

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/310153757>

# Gestão da qualidade e gestão de documentos: um relato de experiência do alinhamento entre sistemas de gestão no ambiente...

Article · October 2016

CITATIONS

0

READS

24

3 authors:



[Livia Marangon Duffles Teixeira](#)

Federal University of Minas Gerais

10 PUBLICATIONS 7 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Elisângela C Aganette](#)

Federal University of Minas Gerais

5 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Mauricio Barcellos Almeida](#)

Federal University of Minas Gerais

107 PUBLICATIONS 196 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Document Acts [View project](#)



Formal Ontology Providing Information System Interoperability [View project](#)

All content following this page was uploaded by [Livia Marangon Duffles Teixeira](#) on 14 November 2016.

The user has requested enhancement of the downloaded file. All in-text references [underlined in blue](#) are added to the original document and are linked to publications on ResearchGate, letting you access and read them immediately.

## **GESTÃO DA QUALIDADE E GESTÃO DE DOCUMENTOS: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DO ALINHAMENTO ENTRE SISTEMAS DE GESTÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO**

## **QUALITY MANAGEMENT AND DOCUMENT MANAGEMENT: A REPORT ABOUT THE ALIGNMENT OF MANAGEMENT SYSTEMS WITHIN A CORPORATIVE ENVIRONMENT**

**Livia Marangon Duffles Teixeira**

**Elisângela Cristina Aganette**

**Mauricio Barcellos Almeida**

### **Resumo**

Um sistema de gestão consiste de um conjunto de elementos inter-relacionados que estabelecem políticas e metas corporativas, bem como definem os processos necessários para alcançar tais metas. Um sistema desse tipo pode integrar diversas iniciativas de gestão, como por exemplo a Gestão da Qualidade e a Gestão Documental. A Gestão da Qualidade é definida, de forma simples, como o subsistema de gestão que lida com questões relativas à qualidade. Um subsistema de Gestão de Documental pode ser considerado um subsistema que abrange o conjunto de procedimentos e operações técnicas realizadas sobre um documento nas fases de seu ciclo de vida. Partindo-se da premissa de que existem benefícios no alinhamento desses dois subsistemas, o presente artigo descreve resultados experimentais obtidos em um projeto de Pesquisa & Desenvolvimento conduzido em uma corporação de grande porte do ramo de energia elétrica. O objetivo do artigo é apresentar o projeto e os resultados que corroboram com a premissa de que existem benefícios com o alinhamento dos sistemas em questão. Pretende-se ainda contribuir para o campo da Ciência da Informação ao investigar a aplicação conjunta de sistemas que manipulam grandes volumes de informação no contexto corporativo, bem como o uso de preceitos arquivísticos em conjunto com preceitos da gestão da informação.

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão. Gestão da Qualidade. Gestão de Documentos. Gestão da Informação. Setor Elétrico.

### **Abstract**

*A management system consists of a set of interrelated elements that establish corporate policies and goals, as well as define the processes required to reach such goals. A system of this sort can include several initiatives in management, for example, a Quality Management and a Document Management initiative. The management of quality is roughly defined as a management subsystem that deals with issues regarding the general quality of products or services. A Document Management System can be*

*seen as a subsystem that encompasses the group of procedures and technical operations performed on a document during the several stages of its life-cycle. From the premise that corporations can reach real benefits in aligning these two kinds of subsystems, the present paper describes experimental results obtained in a P&D project conducted in the scope of a large power supply corporation. The aim of the paper is to present the project and to describe its results that can confirm the aforementioned premise. We also intend to contribute to the field of Information Science in investigating the joint application of systems able to manipulate large volumes of information in the corporative context, as well as the use of principles of the archival science along with principles of information management.*

**Keywords:** Management systems. Quality Management. Document Management. Information Management. Power supply sector.

## 1. Introdução

Visando sustentabilidade no mercado, as organizações são frequentemente confrontadas com a necessidade de racionalização de processos de negócio, de controle da produtividade, de melhoria na satisfação de clientes e de redução de custos. Na busca pelo atendimento a tais necessidades, muitas organizações incluem em sua estratégia a implantação de sistemas de gestão de diversos tipos.

Um tipo de sistema de gestão bem conhecido é o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Um SGQ pode integrar diferentes iniciativas, como por exemplo, a Gestão da Qualidade em si, a Gestão Ambiental e a Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho. Ainda assim, a ênfase de um sistema desse tipo via de regra recai na normatização dos processos através de um pequeno conjunto de documentos de controle.

O termo “processo” aqui diz respeito a um conjunto de atividades sequenciais, dependentes (ou não), com entradas e saídas bem definidas (HARRINGTON; ESSELING; NIMWEGEN, 1997; CRUZ, 2003). Racionalizar processos consiste em entender e modelar suas etapas, relacionando-as às regras de negócios, aos atores, aos papéis e aos documentos envolvidos. Por sua vez, documentos são elementos que reúnem informações, registros e evidências, os quais atestam a execução da sequência de etapas que constitui um processo de negócio.

Documentos carecem de organização e gestão, de forma a garantir acesso e recuperação. A Gestão Documental pode ser entendida como um conjunto de práticas que

adotam metodologias específicas para conhecer, entender e otimizar os fluxos documentais e informacionais em uma organização, desde da criação do documento até sua destinação final.

Nesse contexto, práticas arquivísticas possibilitam a criação de instrumentos de gestão documental os quais, em última instância, orientam e suportam a tomadas de decisão. Além disso, esses instrumentos garantem a segurança e a constante necessidade de racionalização inerente à dinâmica dos processos de negócio, considerando-se ainda a combinação entre meio físico e o digital.

