

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EM ARQUIVOS**

**GESTÃO DE CONTEÚDOS NÃO ESTRUTURADOS  
EM ORGANIZAÇÕES COM MELHORIAS DE  
PROCESSOS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Sonia Maria Maciel Carvalho Dias**

**Polo São Lourenço do Sul, RS, Brasil**

**2013**

# **GESTÃO DE CONTEÚDOS NÃO ESTRUTURADOS EM ORGANIZAÇÕES COM MELHORIAS DE PROCESSOS**

**Sonia Maria Maciel Carvalho Dias**

Monografia apresentada ao Curso de Pós- Graduação à distância em Gestão em Arquivos, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção de grau de **Especialista em Gestão em Arquivos.**

**Orientador: Prof. Dr. Andre Zanki Cordenonsi**

**São Lourenço do Sul, RS, Brasil**

**2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EM ARQUIVOS**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia  
de Especialização**

**GESTÃO DE CONTEÚDOS NÃO ESTRUTURADOS EM  
ORGANIZAÇÕES COM MELHORIAS DE PROCESSOS**

elaborada por  
**Sonia Maria Maciel Carvalho Dias**

como requisito parcial para obtenção de grau de  
**Especialista em Gestão em Arquivos.**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Andre Zanki Cordenonsi, Dr.**  
(Presidenta/Orientador)

**Maria Alcione Munhoz, Dr. (UFSM)**

**Rosani Beatriz Pivetta da Silva, Me. (UFSM)**

**Rosanara Pacheco Urbanetto, Dr. (UFSM)**

Polo São Lourenço do Sul, 07 de dezembro 2013

## **AGRADECIMENTOS**

A Ageu, Frederico e Maressa – pela compreensão pelas horas em que não estive presente em sua companhia;

A Universidade Federal de Santa Maria – pela qualidade de ensino público e gratuito;

Aos colegas Anna, Francineide, Joice, Josivan, Lucilene, Sandra, Sandro, Waldemar, Willian e Thais - pela amizade e companheirismo nos encontros bimestrais;

Ao Prof. Dr. André Zanki Cordenonsi – pelo acompanhamento nesta etapa final do curso com sua orientação na monografia;

A tutora Daniéle Calil da disciplina Elaboração de Monografia – Gestão de Arquivos – pela atenção dispensada a cada solicitação de ajuda;

A Beatriz – pela atenção em proporcionar o melhor ambiente nas provas presenciais e nas viagens de ida e volta de São Lourenço do Sul / Porto Alegre;

A Edson Becker e a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, pela compreensão na ausência do trabalho por motivo de viagens para as provas presenciais;

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, e não estão nominalmente citados.

## EPÍGRAFE

“Ter dados e conhecê-los é cultura. Saber processá-los, transformando-os em informação, é uma questão de sobrevivência. Saber usar a informação é a arte do poder”

(Philip Kotler, 1994)

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Universidade Federal de Santa Maria  
Universidade Aberta do Brasil

### **GESTÃO DE CONTEÚDOS NÃO ESTRUTURADOS EM ORGANIZAÇÕES COM MELHORIAS DE PROCESSOS**

AUTORA: SONIA MARIA MACIEL CARVALHO DIAS

ORIENTADOR: PROF. DR. ANDRE ZANKI CORDENONSI

Data e Local da Defesa: Polo São Lourenço do Sul, 07 de dezembro 2013

O presente trabalho apresenta a viabilização de um projeto de implantação de *Enterprise Content Management* - ECM, buscando a gestão de conteúdos não estruturados e a melhoria de processos de negócios. Estudo realizado no ambiente do Sistema FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná, mais precisamente na Coordenação de Documentos Compartilhados. Destaca a utilização da metodologia aberta para a gestão da informação corporativa chamada MIKE 2 (*Method for an Integrated Knowledge Environment*) sua aplicação possibilita a entrega por meio de fases e permite uma abordagem ágil e interativa para aplicar em um modelo de gestão contínuo. Expõe sobre a importância de uma consultoria para executar um projeto de implantação de ECM e discorre sobre as determinações apresentadas para realização do projeto. Mostra as fases de aplicação do sistema de ECM no Sistema FIEP e a forma que a Coordenação de Documentos Compartilhados aplicou a metodologia na área da contabilidade, cumprindo as normas arquivística e realizando todas as fases da gestão documental, com o pensamento voltado à organização, captura, armazenamento e preservação.

**Palavras-chaves:** *Enterprise Content Management* - ECM. Gestão Documental. Consultoria.

## **ABSTRACT**

Monograph Specialization  
Course Postgraduate Distance Learning  
Universidade Federal De Santa Maria  
Open University Of Brazil

### **CONTENT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS WITH NO STRUCTURED PROCESS IMPROVEMENTS**

AUTHOR: SONIA MARIA MACIEL CARVALHO DIAS  
SUPERVISOR: PROF. DR. ANDRE ZANKI CORDENONSI  
Date and Place of Defense: Polo São Lourenço do Sul, December 7, 2013

This paper presents the feasibility of a project to implement Enterprise Content Management - ECM, seeking to manage unstructured content and improving business processes. The study was made at FIEP's system - Federation of Industries of the State of Paraná, specifically in the Coordination of Shared Documents. The methodology used for information managing corporate is call MIKE 2 (Method for an Integrated Knowledge Environment). This method enables a delivery through phases and also allows a flexible and interactive approaches to apply in a management model continue. Expounds on the importance of a consulting to perform a deployment project for ECM and talks about the decisions made to carry out the project. Shows the stages of implementation of the ECM system in FIEP and the way this methodology was applied by the Coordination of Document in the accounting area, fulfilling the archival standards and conducting all phases of document management, with a thought directed to the organization, capture, storage and preservation.

Keywords: Enterprise Content Management - ECM. Document Management. Consulting.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases da Metodologia MIKE 2

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |   |
|--------|---|
| AIIM   | <i>Association for Information and Image Management</i> |
| CDOC   | Coordenação de Documentos Compartilhados                |
| CNI    | Confederação Nacional da Indústria                      |
| CONARQ | Conselho Nacional de Arquivos                           |
| CPAD   | Comissão Permanente de Avaliação de Documentos          |
| BPM    | <i>Business Process Management</i>                      |
| ECM    | <i>Enterprise Content Management</i>                    |
| FIEP   | Federação das Indústrias do Estado do Paraná            |
| IEL    | Instituto Euvaldo Lodi - IEL                            |
| MIKE2  | <i>Method for an Integrated Knowledge Environment</i>   |
| SENAI  | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial             |
| SESI   | Serviço Social da Indústria                             |

## SUMARIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 11 |
| <b>2 CONTEXTO DO ESTUDO</b> .....  | 13 |
| <b>2.1 TEMA</b> .....  | 13 |
| <b>2.2 INSTITUIÇÃO E AMBIENTE DE ESTUDO</b> .....  | 13 |
| 2.2.1 Sistema FIEP .....   | 13 |
| 2.2.1.1 Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP .....  | 14 |
| 2.2.1.2 Serviço Social da Indústria – SESI .....   | 14 |
| 2.2.1.3 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI .....  | 15 |
| 2.2.1.4 Instituto Euvaldo Lodi - IEL.....  | 15 |
| 2.2.2 Coordenação de Documentos Compartilhados – CDOC. ....  | 15 |
| <b>2.3 OBJETIVOS</b> .....   | 16 |
| 2.3.1 Objetivo geral .....   | 16 |
| 2.3.2 Objetivos específicos.....   | 16 |
| <b>2.4 JUSTIFICATIVA</b> .....   | 17 |
| <b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....   | 18 |
| <b>3.1 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO</b> .....  | 18 |
| <b>3.2 GESTÃO DOCUMENTAL</b> .....   | 19 |
| <b>3.3 ECM E A GESTÃO DE CONTEÚDOS NÃO ESTRUTURADOS</b> .....  | 20 |
| <b>3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....  | 20 |
| <b>4 METODOLOGIA</b> .....   | 22 |
| <b>4.1 PROJETO PARA VIABILIZAÇÃO DE ECM COM METODOLOGIA MIKE 2</b> .....                                       | 24 |
| 4.1.1 METODOLOGIA MIKE 2.....  | 24 |
| 4.1.1.1 Mapeamento da Organização .....  | 24 |
| 4.1.1.1.1 Plano de projeto .....   | 24 |
| 4.1.1.1.2 Análise da organização. ....   | 24 |
| 4.1.1.1.3 Fatores críticos do projeto. ....  | 24 |
| 4.1.1.1.4 Definição de requisitos .....  | 25 |
| 4.1.1.2 Levantamento da Tecnologia .....   | 25 |
| 4.1.1.2.1 Requisitos.....  | 25 |
| 4.1.1.2.2 Arquitetura futura.....  | 25 |
| 4.1.1.2.3 Aquisições .....   | 26 |
| 4.1.1.3 Plano e Atividades Iniciais.....   | 26 |
| 4.1.1.3.1 Definindo governança da informação .....   | 26 |
| 4.1.1.3.2 Análise do estágio de desenvolvimento da gestão eletrônica de documentos em outras organizações..... | 26 |
| 4.1.1.3.3 Governança.....  | 26 |
| 4.1.1.3.4 Roteiro e plano de ação .....  | 27 |
| 4.1.1.4 Desenho .....  | 27 |
| 4.1.1.4.1 Mapeamento do processo .....   | 27 |
| 4.1.1.4.2 Modelagem do processo .....  | 27 |
| 4.1.1.5 Desenvolvimento/Treinamento/Homologação e Implantação .....  | 28 |
| 4.1.1.5.1 Parametrização do processo.....  | 28 |
| 4.1.1.5.2 Treinamento e homologação.....   | 28 |
| 4.1.1.5.3 Implantação e operação .....   | 28 |
| <b>5 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE ECM NA COORDENAÇÃO DE DOCUMENTOS COMPARTILHADOS - CDOC</b> .....                  | 29 |

