

ISSN 3085-5624

Eixo Temático 1 – Produção, Mediação e Gestão da Informação

GESTÃO DE DOCUMENTOS NA PÓS-GRADUAÇÃO: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS PARA O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEMÓRIA SOCIAL DA UNIRIO

DOCUMENT MANAGEMENT IN POSTGRADUATE STUDIES: DIAGNOSIS AND PROPOSALS FOR THE GRADUATE EDUCATION PROGRAM IN SOCIAL MEMORY AT UNIRIO

Eliezer Pires da Silva – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO),
eliezerpires@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-6778-0430

Priscila Ribeiro Gomes – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO),
pri.unirio@yahoo.com.br, https://orcid.org/0000-0002-8036-5418

Lucas da Conceição Oliveira – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO),
lucasoliveira@edu.unirio.br, https://orcid.org/0009-0006-8226-7324

Modalidade: Trabalho completo

Resumo: O estudo propõe o aperfeiçoamento da gestão de documentos no Programa de Pós-Graduação em Memória Social da UNIRIO, diante de lacunas observadas na produção, uso e preservação dos documentos arquivísticos. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, utilizou estudo de caso, observação participante, análise documental e revisão bibliográfica. Como resultado, foram elaboradas propostas técnicas para padronização de rotinas, criação de instrumentos arquivísticos e valorização da documentação como suporte à memória institucional, à tomada de decisões e à prestação de contas.

Palavras-chave: gestão de documentos; memória institucional; pós-graduação; documentos arquivísticos.

Abstract: *The study proposes improvements in document management at the Graduate Program in Social Memory at UNIRIO, addressing gaps identified in the production, use, and preservation of archival documents. This qualitative and descriptive research used a case study, participant observation, document analysis, and literature review. As a result, technical proposals were developed for the standardization of routines, implementation of archival tools, and enhancement of documentation as support for institutional memory, decision-making, and accountability.*

Keywords: *document management; institutional memory; graduate education; archival documents.*

1 INTRODUÇÃO

A produção e o uso intensivo de documentos no âmbito dos programas de pós-graduação *stricto sensu* têm gerado crescentes desafios para a gestão da informação acadêmica nas universidades públicas brasileiras. No contexto da Universidade Federal do

Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), o Programa de Pós-Graduação em Memória Social (PPGMS) destaca-se pelo elevado volume documental associado às suas rotinas administrativas e pedagógicas. A ausência de práticas sistematizadas de gestão de documentos tem impactado negativamente a fluidez das atividades internas, comprometendo desde a tramitação de processos até a preservação da memória institucional.

Este trabalho parte da seguinte problemática: como tornar mais eficiente e eficaz a gestão acadêmica do PPGMS-UNIRIO por meio do aperfeiçoamento das práticas de produção e uso dos documentos arquivísticos? A investigação foi motivada pela experiência profissional de um dos autores na secretaria do referido programa, espaço esse que evidenciou lacunas na organização dos fluxos documentais, fragilidade na adoção de instrumentos arquivísticos e dificuldades na integração com os sistemas institucionais de informação.

O objetivo geral é elaborar propostas de aperfeiçoamento das práticas de produção e uso dos documentos arquivísticos na gestão acadêmica do PPGMS-UNIRIO. Como objetivos específicos, busca-se: (a) caracterizar os procedimentos atuais de gestão de documentos no programa; (b) mapear os fluxos documentais associados às principais atividades acadêmico-administrativas; (c) diagnosticar os principais pontos críticos na produção, uso e preservação dos documentos; e (d) propor soluções técnico-institucionais alinhadas aos princípios arquivísticos e às diretrizes normativas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, desenvolvida a partir de um estudo de caso único e instrumental. Foram utilizadas como técnicas de coleta a observação participante, a análise documental e a revisão bibliográfica. A imersão do pesquisador no campo permitiu compreender as práticas documentais em sua dinâmica cotidiana, identificando aspectos técnicos, simbólicos e institucionais que atravessam a gestão da informação no programa.

Os resultados da pesquisa convergem para a formulação de um plano técnico de aperfeiçoamento, com propostas que envolvem a padronização de rotinas, a adoção de instrumentos arquivísticos e a valorização da documentação como suporte à decisão, à prestação de contas e à memória institucional. A relevância do estudo reside na

possibilidade de replicação da proposta em outros programas de pós-graduação e na contribuição concreta para a qualificação da governança documental na universidade pública.

