

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
BACHARELADO EM ARQUIVOLOGIA**

LEONILSON SANTOS DO NASCIMENTO

**COBIT NO ÂMBITO ARQUIVISTICO: UMA NOVA PERSPECTICA
PARA UM “VELHO” INSTRUMENTO DE GESTÃO E GOVERNANÇA**

**JOÃO PESSOA
2018**

LEONILSON SANTOS DO NASCIMENTO

**COBIT NO ÂMBITO ARQUIVISTICO: UMA NOVA PERSPECTICA PARA UM
“VELHO” INSTRUMENTO DE GESTÃO E GOVERNANÇA**

Trabalho de conclusão de Curso na modalidade artigo
apresentado ao curso de Arquivologia da UFPB para a
obtenção do grau de Bacharelado(a).

Aprovado em 25 / 06 / 2018

BANCA EXAMINADORA

Luiz Eduardo Ferreira da Silva

Prof. Dr. Luiz Eduardo Ferreira da Silva (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Maria Amélia Teixeira da Silva

Prof.^a Ms.^a Maria Amélia Teixeira da Silva (Examinadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Rosa Zuleide Lima de Brito

Prof.^a Dr.^a Rosa Zuleide Lima de Brito (Examinadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N244c Nascimento, Leonilson Santos do.

Cobit no âmbito arquivístico: uma nova perspectiva para um "velho" instrumento de gestão e governança / Leonilson Santos do Nascimento. – João Pessoa, 2018.
35f.: il.

Orientador(a): Prof^º Msc. Luiz Eduardo Ferreira da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Arquivologia) – UFPB/CCSA.

1. Instrumento de Gestão. 2. Gestão Arquivística. 3. Governança. 4. Tecnologia da Informação. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:930.25(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Dedico este trabalho a uma pessoa persistente e comprometida com aquilo que se propõe a fazer, de modo que completou 2.760 horas de aula, culminando em 2.192 dias de estudo. Que abriu mão de 627 fins de semana para estudar para provas e seminários, perdendo várias noites de sono e sossego. Que pacientemente assistiu a 50 disciplinas ao longo de 11 semestres. Que suportou a 2 intermináveis greves, distanciando com isso a realização de seu sonho de tornar-se um profissional qualificado. E que, após percorrer todo esse caminho chamado graduação, repleto percalços e contratemplos, ainda se propôs a montar 1 TCC, resultado de sua experiência acadêmica. Nesse sentido, dedico a mim mesmo este trabalho como prova e registro da realização de um sonho. Ontem estudante, hoje arquivista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado todas as condições necessárias para percorrer este ciclo que logo mais se encerra. Tenho plena convicção que Ele esteve/está comigo em todos os momentos e cuidou/cuida de mim até nos mínimos detalhes.

Aos meus pais, Gevaldo Santos e Maria Santos, que com todas as limitações, não mediram esforços para me ajudar nessa etapa tão importante da minha vida. Tenho vocês como exemplo de vida do qual quero seguir.

Aos meus irmãos, Leila Nascimento e Leonardo Santos, que me incentivaram a prosseguir e crescer tanto pessoal, quanto profissionalmente. Fico muito feliz em saber que um de vocês decidiu ingressar na área arquivística e compor junto comigo o rol de arquivistas na família.

As amigas que construí na graduação, em especial Camila Macedo, Emília Cristina, Layana Dias e Layana Nascimento. Esse grupo que trilhou “junto comigo” o caminho acadêmico e suportou ao “meu lado” os contratempos inerentes ao processo de formação. CL’s consultoria arquivística para sempre!

Aos meus amigos e colegas do trabalho, em especial Adrielle Cecília e Alyxandre Vasconcelos, por acreditar em meu potencial enquanto profissional arquivista e contribuir para meu desenvolvimento nesse processo de formação.

Ao meu orientador Luiz Eduardo, que aceitou prontamente meu convite e desempenhou seu trabalho com maestria. Obrigado por compartilhar comigo o seu conhecimento e contribuir para minha formação científica e profissional.

A todos os docentes que compõem o curso de arquivologia, em especial a Luciana Costa, Edileuda Diniz, Rosilene Agapito, Ana Cordula, Marckson Sousa, Lucilene Klenia, Mel Teixeira, Alba Lígia, Isa Freire, Rosa Zuleide e Danielle Alves que acompanharam meu crescimento no curso e contribuíram para minha formação. Profissionais por excelência e pessoas amáveis.

Por fim, a todos que contribuíram e agregaram de alguma forma para a consolidação dessa trajetória.

Muito obrigado!

COBIT NO ÂMBITO ARQUIVÍSTICO: UMA NOVA PERSPÉCTICA PARA UM “VELHO” INSTRUMENTO DE GESTÃO E GOVERNANÇA

Leonilson Santos do Nascimento¹

RESUMO: A pesquisa versa sobre a implantação de um instrumento de gestão e governança da Tecnologia da Informação, desenvolvido no âmbito arquivístico de uma instituição privada. Nesse sentido, ela objetiva identificar os principais instrumentos de gestão e governança da Tecnologia da Informação, mensurar os instrumentos de gestão e governança da Tecnologia da Informação aplicáveis ao âmbito arquivístico, relacionar esses instrumentos mensurados a esfera arquivística e alinhar os instrumentos de gestão e governança da Tecnologia da Informação ao âmbito arquivístico. Para tanto, a pesquisa se fundamenta por meio de informações e coleta de dados obtidos tanto nas bases de dados, como no Arquivo da instituição onde se desenvolveu o estudo. Quanto à metodologia da pesquisa, caracteriza como exploratória, pesquisa/ação e estudo de caso. Por ter uma abordagem exploratória, é evidente que ainda haja lacunas a serem esclarecidas. Não obstante, o relato de experiência no âmbito desse estudo fornece dados empíricos complementares à teoria e à prática arquivística. Conclui-se que a pesquisa, bem como o registro das experiências vivenciadas, é essencial para complementar o corpo conceitual e metodológico arquivístico.

Palavras-chave: Instrumento de Gestão. Gestão Arquivística. Governança. Tecnologia da Informação.

COBIT IN THE ARCHIVAL SCOPE: A NEW PERSPECTIVE FOR AN OLD INSTRUMENT OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE

ABSTRACT: The research is about the implementation of a management and governance instrument of Information Technology developed in the archival scope of a private institution. In this sense, it is aimed to identify the main instruments of management and governance of Information Technology, measuring the instruments of management and governance of Information Technology that are applied to the archival scope. Also, it is aimed to relate these measured instruments to the archival area and to align the instruments of management and governance of Information Technology to the archival scope. For this purpose, the research is founded by means of information and data collection obtained both in data bases and in the archive of the institution in which the study was developed. In relation to the research methodology, it is characterized as an exploratory, research-action and a case study. Once it has an exploratory approach, it is evident that there will be some gaps to be clarified. Notwithstanding, the experience report in the scope of this study provides empirical data complementary to the archival theory and practice. It is concluded that the research as well as the record of the lived experiences are essential to complement the conceptual and methodological body of Archival Science.

Keywords: Management instrument. Archive Management. Governance. Information Technology.

¹ Graduando de Arquivologia

1 INTRODUÇÃO

Com a vertiginosa evolução tecnológica, o nível de produção documental apresentou um significativo crescimento, bem como seu acesso e difusão. O valor atrelado ao documento também foi alternando ao longo dos anos, deixando de ser apenas um atributo de valor informativo e comprobatório, para, também, tornar-se um mecanismo de tomada de decisão no âmbito organizacional.

Entretanto, a demasiada produção de documentos desencadeou consigo uma série de indagações e problemáticas, como transtornos estruturais para o acondicionamento das massas documentais, dificuldades nos processos de busca e recuperação de informações, extravio de documentos ou até mesmo a deterioração documental em virtude da ausência de tratamentos adequados foram alguns dos problemas oriundos da explosão informacional.