A gestão de documentos – ou gestão documental – é um conceito que corresponde à tradução do termo *records management*. Trata-se do conjunto de tarefas e procedimentos orientados para obter eficácia e economia na exploração ou uso dos documentos por parte das organizações (MUNDET, 2006).

Apesar de aparentemente relevante e mesmo essencial para a gestão racional da instituição, a organização e a gestão de documentos é na maioria das vezes encarada como atividade secundária. De fato, as atividades que compõem a gestão documental no ambiente corporativo são em geral vistas como dispensáveis e até mesmo como trabalho adicional (AGANETTE, TEIXEIRA e ALMEIDA, 2015). As práticas de Gestão Documental podem ser operacionalizadas através de um Sistema de Gestão Documental (SGD).

Parte-se aqui da premissa que a integração das práticas inerentes aos SGQs e SGDs é viável e mesmo benéfica para a organização. Enquanto o primeiro tipo de sistema exhibe capilaridade que lhe permite disseminar boas práticas por toda a empresa; o segundo tipo lida com um ativo essencial muitas vezes negligenciado no ambiente corporativo: o documento de arquivo. Um documento de arquivo é constituído por um suporte ou peça e por um conteúdo, ou seja, a informação registrada (ROUSSEAU; COUTURE, 1994).

A Gestão da Qualidade, a primeira vista tão distante do domínio da Gestão Documental, veio dar um novo impulso à arquivística ao oferecer novas oportunidades de pesquisa associadas à normalização da “informação orgânica” e dos procedimentos usados na sua produção. O SGQ será tanto mais eficaz quando mais articulado com a política de arquivo ou de gestão da informação. Isso ocorre por que um SGQ se fundamenta em requisitos da

documentação, a qual exige uma abordagem por processos (ISO 9001:2008) tal como a Arquivística (LEITÃO, 2010).

O presente artigo apresenta um projeto de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e descreve seus resultados experimentais obtidos na maior concessionária de energia elétrica do estado de Minas Gerais, o qual integrou práticas dos dois sistemas em questão. O objetivo é apresentar evidências experimentais que corroboram com a premissa adotada, ou seja, de que existem benefícios com o alinhamento entre SGQs e SGDs. Espera-se ainda, contribuir para a investigação sobre dois tipos de sistemas que manipulam grandes volumes de informação no contexto corporativo, bem como o uso de preceitos arquivísticos em conjunto com preceitos da gestão da informação.

O artigo está organizado como segue: a seção 2 apresenta alguns preceitos teóricos para entendimento dos conceitos arrolados, a saber sistema de gestão da qualidade e gestão documental; a seção 3 contextualiza o desenvolvimento do projeto na concessionária, abordando as práticas utilizadas provenientes de diferentes áreas. A seção 4 apresenta a aplicação prática, os produtos gerados e resultados parciais do projeto que evidenciam os benefícios do alinhamento em diferentes sistemas de gestão; por fim, a seção 5 traz considerações finais.

## **2. Preceitos teóricos**

Os SGQs tem características peculiares que garantem seu sucesso na maioria dos ambientes corporativo. Os SGDs, menos comuns, não são menos importantes. Na presente seção descrevem brevemente os SGQs (seção 2.1), os SGDs (seção 2.2), bem como a integração entre esses dois tipos de sistema (seção 2.3).

### **2.1 Sistema de Gestão de Qualidade**

Um sistema de gestão é basicamente um "conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização para estabelecer *políticas, objetivos e processos* para alcançar esses objetivos" (ABNT NBR ISO 9000:2015, p.19). Um SGQ é definido pela norma ISO

9001; um SGQ relacionado à gestão ambiental é definido pela norma ISO 14001; um SGQ relacionado à segurança no Trabalho é definido pela norma ISO 45001.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Foro Nacional de Normalização, que através de Comissões de Estudos elabora as normas brasileiras, e em alguns casos, adota-se normatização idêntica à ISO<sup>1</sup> em língua portuguesa. A norma ABNT NBR ISO 9001 recomenda requisitos relativos à liderança, planejamento, apoio, operação e avaliação de desempenho sejam atendidos em um SGQ através da abordagem de processos, incorporando o método *Plan-Do-Check-Adjust* (PDCA) e considerando riscos dos processos (ABNT NBR ISO 9001: 2015).

Um SGQ se fundamenta nos princípios da gestão da qualidade (SANTOS et al 2014), à saber: i) melhoria contínua; ii) ênfase o papel da direção; iii) consideração aos requisitos de ordem legal e estatutária; iv) estabelecimento de objetivos mensuráveis; v) monitoramento da informação e a satisfação dos clientes, como medida da desempenho do sistema; vi) atenção a disponibilidade de recursos; vii) ampliação das possibilidades de mensuração aplicando-as a sistemas, processos e produtos.

A certificação de um produto ou serviço garante a padronização da execução e a consequente qualidade, pois a partir dela é possível presumir que os critérios técnicos garantem segurança ao cliente do produto ou serviço. Portanto, a certificação evidencia que a empresa funciona de maneira estruturada, orientada pela qualidade e garante que seus funcionários estão envolvidos com a manutenção desses requisitos e melhorias no próprio processo (LUCENA, 2003).

