

Gestão de processos para a geração de valor no Arquivo Central de uma Instituição Federal de Ensino Superior

Jeovana Diomar Pinheiro Januário¹

<https://orcid.org/0009-0002-6875-8865>

Ana Paula Alves Soares¹

<https://orcid.org/0000-0001-7318-1170>

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

Resumo: A gestão documental nas Instituições Federais de Ensino Superior é fundamental para a transparência, a governança informacional e a continuidade administrativa, mas ainda carece de estudos empíricos que analisem como os processos arquivísticos realmente se materializam no cotidiano institucional. A literatura permanece concentrada em normas e prescrições, deixando uma lacuna sobre a dimensão processual, especialmente em contextos híbridos que combinam documentos físicos e digitais. Diante desse cenário, este estudo, de natureza empírica, tem como objetivo: analisar o mapeamento dos processos do Arquivo Central de uma Instituições Federais de Ensino Superior, descrevendo suas atividades, interações e aderência normativa. Trata-se de pesquisa qualitativa, de natureza documental, baseada na análise de normativos nacionais, documentos administrativos e observação sistemática dos fluxos de trabalho, utilizando a Metodologia de Gestão de Processos da Controladoria Geral da União e representação gráfica em *Business Process Model and Notation*. Os resultados identificam cinco processos centrais – Transferência e Recolhimento, Classificação, Consulta ao Acervo, Empréstimo e Avaliação e Eliminação – evidenciando atores, pontos de controle, métricas e aderência às normas arquivísticas e legais. O mapeamento revelou dependências ocultas, lacunas operacionais e potenciais de melhoria, demonstrando que a modelagem de processos funciona como instrumento capaz de integrar Arquivologia e *Business Process Model and Notation*. Como contribuição científica, o estudo avança ao aproximar a lógica da cadeia de valor das práticas arquivísticas, superando abordagens exclusivamente normativas. Como implicação prática, oferece evidências para fortalecer o planejamento arquivístico, o *compliance* e a tomada de decisão baseada em dados nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Palavras-chave: gestão de processos; business process model and notation; cadeia de valor; arquivos universitários

1 Introdução

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) operam em contextos administrativos complexos, nos quais a gestão documental é essencial para transparência, rastreabilidade e continuidade das atividades. No caso analisado, o Arquivo Central é responsável por processos como classificação, guarda, avaliação, eliminação, consulta e empréstimo de documentos, compondo parte relevante da cadeia de valor institucional.

A literatura aponta que arquivos públicos enfrentam desafios como fragmentação de responsabilidades, práticas pouco padronizadas e dependência de conhecimento tácito, mesmo com a existência de normativos consolidados que não garantem maturidade operacional. Persistem lacunas sobre como os processos arquivísticos se desenvolvem na prática, sobretudo em ambientes híbridos. Paralelamente, os estudos de *Business Process Management* (BPM) no setor público enfatizam aspectos administrativos ou tecnológicos, enquanto a Arquivologia concentra-se nos instrumentos normativos, havendo escassez de pesquisas que integrem essas perspectivas para analisar empiricamente os processos das IFES e sua relação com a cadeia de valor institucional.

Nesse cenário, torna-se relevante compreender o mapeamento de processos não apenas como prática administrativa, mas como ferramenta analítica capaz de evidenciar padrões operacionais, dependências, gargalos e riscos que influenciam a gestão documental. Assim, este estudo busca responder à seguinte questão: como o mapeamento dos processos do Arquivo Central de uma IFES contribui para compreender a geração de valor, a conformidade normativa e o nível de maturidade da gestão documental?

O objetivo do artigo é analisar o mapeamento dos processos do Arquivo Central de uma IFES, descrevendo suas atividades, interações e aderência normativa.

2 Gestão de processos

A gestão de processos tem se mostrado uma abordagem eficaz para elevar a eficiência operacional e a eficácia institucional das organizações em diferentes setores. No contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES),

onde a eficiência na gestão da informação é essencial, o mapeamento e a padronização dos fluxos de trabalho assumem papel estratégico na gestão arquivística e informacional, contribuindo para a qualidade dos serviços e a geração de valor institucional (Silva; Martins, 2019; Paes, 2008).

No campo da Arquivologia, a gestão de processos se articula com o princípio da gestão da qualidade (Teixeira; Aganette, 2019), aplicando metodologias de melhoria contínua à administração de documentos e informações. Bellotto (2008) defende que a racionalização dos processos arquivísticos - da produção ao uso da informação - é condição para a efetividade das políticas de acesso e transparência. Assim, a lógica do *Business Process Management* (BPM) pode ser compreendida como uma extensão contemporânea desses fundamentos arquivísticos, ao enfatizar a integração entre pessoas, tecnologias e processos (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Negócios, 2013).

A Gestão de Processos de Negócio (BPM), segundo Alvim e Bueno (2022), é uma abordagem orientada para a análise e o redesenho dos processos organizacionais, superando a visão funcional tradicional. No contexto arquivístico, o BPM dialoga com normas internacionais como a ISO 15489-1:2016 (Gestão de Documentos), a ISO 30301:2019 (Sistemas de Gestão para Documentos) e a ISO 9001:2015 (Gestão da Qualidade), que convergem para princípios de melhoria contínua, rastreabilidade e governança (Bustelo-Ruesta, 2019). Essas normas, quando aplicadas em serviços arquivísticos, sustentam o conceito de governança arquivística, entendida como o conjunto de práticas que asseguram transparência, controle e desempenho dos processos informacionais (Silva; Parrela, 2023).

A prática de Gestão de Processos de Negócio (BPM) baseia-se no valor atribuído aos processos e aos clientes, sustentado por valores, liderança e cultura organizacional. Engloba estratégias, estruturas, métodos e tecnologias para analisar, projetar, implementar, monitorar, transformar e controlar processos, vistos como ativos da organização (Flores, 2017).

A notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), amplamente utilizada para representar visualmente processos de negócio, permite traduzir a

complexidade dos fluxos arquivísticos em modelos compreensíveis, auditáveis e replicáveis (Mückenberger *et al.*, 2012).

No presente trabalho, optou-se por utilizar a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), conforme as boas práticas descritas no *Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK), versão 3.0, (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Negócios, 2013). Esse guia constitui um corpo de conhecimento comum (*Common Body of Knowledge* - CBOK) e estabelece a base metodológica para a análise, modelagem, execução e controle de processos (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Negócios, 2013).

Assim, o CBOK e a BPMN se complementam: o primeiro oferece o referencial conceitual e normativo, enquanto a segunda fornece a linguagem gráfica e operacional para representar e aperfeiçoar os processos arquivísticos.

3 Geração de valor

O conceito de valor adotado neste estudo transcende a dimensão econômica e está ancorado na Ciência da Informação, em que o valor informacional é entendido como a capacidade de um documento ou sistema de informação em contribuir para a tomada de decisão, a transparência e a memória institucional (Portella, 2012).

No campo arquivístico, esse valor assume múltiplas dimensões – administrativa, legal, fiscal, histórica e social – e se expressa na utilidade do documento ao longo de seu ciclo de vida (Bellotto, 2000).

A Cadeia de Valor de Porter (1985) é retomada aqui como estrutura analítica que evidencia como as atividades internas contribuem para criar valor. Em serviços arquivísticos universitários, isso significa mapear processos que agregam valor direto (atendimento, digitalização, preservação) e indireto (planejamento, tecnologia da informação, capacitação). Essa abordagem se alinha à ISO 30301:2019 (International Organization for Standardization, 2019), que reconhece a gestão de documentos como um sistema de valor orientado ao desempenho organizacional e à confiança pública (Geraldes; Schnorrenberger, 2023).

Além do valor informacional e social, destaca-se o valor de uso e o valor estratégico, definidos pela capacidade do serviço arquivístico de sustentar a governança informacional, reduzir riscos, e promover a eficiência e a eficácia administrativa (Velasco; Siena; Carvalho, 2023).