Bartalo e Moreno (2008) observam que esse cenário se evidenciou num contexto pós-segunda guerra mundial, onde o volume de documentos e informações apresentaram um crescimento no âmbito da administração pública. A adoção de medidas de gestão documental e o desenvolvimento de mecanismos para o controle do fluxo documental bem como o meio no qual se inseria este fluxo tornou-se inevitável.

Nesse contexto, a Arquivística emerge como área de gestão e controle dos procedimentos voltados ao tratamento documental, uma vez que, “A Arquivística tem a função de gerir as informações orgânicas [...] preocupando-se com o acesso, a conservação e a guarda de informações que relatam a trajetória e o cotidiano de quem os produziu.” (ADOLFO; SILVA 2006, p.35)

Para além disso, a Arquivologia enquanto área do conhecimento, conta com um conjunto de atributos desenvolvidos para o aperfeiçoamento de seus métodos e práticas, dentre eles destacamos a interdisciplinaridade, pois “A interdisciplinaridade ao saber útil, utiliza conhecimentos de várias disciplinas para a compreensão de uma situação problema”. Sendo considerado como “[...] uma integração de saberes.” (MARANHÃO, 2009).

Corroborando com esse pensamento Aganete et al (2015) debatem sobre a relação interdisciplinar existente entre a Tecnologia da Informação (TI) e a Arquivologia, fomentando que ao se vincular instrumentos de gestão da TI no âmbito arquivístico “automatizam atividades e alteram-se procedimentos, trazendo mais agilidade e eficiência.” (AGANETE et al, 2015, p. 86)

Partindo desse pressuposto, a pesquisa versa sobre a implantação de um instrumento de gestão e governança de TI, desenvolvido no âmbito arquivístico de uma instituição

privada. Tendo como prerrogativa o seguinte problema: **Como se dá a implantação de um instrumento de TI para gerir assuntos do âmbito arquivístico?**

O **objetivo geral** da pesquisa é apresentar o processo de implantação de um instrumento de gestão e governança de TI, aplicada no âmbito arquivístico em uma instituição privada. Os **objetivos específicos** elencam-se em: Identificar os principais instrumentos de gestão e governança da TI; Mensurar os instrumentos de gestão e governança da TI aplicáveis ao âmbito arquivístico; Relacionar esses instrumentos mensurados a esfera arquivística; Alinhar os instrumentos de gestão e governança da TI ao âmbito arquivístico.

Quanto a **justificativa do trabalho**, do ponto de vista dos autores, mensurasse sua relevância pela ausência de trabalhos científicos que abordem sobre o tema de forma mais profunda. Do ponto de vista social, a pesquisa se torna útil por trazer uma nova perspectiva de instrumentos de gestão e governança. E para a Arquivologia, esta pesquisa evidencia sua importância por permitir o alinhamento com outras áreas do conhecimento e trazer desse processo insumos necessários para o aperfeiçoamento de seu corpo conceitual e metodológico.

Salientamos que, por motivos de segurança quanto à exposição das informações internas fornecidas, não foi permitido revelar a identidade da instituição onde se desenvolveu a pesquisa.

A pesquisa encontra-se estruturada em seis tópicos gerais, onde são dispostos os elementos necessários para sua fundamentação, tais pontos abordam sobre a trajetória percorrida para se obter os resultados esperados. Nesse sentido, relatamos no tópico subsequente a metodologia utilizada para este fim.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

A ciência contribui para que os pesquisadores percorram caminhos diversos, a fim de responder às suas inquietações e trazer resultados para a sociedade. Assim, Marconi e Lakatos (2010, p.155) definem pesquisa como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Já para Ritse (2017, p. 23) pesquisa é subentendida como “[...] percurso onde o pesquisador adquire conhecimentos seguindo o método científico, sendo ele a forma pela qual serão extraídas as informações para a pesquisa.” A autora ainda observa que ao se analisar algo que já foi desenvolvido em pesquisa, abrem-se caminhos para novas descobertas.

Dessa forma, essa pesquisa vem, por meio de informações e coleta de dados recolhidos tanto nas bases de dados, como no Arquivo de uma instituição privada entre fevereiro de 2017 a maio de 2018.

Vale ainda salientar que, para realização da pesquisa, usamos como instrumento de suporte o projeto de diagnóstico² realizado anteriormente no Arquivo da instituição. Por meio deste instrumento, foi possível identificar o funcionamento do Arquivo, as atividades desenvolvidas bem como às necessidades existentes.

Paralelo a este, realizamos um levantamento nas bases de dados SCIELO, ITEC, EATI e CAPES entre novembro de 2017 a fevereiro de 2018 a fim de identificar publicações relacionadas ao tema desta pesquisa. Nesse processo, notamos a ausência de trabalhos científicos que abordem sobre o tema, dando a pesquisa uma roupagem exploratória.

Nessa perspectiva, Aganete et al observam que:

A experiência prática nas instituições mostra que as teorias, às práticas e os instrumentos arquivísticos nem sempre são padronizados (ou padronizáveis) de forma que sejam aplicáveis a qualquer contexto. Da mesma forma que as empresas possuem diferentes formas de se organizar, as práticas para registro do modelo arquivístico devem ser flexíveis. Essa flexibilidade remete à solução de questões que a literatura especializada não aborda, e que devem ser incorporadas a partir de experimentos empíricos, pesquisa e desenvolvimento. (2015, p. 92)

Não obstante, para desenvolvimento da pesquisa, utilizamos várias mensuráveis, de acordo com suas características, porque cada tipo de pesquisa tem, “[...] além do núcleo comum de procedimentos, suas peculiaridades próprias” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 50).

Para tanto, classificamos a pesquisa sob três diferentes perspectivas:

1. Do ponto de vista da abordagem do problema, é uma pesquisa qualitativa, pois, de acordo com Baptista e Cunha (2007, p 173) a pesquisa qualitativa “focaliza sua atenção nas causas das reações dos usuários da informação e na resolução do problema informacional.”

2. Do ponto de vista dos objetivos ela pode ser classificada como bibliográfica e exploratória, pois foi feito levantamento de referências teóricas importantes para a investigação. E exploratória, pois de acordo com Gil (2007, p. 41), a pesquisa exploratória tem o objetivo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

² Projeto desenvolvido como atividade de avaliação na disciplina de Produtos e Serviços Arquivísticos, realizado pelo autor no período de julho a novembro de 2017.

3. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos ela é descritiva, pesquisa/ação e estudo de caso. Visto que, a pesquisa descritiva “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 52). Pesquisa/ação porque “[...] é um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo.” (THIOLLENT, 1996, p. 14). E estudo de caso, pois segundo Stake (2000), essa estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação.

Deste modo, ao analisar o conteúdo recolhido, foi possível mensurar e desenvolver procedimentos a serem aplicados no âmbito estudado, e por meio deste, responder a problemática central da pesquisa e atingir os objetivos traçados.

3 ARQUIVOLOGIA: DOS PRIMÓRDIOS À ERA DIGITAL

A ciência responsável pelos procedimentos voltados a gestão documental, Arquivologia, é uma área do conhecimento em processo de consolidação, seja pela constância no aperfeiçoamento de suas práticas e métodos, ou pelas diversas discussões teóricas acerca da terminologia científica.

Não obstante, para que se compreenda a Arquivologia em toda sua amplitude, é importante que se considere não apenas os aportes contemporâneos, mas também os aspectos relacionados ao processo de formação da área.

Os primeiros registros de arquivo nacional do mundo originaram-se na França em 1790, em plena Revolução Francesa. Nessa época, os documentos foram reconhecidos não apenas como insumos primordiais para a manutenção da sociedade existente, mas também para a criação de uma nova sociedade e proteção dos direitos públicos. Schellenberg (2006) pondera que a Revolução Francesa propagou em larga escala o reconhecimento da importância dos documentos para a sociedade que se mantém até os dias de hoje.