|  |    |
|--|----|
| <b>5.1 FASES DA METODOLOGIA MIKE2</b> .....  | 29 |
| 5.1.1 Fase 1 – Identificação dos requisitos do negócio e definição da estratégia.....                                  | 29 |
| 5.1.1.1 Estratégias do projeto: consultor x gestor do projeto.....   | 29 |
| 5.1.1.2 Etapas detalhadas da consultoria.....  | 30 |
| 5.1.1.2.1 Definições Iniciais.....   | 30 |
| 5.1.1.2.2 Internalização de conhecimento sobre ECM: .....  | 30 |
| 5.1.1.2.3 Gestão de documentos: .....  | 31 |
| 5.1.1.2.4 Gestão de processos e mudanças: .....  | 31 |
| 5.1.1.2.5 Segurança Jurídica apropriada para documentos e processos digitais:.....                                     | 31 |
| 5.1.1.2.6 Definição das Tecnologias e infraestrutura necessárias para a<br>funcionalidade do analógico e digital:..... | 32 |
| 5.1.2 Fase 2 – Levantamento dos Recursos Tecnológicos e Seleção .....  | 33 |
| 5.1.3 Fase 3 – Mapa do gerenciamento da informação e atividades iniciais.....  | 34 |
| 5.1.4 Fase 4 – Desenho .....   | 37 |
| 5.1.5 Fase 5 - Desenvolvimento/Treinamento/Homologação e Implantação .....   | 37 |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 39 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 41 |

# 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças ambientais, a evolução tecnológica e o ritmo progressivo de produção da informação motivou a realização deste estudo de pesquisa. Com o intuito de disseminar a informação e mostrar a possibilidade de aplicar a gestão de conteúdos não estruturados e que existem novas ferramentas e tecnologias, para elaboração desses projetos. Também por tratar-se de um assunto ainda um pouco obscuro, tanto no meio empresarial como no meio acadêmico.

Com a participação em eventos sobre a gestão de documentos físicos e eletrônico, foi possível observar que as organizações não estão preparados para as transformações exigidas, principalmente pela tecnologia, que se caracterizam de forma contundente na demanda por diretrizes, procedimentos e recursos que se renovam dinamicamente.

Visitando algumas organizações foi possível atestar que algumas já estão em processo de planejamento para aplicação dessas tecnologias na gestão documental, mas algumas ainda não perceberam a necessidade da melhoria dos processos de negócios e desta forma mantem procedimentos falhos ou inexistentes de seus acervos documentais, sem a devida gestão. Não se trata apenas do desperdício mensurável que uma perda poderia acarretar, mas do valor que deve ser dado à informação.

Neste contexto, à medida que a organização cresce e aumenta o volume de trabalho, a quantidade de documentação aumenta a um ritmo assustador. Segundo a Price Waterhouse Coopers (2008 apud DIAS 2011), “existem mais de 4 trilhões de documentos em papel, só nos EUA, crescendo numa proporção de 22% ao ano”. Esse crescimento obriga as organizações a descartar ou aumentar suas áreas de armazenamento.

No Brasil as instituições públicas tem a preocupação em criar leis e normas, voltadas a organização dos documentos físicos ou eletrônicos. Quanto as instituições privadas essa preocupação ainda estão no inicio, tornando-se mais evidente quando há necessidade de busca de documentos probatórios.

Com o passar dos dias, essa avalanche de papel gera uma série de problemas cada vez maiores para os profissionais que dependem das informações contidas neles e a possibilidade de não recuperar um documento, por ter sido

descartado indevidamente, perdido em um sinistro ou extraviado no meio do acervo não organizado é cada vez mais real, pois apenas 20% das informações empresariais estão em formato estruturado, salvas em “*back-ups*” (LAUGÉ 2010).

Para reduzir este problema, o envolvimento de uma equipe multidisciplinar terá um papel fundamental na obtenção de resultados positivos em uma implantação de gestão da informação não estruturada, onde se deverá tratar essa documentação de forma confiável, seguindo metodologias específicas e alinhadas aos processos internos das organizações, sejam estes gerenciais ou operacionais.

Fazer a gestão de conteúdos não estruturados é guardar em sistemas a informação que se encontra em documentos físicos ou eletrônicos, com a possibilidade de recuperar esta informação em menor tempo para uma tomada de decisão ou utilizá-lo como probatório ou para a preservação quando tratar-se de um documento histórico.

Em conversas em reuniões, eventos e cafezinho Identificou-se a necessidade de elaborar um projeto de gestão dos conteúdos não estruturados. Desta forma o sistema de *Enterprise Content Management* - ECM era o mais completo por apresentar um conjunto de estratégias e ferramentas que seriam necessárias para a implantação do projeto.

Com a finalidade de viabilizar um projeto de implantação de *Enterprise Content Management* - ECM, buscando a gestão de conteúdos não estruturados e a melhora de processos de negócios. O presente estudo foi realizado na sede da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, mais precisamente na área de Coordenação de Documentos Compartilhados - CDOC. A escolha da instituição foi motivada pelo interesse em buscar soluções para a gestão de conteúdos não estruturados e ainda a melhoria de seus processo de negócios.

Por meio de um instrumento metodológico como a metodologia aberta para a gestão da informação corporativa chamada MIKE 2 (*Method for an Integrated Knowledge Environment*). O site oficial da Mike2 (2012 p. 1) define, MIKE 2, como “uma metodologia abrangente que pode ser aplicada em uma série de projetos diferentes dentro do espaço de Gestão da Informação”. Desenvolveu-se um modelo de projeto viável de implantação de ECM o qual teria uma abrangência maior, estabelecendo assim estratégias, métodos e ferramentas utilizadas para capturar, gerenciar, armazenar, preservar e disponibilizar conteúdos estruturados ou não e documentos relacionados aos principais processos organizacionais.

## 2 CONTEXTO DO ESTUDO

### 2.1 Tema

A *Association for Information and Image Management – AIIM* destaca no Guia Business Media (2009 p.1) que “*Enterprise Content Management - ECM* não é só coletar documentos, mas gerenciá-los de forma proativa” e é nesse sentido que surge o tema dessa pesquisa, que buscou viabilizar a gestão de conteúdos não estruturados, utilizando ferramentas, estratégias e a premissa de melhorar os processos de negócio.

### 2.2 Instituição e Ambiente de Estudo

Com o consentimento da Coordenação de Documentos, na pessoa de seu coordenador, área responsável pelo projeto e pertencente a Federação da Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, foi possível realizar este estudo de pesquisa sobre a aplicação do projeto de gestão de documentos não estruturados para a melhoria de seus processos, utilizando-se as estratégia e ferramentas de ECM. Por meio do Portal da internet efetuou-se a pesquisa sobre um pouco da historia do Sistema FIEP.