Nesta pesquisa adota-se o conceito de eficiência e eficácia segundo Drucker (1974), para expressar que o Arquivo Central não apenas executa bem seus processos (eficiência), mas também cumpre sua missão institucional de assegurar informação confiável e disponível (eficácia).

No âmbito do BPM, a cadeia de valor é vista como um macroprocesso organizacional, possibilitando visão sistêmica e identificação de gargalos (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Negócios, 2013), enquanto a BPMN permite representar o fluxo de atividades com clareza e mensurabilidade (Brasil, 2024). Essa integração entre teoria arquivística e BPM favorece a implementação de uma gestão por processos voltada ao valor público, unindo eficiência técnica, conformidade normativa e qualidade informacional (Mendes; Bax, 2018).

4 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza documental, voltada à análise do “estado atual” (*as is*) dos processos do Arquivo Central de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). O estudo adota abordagem descritiva e analítica, orientada pela perspectiva da gestão por processos no setor público.

O corpus empírico do estudo é composto por documentos, artefatos administrativos e evidências operacionais relacionados diretamente ao funcionamento do macroprocesso investigado. Foram utilizadas as seguintes fontes de dados:

- a) normativos internos e externos - regulamentos institucionais, diretrizes da Controladoria Geral da União (Brasil, 2020b), resoluções Conarq, legislações arquivísticas, Lei de Acesso à Informação (LAI) e Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD);
- b) formulários e instrumentos administrativos - fichas de cadastro, modelos de solicitação, formulários internos e registros operacionais;

- c) fluxogramas preliminares e documentos de mapeamento - desenhos de processos existentes, registros históricos e mapas parciais produzidos pela unidade;
- d) observação participante - acompanhamento das rotinas da equipe, circulação de documentos, sistemas utilizados, interação entre setores e verificações in loco;
- e) protocolos institucionais das IFES - instruções de trabalho, checklists, orientações de arquivamento e procedimentos de atendimento.

A coleta dos dados ocorreu no ano de 2024 em três movimentos complementares:

- a) levantamento das etapas e atividades - identificação detalhada de cada tarefa do macroprocesso, seus objetivos, entradas, saídas e responsáveis;
- b) observação dos fluxos de trabalho - acompanhamento das rotinas operacionais, registrando tempos, papéis dos atores, interação com sistemas e utilização de instrumentos documentais;
- c) análise de documentos institucionais - exame sistemático de normativos, formulários, fluxogramas e protocolos, verificando aderência às normas arquivísticas e de gestão de processos.

Todas as informações foram registradas em planilhas estruturadas, possibilitando a triangulação dos dados.

A análise dos dados seguiu etapas próprias do estudo de processos organizacionais, respeitando os critérios da Controladoria Geral da União (Brasil, 2020b) e as práticas consolidadas de BPMN. Foram realizadas as seguintes operações analíticas:

- a) decomposição dos processos em etapas: segmentação do macroprocesso em atividades, subprocessos e tarefas, com identificação de seus limites e interdependências;
- b) identificação de atores, prazos e documentos: mapeamento dos responsáveis, documentos gerados/recebidos, controles, sistemas utilizados e tempo médio de execução;
- c) comparação com critérios da Controladoria Geral da União (Brasil, 2020b) - verificação da aderência a elementos como objetivo do

processo, papéis das unidades, frequência anual, riscos associados, indicadores, clientes e insumos;

- d) representação gráfica em BPMN - modelagem dos processos no padrão *Business Process Model and Notation*, identificando gateways, eventos, fluxos, raias e artefatos;
- e) identificação de pontos de controle e indicadores - análise dos locais críticos de decisão, gargalos, retrabalho, necessidade de padronização e oportunidades para criação de métricas de desempenho.

O modelo de gestão aplicado pelo Arquivo Central da Universidade para o mapeamento e aprimoramento de seus processos de trabalho utilizou, de forma parcial, a “Metodologia de Gestão de Processos de Negócios da CGU” (Brasil, 2020b), devidamente adaptada à realidade da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) em estudo.

A análise dos dados não se restringiu à descrição sequencial dos fluxos. Seguiu-se uma lógica analítica, conforme orientado por estudos sobre mapeamento de processos (Brasil, 2020b; Associação de Profissionais de Gerenciamento de Negócios, 2013), combinando: (a) identificação de padrões operacionais recorrentes; (b) comparação entre rotinas prescritas em normativos e rotinas observadas; (c) verificação da aderência das atividades aos princípios arquivísticos e às normas ISO aplicáveis; e (d) triangulação entre documentos, registros operacionais e evidências observadas. Essa abordagem permitiu interpretar os processos para além de sua materialidade, destacando causas estruturais, dependências ocultas e elementos críticos de desempenho que influenciam a governança documental.

O conjunto dessas etapas possibilitou alcançar o estado “as is” do macroprocesso, com descrição precisa de suas rotinas e de sua base legal.

Figura 1 - Levantamento de informações para mapeamento dos Processos



Fonte: Dados da pesquisa.

O estudo envolveu observação participante das rotinas do Arquivo Central, sem coleta de dados pessoais sensíveis, entrevistas, gravações ou identificação individual de servidores. A participação dos colaboradores ocorreu de forma espontânea, restrita ao acompanhamento das atividades institucionais, sem qualquer interferência nos fluxos de trabalho. Todos os registros foram realizados de modo a preservar a confidencialidade dos envolvidos, sendo adotado anonimato completo nas descrições e representações dos processos.

Dessa forma, seguiram-se os princípios éticos aplicáveis à pesquisa em Ciências Humanas e Sociais no Brasil, conforme a Resolução n. 510 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016) que dispensa submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) em investigações que observam práticas profissionais em ambientes institucionais sem identificação de participantes. Ainda assim, foram adotadas medidas de salvaguarda, como: (a) registro apenas de informações procedimentais; (b) supressão de referências nominais; (c) validação dos fluxos de forma coletiva, sem individualizar opiniões ou comportamentos; e (d) não divulgação de dados ou documentos restritos.

5 Resultados

A seguir serão apresentados cada processo específico do Arquivo Central, relacionados, principalmente, ao macroprocesso Informação de Acervos e Gestão da Tecnologia da Informação, por meio de uma apresentação detalhada das atividades de gestão documental.

5.1 Processo de transferência e recolhimento de documentos

O Processo de Transferência e Recolhimento de Documentos das diversas Unidades Administrativas ou Acadêmicas da Universidade para o Arquivo Central é orientado pela Resolução n. 2 do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) (Brasil, 1995) e pelo Protocolo de Transferência e Recolhimento, que estabelece diretrizes, padrões e procedimentos para a realização dessa atividade.

O Quadro 1 apresenta as principais informações que mapeiam o Processo 1. Transferência e Recolhimento de Documentos.

