

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA GESTÃO DE DOCUMENTOS NO IFRN CNAT

### PROCESS MAPPING IN DOCUMENT MANAGEMENT AT IFRN CNAT

Larissa Mendonça Mota<sup>1</sup>  
Ana Paula da Costa Marcelino<sup>2</sup>  
Elizangela Aparecida Miranda Leite<sup>3</sup>  
Ernesto Alexandre Tacconi Neto<sup>4</sup>  
Arlene Lucena de Medeiros<sup>5</sup>  
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi<sup>6</sup>

#### RESUMO

A gestão de processos precisa de um bom gerenciamento para que o acesso aos dados e informações estejam disponíveis em tempo hábil, gerando vantagem competitiva e trazendo melhoria na sua execução. Nessa direção, o objetivo dessa pesquisa é promover um mapeamento de processos para melhorar o desempenho na gestão de documentos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN *Campus* Natal Central. Trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa e com procedimentos que se baseiam na pesquisa-ação, utilizando-se da observação participante. Nos resultados foram identificadas as diferentes etapas operacionais para a elaboração do fluxograma. Entretanto, as análises realizadas na diretoria acadêmica sugerem alguns gargalos na destinação dos documentos, bem como os arquivos encontrados na diretoria são do ano de 2001 até o ano de 2016, e são exclusivamente em papel, que ainda não foram digitalizados. Conclui-se que é necessário mudar a forma de gerir documentos nas organizações e especialmente, na compreensão da importância histórica de um acervo.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos; Mapeamento dos Processos; Gestão de Documentos; Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

---

<sup>1</sup>Graduada em Gestão Pública. IFRN – Campus CNAT. Natal. Rio Grande do Norte. Brasil. E-mail: [larissamota560@gmail.com](mailto:larissamota560@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7568-9515>

<sup>2</sup>Graduada em Gestão Pública. IFRN – Campus CNAT. Natal. Rio Grande do Norte. Brasil. E-mail: [anapula.rnbr@gmail.com](mailto:anapula.rnbr@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0466-7558>

<sup>3</sup>Graduada em Gestão Pública. IFRN – Campus CNAT. Natal. Rio Grande do Norte. Brasil. E-mail: [elizangelamiranda293@gmail.com](mailto:elizangelamiranda293@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2996-297X>

<sup>4</sup>Mestrado em Engenharia de Produção. IFRN – Campus Natal Zona Leste. Natal. Rio Grande do Norte. Brasil. E-mail: [ernesto.tacconi@ifrn.edu.br](mailto:ernesto.tacconi@ifrn.edu.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1223-6825>

<sup>5</sup>Mestrado em História. IFRN – Campus CNAT. Natal. Rio Grande do Norte. Brasil. E-mail: [arlene.lucena@ifrn.edu.br](mailto:arlene.lucena@ifrn.edu.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6668-0651>

<sup>6</sup>Doutora em Administração. IFRN – Campus CNAT. Natal. Rio Grande do Norte. Brasil. E-mail: [marli.tacconi@ifrn.edu.br](mailto:marli.tacconi@ifrn.edu.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8877-9984>

## ABSTRACT

Process management needs good management so that access to data and information is available in a timely manner, generating competitive advantage and improving execution. In this direction, the objective of this research is to promote a mapping of processes to improve performance in document management at the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN *Campus* Natal Central. This is an applied, descriptive, qualitative research with procedures based on action research, using participant observation. In the results, different operational steps were identified for the elaboration of the flowchart. However, the analyzes carried out in the academic board suggest some bottlenecks in the destination of the documents. As well as the files found in the board are from the year 2001 to the year 2016, and are exclusively on paper, what not yet been digitized. It is concluded that it is necessary to change the way documents are managed in organizations and especially in understanding the historical importance of a collection.

**Key words:** Processes management; Process Mapping; Document management; Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

**Artigo recebido em:** 14/03/2024

**Artigo aprovado em:** 30/04/2024

**Artigo publicado em:** 21/05/2024

Doi: <https://doi.org/10.24302/agora.v29.4748>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão documental fornece aos gestores as informações necessárias, localizadas e disponibilizadas em tempo hábil, para tomada de decisão. Dessa maneira, ela atua na linha cronológica do documento, criando condições para a realização de um padrão de arquivamento através do plano de classificação, garantindo a eliminação ou a preservação de documentos de forma crítica, analítica e segura, partindo de prazos estabelecidos na tabela de temporalidade documental (ALMEIDA; VITORIANO, 2018).

O Ministério da Educação define regras que envolvem a forma como a gestão de documentos é organizada e conservada dentro das Instituições de Ensino Superior - IES, especialmente nas atividades acadêmicas e administrativas, as quais estão expostas na Portaria nº 315, de 4 de abril de 2018. Entretanto, com a Portaria nº 474, de 31 de março de 2021, criada pela Reitoria do Instituto Federal do Rio Grande do

Norte, para resolver a questão da digitalização do acervo acadêmico, pouco se avançou no sentido de cumprir a exigência legal no tocante aos documentos físicos.

O artigo 1, da Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, afirma que 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. Para isso, torna-se clara a necessidade de assegurar de forma inteligente e segura o arquivamento de documentos públicos, preservando seu valor jurídico, histórico e informativo.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, como instituição de ensino médio, técnico e superior, possui a necessidade de realizar uma eficiente gestão de documentos para a manutenção dos registros escolares, bem como de outros documentos institucionais, seguindo as legislações vigentes. Além de que, a forma de arquivar e gerenciar documentos tem mudado nos últimos anos (MACÍAS-JIMÉNEZ; ACOSTA-FONTALVO; JIMÉNEZ-BARROS, 2020).

Portanto, diante do que foi apresentado, manifesta-se de imediato a seguinte questão: como o mapeamento de processos na gestão documental é capaz de inovar as atividades organizacionais no IFRN *Campus* Natal Central - CNAT?

A partir desse contexto, essa pesquisa tem o objetivo de mapear os processos na gestão de documentos do IFRN CNAT. De forma específica identificar o gerenciamento do registro de modo eficiente; registrar as etapas dos processos; e analisar os gargalos existentes, com a finalidade de ampliar o uso correto dos métodos de práticas arquivísticas.

Este trabalho tem o intuito de ampliar o uso correto dos métodos de práticas arquivísticas, ocasionando uma melhor gestão de documentos, de modo que seja desenvolvido um mapeamento de processos, identificando o gerenciamento do registro de modo correto.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DOCUMENTAL

Qualquer organização cria diariamente documentos, sendo necessário um eficiente processo de gestão documental, que permita a armazenagem e o arquivamento da informação (JORDAN; ZABUKOVŠEK; KLANČNIK; 2022).

