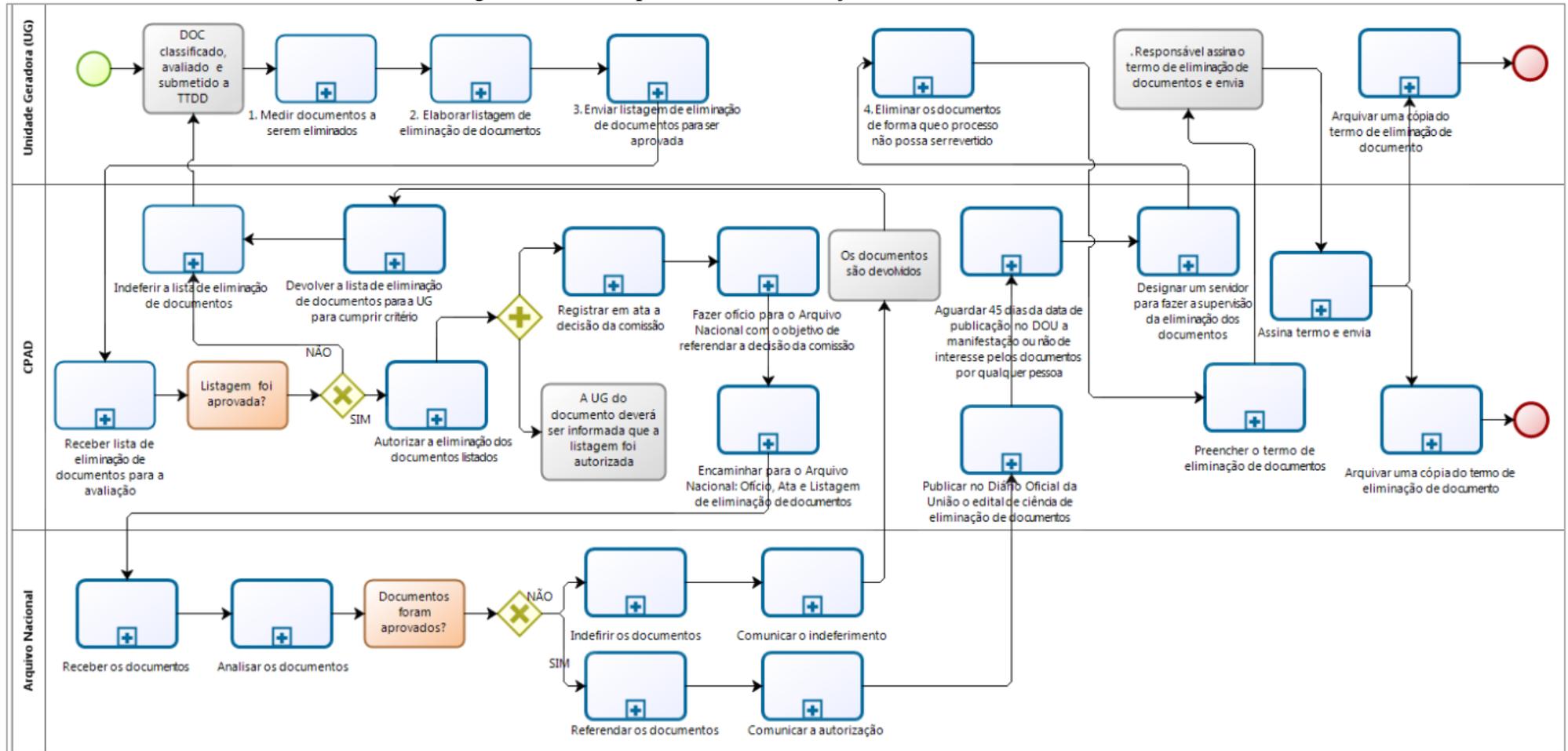
A caixa-arquivo deverá ser arquivada em arquivo próximo aos responsáveis que utilizam o documento. Assim que cumprir o seu prazo de guarda, é necessário verificar se a caixa arquivo deverá ser transferida para o local onde são arquivados os documentos de arquivo intermediário, ou se ela terá seu destino final: eliminação ou recolhimento para a guarda permanente (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

Arquivar DOC em arquivo intermediário

A caixa-arquivo deverá ser arquivada em um local onde o documento possa ser consultado eventualmente, caso seja necessário, e deverá aguardar seu destino final: eliminação ou recolhimento para a guarda permanente (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

Macroprocesso de eliminação de documentos

Figura 35 - Macroprocesso da eliminação de documento



Legenda: UG = Unidade Geradora; CPAD = Comissão Permanente de Avaliação de Documentos

Fonte: Mapa construído pela autora e adaptado da literatura encontrada em Arquivo Nacional (2001); Arquivo Nacional (2011); Arquivo Nacional (2012); Arquivo Nacional (2017); Brasil (2014).