Quadro 1 - Transferência e Recolhimento de Documentos

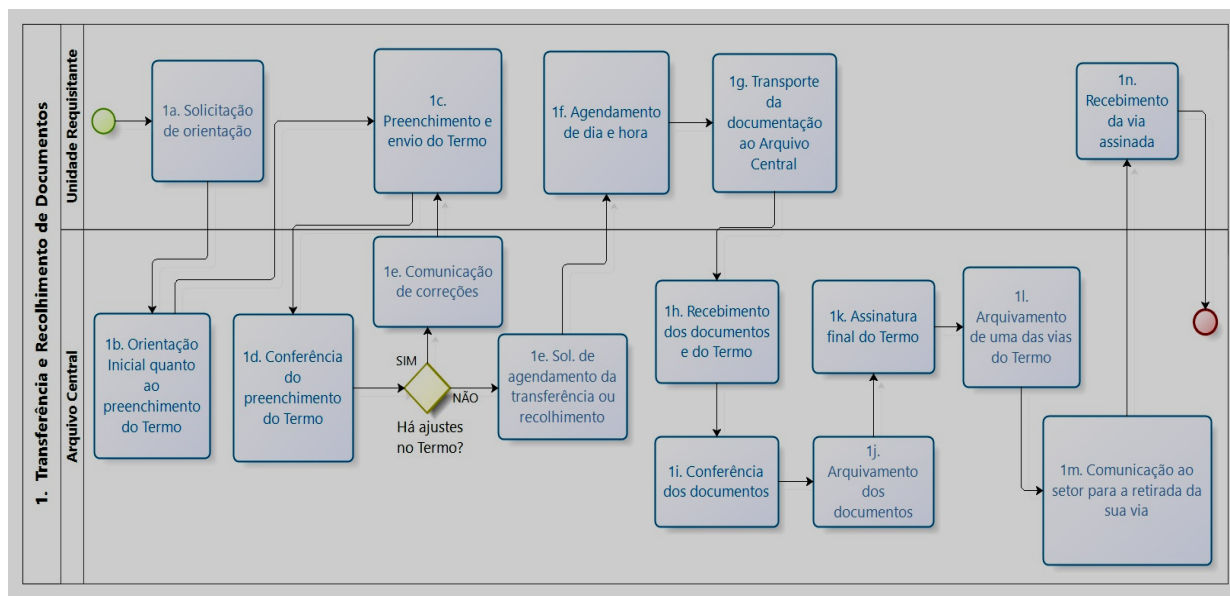
Nome do Processo: Transferência e Recolhimento de Documentos.
Macroprocesso atrelado: Gestão da informação e Acervos.
Tipo de processo (finalístico, de suporte ou de gestão): Suporte.
Objetivo do Processo: Transferir documentos do arquivo corrente para o arquivo intermediário e recolher documentos do arquivo corrente e intermediário para o permanente.
Responsável pelo Processo (gestor ou gestores do processo): Arquivo Central.
Normativos que regem o Processo: Resolução do Conarq n. 2/1995 e o Protocolo de Transferência e Recolhimento.
Tempo médio do Processo: de 10 a 30 dias.
Atores do processo (quantidade e qualidade): Equipe do Arquivo Central e servidores nas Unidades Administrativas ou Acadêmicas da Universidade.
Número de vezes que o Processo ocorre no ano: em média 20 vezes
Sistemas utilizados no decorrer do Processo: Portal de Atendimento Institucional, e-mail institucional e Solar (SPA).
Clientes do Processo: Unidades Administrativas ou Acadêmicas da Universidade.

Nome do Processo: Transferência e Recolhimento de Documentos.
Métricas de desempenho do processo existentes: - N° total de documentos adquiridos; -N° de documentos adquiridos por transferência; - N° de documentos adquiridos por recolhimento; - Período de aquisição de documentos; - Coeficiente anual de aquisição de documentos (mede o crescimento da aquisição de documentos por ano); - 38 - Porcentagem de aquisição anual (Soares, 2018, p. 159 - 160).
Insumo atual do processo: Despesas com transportes, caixas poliondas, impressões de etiquetas e mão de obra dos servidores envolvidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

A remessa de documentos ao Arquivo Central, seja por meio de transferência ou recolhimento, deve ser acompanhada, obrigatoriamente, do Termo de Transferência/Recolhimento de Documentos, conforme determina a Resolução n. 2, de 18 de outubro de 1995, do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) (Brasil, 1995). Esse processo é demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Mapeamento do Processo 1. Transferência e Recolhimento de Documentos



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do fluxograma do processo 1 Transferência e Recolhimento de Documentos pode ser explicada cada uma das etapas:

- a) **1a. Solicitação de orientação quando não conhece ou não se entende o processo** - As unidades da instituição esclarecem dúvidas sobre a classificação, ordenação e acondicionamento dos documentos;
- b) **1b. Orientação Inicial quanto ao preenchimento do Termo de Transferência e Recolhimento e da sinalização das caixa-arquivo** - Instruir os responsáveis sobre como preencher corretamente o Termo de Transferência e Recolhimento, documento formal que registra a entrega de documentos entrega de documentos ao arquivo central.
- c) **1c. Preenchimento e envio do Termo de Transferência e Recolhimento e sinalização das caixa-arquivo para conferência** - As unidades responsáveis preenchem o Termo de Transferência e Recolhimento e sinalizam as caixas de arquivo com informações padronizadas que facilitem sua identificação e organização;
- d) **1d. Conferência do preenchimento do Termo de Transferência e Recolhimento e da sinalização das caixa-arquivo** - Conferência que busca garantir que os documentos listados no Termo estão corretamente descritos e que as caixas estão adequadamente sinalizadas, conforme os padrões estabelecidos;
- e) **1e. Comunicação indicando as possíveis correções e ajustes ou a solicitação para o agendamento da transferência ou recolhimento** - Caso o Arquivo Central identifique erros ou lacunas nas informações enviadas, ele comunica à unidade responsável para que as devidas correções e ajustes sejam feitos;
- f) **1f. Agendamento de dia e hora para transferir ou recolher os documentos para o Arquivo Central** - É feita a definição de uma data e horário para a entrega dos documentos ao Arquivo Central;
- g) **1g. Transporte da documentação ao Arquivo Central** - As caixas de documentos são transportadas da unidade de origem até o Arquivo Central. Esse transporte deve ser feito pela própria unidade;
- h) **1h. Recebimento dos documentos e do Termo de Transferência e Recolhimento** - A equipe responsável realiza o recebimento formal da

documentação, juntamente com o Termo de Transferência e Recolhimento;

- i) **1i. Conferência dos documentos recebidos** - Após o recebimento, o Arquivo Central realiza uma verificação detalhada do conteúdo das caixas, conferindo se os documentos entregues correspondem ao que está descrito no Termo de Transferência e Recolhimento;
- j) **1j. Arquivamento dos documentos junto ao acervo do Arquivo Central** - A equipe responsável assegura que os documentos sejam armazenados de forma correta, respeitando as normas de conservação e acesso estabelecidas;
- k) **1k. Assinatura final do Termo de Transferência e Recolhimento** - A assinatura finaliza o compromisso entre a unidade que transferiu os documentos e o Arquivo Central, confirmando que a documentação foi recebida conforme consta no termo de transferência e recolhimento;
- l) **1l. Arquivamento de uma das vias do Termo (em suporte convencional)** - Guarda de uma cópia física (em papel) do Termo de Transferência e Recolhimento em um arquivo, para fins de registro e referência futura;
- m) **1m. Comunicação ao setor para a retirada da sua via do Termo** - Após a finalização e assinatura do documento (termo), o setor que solicitou ou ao qual o documento se refere precisa ser informado de que a sua via do termo está disponível para retirada.
- n) **1n. Recebimento da via assinada ou do SPA** - Solicita-se ciência do solicitante que foi finalizada a conferência e o termo foi assinado pela equipe do Arquivo Central.

5.2 Processo de Classificação de Documentos

A classificação dos documentos, conforme adotada pela instituição, é realizada com base no Código de Classificação e na Tabela de Temporalidade vigentes. O processo envolve as etapas descritas no Quadro 2.

