

MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE DOCUMENTOS E DE ARQUIVOS: uma ferramenta eficaz de avaliação, planejamento e melhoria contínua¹

THE MATURITY MODELS IN RECORDS MANAGEMENT AND ARCHIVES: *an effective tool for evaluation, planning and continuous improvement*

LOS MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVOS: *una herramienta eficaz de evaluación, planeación y mejora continua*

Carlos Alberto Zapata Cárdenas*

Tradução de:

Ívina Flores Melo**

Leolibia Luana Linden***

Revisão técnica:

Josemar Melo****

RESUMO

A utilização e aplicação de ferramentas de gestão para o adequado planejamento das funções arquivísticas são constantes nas últimas duas décadas. Dentro deste tipo de ferramentas, destacam-se os modelos de maturidade, que não têm sido utilizados pela comunidade arquivística, principalmente por desconhecimento de seu potencial. Países como os Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Austrália, Coreia do Sul, bem como vários países europeus utilizam frequentemente modelos de maturidade para avaliar e planejar o progresso das suas ações de gestão de documentos e arquivos. Este artigo descreve os tipos de modelos de maturidade, seu desenvolvimento, benefícios e importância e desenvolve uma proposta que pode ser aplicada nos países ibero-americanos.

Palavras-chave: Modelos de maturidade; Planejamento de gestão de documentos; Avaliação da gestão de documentos; melhoria dos processos arquivísticos; Ferramentas de gerenciamento de arquivos.

ABSTRACT

The use and application of management tools for the evaluation and planning in several topics of the archival field has been constant for at least the last two decades. Within this type of tools, maturity models stand out, which have not been used by the archival community, mainly due to the lack of knowledge of the potential of this type of instrument.

¹ Artigo publicado originalmente como: Descripción propuesta: Zapata Cárdenas, Carlos Alberto, 2023. Los modelos de madurez en gestión documental y archivos: una herramienta eficaz de evaluación, planeación y mejora continua. *Métodos de Información*, v.14, n.26, p.48-79, 2023.

* Bibliotecário e arquivista | Mestre em Docência e em Documentação Digital | E-mail: czapatacar@yahoo.es

** Arquivista | Doutora em Ciência da Informação | ivinaflores@gmail.com

*** Professora | Doutora em Ciência da Informação | leolibialuana@gmail.com

**** Professor | Doutor em Documentação pela Universidade do Porto | josemarhenrique@gmail.com



In countries like the United States, Australia, New Zealand, Australia, South Korea, as well as in several European countries, maturity models are often used to evaluate and plan the progress of their records management initiatives. This article makes a description of the types of maturity models, their development, benefits and importance and develop a proposal that can be applied in Iberoamerican countries.

Keywords: Maturity models; records management planning; records management evaluation; improvement of archival processes; management tools for archives.

1 INTRODUÇÃO AOS MODELOS DE MATURIDADE

Dentre as diferentes ferramentas de avaliação de desempenho que podem auxiliar as organizações a melhorarem a eficiência, identificar áreas que precisam de melhorias e desenvolver processos que ajudem suas equipes e seus negócios a melhorarem, destacam-se atualmente os chamados Modelos de Maturidade. “Um modelo de maturidade é um mapa que orienta a instituição na implementação de boas práticas, oferecendo um ponto de partida. Descreve um caminho de melhoria evolutiva, desde os processos inconsistentes com o mais maduro da instituição e permite avaliar o estado de desenvolvimento de uma instituição ou processo de negócio, delineando claramente estratégias de melhoria para atingir os objetivos. (Pérez-Mergarejo et al. 2014, tradução nossa). É uma ferramenta utilizada por diferentes tipos de organizações para medir o quão bem seus negócios ou processos estão e o quão capazes são de melhorar continuamente.

Ao contrário de outras ferramentas de mensuração, os modelos de maturidade podem avaliar dados qualitativos para determinar a trajetória e o desempenho em longo prazo de uma instituição. O seu objetivo é determinar se as instituições estão em processo de evolução, o que significa que estão “constantemente testando, se desenvolvendo e melhorando. Por outro lado, definem diferentes níveis de eficácia e podem indicar a posição atual de uma pessoa, equipe, projeto ou empresa dentro do modelo” (Pérez-Mergarejo et al. 2014, tradução nossa).