A gestão de documentos otimiza o pleno acesso à informação aos que necessitam. Os gestores dessa área precisam focar na redução dos custos operacionais, em um melhor aproveitamento do espaço físico de armazenagem e uma guarda eficiente dos documentos, evitando a sua deterioração (FEITOZA; ALMEIDA; LIMA, 2017). Basicamente, a gestão de documentos pode ser definida como sendo “o conjunto de atividades que englobam a produção documental, sua classificação, tramitação, acesso para uso, avaliação, destinação e o arquivo de documentos” (SANTOS JÚNIOR, 2018, p. 132).

Segundo a Lei nº 8.159/91, a gestão de documentos é um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a eliminação ou recolhimento para guarda permanente. Além disso, foi criado pelo art. 26, da Lei nº 8.159/91, sendo regulamentado pelo decreto nº 4.073, de janeiro de 2002, o Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ, que é um órgão que tem por finalidade definir a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados, como órgão central de uma Sistema Nacional de Arquivos, bem como exercer orientação normativa, visando à gestão documental e a proteção especial aos documentos de arquivo (AGIBERT, 2013).

A gestão documental constitui um agrupamento de parâmetros planejados entre os responsáveis de uma determinada instituição e cada responsável do departamento. Parâmetros que garantem o controle dos documentos, direcionando em considerações de eficiência das atividades administrativas, além de preservar a recordação organizacional (ALMEIDA; VITORIANO, 2018).

Conforme Jiménez, Batista e Gómez (2022, p. 89), a gestão documental nas universidades é “responsável pela criação, identificação, organização, descrição,

avaliação e divulgação dos fundos documentais, sejam os que fazem parte da sua gestão atual ou os que compõem a sua memória histórica”.

Com o uso constante de tecnologias, as informações recebidas e produzidas passaram a acumular-se em ambientes organizacionais, interno e externamente. Sendo assim, identificar a importância da informação, o momento adequado para seu uso, arquivamento e eliminação, é necessário para que as organizações se mantenham seguras em seus processos decisórios (CRIVELLARO; VITORIANO, 2022). O acesso à tecnologia também facilita o acesso dos cidadãos aos portais eletrônicos das instituições para acesso e controle da informação. Essa participação cidadã é essencial para a melhoria da sociedade (SOARES et al., 2023).

Com objetivos atrelados aos preceitos da administração moderna: a economia, a eficiência, a eficácia, o controle e a racionalização da produção documental, a gestão de documentos centra-se no documento arquivístico como objeto (VIEIRA, 2020).

Por meio da Portaria nº 47, de 14 de fevereiro de 2020, o Arquivo Nacional aprovou o código de classificação e a tabela de temporalidade e destinação de documentos relativos à atividade do Poder Executivo Federal (TCU, 2018).

O Plano de Classificação se constitui na principal atividade da gestão de documentos e arquivos de uso corrente e agrupa os documentos em classes, também poderá fazer uso de codificação ou vocabulários para classificá-los e ajudar principalmente na recuperação (BRANDÃO, 2017).

Segundo o Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ, cada conjunto numérico é dividido em dez classes, as classes representam as funções desempenhadas pela instituição e pode subdividir em subgrupos. Dessa maneira, dentro do Plano de Classificação, existem numerações vazias que precisam ser preenchidas com novas funções e atividades que poderão ser criadas no futuro (LOPES; BLATTMANN, 2017).

Por outro lado, por meio da Tabela de Temporalidade de Documentos - TTD, entre outras análises, é possível saber quanto tempo o documento deve permanecer em sua unidade administrativa ao cessar seu trâmite, quanto tempo este ficará no arquivo intermediário e se ele será eliminado ou guardado permanentemente (BRASIL, 2018).

Os documentos correntes são aqueles ainda em uso, os documentos intermediários são os enviados para arquivo para cumprimento legal de prazos e são consultados esporadicamente. Após decorridos os prazos legais, os documentos intermediários são encaminhados para destruição ou para o arquivo permanente. Os documentos permanentes são aqueles que, devido seu valor legal ou histórico, devem ser preservados por tempo indeterminado (NOVAIS, 2015).

Com o aumento e o incentivo do Governo Federal para o ingresso de novos estudantes nas instituições de ensino superior, por meio de programas sociais, cresceu o número de vagas ofertadas, tendo como consequência o grande volume da documentação que circula nessas instituições. Portanto, aumentando a complexidade necessária para uma adequada gestão documental.

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Processo é toda e qualquer atividade com o objetivo previamente estabelecido, que possui um início, meio e fim. Assim, toda ação que tem uma finalidade e objetivo para alcançar, que seja interesse de uma determinada organização. Dessa forma, as organizações são compostas de diversos processos, em cada setor desempenham as atividades que ligam uma sequência de acontecimentos (CRIVELLARO; VITORIANO, 2022).

Para Louzada e Duarte (2013), a gestão de processos posiciona os processos no centro da organização, modifica a estrutura da empresa, alinha os objetivos e compreende o negócio como um todo, estão ligados aos processos atuais, à estratégia, aos fatores críticos de sucesso, ao time executor, ao controle e ao aprendizado. Para os autores, a sua implementação acontece por meio da escolha de uma metodologia compatível com a organização estudada. Há diversas maneiras de implementação que podem ser utilizadas de forma a direcionar o projeto, fornece critérios de formalização da atividade de análise e modela os processos.

Com o mundo globalizado, marcado por alterações contínuas em seu cenário, é necessário que as organizações sejam ágeis em perceber as mudanças, as transformações quanto ao modo de gestão e administração. As organizações precisam promover, constantemente, adaptações em seus modelos que, muitas vezes, ainda são burocráticos e desenvolver melhor as suas atividades de trabalho,

procurando sempre torná-las mais eficientes e eficazes, monitorando como estão seus processos, de modo que se torne algo cotidiano (SANTOS, 2014).

A gestão de processos não pode ser tratada como uma ferramenta, mas como uma nova cultura que deve ser desenvolvida no dia a dia da organização. Dessa maneira, o uso do *Business Process Management* - BPM pode ser considerado como uma transformação de processos na geração de valor para clientes e sociedade (ABPMP, 2021). O BPM é “um sistema abrangente para gerir e transformar as operações organizacionais” (HAMMER, 2015, p. 3). Por meio dele, uma instituição pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos menores, maior velocidade, melhor uso de ativos e maior flexibilidade (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

A gestão de processos é uma filosofia essencial para as organizações públicas, porque em virtude das proporções, essas instituições têm dificuldade de flexibilizar e mudar a sua forma de fazer as operações. Nesse sentido, é necessário o desenvolvimento de equipes qualificadas em gestão e melhoria dos processos.