Nesse contexto, um SGQ é definido como "a parte de um sistema de gestão com relação à *qualidade*" (ABNT NBR ISO 9000:2015, p.19). Apesar de definir, a norma não apresenta um modelo a ser seguido, mas apenas recomendações e requisitos que devem ser aplicados em todos os tipos de organização em que um SGQ está sendo implantado, independentemente do ramo de negócio, tamanho e produtos ou serviços.

Dessa forma, depois da decisão de implantar um SGQ, segue-se a execução de planejamento e um longo período de implantação do sistema. De acordo com suas

---

<sup>1</sup> *International Organization for Standardization*. Disponível em: <[www.iso.org](http://www.iso.org)>.

possibilidades e capacidades, cada organização estuda, planeja e descreve como organizar documentos normativos, bem como informações e registros; como realizar monitoramentos e controles, além de acompanhar e tratar desvios.

Vários são as etapas e tarefas envolvidas na implantação de um SGQ (NBR ISO 9001:2015): i) identificar processos necessários para o SGQ e para a sua aplicação na organização; ii) determinar a sequência e interação entre processos; iii) determinar critérios e métodos necessários para assegurar a eficácia da operação e do controle de processos; iv) assegurar recursos e informação necessários para suportar a operação e a monitorização dos processos; v) monitorar, medir e analisar os processos com periodicidade; vi) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e buscar a melhoria contínua dos processos.

Após a implantação de um SGQ, cada setor da organização é periodicamente submetido a verificações internas e auditorias externas de forma a atestar a correteza das atividades. As verificações e auditorias servem ainda para controlar indicadores, tratar desvios e mapear riscos de forma a possibilitar a obtenção da Certificação ISO.

## **2.2. Gestão Documental e Sistemas de Gestão Documental**

A Gestão da Informação no âmbito de uma organização pode se realizar em variados níveis de estruturação. Um nível de fundamental importância é a informação registrada. Nesse contexto, pode-se considerar que um documento é um conjunto organizado de informações utilizáveis para efeitos de consulta ou como prova. (ROUSSEAU; COUTURE, 1994).

A Gestão Documental pode ser entendida como o “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a eliminação ou o recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 2004). Nesse contexto, a interação entre os aspectos *teóricos*, *metodológicos*, *legais* e *práticos* é fundamental para que um projeto de gestão de documentos se configure como eficiente, e possa então evoluir para a implementação tecnológica típica de um SGQ.

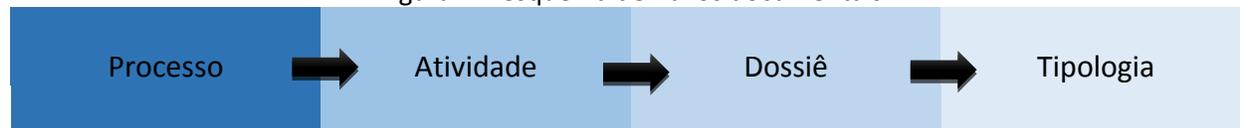
Um exemplo de aspecto *teórico* é a teoria das três idades, que distingue as três etapas do ciclo de vida de um documento, a saber: fase corrente, intermediária e permanente. A metáfora do ciclo vital dos documentos e os conceitos de avaliação e gestão documental foram criados, e a partir delas o historiador *Carlos Wyffels* promulgou a teoria das três idades ainda na década de 1970 (BARROS, 2010). Segundo Brasil (2004), o ciclo vital dos documentos é definido como uma sucessão de fases por que passam os documentos (três idades) desde o momento em que são produzidos até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente).

Um exemplo de aspecto *metodológico* é a elaboração de instrumentos, como o Plano de Classificação Documental (PCD) e a Tabela de Temporalidade Documental (TTD). Enquanto os PCDs organizam documentos em uma estrutura hierárquica, as TTDs definem seus prazos de guarda e de sua destinação final. Exemplos de aspectos *legais* são as evidências da legislação sobre retenção de documentos em caráter probatório. Exemplo de aspecto *prático* relevante é o entendimento de processos documentais para criação de SGDs.

Ao definir políticas, normas e procedimentos referentes à organização, preservação e eliminação de documentos, a Gestão Documental contribui para atender demandas do dinâmico mercado em que as empresas estão inseridas, garantindo acesso rápido a informações. As atividades de gestão resultam na elaboração de PCDs e TTDs, os instrumentos que norteiam os procedimentos de gestão documental, os quais agilizam a recuperação de documentos.

O cerne da prática em Gestão Documental está no entendimento de como ocorrem os processos que envolvem documentos em uma organização. A abordagem *prática*, essencialmente ligada aos fluxos documentais inerentes aos processos de negócios e respectivas atividades pode ser visualizada através de uma simples cadeia:

Figura 1 – esquema de fluxos documentais



Fonte: adaptado de Aganette, Teixeira e Almeida (2015)

Na cadeia da Figura 1, o termo “processo” diz respeito ao fluxo de trabalho que contém entradas e saídas bem definidas; por “atividade” entende-se a operação em si, ou seja,

a execução da tarefa constituinte do processo; o termo “dossiê”, nesse contexto, diz respeito ao conjunto de peças documentais sobre um assunto específico; a “tipologia” especifica cada tipo de documento, a menor parte do dossiê, via de regra denominada “peça documental” (AGANETTE, TEIXEIRA e ALMEIDA, 2015).