Muito embora, para Bartalo e Moreno:

[...] o reconhecimento da importância dos documentos só foi mais acentuado e difundido após a Segunda Guerra Mundial com o conceito de gestão de documentos. Este conceito aparece pós-guerra, quando ocorreu uma explosão documental no âmbito das administrações públicas e a consequente necessidade de racionalizar e controlar o volume de grandes massas documentais que começaram a ser acumuladas nos depósitos. (2008, p. 74)

Paes (2004, p. 53) contribui com esse pensamento ao afirmar que em um cenário pós-segunda guerra mundial “a produção de documentos cresceu a níveis tão elevados que superou a capacidade de controle e organização das instituições, às quais se viram forçadas a buscar novas soluções para gerir as grandes massas documentais acumuladas nos arquivos”

Com efeito, a exacerbada produção documental incitou a preocupação por parte dos governos no tocante a manutenção e guarda dos documentos. Por este motivo, os arquivos nacionais adotaram uma política de eliminação de documentos de acordo com critérios racionalizadores, obtidos através de estudos de sistemas de conservação documental bem como na criação de planos de conservação de documentos. (BARTALO; MORENO, 2008)

Nesse contexto, a gestão informacional adquiriu um interesse primordial para a esfera pública. Tanto a informação científica, quanto a tecnológica se mostrou de extrema importância para o desenvolvimento militar e econômico, sendo-lhes garantidos todos os recursos necessários para seu melhor aproveitamento. (PEDROSO; IZQUIERDO, 2004)

A partir da segunda metade do século XIX, o ciclo de vida dos documentos passa a incorporar a Teoria das Três Idades. Dar-se esse nome pois refere-se ao processo pelo qual são atribuídos valores aos documentos desde sua criação, frequência de uso e vigência administrativa. Segundo Schellenberg (2006), os documentos apresentavam dois valores: o valor primário, útil a administração por seus aspectos operacionais e práticos, produzido a partir de uma atividade ou fluxo de trabalho e valendo como elemento de prova e verificação; e o valor secundário, característico por seus aspectos de pesquisa e investigação histórica, atrela-se ao valor de conservação e preservação documental, diretamente relacionado a utilização como antecedente e investigação.

Aganete et al (2015) afirmam que a Teoria das três Idades estabelece períodos distintos de custódia para os documentos produzidos e acumulados no âmbito organizacional. Nesse processo, os documentos passam por três diferentes períodos, sendo: a fase corrente, a fase intermediária e a permanente.

A adoção dessa Teoria revolucionou não apenas o uso dos arquivos, mas sobretudo a Arquivística, de modo que culminaram em transformações tanto de ordem conceitual, quanto nas abordagens práticas. Bartalo e Moreno (2008) difundem que por meio dessa teoria surge um modelo sistêmico de controle e organização de arquivos utilizado até os dias de hoje, também conhecido como gestão documental.

3.1 Gestão no âmbito arquivístico.

A gestão no âmbito arquivístico possui várias vertentes, sejam de abordagem técnicas ou normativas. Destacamos aqui a Gestão Documental por se tratar de um dos recursos mais utilizados e difundidos na área arquivística.

Sobre a gestão documental, Teixeira et al (2016, p. 46-47) difundem que é 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. ”

Já para Indolfo (1995, p.14), a gestão documental “é operacionalizada através do planejamento, da organização, do controle, da coordenação dos recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos, com o objetivo de aperfeiçoar e simplificar o ciclo documental. ”

Ainda sobre a gestão documental, Bartalo e Moreno argumentam que:

é o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações e tornando mais confiável o processo de tomada de decisão e a preservação da história e da memória. (2008, p. 84)

No Brasil, a gestão documental regulamenta-se através da Lei no 8.159, de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Por meio desta lei, define-se gestão documental como sendo “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 2004).

De modo geral, as ações de gestão documental objetivam assegurar e garantir a preservação e o acesso aos documentos, permitindo a recuperação das informações de forma ágil e eficaz, proporcionando o armazenamento adequado, reduzindo, de forma consciente, a massa documental produzida, visando a otimização dos insumos materiais, físicos e humanos. (BARTALO; MORENO, 2008)

Contribuído com essa percepção, Aganete et al (2015) lista alguns exemplos de instrumentos de gestão documental, sendo eles: A Norma Geral Internacional de Descrição Arquivística (ISAD); A Norma Brasileira de Descrição Arquivística (NOBRADE); O Modelo de Requisitos para Gestão de Arquivos Eletrônicos (MOREQ); Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (e-ARQ Brasil); O Plano de Classificação Documental (PCD); e a Tabela de Temporalidade e Destinação Documental

(TTDD). Esses instrumentos são desenvolvidos para nortear e agilizar os procedimentos de gestão documental.

Atualmente, a gestão documental está presente em boa parte das instituições, sendo realizada tanto por profissionais da Ciência da Informação, quanto por profissionais de áreas não afins, que com a vivência no âmbito arquivístico desenvolveram procedimentos relacionados à gestão documental.

Todavia, Aganete et al asseveram que:

Os preceitos arquivísticos podem realizar seu potencial nas instituições, na medida em que se obtém uma real interação entre aspectos da **teoria**, da **metodologia**, da **fundamentação legal** e da **prática arquivística**. Um exemplo de aspecto teórico é a teoria das três idades [...] de importância fundamental para a organização dos documentos. Aspectos metodológicos envolvem, por exemplo, os passos para a criação de instrumentos de gestão, como o Plano de Classificação Documental (PCD) e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD). Aspectos legislativos, por sua vez, fornecem o respaldo legal para que os documentos, em cada idade, cumpram seus objetivos, sejam eles relacionados a prova ou a preservação do patrimônio. Aspectos da prática arquivística englobam todos os outros, de forma a permitir a gestão de documentos eficiente e racional nas instituições. (2015, p. 88, grifo nosso)

A aplicação isolada de um desses aspectos não é suficiente para que a gestão de documentos surta seu real potencial, visto que, a simples implantação de uma tecnologia de gestão sem a consideração dos aspectos supracitados, resulta via de regra em fracassos para os planos da gestão documental.

3.2 A "nova" perspectiva de gestão na era tecnológica: Um olhar no E-ARQ Brasil

A contemporaneidade se mostra cada vez mais submersa na era digital, isso influi diretamente no cotidiano, resultando em transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. No âmbito arquivístico não tem sido diferente, ao se considerar o conteúdo informacional que é produzido diariamente em meio eletrônico, impondo a necessidade da definição de métodos e procedimentos específicos de gerenciamento.

Belloto (2006, p. 299) reafirma essa concepção quando observa que “os novos suportes documentais com os quais (o profissional da informação) terá que lidar exigem conhecimento, competência, métodos e meios de produção, utilização e conservação [...] especiais.”

O e-Arq Brasil surge com subsídio para esta finalidade, visto que é tido como Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos. Por meio deste instrumento, são estabelecidos os requisitos mínimos necessários para a

estruturação de um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD). Trata-se de um modelo de referência originado do MoREQ2 que independe de plataforma tecnológica para seu desenvolvimento ou implantação.

O documento do e-ARQ Brasil divide-se em duas partes principais. A Gestão arquivística de documentos, onde são dispostos os insumos para desenvolver um programa de gestão arquivística de documentos; e A Especificação de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos, onde são descritos os requisitos necessários para desenvolver o SIGAD.

Além disso, e-ARQ estrutura de forma ordenada os elementos arquivísticos que caracterizam o SIGAD, sendo eles:

- Captura, armazenamento, indexação e recuperação de todos os tipos de documentos arquivísticos;
- Captura, armazenamento, indexação e recuperação de todos os componentes digitais do documento arquivístico como uma unidade complexa;³
- Gestão dos documentos a partir do plano de classificação para manter a relação orgânica entre os documentos;
- Implementação de metadados associados aos documentos para descrever os contextos desses mesmos documentos (jurídico-administrativo, de proveniência, de procedimentos, documental e tecnológico);
- Integração entre documentos digitais e convencionais;
- Foco na manutenção da autenticidade dos documentos;
- Avaliação e seleção dos documentos para recolhimento e preservação daqueles considerados de valor permanente;
- Aplicação de tabela de temporalidade e destinação de documentos;
- Transferência e recolhimento dos documentos por meio de uma função de exportação;
- Gestão de preservação dos documentos.