1.1 Origem do conceito

Os modelos de maturidade constituem uma prática evolutiva na gestão da qualidade. Foram inicialmente concebidos para a indústria de software e atualmente sua aplicação é diversificada. Formulado pela primeira vez por Phil Crosby em seu livro *Quality is Free* (1979), o uso moderno de modelos de maturidade começou com a criação do *Process Maturity Framework* no *Software Engineering Institute* no final da década de 1980 (Humphrey, 1989), baseado em ideias desenvolvidas por Crosby e seus colegas da IBM. Em 2009, o comitê técnico da Norma ISO 9004 definiu a autoavaliação como uma “ferramenta importante para rever o nível de maturidade da instituição, abrangendo a sua liderança, estratégia, sistema de gestão, recursos e processos, de maneira a identificar os pontos fortes” e os pontos fracos bem como as oportunidades para melhoria e inovação.” Destacam-se dois elementos principais no modelo: 1) Orientação de gestão e; 2) Autoavaliação. A referida norma aborda as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas relevantes e fornece orientação para a melhoria sistemática e contínua do desempenho geral da instituição.



Segundo o *Object Management Group* (2008), os modelos de maturidade são regidos pelos seguintes princípios:

- Os atributos de um processo podem ser avaliados para determinar sua capacidade de contribuir para os objetivos da instituição.
- Os processos podem não perdurar caso as instituições não estejam maduras o suficiente para sustentá-los.
- A melhoria de processos abordada prioritariamente como um programa de mudança organizacional no qual orquestra melhorias para alcançar estados de capacidade organizacional sucessivamente mais previsíveis.
- Cada etapa ou nível de maturidade estabelecem padrões necessários sobre a qual melhorias futuras podem ser construídas.

Para Bertolli (2017) “um modelo de maturidade consiste em um conjunto estruturado de elementos que descrevem as características de um produto ou processo em um aspecto definido, assumindo sua evolução ao longo do tempo até atingir o estado ideal ou *maduro*, onde a instituição atinge seu nível máximo de desempenho em relação ao aspecto em questão”

1.2 Vantagens dos modelos de maturidade

Algumas das vantagens do uso de modelos de maturidade é possibilidade de (Pérez-Mergarejo, 2014):

- a. Avaliar o estado de crescimento de uma instituição ou processo de negócios.
- b. As organizações transitarem progressivamente por níveis de maturidade, que vão desde a inconsistência dos processos até o nível ótimo de melhoria contínua dos processos.
- c. Traçar estratégias de melhoria para atingir os objetivos previstos.
- d. Identificar as áreas ou fatores onde a instituição precisa se concentrar para melhorar.
- e. Orientar programas de melhoria.

1.3 Tipos de Avaliação

Segundo Pérez Mergarejo (2014), existem quatro formas de avaliação, a saber:

- **"Avaliação Inicial:** Uma avaliação leve e econômica que dura alguns dias para obter uma visão geral da conformidade com o *Business Process Maturity Model*² (BPMM). As evidências não são revisadas em profundidade e entrevistas limitadas são conduzidas. Dados quantitativos são coletados.
- **Avaliação de progresso:** é uma investigação de todas as áreas e práticas do processo no âmbito do nível de maturidade de uma avaliação, para estabelecer o progresso em direção a atingir um nível de maturidade ou para antecipar os resultados de uma avaliação. Essa avaliação requer tempo; os dados quantitativos são coletados e comparados com os resultados obtidos por meio de entrevistas e revisão de artefatos.
- **Avaliação do provedor:** esse tipo de avaliação é semelhante a uma avaliação de progresso, exceto que a equipe de avaliação não inclui membros da instituição que está sendo avaliada. Dados quantitativos são coletados. As descobertas podem ser usadas para desenvolver compromissos contratuais para melhorias que podem ser verificadas durante o período de cumprimento do contrato, conduzindo uma avaliação de progresso,

² Notas das Tradutoras: O Business Process Maturity Model é explicado na seção 1.4.1 deste artigo.



fornecedor ou confirmação. Dados quantitativos são coletados para verificar as reclamações feitas nas propostas e estabelecer níveis contratuais de desempenho ou melhoria.