#### 2.2.1 Sistema FIEP

O Sistema FIEP é uma organização composta pela FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), SESI (Serviço Social da Indústria), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e IEL (Instituto Euvaldo Lodi). É uma entre as 27 federação de indústrias presentes no Brasil, ligadas a CNI (Confederação Nacional da Indústria). As quatro instituições que formam o Sistema FIEP (FIEP, SESI, SENAI e IEL) trabalham de forma integrada com foco no desenvolvimento industrial e sua representatividade, para promover a educação, o crescimento sustentável e a melhoria de vida das pessoas. O compromisso maior é com a defesa dos interesses das indústrias. Além disso, promove o aperfeiçoamento profissional

dos trabalhadores, a formação e educação de jovens, o incentivo à inovação de processos e a adoção de práticas sustentáveis ( PORTAL SISTEMA FIEP, 2013).

#### 2.2.1.1 Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP

A Federação das Indústrias do Estado do Paraná é a entidade do Sistema FIEP que representa a indústria paranaense e atua como braço político-institucional de todos os segmentos industriais. Com 108 sindicatos empresariais filiados, a FIEP representa cerca de 46 mil indústrias que são responsáveis por 30% do PIB do Estado e geram 820 mil postos de trabalho.

Produz pesquisas e análises sobre a economia do setor industrial, dá suporte às negociações coletivas de trabalho, faz a interlocução com as instâncias de poder público na atividade produtiva, facilita o acesso a linhas de crédito, fomenta negócios e parcerias comerciais nacionais e internacionais, e desenvolve programas de fortalecimento da base sindical (PORTAL FIEP, 2013).

#### 2.2.1.2 Serviço Social da Indústria – SESI

No Paraná o Serviço Social da Indústria – SESI, apoia as indústrias do Estado em ações para promover uma melhor qualidade de vida para os trabalhadores da indústria, suas famílias e a comunidade, fortalecendo o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador.

Destaque para ações na área de Educação, com ênfase em programas de educação básica, continuada e a distância; e na área de Saúde e Segurança no Trabalho, para agregar benefícios tanto para as indústrias quanto para os trabalhadores.

O SESI também atua na área de Esporte, Lazer e Cultura por meio de programas inovadores e equipes técnicas qualificadas e na área de Responsabilidade Social, com consultoria e programas que valorizam o desenvolvimento sustentável e inclusivo da indústria. Com mais de 30 unidades em todo o Paraná, o SESI realizou mais de 3 milhões de atendimentos nos últimos anos e opera a maior rede de Ensino Médio particular do Paraná, o Colégio Sesi (PORTAL SESI, 2013).

### 2.2.1.3 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI possui o maior complexo de Educação Profissional e Tecnológica e de Tecnologia Industrial e Inovação do Paraná, o que o torna referência no apoio ao desenvolvimento da indústria do Estado.

A educação é um dos pilares do SENAI, que oferece cursos de iniciação profissional, aprendizagem industrial, qualificação e aperfeiçoamento profissional, cursos técnicos, graduação tecnológica e pós-graduação. A instituição também oferta cursos à distância e *in company*, atendendo às necessidades específicas dos alunos e da indústria.

O SENAI oferece também soluções técnicas e tecnológicas e presta serviços de consultoria, ensaios laboratoriais industriais e apoio tecnológico. A instituição possui a maior rede privada de laboratórios integrados do país e dá apoio para o desenvolvimento da inovação em cooperação com a indústria.

O SENAI possui mais de 40 unidades distribuídas pelo Paraná e mantém Centros Nacionais de Tecnologia nas mais diversas áreas de atuação industrial (PORTAL SENAI, 2013).

### 2.2.1.4 Instituto Euvaldo Lodi - IEL

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) do Paraná tem como finalidade promover programas com foco em estágios e aperfeiçoamento empresarial por meio de educação executiva; além de oferecer serviços para qualificação de fornecedores.

O IEL apoia empresas na criação de ambientes favoráveis à inovação, presta assessoria prática e insere profissionais com habilidades específicas para a atividade industrial. Promove também a educação em gestão para todos os níveis e modalidades do setor industrial (PORTAL IEL, 2013).

### 2.2.2 Coordenação de Documentos Compartilhados – CDOC.

A Coordenação de Documentos Compartilhados CDOC, área subordinada a Gerencia Corporativa de Suprimentos e Logística, a qual esta subordinada a

superintendência. A Coordenação de Documentos Compartilhados – CDOC tem por finalidade a racionalização da produção documental e a uniformização de procedimentos quanto ao registro, controle da tramitação, expedição, classificação, indexação, arquivamento, avaliação, preservação e reprodução do conjunto de documentos, organicamente acumulados, produzidos ou recebidos pelo Sistema FIEP, em decorrência do exercício de suas atividades.

## **2.3 Objetivos**

### 2.3.1 Objetivo geral

Realizar um estudo que tenha como resultado um planejamento viável para melhorar a gestão dos conteúdos de uma empresa, tendo como pressuposto uma abordagem que forneça um padrão estratégico de implantação, sendo passível de repetição e fornecendo resultados rápidos, seguindo as tendências de melhoria contínua dos processos de negócios.

### 2.3.2 Objetivos específicos.

- Conhecer o estado atual da gestão documental recomendando soluções viáveis para a gestão dos conteúdos;
- Promover a melhoria da qualidade do acesso à informação, por meio da análise de processos de negócio;
- Relacionar boas práticas<sup>1</sup> aplicáveis à gestão dos acervos;

---

<sup>1</sup> Boas Práticas – termo utilizado na área Administrativa o qual podemos utilizar também na área arquivística, Boas práticas determinado como regras de conservação utilizadas para limpeza dos documentos, guarda documental, acondicionamento, armazenamento, com o pensamento voltado a preservação documental.

## 2.4 Justificativa

O presente estudo de pesquisa justifica-se por saber-se que a informação é o ativo extremamente importante e está contido em documentos e conteúdos não estruturados que correspondem a 80% de toda massa documental de uma organização conforme destaca Dias (2011).

A justificativa do tema foi pelo fato do assunto tratado ser atual e deveria ser do conhecimento das organizações, sendo que hoje é essencial fazer a gestão de seus conteúdos não estruturados em qualquer nível empresarial. Sem um investimento na melhoria de seus processos as instituições estão fadadas a ficar para trás em sua área de negócios e tecnológica. As médias e grandes empresas, em sua maioria possuem filiais em diversas localidades o que resulta em problemas de gerenciamento de informações e falta de controle sobre os conteúdos documentais. Executivos sabem o valor de uma boa informação, mas não priorizam e não dão o valor devido a gestão de seus conteúdos.

Quanto a relevância deste estudo para a área arquivística, pode-se destacar que para realizar a gestão de conteúdos não estruturados uma das etapas é realizar a gestão dos documentos, ou seja organizar, identificar, indexar, capturar e disponibilizar para futura recuperação da informação. Assim a arquivística está presente em todo percurso do projeto inclusive na parte tecnológica quando o documento é digitalizado e indexado no sistema.

Este estudo para gestão de conteúdos não estruturados justifica-se por mostrar a importância de além de manter organizado o documento físico também é importante manter organizado o documento eletrônico ou digital, não é apenas digitalizar é necessário fazer a indexação deste documento e saber como recuperar a informação.

Finalmente, destaca-se a relevância do presente estudo no âmbito de uma instituição como o Sistema FIEP, a gestão de conteúdos não estruturados possibilitará o gerenciamento das informações e poderá ser um diferencial para uma tomada de decisão que beneficiará as indústrias em geral.

Coletar, organizar, gerenciar e utilizar a informação poderá ser o diferencial de uma instituição em relação a sua concorrente.

### **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Esse capítulo apresenta os principais conceitos, baseados em fontes bibliográficas pertinentes, necessários à compreensão dos elementos do conhecimento e, especificamente, definições na área de estudos sobre gestão da informação e gestão de conteúdos não estruturados.

Ao abordar a forma como se compõe o capital intelectual de uma organização depara-se com a necessidade de conceituar-se dado, informação e conhecimento. Isso porque a distinta compreensão desses elementos pode interferir no entendimento dos processos de coleta e análise para a construção dos saberes.