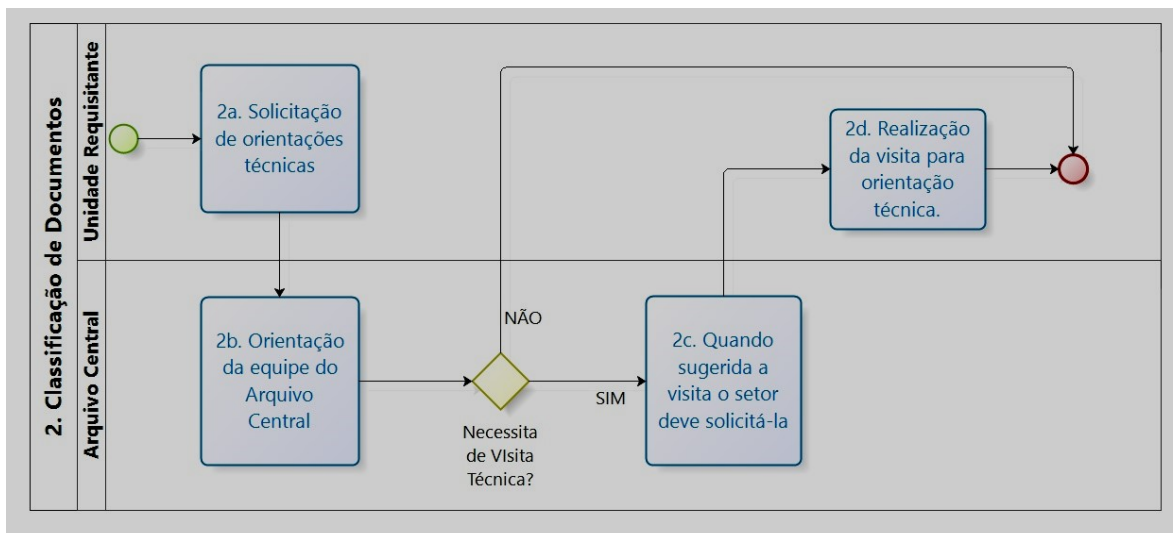
Quadro 2 - Classificação de Documentos

Nome do Processo: Classificação de Documentos.
Macroprocesso atrelado: Gestão da informação e Acervos.
Tipo de processo (finalístico, de suporte ou de gestão): de suporte.
Objetivo do Processo: Orientar a classificação de documentos nas unidades administrativas e acadêmicas arquivísticos setoriais, de acordo com os códigos de classificação adotados na instituição.
Responsável pelo Processo (gestor ou gestores do processo): Unidades Administrativas ou Acadêmicas da Universidade e Arquivo Central.
Normativos que regem o Processo: Código de classificação e tabela de temporalidade e destinação de documentos relativos às atividades-meio-suporte do Poder Executivo Federal e o Código de classificação de documentos de arquivo relativos às atividades-fim das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES.
Tempo médio do Processo: 15 dias.
Atores do processo (quantidade e qualidade): Arquivistas no Arquivo Central e servidores nas Unidades Administrativas ou Acadêmicas da Universidade.
Número de vezes que o Processo ocorre no ano: em média 30 vezes.
Sistemas utilizados no decorrer do Processo: Portal de Atendimento Institucional e e-mail institucional.
Clientes do Processo: Unidades Administrativas ou Acadêmicas da Universidade.
Métricas de desempenho do processo existentes: - Nº de documentos classificados/arranjados; - Nº de documentos a serem classificados/arranjados; - Nº de setores que já tiveram seus documentos classificados/arranjados; - Coeficiente anual de classificação/arranjo documental (mede a realização da classificação/arranjo de documentos por ano); - Porcentagem anual de documentos classificados/arranjados; - Eficiência da classificação/arranjo (mede o desempenho da atividade de classificação/arranjo de documentos) (SOARES, 2018, p. 161 e 163)
Insumo atual do processo: Caixas, impressões de etiquetas e mão de obra dos servidores envolvidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

A classificação dos documentos organiza e identifica os registros de acordo com os instrumentos adotados pela instituição, possibilitando sua localização e recuperação no contexto acadêmico, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Mapeamento do Processo 2. Classificação de Documentos



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do fluxograma do Processo 2. Classificação de Documentos é possível explicar cada uma das etapas:

- a) **2a. Solicitação de orientações técnicas relativas à classificação de documentos via canais de atendimento** - Ocorre a solicitação de orientações técnicas por parte do servidor encarregado da organização da documentação;
- b) **2b. Orientação da equipe do Arquivo Central indicando os instrumentos de classificação e/ou os códigos adequados ou sugere uma visita técnica** - Arquivistas orientam sobre o uso dos códigos de classificação adotados na instituição;
- c) **2c. Quando sugerida a visita o setor deve solicitá-la, e o Arquivo Central marca a data** - Após receber a solicitação, é acordada com o setor uma data para a visita;
- d) **2d. Realização da visita para orientação técnica** - Durante a visita o setor recebe instruções sobre o uso dos instrumentos de gestão de documentos.

5.3 Processo de consulta ao acervo

O processo de consulta ao acervo é executado conforme descrito no Quadro 3, com análise de restrições, busca, registro e disponibilização ao solicitante.

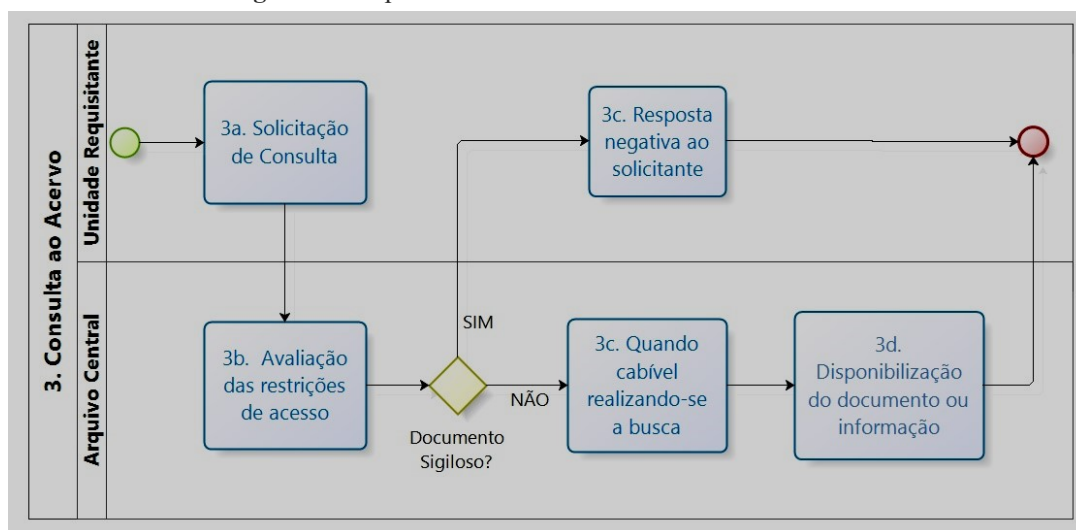
Quadro 3 - Consulta ao Acervo

Nome do Processo: Consulta ao Acervo.
Macroprocesso atrelado: Gestão da informação e Acervos.
Tipo de processo (finalístico, de suporte ou de gestão): Suporte.
Objetivo do Processo: Conceder acesso aos documentos e informações baseados em orientações legais em relação às restrições de acesso cabíveis.
Responsável pelo Processo (gestor ou gestores do processo): Arquivo Central.
Normativos que regem o Processo: Lei 13.709/2018, Lei 12.527/2011 e Protocolo de acesso à informação.
Tempo médio do Processo: 2 dias.
Atores do processo (quantidade e qualidade): Equipe do Arquivo Central, servidores nas Unidades da Universidade ou usuário externo.
Número de vezes que o Processo ocorre no ano: em média 40 vezes.
Sistemas utilizados no decorrer do Processo: PAI e-mail institucional.
Clientes do Processo: Unidades Administrativa, Acadêmicas da universidade ou usuários externos.
Métricas de desempenho do processo existentes: - Nº total de consultas; - Nº de documentos mais acessados ou assuntos mais pesquisados; - Nº de vezes que determinado fundo ou documento foi consultado; - Nº de documentos não recuperados ou atendimentos não realizados; - Coeficiente anual de consultas (mede a consulta de documentos por ano); - Porcentagem anual de consultas; - Fator de impacto do acervo (indica o fundo mais consultado em determinado período de tempo); - Tempo médio de atendimentos da solicitação até a entrega (média do tempo dos atendimentos) (Soares, 2018, p. 176 - 177).
Insumo atual do processo: Despesas com manutenção do acervo, reprografias e mão de obra dos servidores envolvidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

A gestão do acervo envolve procedimentos que incluem a disponibilização de informações aos usuários, conforme previsto nas diretrizes institucionais de acesso à informação.