Ramos et al. (2019) reforçam que a gestão de processos é fundamental para modernizar e melhorar serviços na administração pública. Inclusive, ressaltam que um trabalho nessa direção reduz o retrabalho, eleva a produtividade, melhora na qualidade de produtos/serviços e redução dos riscos. Desde que se consiga no setor público quebrar a resistência à mudança entre os servidores.

A questão é a incipiência de uma cultura voltada a essa forma de gestão, porque apesar dos avanços na administração pública, muito ainda precisa ser realizado, a fim de que a modernização decorrente dos mapeamentos gere uma real melhoria nos serviços prestados à sociedade (RAMOS et al., 2019).

Em resumo, tentar averiguar o funcionamento das instituições do ponto de vista dos processos é de fundamental importância. Para isso, a gestão de processos surge como um modelo que possibilita às organizações priorizarem a forma como o trabalho é executado eliminando fazendo o descarte de toda atividade que não agrega valor e colabora para diminuir custos de produção.

### 2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é um método complexo que requer estudo, tempo e dedicação, no qual se aplicam técnicas para a coleta de dados e informações, no

intuito de padronizar e interligar as atividades que são desenvolvidas pelas organizações, visando conhecer o processo como um todo. Portanto, para o mapeamento de processos é necessário fazer a identificação das atividades, quais pessoas estão envolvidas, identificar as normas e legislações incidentes e até escolher a representação gráfica que será utilizada para desenhar o processo em estudo (CRIVELLARO, 2023).

O mapeamento de um processo permite identificar gargalos que atrapalham as atividades, gerando operações malsucedidas que causam perdas de recursos e redução no desempenho (HIRT; GELBCKE, 2014).

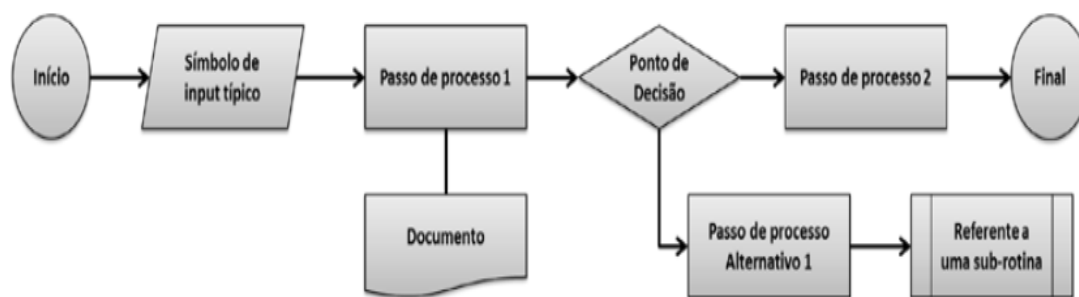
Para Scucuglia (2008), mapear os processos é um exercício de reflexão e debates com a finalidade de retratar através de fluxogramas ou qualquer outra ferramenta visual existente, como ocorrem os trâmites internos, quais são os seus pontos fracos, onde estão as inadequações pontuais, como ocorrem os fluxos de informações, seja em meio eletrônico ou físico, quais são as responsabilidades por cada etapa, e, principalmente, quais são as entregas efetivas que constituem os produtos dos clientes internos das organizações.

Uma das ferramentas mais comuns para mapeamento de um processo é o fluxograma, utilizado por décadas e baseado em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos de processo (ABPMP, 2021). “Para se realizar o mapeamento dessas atividades utilizam-se símbolos que identificam e classificam cada operação realizada” (HIRT; GELBCKE, 2014, p. 106).

De acordo com Cruz e Fiaco (2021), essa ferramenta é uma representação da sequência das atividades de um processo com o objetivo de evidenciar os problemas ou oportunidades, garantindo a qualidade e o aumento produtivo da organização. Mediante a identificação e o diagnóstico de qual etapa está o gargalo, é possível corrigir os erros identificados ou utilizar técnicas de otimização para melhorar os processos. A seguir, a Figura 1 apresenta um fluxograma simples, com uso de símbolos básicos.



Figura 1 – Fluxograma simples



Fonte: ABPMP (2013, p. 84).

Para Mello (2008), as vantagens na utilização do fluxograma é que permite verificar como se conecta e relaciona os componentes de um sistema, sendo mecanizado ou não, facilita o encontro das deficiências através da fácil visualização dos passos, transportes, operações e formulários, facilita a análise de eficácia no sistema e propicia o entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes.

A Teoria das Restrições é uma importante metodologia de gestão para o processo de identificação dos pontos críticos que restringem as saídas de uma operação produtiva, promovendo a otimização das operações. Ela gera benefícios pela organização das atividades, identificação de conflitos, orientação para a resolução, simplificação dos processos administrativos, melhora o controle e facilita a tomada de decisão. Além disso, essa teoria funciona de forma eficaz no setor público (SANTOS; PEREIRA; SANTOS, 2022).

Conforme Chagas, Gomes e Freitag (2022), as restrições precisam ser combatidas para maximizar a capacidade de uma atividade gargalo. Nesse sentido, esses autores verificaram as causas que elevavam os tempos de processamento, sem considerar o número de funcionários em cada atividade. A ideia é nem produzir demais e nem a menos, realizando um balanceamento, de forma que todos trabalhem dentro de um ritmo definido, mantendo a qualidade em todo o processo e, portanto, evitando os erros.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo buscou promover um mapeamento de processos para melhorar o desempenho na gestão de documentos do IFRN *Campus* Natal Central. Para isso,

desenvolveu-se uma investigação exploratória, descritiva e aplicada, com base documental. Segundo Gil (2008), para fins de pesquisa científica, qualquer objeto que contribui com a investigação é considerado documento. Por outro lado, trata-se de um estudo de caso, com dados secundários extraídos de uma diretoria acadêmica. Além disso, segundo Yin (2001), o estudo de caso oferece contribuição para o estudo de fenômenos individuais, políticos, sociais e organizacionais.

Na forma de abordagem, é classificada como qualitativa em virtude de a análise envolver a busca de subsídios sobre como os processos que envolvem a gestão de arquivos da diretoria podem ser melhorados. Segundo Gil (2008), nesse tipo de abordagem o ambiente de estudo é a própria fonte de dados da pesquisa, ou seja, o processo e o seu significado são o próprio alicerce da pesquisa. Para Pádua (2016), a pesquisa qualitativa busca o sentido, a importância, a relevância do que se encontra. Portanto, observa e analisa o fenômeno em estudo.