#### **3.1 A Gestão da Informação**

Sianes (2005, p.259) define basicamente, “dado como uma forma primária de informação que não é dotado de qualquer sentido inerente em si mesmo”. Podem ser estruturados, quantificados e gerados a partir de ferramentas de medição e registros. Já a informação, segundo a mesma autora, está associada à interferência humana caracterizada pelo processo de organização e detentora de significado num determinado contexto. Essa informação, após análise, pode servir como apoio no processo de tomada de decisão. Finalmente refere-se ao conhecimento num patamar que permite dizer que a informação encontra-se agregada a valores com uma relevância significativa. Esse conhecimento pode ser modificado na medida em que experiências pessoais adquiridas sejam incorporadas às informações.

A partir desses conceitos, Sianes (2005, p.259) completa a “inteligência é um conhecimento contextualmente relevante e oportuno, processado por um conjunto de estratégias utilizadas para captar, avaliar, combinar e utilizar eficazmente informações, servindo de objetivos bem definidos”.

Por outro lado a AIIM (2009 p.1) define “Dado como: brutos (não processados), discretos (pedaços), não discursivos (estruturados), fora do contexto. Informação é processada, contínua, discursiva (randômica / não estruturada), carregada de contexto”.

Lima (2005, p.341) define gestão da informação como “um processo que trata de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as

empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. Desta forma a gestão da informação é parte integrante da gestão de conteúdos não estruturados pois a partir dos conteúdos recebidos é que será realizado a gestão da informação.

### **3.2 Gestão Documental**

Bernardes (2008) esclarece que a implantação de um programa de gestão documental propicia aos órgãos públicos ou privados o controle das informações que recebem ou produzem, redução da massa documental, a racionalização dos espaços físicos e ainda propicia a rapidez na recuperação das informações. E declara que um programa de gestão documental necessitará definir normas e procedimentos técnicos quanto a produção, tramitação, classificação, avaliação, uso e arquivamento dos documentos durante o seu ciclo de vida (idade corrente, intermediária e permanente) definindo seus prazos de guarda e destinação final, requisitos importantes para a implementação de um sistema informatizado de gestão da informação. Elucida ainda que ao fazer a gestão documental a preocupação maior é assegurar que os documentos indispensáveis à reconstituição do passado sejam recuperados, sem ter apenas a preocupação em atender os interesses de seus cliente ou usuários e organismo produtor.

A Gestão Documental na visão da AIIM (2009 p.2) permite que documentos sejam modificados e gerencia as revisões destes documentos. “As funcionalidades da gestão documental essencialmente são a porta de entrada para a gestão documental no seu todo, quando expandida as funcionalidades podem auxiliar no gerenciamento do *Enterprise Content Management – ECM*”, pois permitem a gestão do ciclo de vida do conteúdo, de sua criação inicial, até a entrega, reuso, declaração como registro e finalizando com o arquivamento e/ou destruição.

### **3.3 ECM e a Gestão de Conteúdos não Estruturados**

A AIIM (2010 p.1) define ECM como “estratégias, métodos e ferramentas utilizadas para capturar , gerenciar, armazenar, preservar e disponibilizar conteúdo e documentos relacionados aos principais processos organizacionais”.

Becker (2007) simplifica e define ECM como o conjunto de tecnologias utilizadas para captar, gerenciar, armazenar, preservar e disponibilizar conteúdo e documentos relativos aos processos organizacionais.

Dias (2011) explica por que as instituições devem gerenciar conteúdos, a fim de obter o aumento eficiência operacional, disponibilizar o acesso a informação trará a vantagem competitiva para a instituição. Dias (2011) destaca que mais de 90% de toda comunicação com os clientes é feita por documentos; custos com documentos podem chegar até 40% do custo operacional; de 30% a 40% do tempo diário são gastos com a busca de informação; 70% do conhecimento do funcionário são perdidos com a sua saída; falta de acesso a documentos pode gerar problemas e multas; em média um documento é copiado de 9 a 11 vezes.

Com a estatística exposta por Dias (2011), é possível mensurar a importância de uma gestão de conteúdos não estruturados no âmbito de uma instituição, seja ela pública ou privada.

A AIIM (2010 p.1) explica sobre a importância do “sistema de gestão de documentos que tenham a funcionalidade completa para a gestão de registros ou para a gestão de conteúdos a fim de agregar valor a gestão dos documentos e a recuperação dos mesmos”.

### **3.4 Planejamento Estratégico**

Bezerra (2005, p. 87 a 101) explica que o “planejamento estratégico torna-se uma área crítica para a administração de uma empresa, considerando todas as mudanças que ocorrem em todos os segmentos, o gestor é o ator principal desse processo, observando as oportunidades e ameaças do mercado”. Criar uma estrutura do planejamento estratégico da informação é mais um dos pontos para se obter sucesso no planejamento estratégico.

O planejamento estratégico também é fundamental para a implantação do ECM, em uma instituição, sendo que sem um planejamento estratégico sempre é possível pular etapas, razão pela qual muitos planejamentos não dão certo, resultando no fechamento da empresa. Desta forma é fundamental um gestor no comando do projeto, a fim de fazer com que todas as fases do planejamento sejam realizadas e assim chegar ao objetivo final, o final do projeto.

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa transcorreu no ambiente do Sistema FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná, mais precisamente na Coordenação de Documentos Compartilhados, a qual deu seu consentimento para realização deste estudo de pesquisa.

Para a realização desse trabalho foi efetuada uma pesquisa em documentos que foram elaborados no início do projeto, nos quais foram registrados todos os passos utilizados no projeto desde seu início.

Também foi utilizado o conhecimento tácito da autora deste trabalho por ter participado das fases do projeto, juntamente com o gestor do projeto, desde o seu início.

Nesta pesquisa as entrevistas informais (não estruturadas) a qual Gil (1995, p. 115) define como o tipo “menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com entrevistas desse tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado”.

A pesquisa ocorreu também pela conversação com aqueles que participaram do projeto e desta forma foi explorado o conhecimento tácito das pessoas e transformado assim em conhecimento explícito.

O tipo de pesquisa qualitativa foi o mais adequado para apresentar as vantagens da elaboração de um projeto deste porte.

No projeto proposto, foi utilizada uma metodologia aberta para a gestão da informação corporativa chamada MIKE2 (*Method for an Integrated Knowledge Environment*). Sua definição oficial “MIKE2 é uma metodologia abrangente que pode ser aplicada em uma série de projetos diferentes dentro do espaço de Gestão da Informação. Embora inicialmente centrada em torno de dados estruturados, o objetivo do MIKE2 é fornecer uma metodologia geral para qualquer tipo de Projetos de Gestão da Informação”.

Por meio desse instrumento metodológico, desenvolveu-se um modelo de projeto viável de implantação de ECM por meio da entrega de cinco fases:

- Fase 1 – Identificação dos requisitos do negócio e definição da estratégia;
- Fase 2 – Levantamento dos recursos tecnológicos e seleção;
- Fase 3 – Mapa do gerenciamento da informação e atividades iniciais;

Fase 4 – Desenho incremental;

Fase 5 – Desenvolvimento incremental, testes, implantação e melhorias;

As fases 1 e 2 irão detalhar o projeto estratégico da organização, mostrando a situação atual e o estado futuro com seus estados intermediários identificados. A fase 3 será uma visão do que será necessário para implantarmos o projeto. As fases 4 e 5 finalizam as questões técnicas da fase anterior e focam no desenvolvimento e implantação, interagindo em ciclos, onde os processos de negócio são mapeados por áreas e melhorados por meio de um processo contínuo de feedback com o cliente interno. Conforme ilustra a figura 1.