Figura 4 - Mapeamento do Processo 3. Consulta ao Acervo



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do fluxograma do Processo 3. Consulta ao Acervo pode ser observado a existência das seguintes etapas, explicadas a seguir:

- 3a. Solicitação de acesso via e-mail, PAI ou presencialmente** - Para solicitar atendimento, utiliza-se meio eletrônico ou presencial;
- 3b. Avaliação das restrições de acesso cabíveis** - Ocorre de acordo com as diretrizes de acesso e legislação vigente;
- 3c. Resposta negativa à solicitação, se sigiloso ou quando cabível, realiza-se a busca** - a resposta negativa ocorre se o conteúdo solicitado for considerado sigiloso para o solicitante;
- 3d. Disponibilização do documento ou informação** - Após a análise e processamento da solicitação, caso o pedido seja aprovado, o documento é disponibilizado.

5.4 Processo de Empréstimo de Documentos

O processo de empréstimo de documentos no Arquivo Central garante acesso controlado e seguro, preservando a integridade e proteção dos documentos, atendendo às demandas dos setores com eficácia, rastreabilidade e gestão adequada, equilibrando acesso à informação e conservação do acervo segundo normas arquivísticas e institucionais. O Quadro 4 apresenta as principais informações que mapeiam o Processo 4. Empréstimo de Documentos.

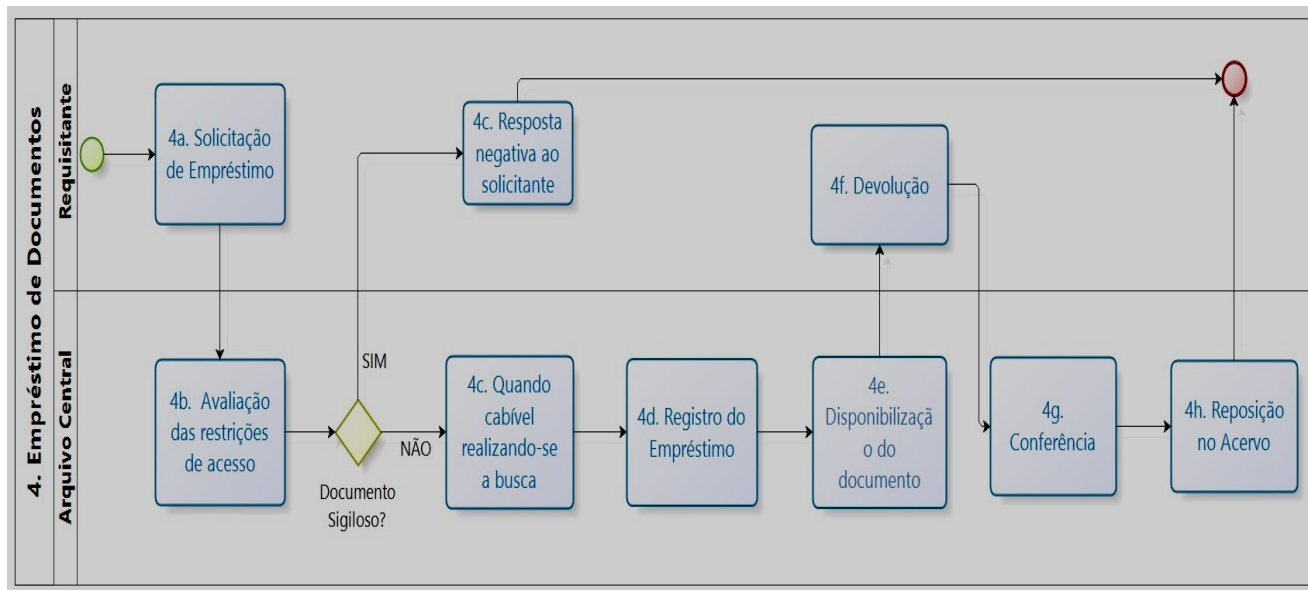
Quadro 4 - Empréstimo de Documentos

Nome do Processo: Empréstimo de Documentos.
Macroprocesso atrelado: Gestão da informação e Acervos.
Tipo de processo (finalístico, de suporte ou de gestão): Suporte.
Objetivo do Processo: Conceder acesso aos documentos e processos arquivados aos setores da universidade.
Responsável pelo Processo (gestor ou gestores do processo): Arquivo Central.
Normativos que regem o Processo: Lei 13.709/2018, Lei 12.527/2011 e Protocolo de acesso à informação.
Tempo médio do Processo: 2 dias.
Atores do processo (quantidade e qualidade): Equipe do Arquivo Central, servidores nas Unidades da Universidade ou usuário externo.
Número de vezes que o Processo ocorre no ano: em média 30 vezes.
Sistemas utilizados no decorrer do Processo: PAI e-mail institucional.
Clientes do Processo: Unidades Administrativa, Acadêmicas da universidade ou usuários externos.
Métricas de desempenho do processo existentes: - Tempo médio de atendimentos da solicitação até a entrega; - Porcentagem anual de empréstimos; - Coeficiente anual de empréstimos; - Nº de documentos não recuperados ou atendimentos não realizados (Soares, 2018, p. 176 - 177).
Insumo atual do processo: Despesas com manutenção do acervo, reprografias e mão de obra dos servidores envolvidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Arquivo Central atua como ponto de distribuição de informações institucionais, disponibilizando documentos e registros necessários às atividades administrativas e acadêmicas, conforme demonstrado no processo apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Mapeamento do Processo 4. Empréstimo de Documentos



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do fluxograma do Processo 4. Empréstimo de Documentos pode ser observado a existência das seguintes etapas, explicadas a seguir:

- a) **4a. Solicitação de acesso via e-mail, PAI ou presencialmente** - Para solicitar atendimento, utiliza-se o Portal de Atendimento Institucional, se for usuário externo, utiliza-se e-mail de contato;
- b) **4b. Avaliação das restrições de acesso cabíveis** - Ocorre de acordo com as diretrizes de acesso e legislação vigente;
- c) **4c. Localização e separação do documento** - A equipe do Arquivo Central verifica a existência do documento no acervo e sua disponibilidade para empréstimo;
- d) **4d. Registro do empréstimo** - O empréstimo é registrado em um formulário próprio;
- e) **4e. Entrega do documento** - O documento é entregue ao solicitante;
- f) **4f. Devolução** - Após o uso, o documento é devolvido e registrado;
- g) **4g. Conferência** - A equipe do Arquivo Central confere o estado do documento para verificar se houve danos a sua integridade;
- h) **4h. Reposição no Acervo** - O documento é reintegrado ao acervo em sua localização original, garantindo a preservação e acesso.

5.5 Processo de Avaliação e Eliminação de Documentos

O processo de Avaliação e Eliminação envolve as etapas mapeadas na Figura 6, incluindo agendamento, identificação dos documentos, preenchimento da Lista de Eliminação de Documentos (LED), conferência, publicação do edital e eliminação conforme fluxo operacional vigente