2 DESENVOLVIMENTO

Nesta seção, apresentam-se os principais achados da pesquisa, organizados em três dimensões: referencial teórico e conceitual; contextualização institucional; e diagnóstico das práticas documentais, culminando na proposição de medidas de aperfeiçoamento com base nos princípios da Arquivologia contemporânea.

2.1 Referencial teórico e conceitual

A pesquisa fundamenta-se em dois eixos teóricos principais: a gestão de documentos arquivísticos e a gestão acadêmica em programas de pós-graduação. Esses campos são essenciais para compreender a complexidade do uso dos documentos no contexto institucional da universidade pública, em especial nos Programas de Pós-Graduação (PPGs), cuja estrutura organizacional demanda eficiência informacional e aderência às exigências normativas.

Do ponto de vista arquivístico, comprehende-se a gestão de documentos como um conjunto de práticas que acompanha o ciclo de vida dos registros institucionais, desde a produção até a destinação final, assegurando seu uso racional, confiabilidade e acessibilidade. Rhoads (1989), por exemplo, define a gestão de documentos como um sistema que acompanha os documentos em sua fase ativa e pós-uso, enquanto Jardim (2015) destaca sua importância como operação arquivística que reduz seletivamente a massa documental sem comprometer seu valor informativo ou probatório. Nesse mesmo sentido, Indolfo (2007) chama atenção para os desafios crescentes da produção digital, salientando a necessidade de controle arquivístico desde a origem dos documentos para garantir sua preservação, autenticidade e integridade ao longo do tempo.

A literatura também aponta para a relevância de modelos conceituais como o ciclo de vida documental e o *records continuum*, este último com uma abordagem mais integrada,

que entende o documento como elemento contínuo de memória, gestão e representação. Esse entendimento amplia a atuação arquivística, que deixa de ser apenas preservacionista e passa a integrar a governança organizacional (Jardim, 2015).

A implementação de um Programa de Gestão de Documentos (PGD), conforme recomendado pela norma ABNT NBR ISO 15489-1:2018, exige a adoção de instrumentos como plano de classificação, tabela de temporalidade e políticas de acesso e avaliação. Tais dispositivos permitem o controle sistemático do ciclo documental, otimizando a recuperação de informações, reduzindo acúmulos desnecessários e promovendo segurança e transparência institucional (ABNT, 2018).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), Santos Júnior (2017) evidencia que a ausência ou fragilidade de políticas de gestão de documentos compromete a organização acadêmica e a prestação de contas às agências reguladoras. A CAPES, por meio de seus instrumentos de avaliação (Ficha de Avaliação, Documento de Área e Plataforma Sucupira), tem induzido a produção documental sistematizada nos PPGs, exigindo registros detalhados e padronizados de atividades acadêmicas, administrativas e científicas.

Além da função de controle, os documentos assumem papel fundamental na construção da memória institucional, aspecto destacado por autores como Carpes e Flores (2013), ao reconhecerem os arquivos universitários como espaços de preservação da trajetória das instituições. A memória, nesse sentido, não é apenas simbólica, mas um recurso estratégico de gestão, decisivo para a continuidade administrativa e para a formulação de políticas públicas educacionais.

No campo da gestão acadêmica, autores como Tofik (2013) e Salgado (2020) observam que os PPGs operam sob múltiplas pressões: responder às exigências regulatórias, garantir a qualidade da formação e manter a produção científica relevante. Isso exige uma administração integrada, capaz de articular os diversos fluxos documentais em consonância com os objetivos institucionais e os parâmetros da política nacional de pós-graduação.

A bibliografia também chama atenção para os desafios enfrentados pelas coordenações e secretarias de programas, muitas vezes sobrecarregadas e sem o suporte técnico necessário para lidar com a complexidade da produção documental em ambientes digitais. Como destacam Silva, Oliveira e Gomes (2024), a ausência de padronização e a

fragmentação dos sistemas informacionais agravam a desorganização dos acervos e comprometem a governança acadêmica.

A transformação digital nas universidades, embora inevitável, não tem sido acompanhada de políticas arquivísticas robustas. O uso de sistemas como o SEI (Sistema Eletrônico de Informações) representa um avanço na tramitação e no controle dos documentos, mas sua eficácia depende de práticas previamente consolidadas de gestão de documentos. A informatização, sozinha, não resolve os problemas de acesso, organização e preservação – pode inclusive acentuá-los se não houver diretrizes arquivísticas claras (Pedruzzi Júnior; Souza; Pedruzzi, 2024).