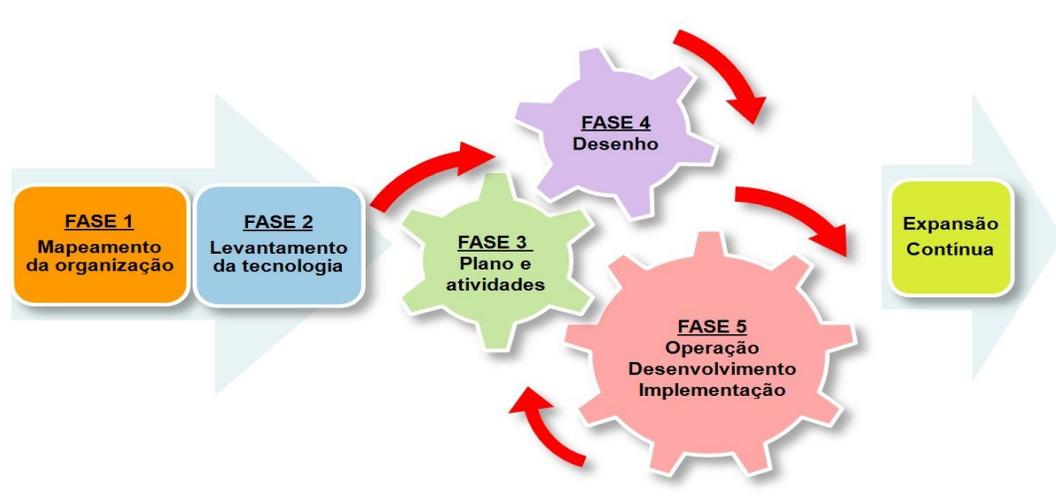


Figura 1: Fases da metodologia MIKE 2

Fonte: Becker (2010)

A aplicação dessa metodologia por meio de entregas por fases permite uma abordagem interativa e ágil para a aplicação de um modelo de gestão contínuo. O desenvolvimento e implantação em ciclos permitirão a identificação e priorização das partes do projeto que podem ser entregues antes da conclusão total, obtendo resultados mais rapidamente. Pode-se entregar a fase de levantamento da tecnologia antes do plano de atividade, algumas fase caminham paralelamente.

## **4.1 Projeto Para Viabilização De Ecm Com Metodologia MIKE 2**

O ECM é a evolução do Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) seu objetivo principal é o tratamento dos conteúdos não estruturados, os quais se encontram em instituições corporativas com o objetivo de garantir segurança, preservação, acessibilidade e validade jurídica com eficácia probatória nas transações eletrônicas, sobretudo na migração de documentos, processos e trâmites analógicos para digital. (KUBIÇA, 2009).

### 4.1.1 Metodologia MIKE 2

Metodologia aplicada por meio de entregas por fases, a qual permite uma abordagem interativa e ágil para a aplicação de um modelo de gestão contínuo.

#### 4.1.1.1 Mapeamento da Organização

##### 4.1.1.1.1 Plano de projeto

Os responsáveis pelo projeto e outras pessoas que estiverem à frente deverão nivelar o conhecimento, para assim se aprofundar sobre o assunto relacionado, ECM.

##### 4.1.1.1.2 Análise da organização.

Conhecer o organograma da organização, solicitar as áreas meio levantamento documental macro. Objetivo conhecer as áreas e tipos documentais existentes. Analisar o fluxo de informação recebida e definir qual área será o escopo do projeto. Importante ressaltar que a escolha de uma área menor será mais interessante, como escopo do projeto.

##### 4.1.1.1.3 Fatores críticos do projeto.

Fazer apresentação sobre metodologia AIIM – EMC, para gerências e diretorias.

Elaborar um cronograma de atividades do projeto.

Definir políticas e diretrizes internas, trabalho conjunto do gestor do projeto e a área da organização responsável pela elaboração desses documentos.

Busca por mais conhecimento

#### 4.1.1.1.4 Definição de requisitos

Mapeamento interno do processo determinado como escopo do projeto.

Elaboração de uma norma de gestão.

#### 4.1.1.2 Levantamento da Tecnologia

##### 4.1.1.2.1 Requisitos

Conhecer o que o mercado oferece de solução, relacionado ao ECM, pesquisar sobre os software existentes no mercado, com soluções de ECM e qual se adequaria há realidade da organização, tanto em relação a sua aplicabilidade como em relação aos custos.

Iniciar as especificações técnicas necessárias para solicitar a compra do sistema com soluções de ECM.

##### 4.1.1.2.2 Arquitetura futura

Apontar recursos funcionais necessários, contratação de pessoal, aquisição software, *scanners*, mobiliário e equipamentos de informática.

Avaliar os fornecedores dos materiais que serão necessários.

Fazer o ajuste entre os requisitos necessários, os requisitos ofertados e o orçamento disponível.

#### 4.1.1.2.3 Aquisições

Abertura de processo de compra para Software, Hardware, Certificado Digital, *scanners*.

#### 4.1.1.3 Plano e Atividades Iniciais.

##### 4.1.1.3.1 Definindo governança da informação

Iniciar a gestão documental na área escolhida como escopo do projeto, o responsável por esse trabalho deverá solicitar o levantamento documental da área, para posteriormente efetuar análise dos tipos documentais.

##### 4.1.1.3.2 Análise do estágio de desenvolvimento da gestão eletrônica de documentos em outras organizações.

Realizar visitas a outras instituições, a fim de conhecer o tratamento que esta sendo dado aos documentos físicos e eletrônicos. Também conhecer os sistemas que estão sendo utilizados.

Importante abrir também para outras instituições que conheçam o projeto que esta sendo desenvolvido, para que assim haja uma troca de conhecimento mútuo.

##### 4.1.1.3.3 Governança

Finalizar as políticas internas e criar uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, a qual terá participação nas reuniões onde sejam necessárias definições relativas aos documentos existentes na instituição.

Definir sobre a gestão do arquivo, essas definições são necessárias para definir qual será o destino dos documentos, sejam eles eletrônicos ou em meio físico e digital.

Efetuar pesquisa nas áreas sobre a situação de seus arquivos físicos.

Contratar o software de ECM deverá ser prioridade nesta fase do projeto, sendo que será necessário o primeiro contato com a empresa contratada para dar andamento ao projeto.

Iniciar projeto Taxonomia e controle de acesso juntamente com a área de Tecnologia da Informação. Importante esse contato para dar ciência a área da necessidade de participação no projeto de ECM e ainda para que a mesma tome as providencias necessárias quanto a segurança da informação, relacionada ao novo sistema.

#### 4.1.1.3.4 Roteiro e plano de ação

Realizar a primeira reunião com a empresa desenvolvedora do software de ECM a qual terá a finalidade a apresentação do projeto.

Definir as funcionalidades que serão necessárias na implantação do sistema.

Apresentação da infraestrutura existente para que a empresa desenvolvedora efetue seu plano de ação.

Definir qual será o procedimento de trabalho entre a instituição e empresa desenvolvedora do sistema.

#### 4.1.1.4 Desenho

##### 4.1.1.4.1 Mapeamento do processo

Tarefa executada pela equipe do projeto e pela empresa de desenvolvimento.

Fazer o mapeamento do processo que será implantado, com a finalidade de efetuar as melhorias necessárias no processo já existente.

Fazer o redesenho de alguns fluxos do processo atual.

##### 4.1.1.4.2 Modelagem do processo

Refinamento dos processos é a etapa que deverá ser efetuada uma investigação sobre todos os passos do processo. Fazer reunião, individual, com cada pessoa que faça parte do processo.

Descrever de forma detalhada o fluxo das atividades, com a ajuda das pessoas que fazem parte do processo será efetuado o arranjo no sistema, assim

nesta etapa deverão ser efetuados todos os ajustes necessários e colocadas no sistema as informações que sejam necessárias para o bom andamento do processo dentro do sistema.

Com a utilização do *Business Process Management* – BPM será possível fornecer relatórios e fluxos referentes o registro das atividades que são realizadas durante o processo. Por meio do BPM os procedimentos realizados dentro do processo se tornarão mais claros.

Fazer a inclusão de processos básicos e paralelos ao piloto. O sistema deverá ser compatível com os outros sistemas já existentes na instituição, no caso de necessidade da interligação de um sistema com o outro, para complementação da informação.

#### 4.1.1.5 Desenvolvimento/Treinamento/Homologação e Implantação

##### 4.1.1.5.1 Parametrização do processo

A empresa desenvolvedora do sistema efetua a parametrização do processo piloto. Etapa realizada em conjunto com responsáveis da área de Tecnologia da Informação.

##### 4.1.1.5.2 Treinamento e homologação

Realizar treinamento básico com as pessoas que participam do processo piloto, assim poderá utilizar o sistema, tirar duvida e efetuar algum ajuste caso necessário.

Realizar reunião no nível de gerencia e diretoria para a homologação do Processo.