Quadro 5 - Avaliação e Eliminação de Documentos

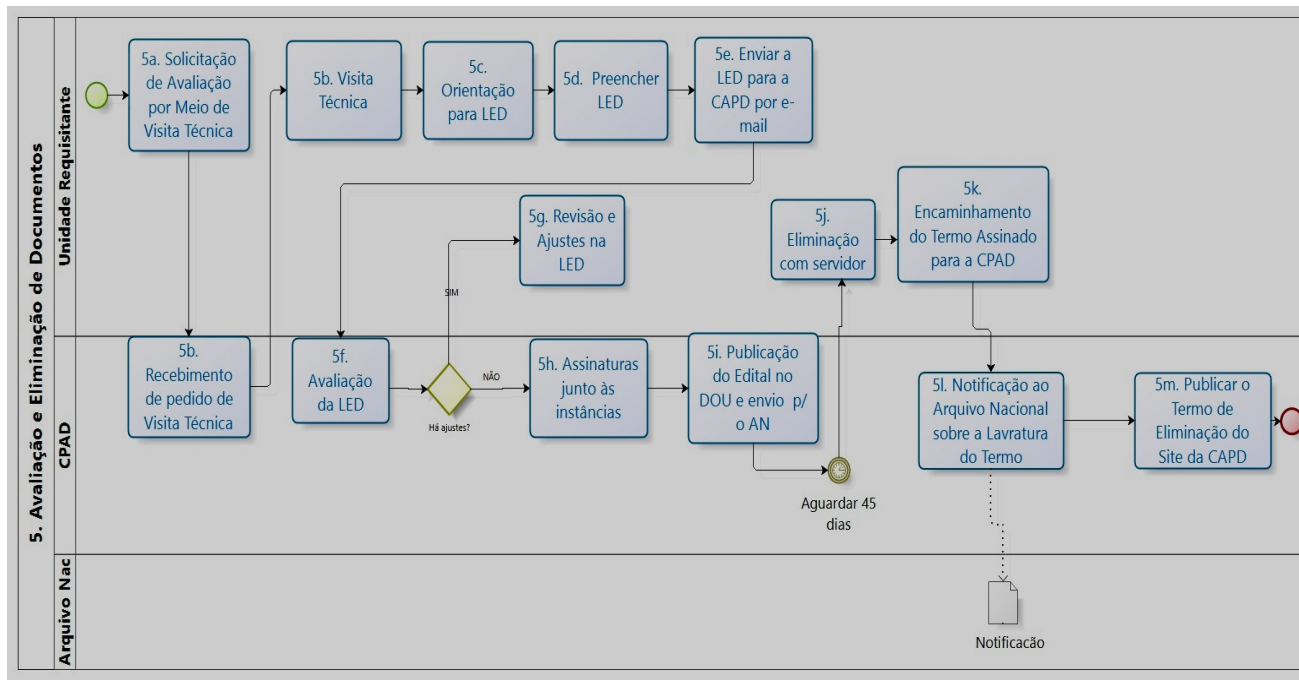
Nome do Processo: Avaliação e Eliminação de Documentos.
Macroprocesso atrelado: Gestão da informação e Acervos.
Tipo de processo (finalístico, de suporte ou de gestão): Suporte.
Objetivo do Processo: Avaliar os documentos e orientar sobre sua destinação final, que poderá ser a guarda permanente no Arquivo Central ou eliminação.
Responsável pelo Processo (gestor ou gestores do processo): Arquivo Central.
Normativos que regem o Processo: Resolução 40/2014 e alterações dadas pela Resolução 44/2020, Decreto-Lei 2.848 de 7/12/1940 e Cartilha de Avaliação e Eliminação de Documentos.
Tempo médio do Processo: 90 dias para os documentos a serem eliminados.
Atores do processo (quantidade e qualidade): Membros da CPAD, servidores das Unidades Administrativas ou Acadêmicas da Universidade.
Número de vezes que o Processo ocorre no ano: em média 20 vezes.
Sistemas utilizados no decorrer do Processo: Portal de Atendimento Institucional e e-mail institucional.
Clientes do Processo: Unidades Administrativas ou Acadêmicas da Universidade.
Métricas de desempenho do processo existentes: - Nº de documentos avaliados; - Nº de documentos a serem avaliados; - Nº de documentos eliminados; - Nº de documentos a serem eliminados; - Eliminação de documentos (mede a eliminação de documentos em relação a acumulação de documentos); - Porcentagem de documentos eliminados (massa documental reduzida); - Taxa anual de eliminação de documentos; - Tempo empregado na avaliação de documentos; - Coeficiente anual de avaliação documental (mede a realização da avaliação de documentos por ano); - Porcentagem anual de documentos avaliados; - Eficiência da avaliação (mede o desempenho da atividade de avaliação de documentos); - Área física liberada com a avaliação de documentos; - Metros lineares disponíveis após eliminação de documentos (Soares, 2018, p. 163-165).
Insumo atual do processo: Despesas com guarda ou eliminação e mão de obra dos servidores envolvidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

As atividades da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) são pautadas por procedimentos legalmente previstos na Resolução n.

40, de 9 de dezembro de 2014, e na Resolução n. 44, de 14 de fevereiro de 2020, ambas do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) (Brasil, 2014, 2020a).

Figura 6 - Mapeamento do Processo 5. Avaliação e Eliminação



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do fluxograma do processo 5. Avaliação e Eliminação de Documentos pode ser observado a existência das seguintes etapas, que compreendem:

- 5a. Solicitação de Agendamento para Avaliação por Meio de Visita Técnica** - O requisitante solicita à Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) o agendamento de uma visita técnica para essa finalidade;
- 5b. Visita Técnica e Identificação dos Documentos** - Durante a visita técnica, a CPAD avalia os documentos da unidade. Os documentos que já cumpriram seus prazos de guarda nas fases corrente e intermediária e que possuem valor permanente ou intermediária de prazo longo, orienta-se que sejam transferidos/recolhidos para o Arquivo Central, nessa condição a orientação do processo de transferência/recolhimento segue pelo Arquivo Central e não mais pela CPAD;

- c) **5c. Orientação para Preenchimento da Listagem de Eliminação de Documentos** - Para os documentos que já cumpriram seus prazos e têm como destinação final a eliminação, a CPAD orienta o setor a preencher a Listagem de Eliminação de Documentos (LED);
- d) **5d. Preenchimento da LED** - A unidade requisitante preenche a minuta da Listagem de Eliminação de Documentos com as informações padronizadas sobre os documentos que serão eliminados;
- e) **5e. Envio da LED para a CPAD** - A Listagem de Eliminação de Documentos preenchida é enviada pela unidade requisitante à CPAD por e-mail para revisão e procedimentos posteriores;
- f) **5f. Avaliação da LED pela CPAD** - A CPAD se reúne para análise e aprovação da Listagem de Eliminação de Documentos (LED). Se aprovada segue para assinaturas, e se não aprovada é devolvida para ajustes;
- g) **5g. Revisão e Ajustes na LED** - Se houver ajustes a serem feitos, devolve-se para o setor solicitante, Se não houver ajustes providencia-se a assinatura do solicitante;
- h) **5h. A CPAD providencia a assinatura da LED junto às instâncias responsáveis** - A Coordenação ou Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) solicita a assinatura do servidor responsável pela seleção da documentação. Assinam também o presidente da comissão, o pró-reitor de administração e o reitor;
- i) **5i. Publicação do Edital de eliminação de documentos no DOU e envio do edital para o Arquivo Nacional** - A CPAD publica o edital O edital é publicado no Diário Oficial da União, informando a intenção de eliminar os documentos listados. e informa o Arquivo Nacional sobre a publicação, cumprindo as formalidades legais; Após 45 dias da publicação do edital, caso não haja manifestação de terceiros interessados nos documentos, a CPAD comunica ao setor que a documentação pode ser eliminada;
- j) **5j. Realização da Eliminação dos Documentos** - A eliminação dos documentos é realizada na presença do servidor que realizou a seleção de

documentos, um membro da CPAD, e o termo de eliminação é assinado pelo servidor responsável por acompanhar o processo;

- k) **5k. Encaminhamento do Termo Assinado para a CPAD** - O termo assinado é enviado de volta à CPAD, onde o presidente da CPAD assina e publica o documento;
- l) **5l. Notificação ao Arquivo Nacional sobre a Lavratura do Termo** - A CPAD notifica enviando o termo para o Arquivo Nacional., finalizando o processo de eliminação dos documentos;
- m) **5m. Publicar o Termo de Eliminação do Site da CAPD** - a CPAD deve realizar sua publicação no site institucional. Essa etapa tem como objetivo garantir transparência pública.