Conclui-se, assim, que a gestão de documentos, no contexto da pós-graduação, extrapola a dimensão técnica. Trata-se de um campo estratégico que articula eficiência administrativa, conformidade normativa, memória institucional e responsabilidade social. Para os programas de pós-graduação, especialmente os vinculados ao sistema público, a adoção de um PGD bem estruturado é condição indispensável para alcançar a excelência acadêmica e a sustentabilidade organizacional.

2.2 Contextualização institucional

A Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro é uma instituição pública de ensino superior com trajetória marcada pelo compromisso com a formação acadêmica e a produção de conhecimento em diversas áreas. Com raízes na antiga Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado do Rio de Janeiro (FEFIERJ), a UNIRIO consolidou-se como espaço de ensino, pesquisa e extensão, destacando-se pela diversidade de seus programas e pela tradição nas áreas de memória, cultura e patrimônio.

Um marco relevante na institucionalização da gestão de documentos da UNIRIO foi a criação do Arquivo Central (AC), por meio da Resolução nº 815/1990, que antecedeu a própria promulgação da Lei nº 8.159/1991, responsável por estabelecer a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados. Ainda que pioneira na formalização de um sistema arquivístico universitário, a UNIRIO enfrenta até hoje desafios estruturais para implementar uma gestão de documentos plenamente integrada e eficaz. O AC funciona como órgão

suplementar e coordena o sistema de arquivo e protocolo da universidade, sendo responsável por elaborar políticas institucionais alinhadas à legislação arquivística vigente.

Nesse contexto institucional, o Programa de Pós-Graduação em Memória Social, criado em 1987, destaca-se não apenas por seu pioneirismo acadêmico, mas também por sua intensa produção documental, resultante das atividades de ensino, pesquisa e gestão. O PPGMS surgiu inicialmente como Mestrado em Administração de Centros Culturais, voltado à qualificação de docentes dos cursos de graduação em Arquivologia, Museologia e Biblioteconomia. Ao longo das décadas, consolidou-se como referência nacional e internacional no campo interdisciplinar da memória social, oferecendo atualmente cursos de mestrado e doutorado (Silva; Oliveira; Gomes, 2024).

A proposta epistemológica do PPGMS articula diferentes saberes para compreender os usos sociais da memória, tendo como eixos a cultura, o patrimônio, os direitos e a política. Esse horizonte teórico exige também uma sólida infraestrutura de gestão acadêmica, capaz de articular as múltiplas dimensões da vida universitária — planejamento, avaliação, registro e preservação — por meio de documentos confiáveis e acessíveis. No entanto, observa-se que a ausência de uma política documental bem estruturada repercute diretamente no funcionamento do programa, impactando desde a tramitação de processos seletivos e projetos de pesquisa até o controle de prazos regulatórios e o acompanhamento discente (Silva; Oliveira; Gomes, 2024).

O paradoxo é evidente: ao mesmo tempo em que a memória constitui o objeto central da reflexão acadêmica do PPGMS, sua própria materialidade institucional — os documentos — permanece vulnerável. Essa fragilidade se manifesta na falta de padronização dos fluxos documentais, no uso fragmentado de sistemas informacionais e na sobrecarga da secretaria acadêmica. A memória institucional, como destacam Carpes e Flores (2013), depende de práticas arquivísticas eficazes que assegurem não apenas a preservação, mas também a inteligibilidade e o acesso à informação produzida cotidianamente.

A pesquisa parte do pressuposto de que o fortalecimento da gestão de documentos é estratégico para a qualificação da gestão acadêmica no âmbito do PPGMS. Documentos não são apenas registros burocráticos, mas dispositivos que asseguram direitos, orientam decisões e viabilizam a prestação de contas. Sua produção e uso adequados são

imprescindíveis para atender às exigências da CAPES e preservar a memória institucional de forma crítica e sistematizada.

Portanto, ao contextualizar a UNIRIO e o PPGMS, a pesquisa reafirma a importância de alinhar a prática institucional à teoria arquivística, compreendendo os documentos como elementos estruturantes da governança acadêmica. O próximo passo do estudo, apresentado na seção seguinte, consiste na análise detalhada dos fluxos e práticas documentais no PPGMS, com vistas à elaboração de um plano de aperfeiçoamento voltado à sua gestão.