Em relação aos procedimentos, este estudo se enquadra como uma pesquisa-ação. Santos, Calíope e Barros Neto (2017) ressaltam que a pesquisa-ação utiliza dados primários e secundários, focando na mudança organizacional que ocorre após a resolução de um problema. Portanto, essa forma de pesquisa analisa o cenário, no qual o processo é repetido até que um resultado desejado seja encontrado, investigando os efeitos de soluções aplicadas (COOPER; SCHINDLER, 2016).

A primeira fase do trabalho se concentrou na compreensão sobre a legislação que incide sobre o arquivo em órgãos federais. Nesse processo se verificou que a Lei nº 8.159/91, regulamentada pelo Decreto nº 4.073, de janeiro de 2002, do CONARQ, é o que dispõe sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados e dá outras providências. Conforme essa legislação, define-se arquivo e gestão de documentos:

Art. 2º - Consideram-se arquivos, para os fins desta Lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos. Art. 3º - Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

A Portaria nº 47, de 14 de fevereiro de 2020, do Arquivo Nacional, é o documento que dispõe sobre o Código de Classificação e Tabela de Temporalidade e

Destinação de Documentos relativos às atividades meio do Poder Executivo Federal. Esse documento pode ser acessado na íntegra no seguinte endereço eletrônico: [www.siga.arquivonacional.gov.br](http://www.siga.arquivonacional.gov.br).

Realizada as análises nos motores de buscas como *Google* e em entrevista com a Coordenadora do Arquivo do IFRN CNAT, identificou-se que apenas esses dois documentos (Lei nº 8.159/91 e a Portaria nº 47, de 14 fev. 2020) são os que regem e coordenam todas as atividades de arquivamento dentro das instituições públicas. Dessa forma, para esta pesquisa, foram utilizadas a Lei nº 8.159/91 e a Portaria nº 47, de 14 de fevereiro de 2020 para nortear todo o trabalho prático de campo.

Na sequência foram realizados o levantamento e a organização dos documentos da diretoria, a fim de colocá-los de forma cronológica para torná-los apropriados para averiguar quais eram os tipos de documentos guardados pela diretoria. É nesse sentido que Vergara (2000, p.47), “classifica a pesquisa descritiva por expor características que estabelecem correlações entre variáveis e definem sua natureza”. Sob essa ótica, foram analisados documentos de abrangência acadêmica como Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, memorando, ata de reunião, currículo de professores, portarias, requerimentos, dentre outros, que são atendidos na diretoria do *Campus*. Diante disso, foram identificadas as diferentes etapas operacionais para a elaboração do fluxograma.

Portanto, foram coletadas informações através de análise documental, entrevista, da observação participante e visitas *in loco*, sendo identificadas as diferentes etapas operacionais para análise do processo e a elaboração do fluxograma.

Essas informações foram tratadas através do *software Bizage Modeler* para elaboração do registro visual do mapeamento das etapas de gestão documental, bem como foi utilizado para realização da análise dos gargalos existentes. Essa ferramenta serviu para facilitar a compreensão das etapas do processo, a identificação dos pontos que poderiam ser melhorados, a fim de corrigir as restrições dos processos e melhorar a eficiência da instituição.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme Teixeira e Aganette (2018, p. 429):

Gerenciar documentos e informações é reconhecidamente um pré-requisito necessário em projetos de gestão documental e de mapeamento e modelagem de processos. As práticas arquivísticas configuram-se como primeiros procedimentos executados em projetos de gestão documental e resultam em um inventário de tipologias documentais sobre um processo e ou atividade.

Nessa perspectiva, esta pesquisa envolveu a gestão de processos e a gestão documental dos arquivos do IFRN CNAT, conforme os tópicos seguir.

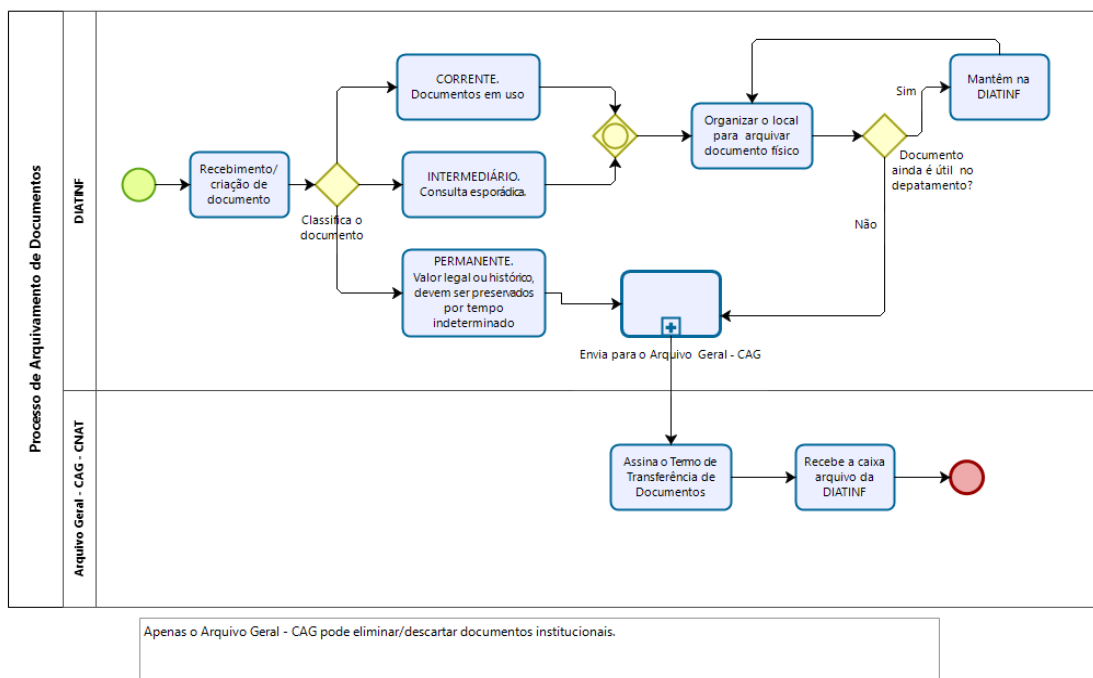
### 4.1 O PROCESSO DE ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS

A primeira etapa para apreciar os dados foi o levantamento das etapas que envolvem o processo de arquivamento da diretoria, bem como o registro pela elaboração do fluxograma desse processo de arquivamento de documentos.