6 Discussões

Esta pesquisa apresenta limitações inerentes ao seu delineamento. A principal refere-se à dependência de documentos administrativos, que podem refletir interpretações localizadas ou versões desatualizadas dos processos. Outra limitação diz respeito ao caráter predominantemente descritivo de um estudo baseado em mapeamento do estado atual (“*as is*”), o que não permite generalizações sobre maturidade, automação ou desempenho futuro dos processos.

Além disso, a observação participante, embora sistematizada, está sujeita a vieses de interpretação e à influência do contexto observacional. Para mitigar tais limitações, adotou-se triangulação entre diferentes fontes de dados, revisão cruzada das etapas com servidores experientes, verificação normativa de cada atividade mapeada e registro de inconsistências entre práticas formais e práticas reais. Ainda assim, recomenda-se que estudos futuros integrem análises quantitativas de desempenho, *benchmarking* interinstitucional e modelagem “*to be*” para ampliar a compreensão dos processos arquivísticos.

Os resultados do mapeamento do macroprocesso Informação de Acervos demonstram convergência com estudos que analisam a gestão documental em instituições públicas. Assim como identificado por Soares (2018), a fragmentação de responsabilidades e a concentração de conhecimento tácito em

servidores experientes configuram fatores críticos que limitam a eficiência operacional. Esses achados evidenciam uma contradição estrutural: apesar da existência de políticas formais de gestão documental, a maturidade arquivística depende menos das normas e mais da capacidade institucional de transformar esses referenciais em rotinas padronizadas e compartilhadas.

A predominância de registros manuais, conforme também observado por Silva e Martins (2019), reforça que a transição digital nas IFES permanece incompleta. No entanto, diferentemente de Mendes e Bax (2018), que analisam soluções de *Enterprise Content Management* (ECM), este estudo evidencia um cenário de processos híbridos e pré-digitais, indicando que a maturidade informacional ainda se ancora em práticas tradicionais. Essa condição revela tensões entre rotinas herdadas, necessidades contemporâneas de transparência e interoperabilidade e a persistência de culturas documentais heterogêneas. Não se trata apenas da ausência de sistemas, mas de barreiras culturais e operacionais que dificultam a consolidação de uma gestão documental orientada por dados.

Ao confirmar achados clássicos do BPM (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Negócios, 2013; Hammer; Champy, 1993), o estudo demonstra que a visão por processos permite identificar dependências ocultas, gargalos e pontos de controle antes invisíveis na lógica funcional. O diferencial, contudo, está na transposição dessa abordagem para o campo arquivístico, deslocando o foco tradicional em normas e ciclos documentais para uma leitura estratégica vinculada à cadeia de valor. Ao relacionar cada processo às entregas percebidas pelos usuários e aos macroprocessos institucionais, o mapeamento mostra que o Arquivo Central não é apenas uma unidade de apoio, mas produtor de valor informacional, operacional e institucional.

No campo normativo, o estudo dialoga com a ISO 15489 (International Organization for Standardization, 2016) ao incorporar princípios de autenticidade, integridade, confiabilidade e usabilidade às representações de transferência, classificação, consulta, empréstimo e avaliação. Embora não implemente integralmente a ISO 30301 (International Organization for Standardization, 2019), os artefatos e indicadores mapeados constituem “pré-requisitos práticos” para um sistema de gestão documental orientado ao ciclo

Plan – Do – Check – Act (PDCA). A representação dos processos na notação BPMN reforça a rastreabilidade e a transparência, pilares essenciais do *compliance* arquivístico em contextos públicos. Contudo, a mera existência de pontos de controle não garante maturidade: há diferença entre conformidade formal (cumprir etapas) e conformidade substancial (usar dados para governança, decisões e auditorias).

A análise do processo de Avaliação e Eliminação reforça esse argumento. Embora haja aderência plena às Resoluções Conarq 40/2014 e 44/2020 (Brasil, 2014, 2020a), nem sempre os controles são acompanhados por mecanismos de verificação sistemática. Por outro lado, o detalhamento processual evidencia potencial para ampliar mensurações de produtividade, otimizar espaços físicos e fortalecer práticas de *accountability* – elementos centrais às atuais exigências de governança pública.

Nesse contexto, compreende-se que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem uma cadeia de valor complexa, onde o valor não se expressa apenas em termos econômicos, mas também informacionais, sociais e institucionais. Assim, os processos internos – especialmente aqueles que tratam da produção, preservação e acesso à informação – tornam-se fundamentais para sustentar a eficácia institucional e a governança pública (Silva; Parrela, 2023; Mendes; Bax, 2018).

O Arquivo Central, portanto, desempenha um papel estratégico como elo integrador entre essas dimensões organizacionais. Ao garantir a autenticidade, a confiabilidade e a disponibilidade das informações, ele viabiliza a execução das atividades finalísticas, sustenta a tomada de decisão e fortalece a *accountability* institucional. No modelo da IFES analisada, o Arquivo Central está inserido no macroprocesso “Gestão da Informação e Acervos”, no qual suas atividades não apenas asseguram a governança documental, mas também agregam valor em diferentes níveis, abrangendo desde o suporte operacional até a consolidação da memória institucional.

A análise demonstra, portanto, que o valor gerado pelo Arquivo Central é subestimado nas IFES. Embora as atividades arquivísticas sustentem decisões, auditorias, pesquisas e a própria legitimidade institucional, elas raramente são

reconhecidas nos instrumentos de planejamento estratégico. Esse desalinhamento entre importância real e reconhecimento institucional reforça a necessidade de reposicionar a gestão documental como eixo estratégico da governança pública.

Ao operar nessa interseção, o Arquivo Central atua não apenas como unidade de suporte, mas como vetor de valor institucional, ao garantir que o conhecimento produzido e registrado pela IFES seja preservado, acessível e confiável.

7 Considerações finais

Considerando o exposto, este estudo evidenciou a relevância da gestão de processos como estratégias para otimizar a geração de valor em um arquivo central de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). A revisão teórica proporcionou a compreensão de conceitos-chave, como os preconizados no CMBOK versões 3.0, e explorou a aplicação prática dessas abordagens no mapeamento dos processos inerentes ao Arquivo Central.

A principal contribuição deste estudo reside na integração inédita entre a Cadeia de Valor de uma IFES e os processos arquivísticos. Ao analisar o mapeamento dos processos arquivísticos e o funcionamento do Arquivo Central como parte dos macroprocessos institucionais, o trabalho rompe com a visão tradicional de que a gestão documental é apenas um “apoio invisível” às atividades finalísticas. Essa abordagem aproxima estratégias e serviços, alinhando a gestão de documentos aos objetivos organizacionais mais amplos (Porter, 1985).

O estudo oferece três contribuições teóricas principais, que dialogam com as áreas de gestão de processos, arquivologia e governança pública:

- a) integração entre BPM e Arquivologia.

Ao aplicar metodologias de *Business Process Management* ao contexto arquivístico, o estudo demonstra que a análise orientada a processos pode complementar e fortalecer os princípios arquivísticos clássicos. Mostra-se que BPMN permite visualizar o ciclo documental de forma

dinâmica, incorporando lógica operacional, papéis e tempos – elementos nem sempre explicitados em abordagens puramente normativas;

- b) aplicação da cadeia de valor ao arquivo.

Ao situar o macroprocesso “Informação de Acervos” dentro da cadeia de valor da IFES, evidencia-se o papel estratégico do arquivo na geração de valor institucional, superando a percepção tradicional de setor meramente técnico-administrativo. O arquivo surge como unidade que sustenta atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) ao garantir acesso, preservação e confiabilidade da informação;

- c) estruturação do *compliance* em etapas operacionais.

O estudo demonstra que normas como Conarq, LAI, LGPD e ISO 30301 podem ser incorporadas operacionalmente quando articuladas às etapas específicas do fluxo documental. Em vez de diretrizes abstratas, o *compliance* ganha contornos práticos: pontos de checagem, metadados obrigatórios, verificação de restrições de acesso e controles de evidência. Essa abordagem contribui para aproximar teoria normativa e prática administrativa, ampliando a capacidade de gestão de riscos e governança informacional.