##### 4.1.1.5.3 Implantação e operação

Cabe a área de Tecnologia de Informação criar um ambiente de homologação e outro de produção dentro do sistema. Para que assim as pessoas comessem a utilizar o sistema, trabalhando efetivamente com o processo piloto.

Cabe à empresa desenvolvedora do sistema, efetuar os ajustes necessários ao processo.

## **5 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE ECM NA COORDENAÇÃO DE DOCUMENTOS COMPARTILHADOS - CDOC**

Seguindo as fases da metodologia aberta para a gestão da informação corporativa chamada MIKE2 foi possível implantar o sistema de ECM na Coordenação de Documentos Compartilhados – CDOC e realizar o desenvolvimento e implantação em ciclos os quais permitiram a identificação e priorização das partes do projeto que podem ser entregues antes da conclusão total, obtendo resultados mais rapidamente.

### **5.1 Fases da metodologia MIKE2**

#### **5.1.1 Fase 1 – Identificação dos requisitos do negócio e definição da estratégia**

Identificação da necessidade de organização dos conteúdos não estruturados, melhor utilização das ferramentas as quais são descentralizadas e sem uma gestão responsável.

O projeto iniciou-se na área de Tecnologia e Gestão da Informação com o objetivo de formar um Grupo Gestor dos Conteúdos Não Estruturados do SISTEMA FIEP, pois por meio da centralização da gestão dos conteúdos e da delegação de responsabilidade, fazer uma utilização adequada das ferramentas tecnológicas, garantindo conteúdos atualizados, adequadamente convertidos e arquivados, proporcionando um acesso seguro aos documentos.

Projeto aprovado em dezembro de 2007, foram então definidas as estratégias e o primeiro passo foi a contratação de uma consultoria em Gestão Eletrônica de Documentos com Certificado Digital para a viabilização do projeto, foi por meio da consultoria e do gestor do projeto é que foram definidas as estratégias do projeto.

##### **5.1.1.1 Estratégias do projeto: consultor x gestor do projeto**

Verificação dos requisitos: onde foi determinado qual seria o papel do consultor dentro do projeto, como seria realizado o trabalho, e de quem seria a condução do projeto.

Etapas o projeto: sensibilização, gestão, implantação, avaliação e expansão.

Detalhamento do projeto: Gestão documental; segurança jurídica; digitalização, controle de qualidade e indexação; avaliação e ajuste da solução.

Treinamento em Gestão Documental: proporcionar a compreensão das técnicas de captação, indexação, classificação, normalização, guarda e acesso de documentos independente de suporte ou formato; Explorar técnicas de Gestão Documental para facilitar a identificação e localização de documentos; Reconhecer a importância da Gestão Documental.

Treinamento em Gestão Eletrônica de Documentos com certificado digital: Conceitos e fundamentos de GED; Aspectos tecnológicos e jurídicos da Assinatura, Certificação e Tempestividade Digitais detalhando as suas diversas aplicabilidades; Mostrar a funcionalidade entre o documento físico e documento eletrônico.

#### 5.1.1.2 Etapas detalhadas da consultoria

##### 5.1.1.2.1 Definições Iniciais

- Conhecer a origem da demanda para o projeto: início objetivos e outros motivos que geraram essa necessidade.
- Definir os gestores e responsáveis pelo projeto
- Definir equipe de trabalho e realizar a apresentação do projeto
- Contratar uma consultoria especializada no assunto a fim de dar apoio as próximas ações;
- Elaboração do plano de trabalho com cronograma para execução, com aprovação dos gestores do projeto;
- Apresentação e aprovação do plano de trabalho pela diretoria;

##### 5.1.1.2.2 Internalização de conhecimento sobre ECM:

- Apresentação de palestras e cursos referente o assunto;
- Palestras no nível de diretoria e gestão da instituição;
- Treinamento em gestão documental e gestão de processos, gestão de mudanças;
- Treinamento sobre digitalização, tecnologias e certificado digital.

#### 5.1.1.2.3 Gestão de documentos:

- Criar um setor de Gestão Documental.
- Fazer um levantamento macro da massa documental existente na instituição;
- Fazer um diagnóstico macro para definir o escopo do projeto no âmbito da gestão documental.
- Estudar e elaborar o Plano de Classificação de Documentos (PCD)
- Estudar e elaborar a Tabela de Temporalidade Documental (TTD)
- Elaborar uma norma de gestão ou política para a gestão documental e descarte dos documentos.
- Promover a aplicação da norma de gestão ou política.

#### 5.1.1.2.4 Gestão de processos e mudanças:

- Efetuar o mapeamento dos processos da instituição com o pensamento voltado a racionalização e redesenho dos processos considerando a aplicação da solução de ECM;
- Criar estratégia para migração de documentos analógicos para digital
- Criar estratégias para a migração do acervo e demanda.
- Definir estratégias para implantação do certificado digital;
- Definir padrões e formatos para os documentos eletrônicos e assinatura digital.
- Definir políticas para assinatura digital, para armazenamento de documentos digitais e políticas de segurança para transações eletrônica;
- Definir o processo de mudança e seu gerenciamento.

#### 5.1.1.2.5 Segurança Jurídica apropriada para documentos e processos digitais:

- Responsável Jurídico para a análise da estrutura legal pertinente, estudo e análise da legislação específica e normas complementares e da produção de normas e atos legais específicos para a instituição.
- Institucionalizar e normatizar: o PCD; a TTD; PDD; padrões e formatos de documentos eletrônicos e assinatura digital; política para armazenamento,

preservação, segurança e acesso aos documentos sejam eles analógicos ou digitais e setor de gestão documental.

#### 5.1.1.2.6 Definição das Tecnologias e infraestrutura necessárias para a funcionalidade do analógico e digital:

- Levantar os requisitos da solução de ECM: autenticidade; integridade, sigilo, tempestividade, acessibilidade, signatários; autenticações; segurança jurídica;
- Definir as tecnologias necessárias para atender aos requisitos.
- Analisar a infraestrutura atual e definir qual será necessária para a utilização do ECM;
- Definir hardware, pessoal e pesquisar soluções dos principais fornecedores.
- Elaboração, adequação e aprovação do projeto básico;
- Elaborar o edital e o objeto técnico para licitação;
- Preparar o ambiente e dados necessários para a prova de conceitos;
- Homologação e contratação
- Aquisição de certificados digitais conforme tipo e mídia definidos;
- Instalação do ambiente e definições das atividades de captura de documentos;
- Capacitação técnica dos administradores, operadores e usuários;
- Definir área para a implantação como piloto

Início da aplicação das estratégias determinadas pelo consultor e pelo gestor do projeto.

O primeiro passo foi a convocação de reunião de responsáveis das áreas meio, a fim de apresentar o projeto e fazer a sensibilização. Desta forma após a reunião foram escolhidas as pessoas que participariam dos cursos de treinamento. Após os cursos foi solicitado aos representantes das áreas meio que providenciassem um levantamento documental macro, com o intuito de se conhecer o volume documental existente.

Há necessidade de uma gestão documental a ser realizada para saber como fazer o tratamento dos documentos sejam eles físicos, digitais ou eletrônicos.

Teve Início o esboço de uma política de Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED e ECM do Sistema FIEP.

#### 5.1.2 Fase 2 – Levantamento dos Recursos Tecnológicos e Seleção

Ainda sob a coordenação da área de tecnologia da informação foi iniciada a pesquisa sobre os sistemas de ECM existentes no mercado.

A fim de realizar a aquisição de um sistema de ECM que atendesse as necessidades determinadas no projeto, foi iniciada a relação das especificações técnicas a serem determinadas para as empresas que participariam do processo de Licitação, desta forma não teria o risco da contratação de uma empresa e sistema que não estivesse de acordo com os planos do projeto.

Também para conseguir mais recursos para a compra do sistema, foi efetuada uma consulta ao órgão maior do Sistema FIEP, a Confederação Nacional da Indústria – CNI. Por meio de sistema direto com a CNI foi elaborada uma solicitação com apresentação dos recursos necessários para dar andamento ao do projeto, elencando os objetivos, a justificativa e as vantagens para a realização deste projeto.

Pensar na arquitetura futura é importante, assim foram listados quais seriam os recursos funcionais necessários, na parte humana, lógica e física. Verificou-se que para o bom andamento dos trabalhos o gestor deveria ficar em uma sala separada da área de TI, assim além desse projeto poderia fazer a gestão de outros projetos.