Comumente, o e-ARQ vem sendo utilizado para orientar os procedimentos de identificação de documentos arquivísticos digitais. Ele visa garantir a confiabilidade, autenticidade, e a acessibilidade dos documentos através da especificação dos requisitos a serem cumpridos pela entidade produtora/custodiante de documentos, pelo sistema de gestão arquivística e pelos próprios documentos.

3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A GOVERNANÇA: APORTES SOBRE O CONTEXTO CORPORATIVO.

Como já pontuado anteriormente, a TI se faz cada vez mais pervasiva em nosso cotidiano. Culminado em um constante processo de reestruturação. Brandão e Guimarães (2001) alertam que no meio corporativo, o impacto dessa reestruturação materializa-se por meio de processos de racionalização organizacional e na criação de técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão.

Barbosa et al comungam que:

Para melhorar o processo de análise e tomada de decisão é necessário uma revisão estratégica visando identificar uma oportunidade para alavancar sua contribuição aos objetivos empresariais e programar as boas práticas na aplicação da tecnologia da informação e comunicação [...]. (2011, p. 02)

Em resposta a esse cenário, durante a última década, o termo Governança ganhou um lugar de destaque no pensamento corporativo, em virtude dos exemplos que demonstram a importância da boa governança e pelos desafios dos negócios globais. (ISACA, 2012).

Da Silva e Santos (2016) afirmam que a governança de TI originou em meados dos anos 90, reflexo das demandas de controle, transparência e previsibilidade das organizações, bem como das questões relacionadas à qualidade. Apesar da forte demanda por governança, o crescimento da economia mundial acabou esfriando a sua necessidade imediata, atrasando por alguns anos o processo de maturidade da governança nas empresas.

A respeito da concepção do termo governança de TI, Barbosa et al a entendem com:

Conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança, minimizar os riscos, ampliar o desempenho, aperfeiçoar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e consequentemente alinhar TI aos negócios. (2011, p. 03)

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) governança de TI é subentendida como sistema pelo qual as organizações de modo geral, sejam elas públicas ou privadas, são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Logo, as boas práticas de governança convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o

valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização.

Dourado (2015) observa que a governança de TI auxilia as organizações no alcance de seus objetivos estratégicos, através da geração de valor obtido pelo uso da TI, mantendo o equilíbrio entre a realização de benefícios e a otimização dos níveis de risco por meio da utilização dos recursos tecnológicos.

3.1 Instrumentos de governança da Tecnologia da Informação.

A governança de TI é desenvolvida para garantir a sustentabilidade e ampliação das estratégias e objetivos da organização voltadas a TI. Para isso, ela faz uso de instrumentos e mecanismos que gerenciam os insumos da organização, de acordo com suas características, buscando direcionar a TI para atender as necessidades organizacionais.

Nesse sentido, Fernandes e Abreu (2012, apud PUHL, 2013, p. 62) elencam as melhores práticas baseadas nos modelos de governança de TI, a saber: ITIL, CMMI, ISO e COBIT, que por sua vez, serão descritos a seguir.

3.1.1 ITIL

Reconhecido mundialmente em meados da década de 90 como um padrão de gerenciamento de serviços, *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) foi desenvolvido pelo governo britânico no fim dos anos 80, provando que possui uma estrutura útil em todos os setores tendo em vista a sua adoção em várias empresas de gerenciamento na área de serviços.

De acordo com Barbosa et al (2011) o ITIL tem como foco principal, a operação e a gestão da infraestrutura de tecnologia na organização, incluindo todos os assuntos que são importantes no fornecimento dos serviços de TI. Assim, o ITIL considera que um serviço de TI é a descrição de um conjunto de recursos.

Fujii (2015) observa que o ITIL é organizado em cinco elementos conhecidos como Ciclo de Vida de Serviço, onde cada qual conta com uma função específica. São esses os elementos:

- Estratégia de Serviço, define as características principais da organização e de seus serviços;

- Design de Serviço, fornece orientação para a concepção e desenvolvimento de serviços que atenderão aos objetivos da empresa;
- Transição de Serviço, fornece um guia para a transição de um serviço novo ou modificado em um serviço pronto para ser lançado;
- Operação de Serviço, foca na entrega e na manutenção do serviço;
- Aperfeiçoamento Contínuo de Serviço que cuida das práticas para avaliar e melhorar a qualidade dos serviços.

Barbosa et al (2011) esclarecem que os serviços de suporte do ITIL auxiliam no atendimento de uma ou mais necessidades do cliente, servindo como suporte aos seus objetivos de negócios, descrevendo os processos que são necessários para dar suporte à utilização e ao gerenciamento da infraestrutura de TI. Outro princípio fundamental do ITIL é o fornecimento de qualidade de serviço aos clientes de TI com custos justificáveis, isto é, relacionar os custos dos serviços de tecnologia e como estes traz valor estratégico ao negócio.

O ITIL visa aumentar a satisfação das pessoas envolvidas nos serviços de TI, desde a organização que o presta até seu usuário que o usufrui, agregando valor ao negócio através de serviços que condizem com os objetivos organizacionais da empresa.

3.1.2 CMMI

O *Capability Maturity Model* (CMM) originou-se em 1991, evoluindo uma década depois para a Integração do Modelo de Maturidade da Capacidade (CMMI). Ele foi desenvolvido para orientar e compreender as falhas em projetos de software dentro dos programas de obtenção em grande escala do governo.

Para Puhl (2013) o CMMI é um dos principais modelos de boas práticas abarcando em sua estrutura aspectos técnicos de engenharia, gerenciamento de projetos, controle de artefatos e de gerenciamento de requisitos funcionais e não funcionais relacionados à infraestrutura de TI.

Já para Anderson (2013), o CMMI é um modelo desenvolvido para entender a maturidade e a capacidade organizacional. Não é um padrão, nem é um desenvolvimento de software ou definição do processo de gerenciamento do projeto.

Anderson (2013) ainda pondera que a maturidade em CMMI destina-se a implicar uma abordagem e uma habilidade para avaliar e gerenciar riscos e o julgamento usado para tomar decisões. Desse modo, os níveis de maturidade necessários devem corresponder às circunstâncias e ao contexto da organização.

O CMMI consiste em 5 níveis de avaliação que se subdividem em 22 áreas de processo, onde se orienta os procedimentos necessários para a avaliação. São eles:

Nível 1 - Inicial (Ad-hoc);

- Não apresenta áreas de processo.

Nível 2 - Gerenciado;

- Gerenciamento de Requisitos
- Planejamento de Projeto
- Acompanhamento e Controle de Projeto
- Gerenciamento de Acordo com Fornecedor
- Medição e Análise
- Garantia da Qualidade de Processo e Produto
- Gerência de Configuração

Nível 3 - Definido;

- Desenvolvimento de Requisitos
- Solução Técnica
- Integração de Produto
- Verificação
- Validação
- Foco de Processo Organizacional
- Definição de Processo Organizacional
- Treinamento Organizacional
- Gerenciamento Integrado de Projeto
- Gerenciamento de Riscos
- Análise de Decisão e Resolução

Nível 4 - Quantitativamente gerenciado;

- Desempenho de Processo Organizacional
- Gerenciamento Quantitativo de Projeto

Nível 5 - Em otimização;

- Gestão do Desempenho Organizacional
- Análise Causal e Resolução

As avaliações do CMMI são frequentemente usadas como medidas para se validar as melhorias de processos nas organizações. Esse instrumento fornece compreensões valiosas para os gerentes em uma organização, permitindo o desenvolvimento de recursos aprimorados, melhorando o desempenho e aumentando a satisfação do cliente.