2.3 Diagnóstico e propostas sobre a produção e o uso dos documentos no PPGMS-UNIRIO

O PPGMS-UNIRIO tem enfrentado desafios relacionados à organização, produção e uso de seus documentos acadêmico-administrativos, especialmente diante da intensificação das exigências institucionais, do aumento do volume de informações e da transição para o ambiente digital. Embora a produção documental seja central para o funcionamento de qualquer programa de pós-graduação, observa-se, no caso do PPGMS, a ausência de práticas sistematizadas que assegurem a rastreabilidade, a transparência e a preservação das informações relevantes ao longo do tempo. Em muitos casos, os registros das decisões e ações do Colegiado, das comissões e dos docentes se perdem em arquivos pessoais ou circulam em meios informais, sem respaldo institucional, dificultando a prestação de contas, o planejamento estratégico e o cumprimento das exigências da CAPES.

A gestão de documentos do Programa encontra-se, portanto, fragmentada, com práticas que não seguem plenamente os padrões da Arquivologia nem os instrumentos normativos disponíveis na própria Universidade. Embora haja diretrizes da UNIRIO, como o uso do SEI e a existência do Repositório Institucional Hórus, observa-se uma defasagem entre essas diretrizes e sua efetiva incorporação na rotina administrativa do PPGMS. O diagnóstico aponta a necessidade de ações estruturantes que articulem a documentação à vida acadêmica do Programa, promovendo sua institucionalização, formalização e uso estratégico, com vistas a garantir tanto a governança quanto a memória institucional.

Este plano tem como objetivo geral aperfeiçoar a produção, o registro, o uso e a preservação dos documentos acadêmico-administrativos do PPGMS, fortalecendo a

qualidade da gestão do Programa. A proposta parte do entendimento de que a documentação qualificada é um eixo estruturante da gestão acadêmica: ela garante segurança jurídica, viabiliza a avaliação externa, subsidia o planejamento interno, permite o monitoramento de resultados e assegura a memória das decisões e ações do Programa.

Nesse sentido, o plano propõe sete ações articuladas, que integram práticas de formalização, registro eletrônico, transparência e monitoramento. A primeira delas refere-se à abertura anual de um processo eletrônico no SEI para registrar a atividade deliberativa do Colegiado. Esse processo funcionará como um dossiê institucional, no qual serão inseridas todas as convocações, atas e documentos apreciados nas reuniões, garantindo rastreabilidade e validade formal às decisões. Trata-se de uma forma de dar materialidade ao papel central do Colegiado, previsto no Estatuto da UNIRIO, assegurando que suas deliberações estejam formalmente registradas e acessíveis.

A segunda proposta complementa a anterior ao propor a publicação das atas do Colegiado no site institucional do PPGMS, conforme previsto na Lei de Acesso à Informação e nas boas práticas de transparência ativa. Além de promover a *accountability*, essa medida reforça a legitimidade das deliberações perante a comunidade acadêmica e fortalece a imagem institucional do Programa.

A terceira ação trata da formalização, via SEI, das atividades das comissões permanentes do Programa: Autoavaliação, Planejamento, Acompanhamento de Egressos, Bolsas e Credenciamento Docente. Cada comissão abrirá um processo vinculado ao ciclo avaliativo quadrienal da CAPES, no qual serão inseridos pareceres, formulários, atas e documentos produzidos ao longo de sua atuação.

A quarta proposta refere-se à homologação e registro dos programas de disciplina, a serem atualizados pelos docentes e apreciados anualmente em reunião de colegiado. Esses programas, depois de aprovados, serão inseridos no processo do SEI, compondo um acervo institucional que poderá ser consultado para fins de comprovação.

A quinta ação propõe a formalização dos projetos de pesquisa dos docentes, que deverão ser atualizados periodicamente e inseridos em processos vinculados à comissão de credenciamento e ao Colegiado. Essa sistematização permitirá verificar a coerência entre atuação docente, orientação de discentes, produção científica e inserção nas áreas de avaliação da CAPES.

A sexta ação estabelece a coleta digital, via formulário eletrônico, do planejamento acadêmico anual e do relatório semestral de atividades dos discentes. Esses documentos, depois de homologados pelo Colegiado, serão inseridos nos processos do SEI. Essa medida facilita o acompanhamento acadêmico, gera subsídios para as ações de autoavaliação e permite maior integração entre coordenação, orientadores e estudantes.