O aumento do quadro funcional também era importante, além das duas pessoas que faziam parte dos outros projetos foi solicitada a contratação de uma pessoa, em caráter imediato, para o trabalho com a gestão documental e outra pessoa que poderia ser contratada, posteriormente, para trabalhar com a digitalização dos documentos. Foi efetuada a contratação de um profissional em gestão da informação, para ser responsável pela gestão documental, optou-se por este profissional por atender aos conhecimentos necessários dentro do projeto.

Devido ao aumento de funcionários foi necessária à solicitação de mobiliário e equipamento de informática.

Para a parte lógica verificou-se a necessidade de fazer a solicitação para aquisição de scanners, pensando no birô de digitalização que seria montado posteriormente.

Em paralelo também foi elaborada a solicitação para aquisição de certificados digitais, para entrega aos diretores, gerentes e coordenadores, com a finalidade de realizar a assinatura nos documentos eletrônicos ou digitais, quando fosse necessário.

Com as solicitações de aquisição realizadas, em seguida foi realizada a avaliação dos fornecedores, primeiro os fornecedores de sistema ECM, em seguida os fornecedores de scanners e em seguida os fornecedores de certificado digital. A parte importante foi fazer o ajuste dos requisitos necessários x requisitos ofertados x orçamento disponível.

Após as solicitações as quais foram sendo aprovadas em partes, foi efetuada a abertura de processos de compras para o *Software*, o *Hardware*, *Certificados Digitais*, *Scanners*.

### 5.1.3 Fase 3 – Mapa do gerenciamento da informação e atividades iniciais

Com o intuito de definir a governança informacional foi determinado o escopo do projeto e a contratação de uma pessoa para realização da gestão documental. Desta maneira iniciaram-se os trabalhos de Gestão documental. A princípio a responsável pela gestão documental procurou se inteirar sobre o projeto, participando de reuniões juntamente com o consultor e o gestor do projeto, também participou de reuniões com gerentes e diretores a fim de esclarecer sobre as metodologias necessárias para a realização de uma gestão documental e sobre a elaboração de instrumentos arquivísticos.

A área da contabilidade foi definida como escopo do projeto, desta forma foi realizada a primeira reunião entre a equipe do projeto e a equipe da contabilidade, reunião que teve como pauta: apresentação do projeto, apresentação da pessoa da CDOC responsável em repassar a metodologia de gestão documental e apresentação das pessoas da área da contabilidade que seriam responsáveis por definições sobre os tipos documentais e pelo trabalho de organização dos documentos.

Definido o cronograma de estudos e trabalho entre a CDOC e Contabilidade. Desta forma iniciou-se a gestão documental na área de Contabilidade, cumprindo-se todas as etapas necessárias para uma gestão documental. A gestora de informação iniciou os trabalhos na CDOC, juntamente com o gestor do projeto com a elaboração de modelos padrão Sistema FIEP como: formulários de Levantamento documental, Diagnóstico documental, etiquetas padrão, Tabela de Temporalidade, Autorização de Descarte de documentos – Listagem, Autorização de Descarte de Documentos – Termo, Guia Fora e outros instrumentos arquivísticos, necessários à realização da gestão documental.

Iniciaram-se os estudos na área de Contabilidade seguindo o cronograma determinado. Importante para o início da gestão documental nas áreas de uma instituição é fazer a sensibilização com a equipe de trabalho, e assim ocorreu, foi realizado a sensibilização com a equipe de trabalho da contabilidade, nesta sensibilização são apresentados os conceitos dos termos da área arquivística, as normas e legislações determinadas pelo Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ, discorre sobre cada etapa que faz parte da gestão documental.

A partir daí tomou-se conhecimento do formato que eram organizados os documentos da área. O próximo passo foi à entrega do formulário de Levantamento Documental para ser preenchido e, posteriormente, ser apresentado para a CDOC dentro do prazo determinado no cronograma. Mas sempre se deve ter ciência de que o levantamento documental é a parte mais importante da gestão documental, pois a partir dele é que serão realizadas as outras etapas da gestão documental. Desta forma sempre determinar um prazo mais logo para realizar essa etapa.

O próximo passo foi à análise do levantamento documental, por meio dos tipos documentais. Em reunião com os representantes da contabilidade foi possível realizar o agrupamento dos tipos documentais. Nesta etapa foram realizadas muitas reuniões até a definição sobre o agrupamento ideal dos tipos documentais.

O próximo passo foi o diagnóstico documental, referente a cada tipo documental, encontrado, foi efetuado a descrição sobre esse documento, desta forma foi possível diagnosticar sua importância dentro da área e determinar qual a estrutura que seria dada ao documento, ou seja, qual o formato de organização, no arquivo corrente e intermediário, a necessidade ou não de digitalização do documento, analisar se algum documento poderia tornar-se apenas um documento eletrônico.

Ao finalizar o diagnóstico o próximo passo foi elaborar o Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade Documental. Ao término desses instrumentos arquivísticos, os quais foram elaborados com base nos tipos documentais existentes e se tomou como base a classificação e tabelas de temporalidade do CONARQ, do Manual de Gestão de Documentos do Estado do Paraná e do Sistema de Arquivo do Estado de São Paulo – SAESP.

Um passo importante nesse projeto foi obter mais conhecimento a respeito do assunto que está sendo tratado e saber como as outras instituições estão trabalhando e efetuando a guarda de seus documentos. Desta forma foi efetuada uma programação de viagens com a finalidade de conhecer outras federações e o órgão maior das federações a CNI, também foram efetuadas visitas em instituições públicas e privadas. Desta forma foi possível saber se o projeto estava no caminho certo e ainda disseminar e receber conhecimento.

Com o pensamento voltado a governança corporativa foi finalizada a política interna de gestão documental. Seria necessária a criação de uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos – CPAD e assim formou-se uma Comissão seguindo algumas orientações do CONARQ, que diz que devem participar desta comissão um profissional da área jurídica, gerência, diretoria, representante da área que é dona do documento, um profissional da área de documentos, um representante da área de normas, um representante da auditoria interna, os quais terão a responsabilidade de aprovar a tabela de temporalidade documental da área em questão.

Devido ao andamento do projeto houve a necessidade de definições sobre a gestão do arquivo físico. Os documentos intermediários e permanentes estavam sob a guarda de uma empresa terceirizada. Mas para fazer a gestão dos arquivos físicos foi necessário realizar um levantamento para se verificar a situação dos arquivos correntes e intermediários nas áreas e unidades do sistema FIEP.

Nesta etapa foi efetuada a compra do software de ECM e desta forma elaborou-se um roteiro e plano de ação o qual resultou em uma primeira reunião com a empresa desenvolvedora do software de ECM, foram então definidas as funcionalidades que seriam necessárias para fazer a gestão de conteúdos não estruturados. Foi apresentada a infraestrutura existente para a implantação do sistema e definido qual o procedimento de trabalho que seria adotado. As equipes da empresa desenvolvedora do software de ECM em conjunto com uma pessoa da

área de TI reuniram-se a fim de discutir sobre o processo de taxonomia e controle de acessos no novo sistema.

Em paralelo foi elaborado um plano de implementação do sistema, para tanto foi verificado quais as áreas e pessoas que fariam parte do processo.

#### 5.1.4 Fase 4 – Desenho

Efetuada o mapeamento de processos na área de contabilidade, executada pelo técnico da empresa desenvolvedora do sistema, representantes da área, representante da área de documentos, com a finalidade de mapear e redesenhar alguns fluxos referente alguns tipos documentais da área contábil.

Por meio do mapeamento dos processos é possível visualizar qual parte do processo de trabalho necessita de redesenho, praticando assim a melhoria no processo.

Posteriormente passa-se para a modelagem do processo, etapa onde se fez o refinamento dos processos, por meio de reuniões contínuas investigou-se a melhor forma possível de dispor o processo mapeado no sistema, também fez parte da modelagem do processo a descrição detalhada do fluxo das atividades, tomando como base a regra dos 3Rs, reduzir, reutilizar e reciclar. Por fim foi definido o formulário de *Workflow*, documento onde aparece todo o processo que foi investigado e descrito em formato de um fluxo. Por meio deste desenho é possível visualizar também outros processos básicos e paralelos ao processo principal da contabilidade.