Destaca-se também a descrição da criação de um pacote de indicadores para cada processo mapeado. Métricas como tempo de ciclo, coeficientes anuais, fator de impacto do acervo e metros quadrados liberados oferecem uma base sólida e replicável para monitoramento e avaliação de desempenho. Essa sistematização de indicadores, ainda pouco explorada na literatura arquivística, amplia a capacidade de gestão e prestação de contas (Soares, 2018).

Por fim, a modelagem detalhada das interfaces entre a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD), o Arquivo Central e as unidades da instituição, apresenta-se como uma solução prática para superar fragilidades comuns na gestão arquivística, especialmente as relacionadas à coordenação entre setores. A representação minuciosa das transferências de responsabilidade e dos pontos de controle permitiu identificar e organizar as etapas críticas do fluxo documental. Assim, todo o detalhamento buscou

contribuir para o fortalecimento da confiabilidade dos registros dos processos arquivísticos da IFES pesquisada.

Referências

ALVIM, R. S. C.; BUENO, D. A. C. Gerenciamento de processos de negócio como requisito para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, Florianópolis, v. 32, n. 65, p. 1-23, 2022.

ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE NEGÓCIOS (ABPMP). **Guia para gerenciamento de processos de negócio: corpo comum do conhecimento 3.0**. [S. l.]: ABPMP, 2013.

BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. Resolução n. 2, de 18 de outubro de 1995. Dispõe sobre os procedimentos de transferência e recolhimento de documentos para guarda permanente. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, ano 133, n. 204, p. 7, 24 out. 1995.

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. Resolução n. 40, de 9 de dezembro de 2014. Dispõe sobre os procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, ano 151, n. 240, p. 29, 11 dez. 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. Resolução n. 44, de 14 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre os códigos de classificação e tabelas de temporalidade e destinação de documentos relativos às atividades-meio da administração pública. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, ano 158, n. 36, p. 74, 20 fev. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, ano 153, n. 98, p. 44, 24 maio 2016.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Base de conhecimento da CGU. Metodologia de Gestão de Processos de Negócio da CGU. Versão 1.0**. Brasília: CGU, 2020b.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos**. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024.

BUSTELO-RUESTA, C. Novedades en UNE ISO 30301 (2019): sistemas de gestión para los documentos. **Métodos de Información**, Madrid, v. 10, n. 19, p. 28, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5557/IIMEI10-N19-028034>. Acesso em: 11 dez. 2025.

DRUCKER, P. F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1974.

FLORES, E. G. **Mapeamento de processos utilizando a metodologia BPM**: uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas na Universidade Federal de Santa Maria-UFSM. Santa Maria: UFSM, 2017.

GERALDES, C. D.; SCHNORRENBARGER, D. Avaliação de desempenho da gestão de documentos no Ministério da Saúde. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, Florianópolis, v. 33, n. 67, p. 1-23, 2023.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**: a manifesto for business revolution. New York: Harper Business, 1993.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 15489-1:2016**. Information and documentation - Records management - Part 1: Concepts and principles. Genève: ISO, 2016.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 30301:2019**. Information and documentation - Management systems for records - Requirements. Genève: ISO, 2019.

MENDES, M. A. D. S.; BAX, M. P. BPM and ECM: similarities, differences, conceptual, and technological limits. **Transinformação**, Campinas, v. 30, n. 1, p. 95-105, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100008>. Acesso em: 11 dez. 2025.

MÜCKENBERGER, E.; TOGASHI, G. B.; PÁDUA, S. I. D. D.; MIURA, I. K. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Production**, São José dos Campos, v. 23, n. 3, p. 637-651, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000076>. Acesso em: 11 dez. 2025.

PAES, M. L. **Arquivo**: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PORTELLA, V. P. **Difusão virtual do patrimônio documental do Arquivo Público do Estado do Rio Grande do Sul**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Profissionalizante em Patrimônio Cultural, Centro

de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

SILVA, N. L. D.; PARRELA, I. D. Preservação, gerenciamento e governança arquivísticos na Justiça Eleitoral de Minas Gerais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 29, p. 1-24, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-5245.29.128008>. Acesso em: 11 dez. 2025.

SILVA, G. R.; MARTINS, V. F. Os benefícios da gestão por processos: um estudo de caso no setor de controladoria de um hospital universitário. **RAGC**, Monte Carmelo, v. 7, n. 31, p. 1-14, 2019.

SOARES, A. P. A. **Avaliação e eliminação de documentos na UFSC**: indicadores de desempenho arquivístico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, E. C. A gestão documental associada à modelagem de processos de negócios: práticas interdisciplinares na especificação de sistemas de recuperação da informação. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**, Marília, v. 13, n. 1, p. 33-44, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2019.v13n1.05.p33>. Acesso em: 11 dez. 2025

VELASCO, E. R. K.; SIENA, O.; CARVALHO, E. M. Gestão de riscos e governança pública: uma revisão de escopo. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 10., 2023, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2023.

Management of processes for value generation in the Central Archive of a Federal Institution of Higher Education

Abstract: Document management in Federal Institutions of Higher Education is essential for transparency, information governance, and administrative continuity, yet it still lacks empirical studies that analyze how archival processes actually materialize in institutional daily practice. The literature remains focused on standards, instruments, and prescriptive guidelines, leaving a gap regarding the procedural dimension, especially in hybrid contexts that combine physical and digital documents. In this scenario, this empirical study aims to analyze the process mapping of the Central Archive of an Federal Institutions of Higher Education, describing its activities, interactions, and normative adherence. This is a qualitative, documentary research based on the analysis of national and institutional regulations, administrative records, and systematic observation of workflow routines, using the Business Process Management Methodology of the Brazilian Office of the Comptroller General and Business Process Model and Notation graphical representation. The results identified five core processes – Transfer and Accession, Classification, Collection Consultation, Lending, and Appraisal and Disposal – highlighting actors, times, control points, risks, metrics, and adherence to archival and legal standards. The mapping revealed hidden dependencies, operational gaps, and improvement opportunities, demonstrating that process modeling functions as an analytical tool capable of integrating Archival Science and Business Process Management. As a scientific contribution, the study advances the field by bringing the logic of the value chain closer to archival practices, overcoming exclusively normative approaches. As a practical implication, it provides evidence to strengthen archival planning, compliance, and data-driven decision-making within Federal Institutions of Higher Education.

Keywords: process management; business process model and notation; value chain; university archives

Declaração de autoria

Concepção e elaboração do estudo: Ana Paula Alves Soares e Jeovana Diomar Pinheiro Januário

Coleta de dados: Jeovana Diomar Pinheiro Januário e Ana Paula Alves Soares

Análise e interpretação de dados: Jeovana Diomar Pinheiro Januário e Ana Paula Alves Soares

Redação: Jeovana Diomar Pinheiro Januário e Ana Paula Alves Soares

Revisão crítica do manuscrito: Jeovana Diomar Pinheiro Januário e Ana Paula Alves Soares

Declaração de disponibilidade de dados

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

Autoria para correspondência

Jeovana Diomar Pinheiro Januário
jeovanadpj@gmail.com

Editor-chefe

Thiago Henrique Bragato Barros

Como citar

JANUÁRIO, Jeovana Diomar Pinheiro; SOARES, Ana Paula Alves. Gestão de processos para a geração de valor no Arquivo Central de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 32, e-149519, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-5245.32.149519>

Parecer(es) aberto(s):

<https://doi.org/10.1590/1808-5245.32.149519A>

<https://doi.org/10.1590/1808-5245.32.149519B>

Recebido: 14/08/2025

Aceito: 24/10/2025

Copyright (c) 2026 Jeovana Diomar Pinheiro Januário, Ana Paula Alves Soares. Este trabalho está licenciado sob uma licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), que permite o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria. Os artigos são de acesso aberto e uso gratuito.