Na diretoria pesquisada, todo o processo de destinação do documento deve seguir um fluxo até o "descarte" final do documento. Diante disso, foram identificadas as diferentes etapas operacionais para a elaboração do fluxograma. O início da operação ocorre com o recebimento ou a criação dos arquivos, após essa etapa é identificado se o arquivo é intermediário, corrente ou permanente. Quando o documento é permanente, ele é enviado para o Arquivo Central do CNAT. Em seguida, a opção é verificar se o documento já tem digitalização. Quando não estão digitalizados, é necessário digitalizar e na sequência organizar o local de guarda do documento físico. Contudo, os arquivos que estão disponíveis na diretoria são documentos em papéis e não foram digitalizados até o momento deste levantamento. Dessa forma, a retenção do arquivo seria guardar na sala de arquivos na própria diretoria.

O fluxograma do processo de arquivamento pode ser verificado na Figura 2.

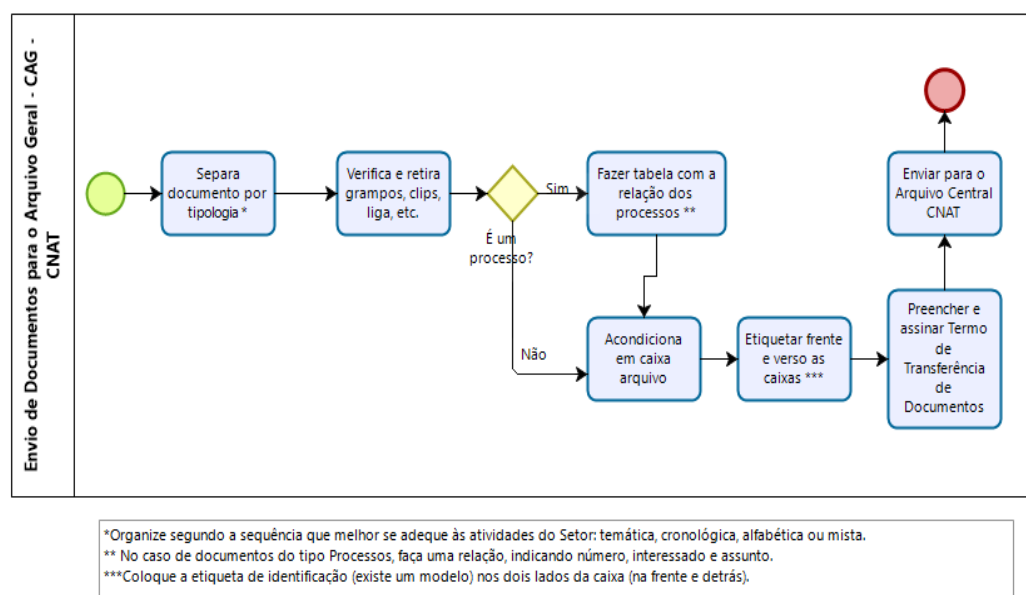
Figura 2 – Fluxograma do tipo BPMN do processo de arquivamento



Fonte: Dados da pesquisa com o uso do *Software Bizage Modeler* (2022).

Na Figura 2, o “envio para o Arquivo Geral – GAC” é uma atividade colapsada, conforme o BPMN, na qual o seu processo pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 – Envio de documentos das diretorias para o Arquivo Geral



Fonte: Dados da pesquisa com o uso do *Software Bizage Modeler* (2022).

A Figura 3 mostra o processo de arquivamento, desde o documento definido por sua tipologia, seja ele corrente, intermediário ou permanente. Com isso, ele é destinado ou não para o Arquivo Geral do *campus*.

Na pesquisa de Macías-Jiménez, Acosta-Fontalvo e Jiménez-Barros (2020), os principais desafios para um tratamento eficaz da informação em organizações eram a falta de padronização dos documentos, uso limitado de documentos eletrônicos e falta de políticas claras de gestão documental.

Conforme as Figuras 2 e 3, para identificar como é o gerenciamento do registro é importante averiguar se os servidores conhecem e aplicam os instrumentos de Gestão de Documentos definidos pelo Arquivo Nacional, tanto no que diz respeito ao fluxo documental entre as fases corrente (uso/consulta frequente), intermediária (uso pouco frequente) e de preservação permanente (por seu valor histórico), como em relação ao tempo de guarda do acervo, se este condiz com a tabela de temporalidade de documentos das atividades meio e fim da Administração Pública Federal.

Entretanto, as análises realizadas na diretoria acadêmica identificaram alguns gargalos na destinação dos documentos. Os arquivos na diretoria envolvem TCC, memorando, ata de reunião, currículo de professores, portarias, requerimentos, dentre outros, que são atendidos na diretoria do *campus*. Sob essa ótica, avaliando a Tabela 1 é válido ressaltar que a organização dos documentos não segue um único padrão para guardar os arquivos. Dentre as diferentes formas de guardar documentos foram verificados o uso de pastas, livros e caixas.

Tabela 1 – Arquivos da diretoria

TIPOLOGIA	TEMPO	QUANTIDADE	MATERIAL
TCC	2001-2016	296	Livro
TCC	2001-2016	13	Caixa
Portaria, memorandos e resoluções	2001-2016	10	Pasta
Processos	2001-2016	10	Pasta e caixa
Ata professor	2001-2016	66	Pastas a-z
Sem identificação	2001-2016	7	Pasta e caixa

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os arquivos encontrados na diretoria, referentes ao ano de 2001 até o ano de 2016, são documentos exclusivamente em papel, que ainda não foram digitalizados.

Com isso, os gargalos identificados foram a forma na qual os arquivos foram encontrados dentro dos armários, gerando uma confusão na organização.

A Tabela 2 mostra o cálculo do volume de arquivamento na diretoria.

Tabela 2 – Cálculo do volume de arquivamento na diretoria

<b>ARMÁRIO</b>	<b>CÁLCULO (A+B = metros lineares)</b>
1	0,36 cm lineares
2	0,41 cm lineares
3	2,21 cm lineares
4	2,36 cm lineares
5	6,27 metros lineares
6	1,76 + 1,64 = 3,04
7	3,52 metros lineares

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Avaliando a Tabela 2, é possível verificar a mensuração dos documentos. Dessa maneira, para medir foi utilizado o manual do arquivo nacional que segue pela fórmula  $A+B = \text{metros lineares}$ .