Os SGDs são muitas vezes criados em projetos de gestão documental, o qual é suportado por documentação normalizadora, por exemplo, instruções de trabalho ou procedimentos operacionais. Esses documentos normatizam a implantação, a manutenção e o monitoramento das atividades de gestão documental. Sem a sistematização destas atividades para manutenção e melhoria contínua, rapidamente se perdem o trabalho e os ganhos da prática da gestão de documentos, como por exemplo, o uso racional de espaços físicos e eletrônicos, e recuperação eficiente de documentos.

A necessidade de operacionalizar a gestão documental nas empresas fica evidente, uma vez que garante às empresas o controle sobre as informações que produzem ou recebem. Além disso, possibilita uma significativa economia de recursos com a redução do volume documental, racionalização dos espaços físicos abarrotados de documentos e celeridade na recuperação das informações.

Entretanto, a ausência de SGDs e seus elementos – uma política que estabeleça diretrizes corporativas referentes a manipulação de documentos – bem como normas, métodos e procedimentos de trabalho nos serviços de protocolo e arquivo das unidades corporativas parece dificultar sobremaneira o acesso às informações. Além disso, resulta em acúmulo crescente e desordenado de documentos, transformando os arquivos em meros depósitos empoeirados de papéis.

A gestão documental não pretende atender apenas aos interesses imediatos da empresa, mas também assegurar que os documentos indispensáveis à reconstituição histórica da instituição sejam preservados, garantindo o direito à memória. Reconhecendo-se a importância estratégica dos SGDs no plano da modernização administrativa, em termos de simplificação e normalização de processos e procedimentos de trabalho, é possível observar a importância da transversalidade desses sistemas nas organizações (LEITÃO, 2010).

Combinando duas situações já citadas anteriormente – uma certa negligência aos SGDem organizações e a capilaridade inerente aos SGQs – observa-se a possibilidade de complementariedade entre projetos de SGQ e de SGD. A estrutura normativa criada para o SGQ, em geral patrocinada pela alta gerência por exigências diversas, por exemplo, legislação e manutenção de índices de sustentabilidade, pode ser adaptada para uso na Gestão Documental e para criar SGDs.

### **2.3. Alinhamento: importância de integração de estratégias**

Considerando que tanto o SGQ quando a SGD são programas normativos, ou seja, são orquestrados por instrumentos que padronizam e controlam a execução de processos, como por exemplo instruções de trabalho e procedimentos operacionais, parece natural planejar o uso conjunto dos dois sistemas.

De fato, sem gestão da informação, o que inclui informação registrada (documentos), não há gestão da qualidade. E como não há controle de processos de trabalho sem informação, não parece possível distinguir totalmente a implantação de um SGQ de outros sistemas de gestão da informação, dentre eles, o SGD (CARDOSO; LUZ, 2005). A classificação e a avaliação de documentos são atividades relevantes para a gestão da informação organizacional, o que pode ser feito por meio da gestão da informação arquivística com vista à manutenção da qualidade nas empresas (FLORES; NASCIMENTO, 2007).

Embora possam ser implantados de forma independente e resultem em saídas diferenciadas, SGQ e SGD exibem um tipo de proto-cooperação<sup>2</sup>. Isso ocorre pois os sistemas podem se beneficiar das práticas um do outro. Essa possibilidade é apresentada na próxima seção (seção 3) a partir de um relato de caso de projeto envolvendo essa abordagem conjunta.

---

<sup>2</sup> Em biologia, protocooperação é uma relação ecológica harmônica (não ocorre prejuízo para nenhum indivíduo) e interespecífica (entre indivíduos de diferentes espécies) em que ocorrem benefícios para todos os animais envolvidos. Disponível em: <[www.todabiologia.com/ecologia/protocooperao.htm](http://www.todabiologia.com/ecologia/protocooperao.htm)>. Acesso em: 08 ago. 2016.

### **3. Relato de experiência**

O relato de experiência se baseia em projeto de P&D conduzido via parceria da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), com financiamento da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). A partir da análise da condução do Projeto, podem-se inferir dados empíricos que revelam benefícios na complementaridade entre SGQ e SGD. Essa complementaridade é fundamental para que os preceitos das referidas áreas de conhecimento possam demonstrar o seu potencial. Em seguida, descreve-se o contexto do projeto (seção 3.1), bem como o SGQ existente na empresa (seção 3.2); a abordagem gestão documental no P&D (seção 3.3); e finalmente, uma breve descrição do Programa de Gestão Documental (seção 3.4).

#### **3.1. O contexto**

A Cemig é uma das principais concessionárias de energia elétrica do país, sendo a maior empresa integradora do setor, reunindo geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Conta com cerca de 6000 mil funcionários e fornece serviços para a sua área de concessão e para clientes livres do País. Assim como em toda grande empresa, gerenciar documentos no contexto Cemig não é uma tarefa trivial, visto que a atividade não se inclui em planos estratégicos.

O resultado é que, fisicamente, documentos se acumulam e se sobrepõe em uma simultaneidade de suportes, como papel, microfilme, digital. Ainda assim, essa redundância que dispende recursos financeiros não se reflete em facilidade ou agilidade em consultas. Esse tipo de situação ocorre porque a arquitetura de Tecnologia da Informação (TI) utiliza tecnologias com funcionalidades e aplicações parcialmente sobrepostas que, em quase sua totalidade, não contemplam preceitos da Gestão Documental (ZAIDAN, MENDES e BAX, 2015)

Na tentativa de aliviar essa situação a empresa propôs um projeto piloto em um processo de negócio crítico para a empresa. Surgiu assim o Projeto de P&D GT-507 – intitulado "Gestão de Recursos Informativos para Eficiência de Processos Contábeis" – desenvolvido no

período de 2013 a 2016 com o objetivo de racionalizar o processo contábil denominado "capa de lote". O setor de contabilidade (internamente denominado CR/CB) foi selecionado como um piloto, visto a grande variedade de documentos que recebe, gerencia e disponibiliza.