3.1.3 ISO

a)Segurança da informação

A ISO/IEC 207002 originou-se em 1995, através da *International Organization for Standardization* (ISO)e *International Electrotechnical Commission* (IEC). Ela integra um grupo de diretrizes relacionadas às boas práticas para a gestão da segurança da informação representada pela série 27000. Esta norma é a versão atualizada da norma ISO/IEC 17799, que por sua vez foi regulamentada em 2005. (PANDINI, 2017)

A regulamentação ISO encontra-se distribuída em 11 seções que correspondem aos procedimentos de controles de segurança da informação. Sendo elas:

- Política de Segurança da Informação
- Organização da Segurança da Informação
- Gestão de ativos
- Segurança em recursos humanos
- Segurança física e do ambiente
- Segurança das operações e comunicações
- Controle de acesso
- Aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas
- Gestão de incidentes de segurança da informação
- Gestão da continuidade do negócio
- Conformidade

Para Pandini (2017) ao seguir os princípios da regulamentação ISO/IEC 27002 as organizações dão um passo altamente relevante para se garantir o gerenciamento adequado da segurança da informação. O autor ainda observa que a organização pode utilizar essas diretrizes como base para o desenvolvimento do SGSI.

A ISO 207002 pode ser utilizada como insumo de suporte a implantação do Sistema de Gestão da Segurança da Informação (SGSI) em todo e qualquer tipo de organização, sendo ela pública ou privada e não apenas em empresas de segmento tecnológico.

b) Qualidade

Ainda sobre a perspectiva de diretrizes pertinentes às boas práticas de gestão da ISO, destacamos aqui as relacionadas a gestão da qualidade mensuradas pelas normas ISO 9000, 9001 e 9004. Esse conjunto de normas oferece um modelo padrão para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade. Abaixo segue a linha de abordagem de cada norma NBR ISO pertinente à qualidade:

- **NBR ISO 9000** - Sistema de Gestão da Qualidade (Fundamentos e Vocabulário) - apresenta todos os termos utilizados no sistema de qualidade;
- **NBR ISO 9001** - Sistema de Gestão da Qualidade (Requisitos) - especifica os requisitos para obter a certificação;
- **NBR ISO 9004** - Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização (Uma abordagem de Gestão da Qualidade) - orienta os procedimentos para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

As orientações para gestão da qualidade são baseadas em oito princípios de gestão da qualidade. Abaixo elencam-se esses elementos norteadores:

- Foco no cliente
- Liderança Líderes estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da organização
- Envolvimento de pessoas
- Abordagem de processo
- Abordagem sistêmica para a gestão
- Melhoria contínua
- Abordagem factual para tomada de decisões
- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

As normas ISO/IEC 9000, 9001 e 9004 são as principais normas relacionadas ao modelo de gestão da qualidade, reconhecidas internacionalmente. O uso desses princípios evidencia sua relevância pois permite dirigir e operar uma organização de maneira que sua gestão seja executada de forma sistemática e transparente. Esses princípios foram desenvolvidos para a Alta Direção visando a melhoria de desempenho da organização.

3.1.4 COBIT

O *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), é entendido como um modelo de boas práticas desenvolvido para governança e gestão corporativa de TI, atualmente em sua quinta versão lançada no fim de 2012. Ele foi criado e difundido pela *Information System Audit and Control* (ISACA), entidade independente e filantrópica que desenvolve padrões internacionais de controle e auditoria de Sistemas de Informação.

ISACA (2012) afirma que o modelo é fundamentado em cinco princípios de gestão e governança corporativa de TI, que são:

- Atender às Necessidades das Partes Interessadas,
- Cobrir a Organização de Ponta a Ponta,
- Aplicar um Modelo Único Integrado,
- Permitir uma Abordagem Holística,
- Distinguir a Governança da Gestão.

O COBIT enfatiza a diferenciação entre gestão e governança, pois por meio dessa distinção são atribuídas atividades específicas a cada área. Para Fugii (2015) A governança assegura que as necessidades das partes interessadas serão avaliadas para determinar os objetivos que o negócio deve alcançar, define a direção, permitindo a tomada de decisões, e monitora o desempenho e a conformidade com os objetivos traçados.

A gestão está no desenvolvimento, execução e acompanhamento de todas as atividades estratégicas estabelecidas e difundidas pela governança para assegurar que os objetivos de negócios sejam alcançados em conformidade com o planejamento. (FUGII, 2015)

O COBIT distribui governança e gestão da seguinte forma:

a) Governança apresenta apenas um domínio *Evaluate, Direct and Monitor* (EDM) e está dividido em cinco atividades:

- EDM01: Garantir a Definição e Manutenção do Modelo de Governança
- EDM02: Garantir a Realização de Benefícios
- EDM03: Garantir a Otimização do Riscos
- EDM04: Garantir a Otimização dos Recursos
- EDM05: Garantir Transparência para as partes interessadas.

b) Gestão apresenta quatro domínios, o primeiro desses domínios é o *Align, Plan and Organise* (APO), que por sua vez se subdivide em treze atividades:

- APO01: Gerenciar a Estrutura de Gestão de TIC
- APO02: Gerenciar a Estratégia
- APO03: Gerenciar Arquitetura da Organização
- APO04: Gerenciar Inovação
- APO05: Gerenciar Portfólio
- APO06: Gerenciar Orçamento e os Custos
- APO07: Gerenciar Recursos Humanos
- APO08: Gerenciar Relacionamentos
- APO09: Gerenciar Contratos de prestação de Serviços
- APO10: Gerenciar Fornecedores
- APO11: Gerenciar a Qualidade
- APO12: Gerenciar Riscos
- APO13: Gerenciar Segurança

Build, Acquire and Implement (BAI) é o segundo domínio da gestão que está dividido em dez atividades;

- BAI01: Gerenciar Programas e Projetos
- BAI02: Gerenciar Definição de Requisitos
- BAI03: Gerenciar Identificação e Desenvolvimento de Soluções
- BAI04: Gerenciar Disponibilidade e Capacidade
- BAI05: Gerenciar a Capacidade de Mudança Organizacional
- BAI06: Gerenciar Mudanças
- BAI07: Gerenciar Aceitação e Transição da Mudança
- BAI08: Gerenciar Conhecimento
- BAI09: Gerenciar Ativos
- BAI10: Gerenciar Configuração

Deliver, Service and Support (DSS) é o terceiro desses domínios dividido em seis atividades:

- DSS01: Gerenciar Operações
- DSS02: Gerenciar Solicitações

- DSS03: Gerenciar Problemas
- DSS04: Gerenciar Continuidade
- DSS05: Gerenciar Serviços de Segurança
- DSS06: Gerenciar Controles do Processo de Negócio

Monitor, Evaluate and Assess (MEA) é o quarto e último domínio da gestão, dividido em três atividades:

- MEA01: Monitorar, Avaliar e Analisar Desempenho e Conformidade
- MEA02: Monitorar, Avaliar e Analisar o Sistema de Controle Interno
- MEA03: Monitorar Avaliar e Analisar Conformidade com Requisitos Externos

O COBIT ainda conta com um guia de implantação de boas práticas e com um método de auditoria que se assemelha ao CMMI, onde se mensura o nível de maturidade da organização. Esse método de auditoria classifica as organizações em seis níveis: Inexistente, Inicial, Repetível, Definido, Gerenciado e Otimizado.

Em relação aos modelos de boas práticas outrora mensurados, o COBIT se mostra mais completo, pois em sua estrutura foram compilados uma série de práticas já existentes, dentre elas a ISO IEC 270002 e a CMMI, dando ao COBIT uma abordagem mais ampla, permitindo sua implementação em diferentes níveis e contextos organizacionais.

É importante frisar que o COBIT é um instrumento de abordagem ampla, desenvolvido para gerir diferentes portes organizacionais, desse modo, nem todos os insumos de gestão que ele dispõe são necessariamente obrigatórios, pois cada realidade organizacional exige um determinado tratamento.