Seguindo esse princípio, se calcula primeiro o espaço que consta ocupado pelos documentos, que pode ter em prateleiras. Em seguida, soma os módulos ocupados e com isso se transforma em metros lineares. Por exemplo, a estante com duas divisórias tem o lado esquerdo (módulo A) composto por cinco prateleiras e um espaço linear de 0,60 metros ocupado pelo documento e no lado direito (módulo B), existe uma área ocupada de 0,20 metros lineares com apenas uma prateleira. O cálculo será 0,60 do espaço com 5 das prateleiras, o que resultará em 3 metros lineares; no módulo B será 0,20 x o número de prateleiras que será 1, resultando em 0,60. Feito isso, o cálculo do módulo  $A+B$  será igual a 3,60 metros lineares, nesse exemplo.

As instituições públicas possuem uma enorme massa documental exigindo a necessidade de encontrar formas de tornar esse processo de armazenamento mais veloz, preciso e eficaz. Para isso, precisam implantar projetos de gestão documental que permita o controle dos documentos, reduzam os custos operacionais do arquivamento e possibilitem o acesso à informação de maneira segura e em tempo hábil (CRIVELLARO, 2023).

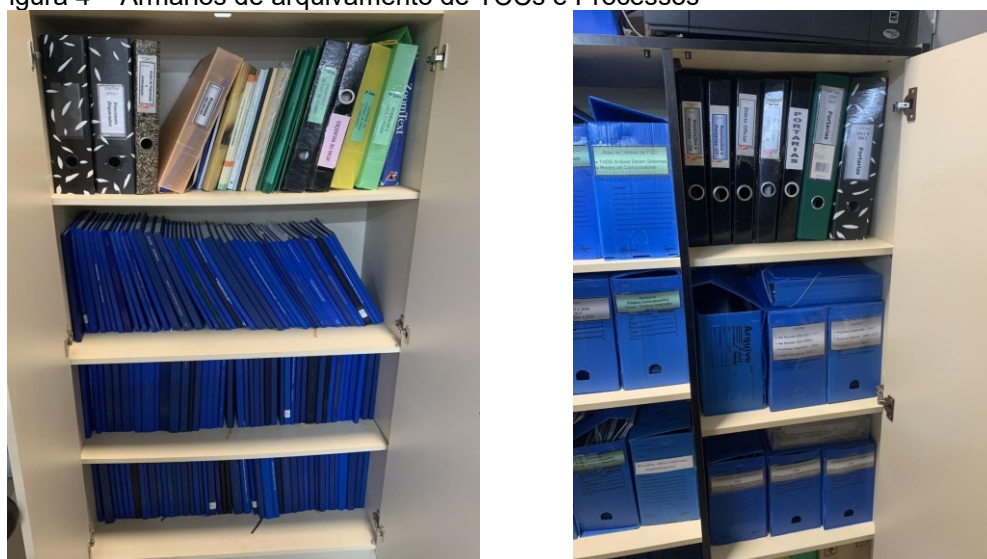
Através da visita a diretoria foram identificados alguns gargalos decorrentes dos documentos que são armazenados de forma misturada com documentos de outras classificações. Além disso, existem documentos com mais de uma lauda, que

não estão grampeados, fazendo com que acabe dificultando a identificação do documento completo, gerando um grande volume de arquivos misturados.

Os processos precisam ser gerenciados de forma contínua e quando as metas não são alcançadas, precisa-se determinar a razão dessas deficiências, que podem ser falhas na execução e/ou no projeto/design (HAMMER, 2015).

Para uma análise detalhada do processo foram retiradas fotos dos armários que guardam a documentação, os quais são separados por caixas, livros e pastas, expostas na Figura 4.

Figura 4 – Armários de arquivamento de TCCs e Processos



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Figura 4, demonstra alguns documentos separados por prateleiras, o qual contém apenas um módulo, o tipo especificado é o Trabalho de Conclusão de Curso e atas de reuniões, memorandos e requerimentos. Avaliando ainda a Figura 4, verifica-se que os documentos também são guardados em caixas de a-z. Constatase, inclusive, uma diminuição das caixas com o passar dos anos dentro do espaço de tempo relatado 2001-2016. Além disso, procurou-se estabelecer os eventuais gargalos nos processos arquivísticos da diretoria. Dentre doze armários existentes e uma prateleira, apenas sete estão ocupados por documentos arquivísticos.

Seguindo o fluxo demonstrado na Figura 2, o processo de envio para o arquivo geral é falho, não obedece ao processo para a melhoria do espaço e tempo. Além disso, as pastas que estão nomeadas como atas de reunião, contêm memorandos, portarias, que deveriam seguir apenas o armazenamento de documentos “atas de



reunião”. Dessa forma, com a identificação desse gargalo, é perceptível que existe um embaralhamento dos arquivos. Além do mais, existem materiais de uso contínuo como mouse, tesouras, pilhas, dentre outros, misturados com os documentos no mesmo armário.

Gerir documentos em instituições educacionais não é apenas uma questão técnica, mas abrange aspectos estratégicos, nos quais: a alta administração precisa estar empenhada; possuir uma política documental que seja transversal a todos os documentos e processos; e atender as obrigações legais; além de proteger a integridade dos documentos, mantendo a autenticidade e reduzindo as intempéries do tempo (JIMÉNEZ; BATISTA; GÓMEZ, 2022).

#### 4.2 PROPOSTA DE AÇÕES PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS ARQUIVÍSTICOS

Foram desenvolvidas proposições que visam reduzir os erros de arquivamento e desfazimento de documentos. Portanto, recomenda-se aos gestores, a criação de uma cultura de utilização de processos arquivísticos, mantendo dentro dos padrões recomendados, organizados de forma a atender a legislação, mesmo que ocorra a mudança dos gestores ou dos servidores. Para Brocke e Roseman (2013, p. 5), “os processos não conseguem corresponder às exigências de desempenho em virtude de desenho falho ou de uma execução falha”.

Nesse sentido, é pertinente a criação de um manual mostrando como deve ser o padrão de armazenamento dos documentos buscando manter a sua organização, o que tende a facilitar a orientação, tanto dos servidores antigos, quanto aos novatos no setor. As orientações através de manuais facilitam a separação dos documentos, especificando a temporalidade de cada um, além das classificações dos arquivos, de forma correta, dentro dos diferentes tipos: corrente, intermediário ou permanente.