#### 5.1.5 Fase 5 - Desenvolvimento/Treinamento/Homologação e Implantação

A empresa desenvolvedora fez a parametrização do processo de contabilidade.

Foi estabelecido um treinamento básico para o usuário, treinamento para administradores do sistema com a finalidade de obter conhecimento para realizar modelagem de processos e desenvolvimento.

Após o treinamento foi realizada a homologação do processo da contabilidade, com a presença do gestor do projeto, gestor da contabilidade e representante da empresa desenvolvedora do sistema.

Após a homologação do sistema, foi criado pela TI um ambiente de homologação e outro de produção. Desta forma iniciou-se o trabalho operacional do sistema.

Para a implantação dos documentos no sistema os usuários da contabilidade tiveram que fazer a gestão de seus documentos e a organização adequada dos mesmos. Os documentos encontravam-se em uma sala dentro da área da contabilidade. O formato utilizado não era adequado, gerando muitas cópias de documentos diariamente. A partir de uma nova metodologia de organização dos documentos, onde os documentos foram organizados por tipo documental e outras informações necessárias para a sua recuperação, o conteúdo daquela sala com documentos, que se encontrava em armários e estantes metálicas, foi transformado em apenas um armário com prateleiras e que hoje toma o espaço de uma parede de aproximadamente 12 m<sup>2</sup>.

Realizando a gestão de conteúdos não estruturados foi possível transformar documentos físicos em documentos digitais, documentos eletrônicos que eram impressos, tornaram-se apenas eletrônico utilizando-se do certificado digital para assinaturas de gerencia e diretoria, notas fiscais foram organizadas em ordem alfabética por nome de fornecedor, foram digitalizadas e disponibilizadas no sistema, com autorização de acesso, para consulta, pela área de contabilidade, possibilitando assim a guarda do documento físico devidamente organizado. Houve mudanças também no procedimento de envio de documentos, pelas unidades do Sistema FIEP, os documentos passaram a ser enviados devidamente organizados, identificados e acondicionados corretamente sem clips, sem plástico e a utilização de grampo de alumínio apenas quando necessário essa organização facilitou muito o trabalho da pessoa que recebia os documentos. Também foi possível a implantação de um processo virtual, onde a abertura do processo no sistema parte da área de Coordenação de Documentos Compartilhados e tramita para as pessoas que fazem parte do processo, cada pessoa pode anexar documentos quando necessário, pode assinar o documento com certificado digital, caso necessário e assim o processo virtual também é utilizado para compra direta, um procedimento que demorava uma semana somente para o envio do processo físico, hoje resolve-se em 5 minutos no máximo, são melhorias nos processos de negócios.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se explícita a mudança de uma instituição quando elabora um projeto que tem como objetivo a transformação.

A implantação de um sistema de ECM com o intuito de viabilizar a gestão de conteúdos não estruturados e a melhoria nos processos de negócios foi um passo importante dentro do Sistema FIEP. A partir deste projeto criou-se a Coordenação de Documentos Compartilhados e iniciou-se uma nova era para os documentos que eram produzidos dentro da instituição. O início da gestão documental nas áreas meio tornou-se um ganho, não só em conhecimento, mas também em espaço físico, o qual foi disponibilizado após uma gestão documental nos documentos que ali se encontravam. A partir de então os colaboradores passaram a conhecer quais eram os documentos que faziam parte de sua área de trabalho e a importância destes para a instituição.

Este projeto também trouxe a melhoria nos processos de negócios, pois com a gestão dos conteúdos não estruturados tornou-se mais fácil à recuperação da informação para uma tomada de decisão e ainda para dar mais agilidade nos processos internos, com a criação de processos virtuais, eliminando assim a impressão do documento e consequentemente menor acúmulo de papel.

Para a área de contabilidade, escopo do projeto, trouxe uma nova metodologia para a gestão de seus documentos, padronizando os tipos documentais existentes, viabilizando assim a recuperação da informação em menor tempo possível, além da disponibilização de espaço físico em sua área de trabalho.

A contratação de uma consultoria para iniciar o projeto, foi um dos pontos fortes, sendo que a partir daí o gestor obteve o conhecimento necessário para saber qual o rumo a ser trilhado dentro do projeto.

A implementação do ECM utilizando a metodologia aberta Mike 2, foi um passo importante pois foi possível visualizar dentro do projeto as fases necessárias para a aplicação da gestão da informação.

Por meio deste projeto a Coordenação de Documentos Compartilhados – CDOC aplica hoje a expansão continua por meio de consultorias, em toda área meio e também inicia sua aplicação na área fim.

As instituições privadas deveriam ter o controle de sua massa documental com a finalidade de preservar a memória institucional e para isso deve sempre seguir as normas de instituições arquivística do país.

O maior desafio para o sucesso de um projeto seja ele de ECM ou qualquer outro, é mudar a cultura organizacional da instituição. Por essa razão é que ressalta-se que qualquer mudança em uma instituição deverá ser realizada de cima para baixo a qual é uma das formas de quebrar as barreiras.

O desenvolvimento deste trabalho além de aprofundar meu conhecimento teórico apresentou grande satisfação no acompanhamento interno de sua aplicação prática no Sistema FIEP.

## REFERÊNCIAS

AIIM, ECM Certificate Program. **ECM's AIIM Specialist**, Guia Business Media – São Paulo, 2010.

AIIM, ECM Certificate Program. **ECM's AIIM Practitioner**, Guia Business Media – São Paulo, 2009.

BECKER, Edson. **Ged / Ecm e suas tecnologias**. Apostila. Curitiba, 2007.

BECKER, Edson. **Fases Metodologia MIKE 2**. Figura. Apresentação *Powerpoint*. Curitiba, 2010.

BERNARDES, Ieda Pimenta (Coord) *Gestão documental aplicada*. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008, 54 p.

BEZERRA, Jorge. O gestor de planejamento estratégico da informação. STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Org.). In:\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 87 a 101.

DIAS, João Marco. Transformando processos baseados em papel e otimizando recursos informacionais. In. \_\_\_\_\_ .**ECMSHOW** . 2011

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ - FIEP. Quem somos. Disponível em: <<http://www.sistemafiep.org.br/o-sistema-fiep/FreeComponent21152content171871.shtml>>. Acesso em: 12 set. 2013

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.115.

INSTITUTO EUVALDO LODI - IEL. Quem somos. Disponível em: <<http://www.sistemafiep.org.br/o-sistema-fiep/FreeComponent21152content171874.shtml>>. Acesso em: 12 set. 2013.

KUBIÇA, Stefano. Etapas para a viabilização do ECM com certificado digital. Curso. Curitiba, 2009.

LAUGÉ, Osvaldo. Você que trabalha em uma organização, sabe o que é ECM?  
**In:\_\_\_\_\_ Tecnicon Sistemas Gerenciais.** Nov. 2010. Disponível em: <  
<http://blog.tecnicon.com.br/>>. Acesso em 07 jan. 2013.

LIMA, Eduardo Jorge Lapa. Gestão da informação e as novas tecnologias de  
informação. STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Org.). In:\_\_\_\_\_.  
**Gestão estratégica da informação e inteligencia competitiva.** São Paulo:  
Saraiva, 2005. p. 339 a 351.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL- SENAI. Quem somos.  
Disponível em: < <http://www.sistemafiep.org.br/o-sistema-fiep/FreeComponent21152content171873.shtml>>. Acesso em: 12 set. 2013.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA - SESI. Quem somos. Disponível em:  
<<http://www.sistemafiep.org.br/o-sistema-fiep/FreeComponent21152content171872.shtml>>. Acesso em: 12 set. 2013.

SIANES, M. Compartilhar ou proteger conhecimentos?: grande desafio no  
comportamento informacional das organizações. STAREC, C.; GOMES, E. B. P.;  
CHAVES, J. B. L. (Org.). In:\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica da informação e  
inteligencia competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2005. p. 259-260.

SISTEMA FIEP. Quem somos. Disponível em: < <http://www.sistemafiep.org.br/o-sistema-fiep/FreeComponent21152content171875.shtml>>. Acesso em: 12 set. 2013

What is MIKE2.0. Disponível em: <<http://mike2.openmethodology.org/>>. Acesso em:  
23 dez. 2012.