Medir documentos a serem eliminados

A mensuração deve ser registrada em metros lineares, equivalendo à totalidade dos documentos a serem eliminados (ARQUIVO NACIONAL, 2017).

Levando em consideração “os documentos acondicionados na posição vertical (caixas de papelão ou de plástico, pastas "A" a "Z" ou suspensas etc), a metragem linear tem por base o comprimento das estantes e/ou a profundidade das gavetas dos arquivos de aço” (ARQUIVO NACIONAL, 2012, p. 2).

Para documentos inseridos em caixas nas estantes, deve-se “medir a extensão de cada prateleira ocupada e multiplicar a medida pelo número das mesmas; os espaços vazios devem ser desprezados” (ARQUIVO NACIONAL, 2012, p. 2).

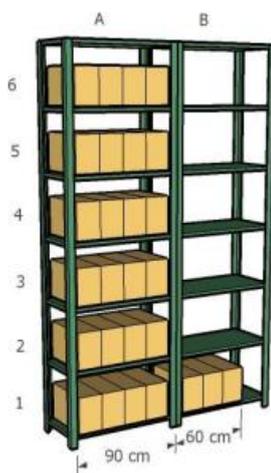
De acordo com a Figura 36, a mensuração, por exemplo, segue da seguinte forma:

Módulo A - 6 X 0,90 m = 5,40 metros lineares

Módulo B - 1 X 0,60 m = 0,60 metro linear

TOTAL A + B = 6 metros lineares

Figura 36 - Exemplo de mensuração de documentos inseridos em caixas nas estantes

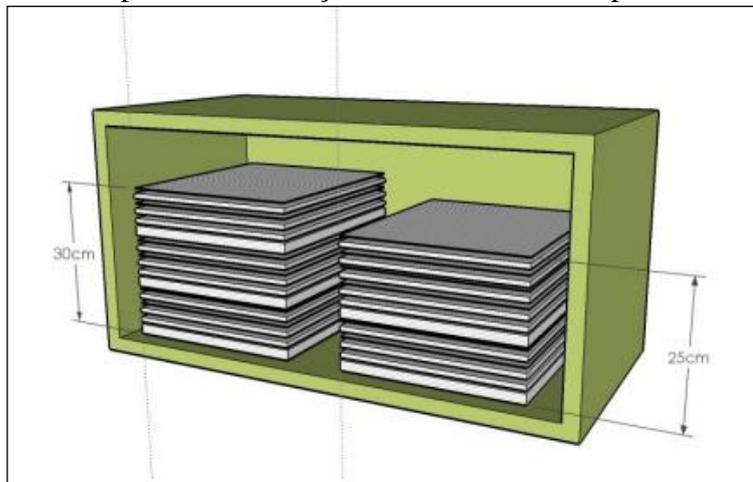


Fonte: Arquivo Nacional (2012, p.2)

Para documentos empilhados ou empacotados em estantes, deve-se medir a altura das pilhas do documento (ARQUIVO NACIONAL, 2012).

De acordo com a Figura 37, a mensuração, por exemplo, segue a seguinte forma: 0,30 m + 0,25 m = 0,55 metro linear.

Figura 37 - Exemplo de mensuração de documentos empilhados em estantes



Fonte: Arquivo Nacional (2012, p.3)

Outros tipos de mensuração podem ser realizados, como, por exemplo, medição de: documentos encadernados, documentos em arquivos ou fichários de aço e documentos empacotados. Para verificar os procedimentos, consultar Arquivo Nacional (2012).

A medida obtida será necessária para preencher o campo “mensuração total” da listagem de eliminação de documentos.

Elaborar listagem de eliminação de documentos

Os documentos que já cumpriram os prazos determinados pela Tabela de Temporalidade de Documentos e, que poderão ser eliminados, deverão ser incluídos na Listagem de Eliminação de Documentos, conforme Figura 38 (BRASIL, 2014).