Também é importante inserir dentro do planejamento estratégico de gestão de pessoas, a quantidade de pessoal necessária para cada setor, além da oferta de treinamento e desenvolvimento de pessoas em cursos de Formação Inicial e Continuada - FIC sobre o tema melhoria dos processos arquivísticos, buscando o atendimento de qualidade aos servidores e ao cidadão usuário. Conforme Suzaki (2017), a execução das tarefas de forma eficiente e eficaz exige várias competências

diferentes, o que requer o constante processo de instruir os colaboradores para o desempenho de suas funções, que proporcionará competências para a resolução de problemas atuais e futuros. Portanto, o treinamento deve ser simples e executado junto ao espaço de execução das atividades operacionais “chão de fábrica”.

Com relação a estrutura física que a diretoria dispõe, seria necessária a identificação das estantes, com o uso de endereçamento que demonstra de forma objetiva onde cada pasta específica de documento está guardada, agilizando a busca por processos. Suzaki (2017, p. 90) reforça que não conseguir organizar o local de trabalho que é uma tarefa simples, “é um desperdício de tempo continuar a falar sobre metodologias mais avançadas” para a melhoria dos processos organizacionais.

O saneamento, desfazimento dos materiais possíveis, é outro aspecto que se sugere de ser realizado com frequência semestral. É importante garantir o espaço para o armazenamento de documentos que realmente importam e descartando os documentos que não estariam mais em uso. Esse processo mantém a limpeza e a organização dos espaços de arquivamento. Cavaglieri e Juliani (2016), ao aplicarem as técnicas de melhoria dos processos em setores arquivísticos destacaram que é necessário utilizar as caixas de arquivo em sua totalidade, reduzindo os espaços necessários e evitando desperdícios de espaço físico.

Sugere-se ainda o desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho para a gestão de documentos de órgãos públicos, como o IFRN. Segundo Silva e Tacconi (2023), uma avaliação organizacional deve ser realizada de forma qualitativa e quantitativa verificando se o processo atingiu suas metas, que podem ser estipuladas através da criação de indicadores de desempenho.

Na prática podem surgir alguns entraves na aplicação dessas ações que precisam do engajamento dos servidores, que quando não percebem o comprometimento da alta administração com as ações, tendem a não criar esforços para as mudanças que são necessárias. Ressalta-se que essas mudanças são necessárias e precisam de recursos financeiros, que muitas vezes não estão disponíveis para melhorar os métodos de práticas arquivísticas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou apresentar e conhecer aspectos teóricos metodológicos sobre a gestão documental, tendo como referência a apresentação de fluxogramas desenvolvido de acordo com o processo da gestão de documentos que acontece na diretora.

Portanto, devido ao número de alunos no instituto, com o passar dos anos, foi gerado um grande volume de documentos e em virtude da própria dinâmica das atividades operacionais e rotineiras, todo processo está sujeito a falhas ou *gaps*, que precisam ser constantemente monitorados e gerenciados, norteando os colaboradores e as atividades. Dessa forma, com o mapeamento e a análise dos arquivos da diretoria foi possível obter subsídios para que o Arquivo Permanente possa tanto se planejar internamente, como antecipar os procedimentos de avaliação documental dos acervos administrativos e acadêmicos ainda nas suas fases corrente e intermediária, a fim de otimizar espaços físicos e aplicar os procedimentos de destinação final com mais eficiência.

Essa pesquisa permitiu que o setor de Arquivo Permanente do *Campus* Natal-Central conhecesse as demandas e identificasse os gargalos do arquivo setorial de uma diretoria, a fim de propor ações sistêmicas de orientação e treinamento, melhorando o serviço direcionadas a esse público. Bem como, por se tratar do setor responsável pela guarda definitiva dos acervos históricos procedentes dos arquivos setoriais, o Arquivo Permanente precisa se antecipar a essa transferência de documentos. No entanto, por não dispor de espaço para ampliação, esse recolhimento pode ser inviabilizado, num futuro próximo.

Conclui-se que a proposta da gestão de documentos é uma conscientização aos gestores no valor dos documentos produzidos, como também, a responsabilidade da guarda e transparência dos mesmos. Além disso, é necessário mudar a forma de gerir documentos nas organizações, que apresentam dificuldade para mudar a mentalidade administrativa de suas corporações, especialmente na compreensão da importância histórica de um acervo, emperrando todo o processo. Portanto, este estudo contribui para os gestores compreenderem a importância de uma adequada gestão documental em instituições públicas.

Uma limitação do estudo foi o tamanho da amostra, que foi um único departamento, não permitindo tirar conclusões a partir da população. No entanto, os resultados podem ser úteis para uma visão das etapas do processo de gestão documental, seus entraves e possíveis soluções que podem ser similares em outras instituições de ensino ou órgãos públicos.

Para futuros trabalhos sugere-se a busca de soluções para os desafios identificados na gestão documental do instituto, como por exemplo, a busca por alternativas de armazenagem de documentos em espaços reduzidos. Novos estudos também podem investigar os gargalos nos processos de outros setores do IFRN e de outras instituições públicas, apresentando novas propostas de intervenção.

## REFERÊNCIAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK V4.0**: guia para o gerenciamento de processos de negócio, corpo comum de conhecimento. Brasil: ABPMP, 2021.

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK V3.0**: guia para o gerenciamento de processos de negócio, corpo comum de conhecimento. Brasil: ABPMP, 2013.

AGIBERT, Janete Batista. **Curso de Capacitação em Gestão Documental em EaD na UFPR**. 2013. Monografia (Especialista em Educação a Distância) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Diagnóstico de arquivos e mapeamento da informação: interlocução da gestão documental com a gestão da informação. **Em Questão**, v. 24, n. 3, p. 68, 20 ago. 2018.

BIZAGI MODELER. **Software para desenvolvimento de BPMN**. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>. Acesso em: 10 jul. 2022.

BRANDÃO, Gleise da Silva. **Competências infocomunicacionais e o arquivista: Mediação para a Apropriação da Informação**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 4.073, de janeiro de 2002**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4073.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4073.htm). Acesso em: 25 jun. 2022.

BRASIL. **Lei n. 8.159, de 08 de janeiro de 1991**. Que dispõe da gestão documental em instituições públicas e privadas. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm). Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. Ministério Da Educação. **Portaria n 315, de 4 de abril de 2018**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=108221-portaria-315&category\\_slug=fevereiro-2019-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=108221-portaria-315&category_slug=fevereiro-2019-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 25 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública; Arquivo Nacional. **Portaria Nº 47, de 14 de fevereiro de 2020**. 1. ed. Legislação Arquivística: Portarias federais, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica>. Acesso em: 23 nov. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 474, vide Decreto nº 4.553, de 27.12.02**. 1. ed. BRASUS: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2021. Disponível em: <https://brasilsus.com.br/index.php/pdf/portaria-no-474-5>. Acesso em: 23 nov. 2022.