3.2 COBIT como subsídio de gestão no âmbito arquivístico: Alinhamento de estratégias.

A realidade no âmbito arquivístico vem apresentando uma abordagem diferente no que se refere às atribuições do Arquivista. Foi-se o tempo onde as ações desse profissional resumiam-se apenas em atividades técnicas de tratamento documental. Hoje, o arquivista se encontra cada vez mais presente nas ações relacionadas a tomada de decisão.

Belloto (2006) comunga que o arquivista, além de reproduzir conhecimento profissional técnico, deve pensar em termos de empresa, aproximando-se das técnicas de gerenciamento, da psicologia do trabalho, da gestão financeira e afins.

Concordamos com Santos et al quando afirmam que (2009, p. 188) “a demanda contemporânea é de que o arquivista, ou profissional da informação de forma geral, seja atuante no ciclo decisório que envolve os objetivos institucionais.” O arquivista deve atuar de forma pró-ativa, antecipando as demandas e elaborando instrumentos que permitam, ao meio onde este profissional está inserido, concatenar fontes e chegar às suas próprias decisões com base nos insumos de alto valor agregado.

Zaidan et al (2015, p. 99, grifo nosso) corroboram com esse pensamento ao difundir que “as iniciativas de gestão modernas, incluindo a Gestão Arquivística de Documentos (GAD), devem mostrar o **alinhamento estratégico** com os processos de negócio e estratégias da organização.”

Brocke et al (2010, apud BAX et al, 2017, p. 105) asseveram que abordagens como a Gestão Eletrônica de Documentos (GED), a Gestão Arquivística de Documentos (GAD) e a Gestão de Conteúdo Web, são segmentadas, gerenciando conteúdos específicos e tipicamente isolados. Os autores propõem a implantação de um instrumento de gestão capaz de consolidar essas abordagens visando gerenciar conteúdo em nível corporativo.

O cenário atual exige do arquivista uma nova postura para lidar com seu ambiente de atuação. As decisões tomadas por este profissional terão reflexo em toda a estrutura organizacional, pois o arquivo é parte integrante do corpo institucional. O Arquivista não deve prender-se apenas aos aspectos relacionados ao tratamento documental, deve ter uma concepção de gestão ampla a nível corporativo.

O alinhamento das atribuições arquivísticas com os processos e estratégias da organização evidenciam sua necessidade frente às demandas do contexto corporativo. Deste modo, a consolidação de boas práticas de gestão e governança corporativa, tornam-se uma possibilidade, pois através dessas práticas, norteiam-se procedimentos e se amplia a esfera de atuação do arquivista, dando uma nova perspectiva de gestão.

Das boas práticas listadas anteriormente, a saber: ITIL, CMMI, ISO e COBIT, destacamos o COBIT por apresentar em sua estrutura a compilação de práticas já existentes, se mostrando um instrumento mais completo em comparação aos demais.

Além de se mostrar um instrumento altamente robusto, Da silva e Santos (2016) refletem que o COBIT pode ser utilizado como instrumento norteador, indicando métricas e definindo objetivos de controle a serem alcançados nos processos de gestão, mostrando-se ideal para medir e controlar os processos implementados.

Justamente sob esta ótica que se pautou a aplicabilidade do COBIT no âmbito arquivístico, um instrumento de gestão e governança a nível corporativo norteando as

atividades arquivísticas, direcionado a nível organizacional as medidas a serem implementadas. Como ambiente de estudo, utilizamos o Arquivo de uma Instituição privada de segmento financeiro.

O COBIT, por ser um conjunto de boas práticas desenvolvido a nível corporativo, dá a seus insumos de gestão uma abordagem ampla e generalizada, permitindo a Arquivística a implementação de seus instrumentos técnico-normativos. Em outras palavras, o COBIT orienta o que deve ser feito, ao passo que a Arquivística, por meio de seus normativos e procedimentos técnicos, difunde como deve ser feito.

No tocante ao processo de implementação do COBIT, isso se dará nos tópicos seguintes, onde serão destrinchados os procedimentos necessários para sua implementação, além de apresentar um breve histórico do ambiente estudado.

3.3 O Cenário.

A Instituição onde se desenvolveu a pesquisa é de iniciativa privada do segmento financeiro. Fundada em 18 de dezembro de 1998, possuindo 19 anos de existência no mercado paraibano. A sua área de ação geográfica, inclui não apenas a grande João Pessoa, como também os estados de Rio Grande do Norte e Pernambuco, ampliando ainda mais sua área de atuação.

A respectiva Instituição conta com um quadro de colaboradores, distribuído entre a sede (localizada no centro da cidade de João Pessoa-PB) e mais os dois Postos de Atendimento, sendo um em Natal-RN e outro em Recife-PE. Devido sua estrutura arrojada, a Instituição possui cerca de 1.700 clientes, o que faz em termos percentuais em relação ao público alvo, um referencial no segmento.

O nicho de atuação da instituição estudada direcionasse aos funcionários públicos federais da União e as pessoas jurídicas sem fins lucrativos. Quanto aos produtos e serviços ofertados, são os mesmos oferecidos no segmento bancário.

No que se refere ao Arquivo da Instituição, o mesmo foi instaurado no ano de 2015, tendo por finalidade centralizar a documentação produzida pela Instituição. O Arquivo atualmente ocupa o mesmo espaço, um prédio de primeiro andar. Na parte superior do prédio armazena-se a documentação oriunda da sede da Instituição e a parte térrea ocupada com a documentação dos Postos de Atendimento.

É nesse contexto que se dá o processo de implementação do COBIT, um instrumento de gestão e governança de TI. Mensuramos aqui dificuldades e experiências obtidas ao longo

da implementação desse instrumento de gestão, as quais se configuram como reais contribuições para a prática arquivística.

4 RELATO DE EXPERIÊNCIA: MÉTODOS E RESULTADOS

Os resultados desenvolvidos nessa pesquisa, sob à luz das teorias e métodos arquivísticos, mostra que as experiências da implementação do COBIT no âmbito arquivístico pode ser possível. Para realização dessa análise, usamos como instrumento de suporte um projeto de diagnóstico realizado anteriormente no arquivo da instituição, desenvolvido na disciplina de Produtos e Serviços Arquivísticos.

O diagnóstico nos permitiu identificar o funcionamento do arquivo, as atividades desenvolvidas, os produtos e serviços oferecidos, os usuários desses produtos e serviços bem como às necessidades existentes. Antes de ser instaurado como arquivo, o espaço era utilizado como depósito, onde era possível encontrar a documentação institucional misturada a máquinas e equipamentos obsoletos e sem utilidade, cercados por sujidades em virtude da ausência tratamentos de higienização.

Para, além disso, não havia uma política de gestão documental, nem procedimentos padronizados de produção e arquivamento de documentos, desse modo, cada setor armazenava de forma aleatória suas documentações, dificultando os processos de busca e recuperação informacionais.

Levando em consideração o cenário adverso, no qual, estávamos inseridos, foi necessário um planejamento a nível amplo, utilizando instrumentos de gestão não apenas arquivísticos, a fim de gerir tanto a documentação produzida, quanto o processo no qual se inseria essa documentação.

Optamos em utilizar o COBIT por se mostrar um instrumento de gestão e governança mais robusto em comparação aos demais, além de, também ser útil como ferramenta norteadora, indicando métricas e definindo objetivos de controle a serem alcançados nos processos de gestão.

Para além disso, contamos com a contribuição de profissionais de várias áreas do saber, dentre eles analistas de sistemas, contadores, administradores, bibliotecários, economistas, arquivistas e outros, resultando em uma equipe multidisciplinar para realização do projeto.