Figura 38 - Listagem de Eliminação de Documentos

LISTAGEM DE ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS				ÓRGÃO/SETOR: (indicar as siglas) Listagem nº: (indicar nº / ano da listagem) Folha nº: (indicar nº da folha / nº total de folhas)	
ÓRGÃO/ENTIDADE: (indicar o nome do órgão/entidade, acompanhado das siglas respectivas) UNIDADE/SETOR: (indicar o nome da unidade/setor que eliminará os documentos relacionados na listagem, acompanhado das siglas respectivas) No caso de eliminação de documentos de órgãos/entidades extintos, indicar o nome do produtor(a)/acumulador(a) dos documentos.					
Código referente a classificação	Descritor do Código	Datas-Limite	Unidade de arquivamento		Observações e/ou justificativas
			Quantificação	Especificação	
MENSURAÇÃO TOTAL: (indicar, em metros lineares, o total dos documentos que serão eliminados)					
DATAS-LIMITE GERAIS: (indicar, em anos, o período dos documentos que serão eliminados)					
Local, data. Responsável pela seleção		Local, data. Presidente da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos		Local, data. Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais	
Local/Data AUTORIZO: <p style="text-align: center;">TITULAR DA INSTITUIÇÃO ARQUIVÍSTICA PÚBLICA, NA ESPECÍFICA ESFERA DE COMPETÊNCIA</p>					

Fonte: Brasil (2014, anexos)

De acordo com Arquivo Nacional (2017, p. 5), o preenchimento dessa listagem deverá ser da seguinte forma:

- No campo “Código referente à classificação”: preencher com o código numérico, utilizando o Código de Classificação de Documentos de Arquivo.
- No Campo “Descritor do código”: preencher com a descrição correspondente ao Código de Classificação de Documentos de Arquivo.
- No Campo “Datas-limite”: preencher o início e o término do período que abrange os documentos a serem eliminados, separados por hífen ou barra, conforme descrito a seguir:

No preenchimento da coluna datas-limite devem ser observados os seguintes procedimentos:

- a) datas separadas por hífen (-), quando o conjunto documental a ser eliminado abrange todos os anos incluídos nas datas-limite. Por exemplo, os conjuntos documentais dos anos de 1980, 1981, 1982, 1983 e 1984 devem ser representados da seguinte forma: 1980-1984;

b) datas separadas por barra (/), quando o conjunto documental a ser eliminado não abrange todos os anos compreendidos nas datas-limite. Por exemplo, os conjuntos documentais dos anos de 1980, 1981, 1982 e 1984 devem ser representados da seguinte forma: 1980-1982/1984;

- No campo “Unidade de arquivamento”: essa coluna é composta pela quantificação e especificação das unidades de arquivamento a serem eliminadas.

a) QUANTIFICAÇÃO: deve ser registrada a quantidade de embalagens, utilizadas no acondicionamento dos documentos a serem eliminados e que dizem respeito ao código referente à classificação e respectivo descritor;

b) ESPECIFICAÇÃO: deve ser informado se as unidades de arquivamento são caixas, pacotilhas, processos, pastas, entre outros;

- No campo “Observações e/ou justificativas”: devem ser registradas notas complementares úteis ao esclarecimento das informações referentes aos conjuntos documentais a serem eliminados, assim como as justificativas que se fizerem necessárias.

- No campo “Mensuração total”: Registrar a mensuração em metros lineares correspondente ao total dos documentos a serem eliminados.

- No campo “Datas-limite gerais”: Registrar o ano mais antigo e o ano mais recente, separados por hífen, de todos os documentos a serem eliminados e que se encontram registrados na Listagem.

A Figura 39 apresenta um exemplo de preenchimento do quadro descritivo dos documentos, com conjuntos documentais relativos às atividades-fim das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

Figura 39 - Exemplo de preenchimento do quadro descritivo dos documentos

Código referente a classificação	Descritor do Código	Datas-Limite	Unidade de arquivamento		Observações e/ou justificativas
			Quantificação	Especificação	
125.31	Provas. Exames. Trabalhos inclusive verificações suplementares.	1968–1995	11	Caixas	As notas foram registradas entre os anos de 1969 a 1996, nos históricos escolares.
125.33	Registros de conteúdo programático ministrado, rendimento e frequência.	1962–1978	01	Caixa	
MENSURAÇÃO TOTAL: 1,8 metros lineares					
DATAS-LIMITE GERAIS: 1962-1995					

Fonte: Arquivo Nacional (2017, p.8)

Procedimentos da CPAD e Arquivo Nacional

Assim que a listagem de eliminação de documentos for preenchida, ela deverá ser enviada para a CPAD para aprovação. É necessário que a Unidade Geradora aguarde todos os procedimentos para sua aprovação da CPAD e do Arquivo Nacional. Após o Arquivo Nacional autorizar a eliminação dos documentos, a CPAD publicará a aprovação no Diário Oficial da União (DOU) por meio do Edital de Ciência de Eliminação de Documentos, de acordo com a Figura 40, visando dar ciência a toda a comunidade de que tais documentos serão eliminados (ARQUIVO NACIONAL, 2001, 2011, 2012, 2017; BRASIL, 2014).