BRASIL. TCU. **Gestão documental**. 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/gestao-documental/sobre-o-arquivo/tabela-de-temporalidade.htm>. Acesso em: 3 ago. 2022.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAVAGLIERI, Marcelo; JULIANI, Jordan Paulesky. Lean Archives: O emprego do Lean Office na gestão de arquivos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.4, p.180-201, out./dez. 2016.

CHAGAS, Isabelle da Mota; GOMES, Lucineide Monteiro; FREITAG, Alberto Eduardo Besser. Aplicação da Teoria das Restrições para Identificação de Gargalos na Produção de Cestas Básicas: estudo de caso na Olimpo Distribuidora. **South American Development Society Journal**, v. 8, n. 22, p. 86-116, 2022.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: AMGH, 2016.

CRIVELLARO, Fernanda Furio. **Mapeamento de processos como ferramenta auxiliar para conversão digital em gestão de documentos acadêmicos**. 2023. 213 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Unesp, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2023.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos. **Em Questão**. Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 90-127, jan/mar. 2022.

CRUZ, Nathália Ferreira Silva; FIACO, Juliana Luiza Moreira del. Descrição do uso do fluxograma como ferramenta de administração: um estudo de caso prático.

**Revista Acadêmica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da UniEVANGÉLICA**, v. 3, n.1, 2021. Disponível em:

<http://anais.unievangelica.edu.br/index.php/racau/article/view/6977>. Acesso em: 30 set. 2022.

FEITOZA, R. A. B.; ALMEIDA, S. S.; LIMA, E. S. Diagnóstico arquivístico como instrumento à proposta de uma política de gestão de documentos: um relato de experiência no SEBRAE/PB. **Archeion Online**, v. 5, p. 66-83, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMER Michael. What is business process management? In: BROCKE, Jan Van; ROSEMANN, Michael. **Handbook on Business Process Management**. 2.ed. Berlim: Springer-Verlag, 2015, p. 3-16.

HIRT, Karla Leontina Hamann; GELBCKE, Amauri. Mapeamento das perdas no processo de beneficiamento de couro em um curtume catarinense. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**, v. 19, p. 100–117, 2014.

JIMÉNEZ, Asleni Díaz; BATISTA, Dianelis Olivera; GÓMEZ, Ileana Zamora. Componentes para la conformación de políticas de gestión documental para universidades. **Información, Cultura y Sociedad**, v. 47, p. 79-92, 2022.

JORDAN, Sandra; ZABUKOVŠEK, Simona Sternad; KLANČNIK, Irena Šišovska. Document management system: a way to digital transformation. **Naše Gospodarstvo / Our Economy**, v. 68, n. 2, p. 43-54, 2022.

LOPES, Thiago Roberto; BLATTMANN, Ursula. Planos de classificação em arquivos: estudo comparativo de planos de classificação no cenário brasileiro, espanhol e português. **Biblos**, v. 31, n. 1, p. 141-161, 5 ago. 2017.

LOUZADA, Camila C.; DUARTE, Alexandre de C. Moura. Gestão por processo: estudo de caso em uma empresa de Varejo de Colchões. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun.2013

MACÍAS-JIMÉNEZ, Mayra A.; ACOSTA-FONTALVO, Luis Carlos; JIMÉNEZ-BARROS, Miguel A. Document management practices in SMEs: an information management capability-based approach. **Records Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 63-79, 2020.

MELLO, Ana Emília N. Salomon **Aplicação de mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, 2008.

NOVAIS, Daniele Pereira de. **Gestão de documentos e arquivos na Prefeitura Municipal de Colombo**. 2015. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51431/R%20-%20E%20-%20DANIELE%20PEREIRA%20DE%20NOVAIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 jun. 2022.

PÁDUA, Elisabete Matallo M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 18. ed. São Paulo: Papirus, 2016

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro et al. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 188-213, 30 set. 2019.

SANTOS JÚNIOR, Mardônio Lacet dos. Intencionalidades Para a Gestão Documental: Declaração de Intenções Para a Política Pública de Gestão de Documentos de Arquivo do Campus João Pessoa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. **Archeion Online**, v. 6, n. 1, p. 130–149, 2018.

SANTOS, José Glauber Cavalcante dos; CALÍOPE, Thalita Silva; BARROS NETO, José de Paula. Sessão especial - Fast Track SEMEAD: tem ação nessa pesquisa? um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. **Rege - Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 336-347, out. 2017.

SANTOS, Marcel Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a-Uma%20Revis%C3%A3o%20Te%C3%B3rica.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2022.

SANTOS, Scheirla T.; PEREIRA, Tábata F.; SANTOS, Ana Carolina O. A teoria das restrições aplicada no setor público: uma revisão da literatura. **Exacta**, v. 20, n. 3, 786-809, 2022.

SCUCUGLIA, R. **Como mapear seus processos**. jul. 2008. Disponível em: [https://www.gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/artigo\\_como\\_mapear\\_seus\\_processos.pdf](https://www.gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/artigo_como_mapear_seus_processos.pdf). Acesso em: 5 ago. 2022.

SILVA, Aldair Enízia Bezerra da Silva; TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva. Gestão de Processos: a melhoria dos processos do Setor de Estatísticas Vitais/DVS/SMS Natal/RN. In: TACCONI, Marli de Fátima F. S; TACCONI NETO, Ernesto Alexandre. **Gestão e melhoria dos processos em instituições públicas**. Formiga, MG: Editora Real Conhecer, 2023, p. 35-55.

SOARES, Cristiano Sausen et al. Práticas de governança eletrônica municipal e sua correlação com variáveis socioeconômicas e contábeis. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**, v. 28, p. 23–46, 2023. Doi: <https://doi.org/10.24302/agora.v28.4209>

SUZAKI, Kiyoshi. **Gestão no chão de fábrica Lean: sustentando a melhoria contínua todos os dias**. 2. ed. Portugal: LeanOp, 2017.

TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; AGANETTE, Elisângela Cristina. Os processos de negócio, a gestão de documentos e os fluxos documentais: algumas perspectivas e relações. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**; v. 16, n. 3, p. 427-439, 2018.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, Thiago de Oliveira. O contributo da gestão de documentos na gestão do conhecimento nas organizações: uma abordagem exploratória. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 327-350, jan/abr. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bookman, v. 201, 2001.