Das trinta e setes atividades contidas nos COBIT, voltadas a gestão e governança corporativa, apenas quinze delas atendiam as necessidades do Arquivo, levando em

consideração o diagnóstico anteriormente realizado. Nesse sentido apresentamos as seguir (itens de a até o), as medidas implantadas no arquivo:

a) Gerenciar a Estratégia - APO 02

Ao estruturar os dados apurados pelo diagnóstico realizado, foi possível identificar as necessidades existentes, permitindo o desenvolvimento de estratégias para suprir as demandas identificadas. Assim, no primeiro momento, focamos nos aspectos relacionados ao planejamento, pautando-se nos dados recolhidos através do diagnóstico.

b) Gerenciar Identificação e Desenvolvimento de Soluções - BAI 03

O planejamento nos permitiu desenvolver soluções a ser implementada no arquivo da instituição, tanto nos aspectos de gestão documental, quanto nos fluxos onde essa documentação se inseria. Refletindo-se em mudanças procedimentais dos setores que constituem a instituição, incluindo os Postos de Atendimento.

c) Gerenciar Programas e Projetos - BAI 01

Com o planejamento em mãos, contendo as soluções identificadas, partimos para a criação de um programa de gestão, por meio de projetos voltados a padronização de procedimentos, reformas estruturais, aquisição de bens e treinamento do corpo de funcionários. Para isso, utilizamos os métodos e procedimentos arquivísticos de tratamento documental e organização de acervo, alinhando a esses, práticas do marketing e da administração.

d) Garantir Transparência para as partes interessadas - EDM 05

Como a implementação dessas medidas requeria um investimento consideravelmente alto, além de alterar alguns pontos da rotina organizacional da instituição, apresentamos o projeto de gestão do Arquivo a cúpula da instituição, composta por gerentes e diretores. Após alguns reajustes por parte da diretoria e gerência, foram autorizados a implementação do projeto.

e) Gerenciar Orçamento e os Custos - APO 06

Com o aval da cúpula, iniciou-se a reforma estrutural do espaço onde seria armazenado a documentação produzida pela instituição. Paralelo a esse, realizamos mapeamento de mercado a fim identificar os melhores preços para aquisição de bens,

negociando valores e avaliando orçamentos. Nesse processo, conseguimos adquirir a parte mobiliária do Arquivo, bem como a aquisição de um software de gerenciamento de documentos.

f) Gerenciar Mudanças - BAI 06

A implantação das medidas de gestão trouxe mudanças necessárias para o bom desenvolvimento do Arquivo na instituição. As mudanças ocorreram de forma gradual, visando uma melhor adaptação dos funcionários que utilizavam dos serviços oferecidos pelo Arquivo.

g) Gerenciar Problemas - DSS 03

Entretanto, ainda houve resistência por parte de alguns funcionários, por não estarem familiarizados com o estabelecimento de normativos e procedimentos relacionados ao Arquivo. Pensado nesse grupo de funcionários, desenvolvemos trabalhos de conscientização expondo a importâncias da adoção daquelas medidas.

h) Gerenciar Recursos Humanos - APO 07

Uma das formas que utilizamos para desenvolver a conscientização dos funcionários da instituição foi a realização de palestras onde apresentamos a importância de se estabelecer procedimentos, permitindo a participação dos funcionários, que contribuíssem com suas experiências.

i) Gerenciar Solicitações - DSS 02

Ao desenvolver o planejamento de gestão do arquivo, constatamos que a demanda de solicitações feitas ao Arquivo, seja de documentos ou informações, não apresentavam uniformidade, isso dificultava o processo de recuperação documental. Nesse sentido, estabelecemos padrões de solicitação, centralizando no arquivo a produção de mecanismos de identificação. Um exemplo desse procedimento é a produção da etiqueta de identificação das caixas arquivo.

Atualmente, o arquivo se responsabiliza em produzir essas etiquetas, basta o setor responsável passar as informações que compõem a caixa.

j) Gerenciar Operações - DSS 01

Implantamos um conjunto de mecanismos de cunho arquivístico para gerir de forma efetiva as operações do Arquivo, dentre esses mecanismos, destacamos um software de gerenciamento eletrônico de documentos; A aplicação de práticas arquivísticas voltadas ao tratamento documental; Uso da tabela de temporalidade e destinação documental; Orientação aos setores quanto ao envio de documentos ao Arquivo; e A conferência do conteúdo recebido.

k) Gerenciar Segurança - APO 13

Como o Arquivo é um setor destinado a salvaguarda documental, composto por documentos de caráter sigiloso (pessoal), adotamos como procedimento interno do Arquivo, inibir o acesso ao acervo sem o acompanhamento do responsável pelo Arquivo. Antigamente não havia esse controle, isso acarretava em perda de documentos e desordem do acervo.

l) Garantir a Otimização dos Recursos - EDM 04

A otimização dos recursos destinados ao arquivo tornou-se uma consequência da implantação do projeto de gestão. No arquivo da instituição se materializou com a redução do consumo do papel, na produção e uso dos documentos de forma consciente e na armazenagem documental.

m) Garantir a Realização de Benefícios - EDM 02

Quanto aos benefícios, também foram consequência da implantação do projeto de gestão que se refletiram em procedimentos mais eficientes e padronizados, otimização do espaço ocupado pelos documentos e maior agilidade nos processos de busca e recuperação documental do Arquivo.

n) Monitorar, Avaliar e Analisar Desempenho e Conformidade - MEA 01

Após implementadas todas essas medidas de gestão e controle, partimos para o momento de análise do desempenho e conformidade. Isso se deu no momento em que cada setor solicitava algum dos serviços ou produtos do arquivo. Desse modo, tínhamos um parâmetro da efetividade das medidas de gestão e controle implantadas.

o) Gerenciar Continuidade - DSS 04

Mais importante que implantar um projeto de gestão, é a permanência desse projeto. Nesse sentido, acompanhamos mensalmente o desenvolvimento das atividades instauradas pelo Arquivo. Reajustando os procedimentos quando necessário a fim de garantir a qualidade e eficiência na prestação de serviço realizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A respectiva pesquisa refletiu sobre a implantação de um instrumento de gestão e governança de TI, desenvolvido no âmbito arquivístico de uma instituição privada. Após discutir algumas questões que contribuem para o desenvolvimento de novas iniciativas, destacamos aqui algumas considerações finais e expectativas de continuidade para a pesquisa.

Na parte introdutória, difundimos sobre processo de formação da Arquivologia, dando destaque a gestão documental desde os primórdios até os dias atuais. Abordamos sobre Tecnologia da Informação aliada a Governança para gerir o âmbito corporativo, listados os principais instrumentos destinados a esta finalidade. Pontuamos ainda sobre a nova concepção do termo arquivista enquanto profissional da área da informação.

Optamos em utilizar o COBIT por se mostra um instrumento de gestão e governança mais robusto em comparação aos demais, além de, também ser útil como instrumento norteador, indicando métricas e definindo objetivos de controle a serem alcançados nos processos de gestão.

Quanto aos objetivos traçados pelo artigo, foram alcançados, uma vez que se apresentou o processo de implantação do instrumento de gestão e governança de TI. Sendo possível identificar os principais instrumentos de gestão e governança da TI, mensurar os instrumentos de gestão e governança da TI aplicáveis ao âmbito arquivístico, relacionar esses instrumentos mensurados a esfera arquivística e alinhar os instrumentos de gestão e governança da TI ao âmbito arquivístico.

A contribuição da equipe multidisciplinar composta por analistas de sistemas, contadores, administradores, bibliotecários, economistas, arquivistas, dentre outros, profissionais da área do saber foi preponderante para consolidação do projeto de gestão. O patrocínio, na liberação de recursos por parte da alta gerência foi indispensável para realização do projeto de gestão implantado no Arquivo.

Por se tratar de uma pesquisa de abordagem exploratória, é evidente que ainda há uma série de lacunas a serem esclarecidas. Não obstante, o relato de experiência no âmbito desse projeto fornece dados empíricos que agregam valor à teoria e à prática arquivística.