Figura 40 - Edital de ciência de eliminação de documentos

<p>NOME DO ÓRGÃO/ENTIDADE</p> <p>EDITAL DE CIÊNCIA DE ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS</p> <p>Nº (indicar o nº / ano do Edital)</p> <p>O(A) Presidente da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, designado(a) pela Portaria nº (indicar o nº / dia, mês e ano da portaria de designação), publicada no (indicar o nome do periódico oficial ou do boletim interno do órgão/entidade), de (indicar dia, mês e ano da publicação), de acordo com a Listagem de Eliminação de Documentos nº (indicar o nº / ano da listagem), autorizada pelo(a) titular do(a) (indicar o nome da instituição arquivística pública), por intermédio do (indicar o documento que autorizou a eliminação), faz saber a quem possa interessar que a partir do (indicar o prazo para a efetivação da eliminação, escrevendo por extenso, entre parênteses, o número ordinal correspondente – 30º a 45º) dia subsequente a data de publicação deste Edital no (indicar o nome do periódico oficial ou, na ausência dele, o do veículo de divulgação local), se não houver oposição, o(a) (indicar o responsável pela eliminação) eliminará (indicar a mensuração total) dos documentos relativos a (indicar as referências gerais dos descritores dos códigos de classificação dos documentos a serem eliminados), do período de (indicar as datas-limite gerais), do(a) (indicar o nome do(a) órgão/entidade produtor(a) ou acumulador(a) dos documentos a serem eliminados).</p> <p>Os interessados, no prazo citado, poderão requerer às suas expensas e mediante petição dirigida à Comissão Permanente de Avaliação de Documentos do(a) (indicar o nome do(a) órgão/entidade), a retirada ou cópias de documentos, avulsos ou processos, bem como o desentranhamento ou cópias de folhas de um processo.</p> <p>Local e data.</p> <p>Nome e assinatura do Presidente da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos.</p>

Fonte: Brasil (2014, anexos)

Eliminar os documentos de forma que o processo não possa ser revertido

De acordo com o Arquivo Nacional (2011, p.35), a “eliminação deve ocorrer por meio de fragmentação manual ou mecânica, pulverização, trituração, derretimento, desmagnetização ou reformatação, mediante a garantia de que o processo não possa ser revertido”. Os papéis resultantes desse processo poderão ser reciclados.

Termo de Eliminação de Documentos

Após a eliminação dos documentos a CPAD emite o Termo de Eliminação de Documentos, conforme Figura 41. Tanto a unidade geradora do documento quanto a CPAD devem manter arquivados os documentos gerados durante o processo (ARQUIVO NACIONAL, 2011).

Figura 41- Termo de Eliminação de Documentos

<p>NOME DO ÓRGÃO/ENTIDADE</p> <p>TERMO DE ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS</p> <p>Aos dias do mês de do ano de, o(a) (indicar o nome do órgão/entidade responsável pela eliminação), de acordo com o que consta da Listagem de Eliminação de Documentos nº (indicar o nº / ano da listagem), aprovada pelo(a) titular do(a) (indicar o nome da instituição arquivística pública), por intermédio do (indicar o documento que autorizou a eliminação) e respectivo Edital de Ciência de Eliminação de Documentos nº (indicar o nº / ano do edital), publicado no (indicar o nome do periódico oficial ou, na ausência dele, o do veículo de divulgação local), de (indicar a data de publicação do edital), procedeu à eliminação de (indicar a mensuração total) dos documentos relativos a (indicar as referências gerais dos descritores dos códigos de classificação dos documentos a serem eliminados), do período de (indicar as datas-limite gerais), do(a) (indicar o nome do(a) órgão/entidade produtor(a) ou acumulador(a) dos documentos que foram eliminados).</p> <p>Local e data.</p> <p>Nome, assinatura e cargo do responsável designado para supervisionar e acompanhar a eliminação.</p> <p>Nome e assinatura do Presidente da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos</p>
--

Fonte: Brasil (2014, anexos)

Arquivamento do DOC em arquivo permanente

Os documentos de guarda permanente, ou seja, de valor secundário (histórico e probatório) não podem ser eliminados, portanto, deverão ser recolhidos para a instituição arquivística, responsável na universidade.