Uma importante contribuição do projeto consistiu em um estudo de viabilidade técnica para a implantação da metodologia, serviços e produtos de Gestão Documental em toda a empresa, bem como o desenvolvimento de um SGD (AGANETTE, TEIXEIRA e ALMEIDA, 2015, p. 98).

### **3.2. Sistema de Gestão**

A Cemig traduz os requisitos de normas de referência em documentos normativos do seu SGQ, que através das áreas de interesse e aplicabilidade, as adequam às suas atividades, produtos e serviços.

As normas adotadas são: i) NBR ISO 9001 - Sistema de gestão da qualidade, a qual é orientada para a promoção da melhoria contínua da eficácia e da eficiência dos processos; ii) a NBR ISO 14001 - Sistemas de gestão ambiental, a qual é orientada para a promoção e a utilização racional dos recursos naturais com a devida preservação do meio ambiente, além da prevenção da poluição; iii) OHSAS 18001 - Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho, a qual é voltada para a prevenção dos perigos e gerenciamento dos riscos aos quais empregados e outras partes interessadas possam estar expostos em suas atividades.

Os sistemas de gestão trazem como um de seus requisitos essenciais a gestão de documentos, o que faz com que os documentos emitidos e recebidos sejam controlados, gerando evidências importantes das práticas executadas. Essas evidências permitem confirmar o bom desempenho da Cemig, colocando-a lado a lado com as melhores empresas mundiais, uma vez que se torna apta a integrar índices internacionais de credibilidade, tais como o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, *Oekom Research* (Alemanha) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (CEMIG, 2015).

A documentação do Sistema de Gestão da Cemig é composta por um pequeno grupo de documentos normativos, os quais são: i) Manual do SGQ; ii) Política de Gestão; iii)

Glossário do Sistema de Gestão e, iv) Procedimentos Gerais (doze documentos). Através dessa estrutura normativa, as unidades administrativas vão se consolidando no que é chamado de “núcleo”.

Os núcleos se sobrepõem as unidades administrativas e tem cargos específicos que também se sobrepõem aos cargos administrativos. Um núcleo pode abranger um setor da empresa ou parte dele. Nos núcleos as atividades são normatizadas através de procedimentos específicos, instruções de trabalho e procedimentos operacionais. Os núcleos assim definidos são submetidos frequentemente a verificações internas e auditorias externas, de forma a assegurar conformidade aos padrões estabelecidos. O setor da Cemig com atribuição para promover a implementação de sistemas de gestão certificáveis na empresa é a Superintendência de Sustentabilidade Empresarial (SE). No âmbito do SGQ, esse órgão chamado de “núcleo central” é responsável pela coordenação do SGQ Cemig.

Vale ressaltar que o SGQ não é mandatório, ou seja, os setores da empresa não são obrigados a obter Certificação. Ainda assim, o sistema é altamente recomendado pela alta direção. Essa recomendação, mais os benefícios da implantação do sistema, promoveram desde 2006 uma ampla expansão do SGQ pela Empresa. Até o ano de 2015, em números, a empresa contava com 102 áreas certificadas no SGQ, de um total de 212 unidades administrativas, o que representa 48% da empresa e abrange cerca de 7.000 funcionários e terceirizados (CEMIG, 2015).

O SGQ refere-se à especificidade "qualidade", e se configura como subsistema de gestão mais aderente para vincular um SGD, uma vez que indica de forma bem direta com a empresa deve criar, atualizar e controlar as informações documentadas (NBR ISO 9001:2015).

### **3.3. Abordagem da Gestão Documental no projeto GT-507**

O Projeto GT-507 se desenvolveu no âmbito de um processo contábil, mas exhibe características corporativas, uma vez que todas as unidades administrativas em qualquer parte da empresa vão executar um procedimento contábil em algum momento. Toda transação

contábil executada na ferramenta SAP<sup>3</sup> é acompanhada de documentação física que suporta e legitima uma operação financeira, por exemplo, um pagamento. Essa documentação de suporte é reunida em um dossiê denominado "capa de lote". O dossiê é o objeto da Gestão Documental nesse caso, uma vez que nele se reúne a massa documental requisitada em auditorias, processos judiciais e outras demandas.

Antes do desenvolvimento tecnológico também abordado pelo projeto, boa parte do mesmo enfatizou o conhecimento dos processos corporativos, nesse caso os contábeis, e suas etapas para fins de modelagem. Dessa forma, foi possível entender os fluxos documentais, os tipos de dossiês relacionados e as tipologias documentais constituintes. Dessas atividades, sob o ponto de vista documental, originaram-se: inventário e descritivo documental, um PCD (Figura 2) e uma TTD (Figura 3). Esses instrumentos fundamentaram a tomada decisão para remodelar o processo no sistema SAP, de forma a evidenciar o excesso de cópias, a redundância de suportes e consequente extinção de microfilmagem.

Um resultado imediato apresentado pela aplicação dos instrumentos gerados foi a redução de custos de impressão, suspensão do contrato de microfilmagem e consequente diminuição do crescimento de volume documental em armazenamento externo. Além disso, um resultado é um SGD, normativo e informatizado, que baseado nas premissas testadas e aprovadas no setor de contabilidade terá abrangência corporativa.