Acreditamos que a presente pesquisa, bem como o registro das experiências vivenciadas, é essencial para complementar o corpo conceitual e metodológico arquivístico.

6 REFERÊNCIAS

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **NBR ISO 9000:** Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **NBR ISO 9001:** Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **NBR ISO 9004:** Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO/IEC 27002 – Tecnologia da informação – Técnicas de segurança – Código de prática para a gestão da segurança da informação.** Rio de Janeiro, ABNT, 2005

ADOLFO, L.B; SILVA, R.C.P. A arquivística e a arquitetura da informação: uma análise interdisciplinar. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.34-51, jan./jun. 2006.

Disponível

em:<<http://www.arquivistica.net/ojs/include/getdoc.php?id=186&article=53&mode=pdf>>> Acesso em: 08.11.2017

AGANETTE, E.C; TEIXEIRA, L.M.D.; ALMEIDA, M.B. A prática arquivística e a gestão do conteúdo organizacional: relato de experiência em empresa do setor energético. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 8, n. 1, p. 85-105, jan./jun. 2015

ALVES-MAZZOTTI, A.J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 28 Mar. 2018

ANDERSON, D.J. Valores e princípios CMMI. **Microsoft**, 2013. Disponível em:

<[https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/hh765978\(v=vs.120\).aspx](https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/hh765978(v=vs.120).aspx)> Acesso em : 05.05.2018

BAPTISTA, F. G.; C.M.B. Estudo de usuários: visão Global dos métodos de coleta de dados. **Perspectivas em Ciência da informação**. Belo Horizonte. v.12, n.21 p.168-184, maio/ago.,2007

BARBOSA, A.M.; BARBOSA, S.R.E.; BATISTONI, V.; LIMA, V.B.; MATA, J.R.; MELO, I.; TAMAE, R. Governança em TI: COBIT; ITIL. **FAEF**, Garça, n. 19, jan. 2011. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/b4K1BphABn6CaKb_2013-5-3-11-17-0.pdf>. Acesso em: 28.12.2017

BARTALO, L.; MORENO, N.A (org). **Gestão em arquivologia**: abordagens múltiplas. Londrina: EDUEL, 2008

BAX, M.P.; TEIXEIRA, L.M.D.; FERREIRA, L.G.F. Gestão de conteúdo corporativo: apontamentos teóricos e práticos. **ÁGORA**, Florianópolis, v. 27, n. 54, p. 103-125, jun. 2017. ISSN 0103-3557. In: VOM BROCKE, J., SIDEL, S., SIMONS, A. Bridging the gap between enterprise content management and creativity: a research framework. **Proceedings of the 43Hawaii International Conference on System Sciences**, 2010. Disponível em: <<https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/635>>. Acesso em: 26 ago. 2017

BELLOTTTO, H. L. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 25-306

BERNARDES, I.P. **Como avaliar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. (projeto Como fazer, v. 1)

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. São Paulo: Revista de Administração de Empresas - **RAE**, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>> Acesso em: 15 de abril de 2018

BRASIL. Lei n 8.159, de 08 de janeiro de 1991. Brasília: Diário Oficial da União, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/cIVIL_03/LEIS/L8159.htm>. Acesso em: 27 de mar. 2018

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS - CONARQ (2001). Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes_textos/Codigo_de_classificacao.pdf> Acesso em: 29 mar. 2018

DA SILVA, R.O.; SANTOS, V.S.A. Governança em TI com ITIL, COBIT e ISO 20000. **Periódico Científico Tecnologias em Projeção**, v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao4/article/view/604/589>> Acesso em: 05.05.2018

DOURADO, L. Apostila COBIT 5 revisada e atualizada. **Luiza Dourado**. Disponível em: <<https://lmdourado.wordpress.com/2015/01/20/apostila-cobit5-portugues-rev-download/>> Acesso em: 19.12.2017

e-ARQ Brasil. **Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos**. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. 1.1. versão. - Rio de Janeiro : Arquivo Nacional, 2011. 136 p.

FUJII, R. F. **Governança de TIC: um estudo sobre os frameworks ITIL e COBIT**. 59p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da Computação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina-PR, 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/cce/dc/wp-content/uploads/TCC-ROBSON_FUMIO_FUJI%E2%94%9C%D0%9D-BCC-UEL-2016.pdf> Acesso em: 04.05.2018

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOVERNANÇA Corporativa. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>> . Acesso em: 25.04.2018.

INDOLFO, A.C. et al. **Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995. 49 p. (Publicações Técnicas, 47)

ISACA. COBIT 5 Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI na Organização, ISACA, 2012.

MARANHÃO, M.E.; A importância da interdisciplinaridade e contextualização. **WEBARTIGOS**, 2009. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-interdisciplinaridade-e-contextualizacao/13408/>> Acesso em: 10.11.2017

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAES, M.L. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004. 228 p.

PANDINI, W.: ISO 27002: Boas práticas para gestão de segurança da informação. **OSTEC**, 2017. Disponível em: <<https://ostec.blog/padronizacao-seguranca/iso-27002-boas-praticas-gsi>> Acesso em: 06.05.2018

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013

PUHL, R.L.; PREUSS, E. Gerenciamento de Conteúdo Corporativo (ECM) na Gestão de TI. **EATI**, Frederico Westphalen, v. 3, n. 1, p. 61-68, nov. 2013. In.: FERNANDES, A.A.; ABREU, V.F. **Implantando a Governança de TI da Estratégia à Gestão dos processos e Serviços**. 3a Edição. Editora Brasport Livros e Multimídia Ltda. 2012. Rio de Janeiro-RJ. PUHL, R.L. **Artigo Gestão TI** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <robinsonpuhl@gmail.com> em 12 de janeiro de 2018

RITSE, C.C.S.A. **O Arquivista gestor na perspectiva da gestão da informação e do conhecimento: um olhar sobre utilização das tecnologias**. 30p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Arquivologia) – Universidade Federal da Paraíba-PB, 2017. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufpb.br/arqv/contents/documentos/122CrislaynnRitsedosSantosAlves.pdf>> Acesso em: 10.01.2018

SANTOS, V.; INNARELLI, H.; SOUSA, R. **Arquivística**: temas contemporâneos: classificação, preservação, gestão do conhecimento. Tradução . 3ª. ed. Distrito Federal: SENAC, 2009. p. 24-219

SCHELLENBERG, T.R. **Arquivos Modernos**: princípios e práticas. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

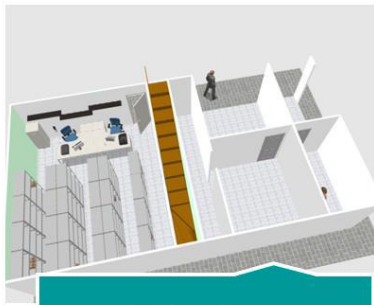
TEIXEIRA, L.M.D.; AGANETTE, E.C.; ALMEIDA, M.B. Gestão da qualidade e gestão de documentos: um relato de experiência do alinhamento entre sistemas de gestão no ambiente corporativo. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.9, n.1, jan./ago. 2016.

TEIXEIRA, L.M.D.; AGANETTE, E. C.; ALMEIDA, M.B. A prática da Arquitetura de Informação no âmbito de projeto de Gestão de Conteúdo Corporativo (ECM): um relato de caso. Status: No prelo. **Informação & Informação**. 2017

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo : Cortez, 1996

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

ANEXO A – LAYOUT DO PROJETO PARA O ARQUIVO



Visão Aérea



Fachada



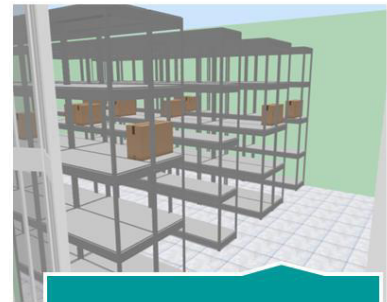
Mobiliário



Mobiliário



1 andar



1 Andar