Por fim, a sétima e última proposta trata do monitoramento da atuação docente, a ser realizado por meio de formulário digital aplicado semestralmente, contendo campos relativos à produção intelectual, participação em eventos, orientação, inserção institucional e outras atividades. Os dados coletados serão consolidados e homologados pelo Colegiado, com inserção no SEI, compondo um instrumento de gestão que dialoga diretamente com a Ficha de Avaliação da CAPES.

Essas sete propostas se articulam em torno de três eixos estratégicos: formalização (via SEI), transparência (via site institucional) e gestão baseada em dados (via formulários digitais). Elas visam substituir práticas informais por procedimentos institucionais que assegurem rastreabilidade e governança da informação. Além disso, contribuem para uma cultura organizacional na qual a produção e o uso de documentos não se limitam à burocracia, mas se convertem em instrumentos de gestão, avaliação e planejamento.

3 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa permitiu identificar e analisar criticamente os principais desafios relacionados à produção e uso dos documentos arquivísticos no Programa de Pós-Graduação em Memória Social da UNIRIO. Os objetivos propostos foram plenamente alcançados, a partir do diagnóstico das práticas documentais vigentes e da proposição de medidas para qualificar a gestão acadêmica do programa. O estudo evidenciou a ausência de instrumentos arquivísticos formais, a informalidade nos fluxos de trabalho e a falta de integração entre sistemas informacionais, o que compromete a memória institucional e a eficiência administrativa.

Como crítica, observa-se que a transição para o ambiente digital tem ocorrido de forma desordenada, sem o respaldo de uma política arquivística consolidada, o que acentua a desorganização e a sobrecarga das equipes técnicas. A experiência dos pesquisadores

como agentes internos foi fundamental para a compreensão da dinâmica cotidiana da secretaria, embora também represente um limite metodológico em relação à generalização dos resultados.

Entre as sugestões destacam-se a criação de um Programa de Gestão de Documentos adaptado à realidade do PPGMS, a construção de manuais operacionais, a padronização de rotinas e a promoção de ações educativas voltadas à equipe administrativa. Tais medidas podem contribuir não apenas para a organização interna, mas também para o fortalecimento da governança informacional e da memória institucional. Por fim, recomenda-se a ampliação desta abordagem para outros programas de pós-graduação, de modo a fomentar políticas documentais integradas no âmbito da universidade pública.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 15489-1:2018:** Informação e Documentação: Gestão de Documentos de Arquivo: Conceitos e Princípios. Rio de Janeiro, BRASIL, 2018.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 jan. 1991.

CARPES, Franciele Simon; FLORES, Daniel. O arquivo universitário e a memória da universidade. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 23, n. 3, p. 13-22, set./dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/16597>. Acesso em: 16 jun. 2025.

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivística.net**, v. 3, n. 2, p. 28-60, jul./dez.2007. Disponível em: <http://hdl.isAllowed=y#page=74>. Acesso em: 31 jan. 2024.

JARDIM, José Maria. Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 19-50, jul./dez. 2015.

PEDRUZZI JUNIOR, A.; SOUZA, J. S.; PEDRUZZI, N. L. I. Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como ferramenta para modernização da gestão documental na administração pública. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 1, p. 309-319, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3352>. Acesso em: 9 jan. 2025.

RHOADS, J. B. **La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información**: un estudio del RAMP. Paris: UNESCO, 1989. 51 p. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000847/084735so.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SALGADO, Mônica. Desafios da coordenação de um programa de pós-graduação: relato de uma experiência. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 16, n. 35, 2020.

SANTOS JÚNIOR, Zenóbio dos. **Acervo acadêmico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**: manutenção, guarda e acesso aos documentos de arquivo. 2017. 124 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/963>. Acesso em: 24. abr. 2025.

SILVA, Eliezer Pires da; OLIVEIRA, Lucas da Conceição; GOMES, Priscila Ribeiro. Desafios e perspectivas na implementação da gestão de documentos em programas de pós-graduação. **Ágora: Arquivologia em Debate**, Florianópolis, v. 34, n. 69, p. 1-16, jul./dez. 2024. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/1259>. Acesso em: 30 abr. 2025.

TOFIK, Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 104-116.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Estatuto da UNIRIO**. Portaria MEC nº 84, de 3 de dezembro de 2018. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2018. Disponível em: https://www.unirio.br/copadi/documentos/estatuto_unirio_2018_atualizado.pdf/view. Acesso em: 25 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Resolução nº 815, de 20 de dezembro de 1990**. Aprova o Regimento do Arquivo Central da Universidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1990.