---

<sup>3</sup> SAP é uma tecnologia alemã, um software ERP (enterprise resources planning / gestão de recursos empresariais) para a gestão de empresas com funcionalidades necessárias às grandes corporações.

Figura 2 – Fragmento do PCD exibindo duas classes abaixo de contabilidade

<p><b>023.2 Contabilidade</b></p> <p>A classe "Contabilidade" inclui documentos relacionados à contabilidade, excluindo aqueles relacionados a finanças e patrimônio.</p> <p>Exemplos: planos de classificação contábeis, relatórios gerenciais, relatórios fiscais.</p>
<p><b>023.2.1 Acerto de Tributo - AT</b></p> <p>Nessa classe incluem-se documentos referentes ao lançamento acerto de tributo, o qual é utilizado na contabilização do acerto tributário para retenção, no momento da contabilização ou ainda na devolução indevida de tributos.</p>
<p><b>023.2.2 Alocação de Atividade - YA</b></p> <p>Nessa classe incluem-se documentos referentes ao lançamento de alocação de atividade, o qual é utilizado nos processos de encerramento contábil.</p>

Fonte: do projeto GT-507 Cemig

Figura 3 – Fragmento da TTD exibindo documentos levantados (anexos)

PROJETO GT507 – GESTÃO DE RECURSOS INFORMACIONAIS PARA EFICIÊNCIA DE PROCESSOS													
Lançamento <b>-EM USO-</b>	Anexos	Mídia Original	Temporalidade Documental										
			Corrente (meses)			Intermediário (meses)			Destinação (meses)				
			P	M	E	P	M	E	P	M	E		
Documento Contábil (AB)	<del>Canhoto de nota fiscal</del>	Pa											
	Comprovante de levantamento	Pa											
	Comprovante de pagamento bancário	El											
	<del>Conhecimento de transporte eletrônico</del>	El											
	Documento de arrecadação estadual	El											
	<del>Documento auxiliar de conhecimento de transporte eletrônico</del>	El											
	Documento auxiliar de nota fiscal eletrônico	El											

Fonte: do projeto GT-507 Cemig

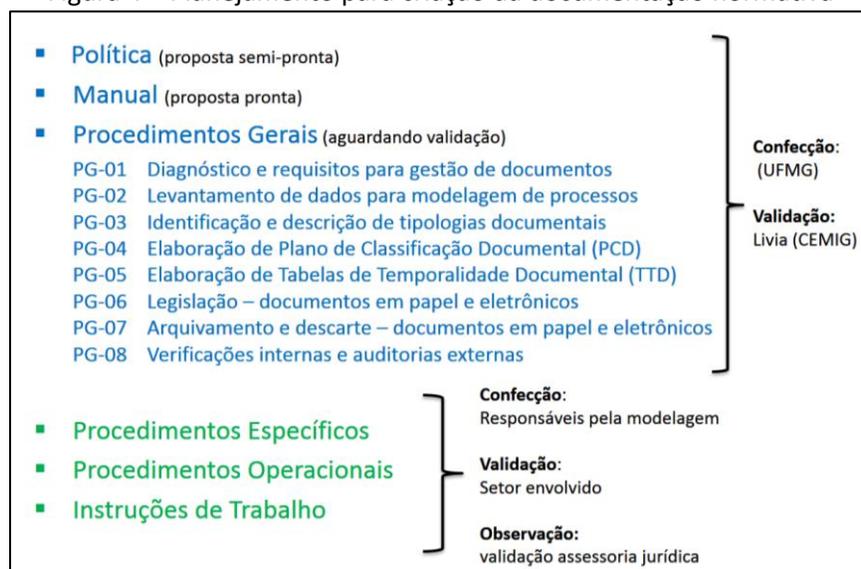
### 3.4. Programa de Gestão Documental (PGD)

A partir da junção das experiências profissionais, dos conceitos arquivísticos e das premissas em gestão da informação registrou-se o conhecimento gerado no Projeto em uma metodologia, de forma que possa replicar o trabalho em outras unidades administrativas da Empresa. Assim, criou-se um sistema normativo para suportar o trabalho de cada setor da empresa que optasse pela implantação da SGD.

O PGD consistiu no desenvolvimento e criação de instrumentos de gestão documental de forma corporativa e padronizada, sob orientação do SGQ pré-existente na organização. O PGD prevê o uso racional da estrutura documental em iniciativas de implantação da qualidade, padronizando normativamente as instruções e os procedimentos para orientar a execução operacional dos colaboradores em quaisquer setores.

Dessa forma, o PGD-Cemig foi composto por: i) Manual do Programa de Gestão Documental; ii) Política da Gestão de Documentos; iii) Procedimentos Gerais (oito documentos). Exemplo do planejamento para criação da documentação normativa para o PGD é apresentado na Figura 4:

Figura 4 – Planejamento para criação da documentação normativa

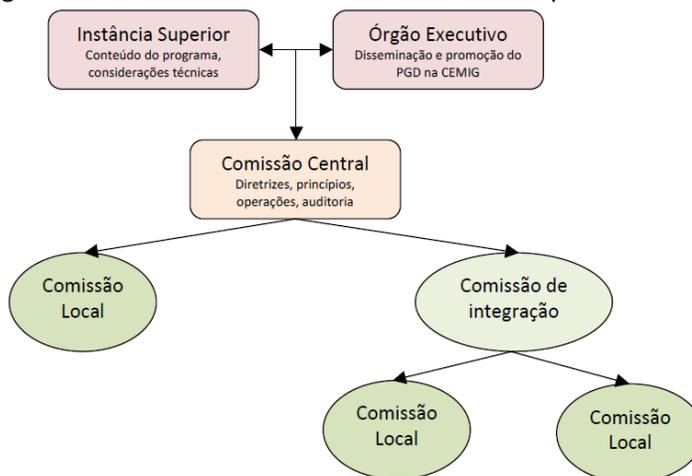


Fonte: do projeto GT-507 Cemig

## 4. Resultados

Com o desenvolver do Projeto GT-507, principalmente a partir do momento em que os instrumentos arquivísticos e respectivos procedimentos foram sendo criados, percebeu-se a forte vinculação entre o SGD em construção e o SGQ da Cemig. De fato observou-se que ambos eram instrumentos altamente operacionais, ou seja, qualquer setor da empresa com interesse em implantar SGQ, poderia quase que simultaneamente implantar o SGD de forma concomitante.

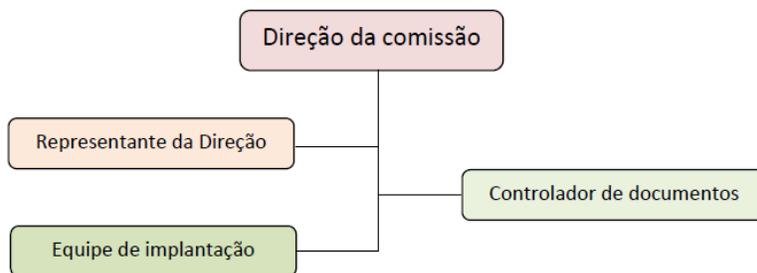
Figura 5 – Estrutura de normativa de comissões para o SGD



Fonte: do projeto GT-507 Cemig

Por exemplo, a estrutura que determinava os chamados núcleos no SGQ foi aproveitada para disseminar a criação de “comissões”, que cuidaria dos procedimentos do SGQ por toda a empresa (Figura 5). A estrutura de cargos do SGD, que se sobrepõem a estrutura administrativa da empresa para definir os responsáveis pela operacionalizam da Gestão Documental, também foi aproveitada do SGQ (Figura 6).

Figura 6 – Estrutura de normativa de comissões para o SGD



Fonte: Fonte: do projeto GT-507 Cemig

Também a estrutura da documentação de controle foi aproveitada, conforme é apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Estrutura de normativa de documentos de controle para o SGD

PG-01	Diagnóstico e requisitos para gestão de documentos
PG-02	Levantamento de dados para modelagem de processos
PG-03	Identificação e descrição de tipologias documentais
PG-04	Elaboração de Plano de Classificação Documental (PCD)
PG-05	Elaboração de Tabelas de Temporalidade Documental (TTD)
PG-06	Legislação – documentos em papel e eletrônicos
PG-07	Arquivamento e descarte – documentos em papel e eletrônicos
PG-08	Verificações internas e auditorias externas

Fonte: do projeto GT-507 Cemig

O objetivo geral da qualidade é a melhoria contínua através do foco no cliente, a melhoria dos processos e dos compromissos envolvidos. A capilaridade do SGQ é capaz de facilitar a expansão do SGD; por sua vez, os benefícios para o SGQ virão a partir da gestão documental proporcionada pelo SGD. Destaca-se novamente que a decisão de implantação de um SGQ decorre de uma visão estratégica de alta direção, que naquele momento era sensível à admissão de ações para melhorias e racionalização de recursos.

Assim que percebida a importância estratégica do alinhamento entre o SGD e o SGQ, a equipe do projeto apresentou aos gestores da Cemig a proposta de integração (CEMIG, 2015a). A iniciativa foi bem recebida e sugeriu-se a vinculação do SGD a um documento normativo do SGQ, de abrangência corporativa, de forma a complementar e detalhar as instruções sobre Gestão Documental também no âmbito do SGQ. Essa sugestão foi acatada como um desdobramento pós projeto, uma vez que a entrega do produto estava ainda em nível de pré-produção e demandaria um esforço não previsto. A recomendação para que não se

criasse mais um “instrumento burocrático” estava contemplada pela própria estrutura documental do SGD.

Por essa experiência, evidenciou-se a possibilidade de integração e complementariedade dos dois sistemas de gestão, bem como os benefícios para a empresa. Após o término do projeto e a respectivas entregas e aceites, o objetivo da equipe que recebe essa documentação (equipe Cemig) é dar o prosseguimento à sua real implantação do SGQ na organização.

## 5. Considerações finais

O presente artigo buscou fundamentação nos conceitos da literatura científica das áreas de Ciência da Informação e Arquivística e descreveu uma experiência prática de projeto P&D em Gestão Documental. O projeto abrangeu superintendências e gerências vinculadas à área de Contabilidade da Empresa, a qual se configura como um canal receptor e gerador de um volume considerável de documentos. As chamadas “capas de lote” agrupam documentos referentes a todos os tipos de pagamentos ou transações contábeis de uma empresa com aproximadamente 6000 mil funcionários.

O projeto enfatizou a elaboração e a implantação de uma metodologia corporativa de Gestão Documental, bem como o desenvolvimento de *software* para o mesmo fim. Nesse contexto, vários entregáveis foram planejados e desenvolvidos: uma arquitetura corporativa para a Gestão Documental; uma política para Gestão Documental; e um Programa de Gestão Documental contendo um conjunto de documentos de instrução, tudo o que se convencionou chamar de SGD.

Vale ressaltar que no âmbito do projeto, lidou-se com um grande arcabouço teórico e a aplicação prática resultante culminou em desenvolvimento tecnológico de um SGD. Trata-se especificamente do desenvolvimento de um *software* de Gestão Documental, que se refere a um módulo de *Enterprise Content Management* (ECM). Tal *software* foi desenvolvido com base em instrumentos de gestão documental elaborados a partir de preceitos da arquivística (PCD e a TTD) e correspondem a dois importantes produtos gerados pela metodologia de Gestão Documental desenvolvida.

Finalmente, cabe enfatizar que a premissa inicial – que seria viável integrar dois tipos de sistemas de gestão com benefícios para a organização – pôde ser verificada ao longo do projeto, conforme descrito no relato de experiência apresentado. Exemplos de como essa integração se operacionalizou foram apresentados, de forma a possibilitar o uso dos instrumentos por outros profissionais no âmbito da Ciência da Informação.

Considerando a grande quantidade de processos que ocorrem na empresa, de forma corporativa ou setorial, o SGD trará inúmeros benefícios, economia e agilidade às atividades. O controle e melhoria contínua nos processos sugerida pela área de qualidade pôde finalmente ser experimentada na Gestão Documental, para lidar com registros, documentos informações e conhecimento organizacionais.

## 6. Bibliografia

ABNT. NBR ISO 9000:2015. Sistemas de gestão de qualidade – fundamentos e vocabulário.

ABNT. NBR ISO 9001:2008. Sistemas de gestão de qualidade – requisitos.

ABNT. NBR ISO 9001:2015. Sistemas de gestão de qualidade – requisitos.

AGANETTE, E.C.; TEIXEIRA, L.M.D.; ALMEIDA, M.B. A prática arquivista e a gestão de conteúdo organizacional: relato de experiência em empresa do setor energético. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v.8, n.1, jan./jun. 2015.

BAX, M.P.; TEIXEIRA, L.M.D.; AGANETTE, E.C.; ZAIDAN, F.H.; MENDES, M.A. A gestão de conteúdo corporativo em empresa do setor elétrico: um relato de caso. IN: XVI ENANCIB, 2015. São Paulo SP. *Anais...* Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/>>. Acesso em: 11 maio 2016.

BARROS, Thiago Henrique Bragato. *A Construção discursiva em Arquivística: uma análise do percurso histórico e conceitual da disciplina por meio dos conceitos de classificação e descrição*. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília. Disponível em: <<http://www.marilia.unesp.br/>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça. Arquivo Nacional. Dicionário brasileiro de terminologia arquivística. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.arquivonacional.gov.br/>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

BRASIL. Lei n 8.159, de 08 de janeiro de 1991. Brasília: Diário Oficial da União, 2004. Disponível em: <<http://www.arquivonacional.gov.br/conarq/>>. Acesso em: 20 de jul. 2014.

- CARDOSO, C. J. ; LUZ, A. R. Os arquivos e os sistemas de gestão da qualidade. *Arquivística.net*, v.1, n.1, p. 51-64, 2005. Disponível em: <<http://www.arquivistica.net/>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- CEMIG. Intranet: sistemas de gestão. 2015. Disponível em: <<http://cemignet20/gestao/>>. Acesso em: 09 ago. 2016
- CEMIG. Ata de reunião: Projeto Cemig GT 507 em 22/05/2015. 2015a.
- COELHO, M. M. M.S. S.; COSTA, G. J. M. da. Gestão total da qualidade em sistemas de informação: mito ou realidade? *Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro*, 2007, p. 2893-2905. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/>>. Acesso em: 08 ago. 2016
- CRUZ, T. *Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CRUZ MUNDET, J. R. *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006.
- NASCIMENTO, M. A.; FLORES, D. A gestão da informação arquivística como subsídio ao alcance e à manutenção da qualidade. *Arquivística.net*, v. 3, n. 2, p. 62-77, 2007. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/5191>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- HARRINGTON, H. J.; ESSELING, E. K. C.; NIMWEGEN, H. V. *Business Process Improvement Workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement*. New York: McGraw Hill, 1997.
- LEITÃO, J. F. V. A Gestão Documental e a Gestão da Qualidade: o município da Lourinhã. 2010. 226 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Documentação e Informação) – Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, Lisboa, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/>>. Acesso em: 24 ago. 2016.
- LUCENA, L. C. ISO 9001:2000. Está chegando a hora! *Banas Qualidade*, v. 12, n. 131, abr. 2003, p. 26- 31.
- P&D CEMIG GT507. *Documentos do P&D GT507: Formulário de apresentação do projeto – ANEEL*. Belo Horizonte, 2013.
- ROUSSEAU, J.; COUTURE, C. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1994.
- SANTOS, A. R. S. dos; SANTOS, L. D. dos ; SCALCO, D.; SERVAT, M. E.; POLACINSKI, E. Sistema de gestão da qualidade: diretrizes para implementação da ISO 9001. SIEF - 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia. 2014. Anais... Disponível em: <<http://www.fahor.com.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.
- ZAIDAN F. H., MENDES M. A., BAX, M. P. Quão estratégica pode ser a gestão arquivística de documentos? Aportes da arquitetura corporativa. *Informação & Tecnologia (ITEC)*: Marília/João Pessoa, v.2, n.1, p..98-114, jan./jul., 2015