- **Avaliação Confirmatória:** Trata-se de uma investigação minuciosa de todas as áreas e práticas do processo no âmbito do nível de maturidade. Esse tipo de avaliação envolve a investigação dos cinco tipos de evidências descritos acima; São necessárias provas para garantir que a equipe de avaliação possa avaliar a amplitude da conformidade. Dados quantitativos são coletados para investigar o desempenho e os resultados das práticas. A força-tarefa avalia se cada prática foi implementada e está atingindo sua intenção, e se os objetivos de cada área de processo dentro do escopo da avaliação foram satisfeitos. Se todos os objetivos para todas as áreas de processo dentro de um nível de maturidade e em cada nível inferior foram satisfeitos, então a instituição é avaliada como tendo atingido esse nível de maturidade. As organizações só podem reivindicar o alcance de um nível de maturidade se ele for estabelecido por meio de uma avaliação confirmatória."

A adaptabilidade no uso e aplicação de modelos de maturidade (MM) permite que uma instituição os utilize bem para definir um ponto de partida desde o avançar na melhoria de um processo ou serviço; ou realizar diagnóstico de programas, processos ou serviços; ou mesmo para definir um plano de melhoria específico. No entanto, idealmente, os modelos de maturidade devem ser utilizados de forma integral e permanente para abordar todo o ciclo evolutivo do processo ou serviço, ou seja, sua atuação ao longo do tempo.

Figura 1- O Processo de Medição de Maturidade



Fonte: <https://giovannycifuentes.com/evolucion-de-equipos-agiles-con-metricas-y-maturity-model/>

1.4 Tipos de modelos de maturidade

A seguir, uma breve descrição de alguns dos tipos de MM mais utilizados no mundo nos quais podem servir de referência para os arquivistas aprofundarem seus estudos dependendo de seu interesse nesse tipo de modelo:



1.4.1 Modelo de Maturidade de Processos de Negócios

O modelo de maturidade dos processos de negócio *Business Process Maturity Model* (BPMM) foi proposto pela OMG, instituição internacional dedicada ao estabelecimento de padrões no campo das tecnologias e constitui um guia para as organizações sobre como elas evoluem de acordo com o desenvolvimento de seus processos de negócios (Pérez-Mergarejo et al. 2014). A maturidade dos processos de negócios enfatiza as áreas de domínio dos processos, que são estratégias que as empresas e equipes podem usar para alcançar o próximo nível do modelo. Os processos de domínio podem se referir ao gerenciamento de requisitos, monitoramento e controle da unidade de trabalho, estratégias de gerenciamento de mudanças e garantia do produto.

1.4.2 Modelo de Maturidade de Capacidade

Inicialmente projetado para o desenvolvimento de software, o modelo de maturidade de capacidade avalia a maturidade de uma instituição ou sistemas de desenvolvimento de software, comparando-os com as melhores práticas do setor. Ao medir resultados e atribuir níveis de maturidade, empresas e equipes de desenvolvimento podem usar seus modelos para avaliar seu conhecimento de processos de negócios, técnicas de gestão eficazes e áreas de melhoria. Todos os modelos de maturidade utilizam os níveis listados acima, com algumas variações, para descrever processos. Com os modelos de capacidade, os níveis estão mais claramente relacionados aos processos de desenvolvimento.

1.4.3 Modelo de Maturidade de Desempenho

Esses tipos de modelos servem para "apoiar o desenvolvimento do negócio por meio da disponibilidade de informações úteis, relevantes e confiáveis que permitam o desenvolvimento de uma gestão proativa, combinando aspectos internos e externos da instituição para atuar de forma eficiente e eficaz no mercado. tornando assim mais fácil para a gestão responder rapidamente mudanças no ambiente" (Bertolli, 2017). Pérez Mergarej et al. (2014) apontam que as organizações geralmente se perguntam diante de seu desempenho:

- Iniciamos nossa jornada pelo que sabíamos que deveria ser feito?
- Como sabemos que estamos progredindo?
- Como estará a instituição quando terminarmos?

1.4.4 Modelo de Maturidade Ágil da ISO

Ao contrário de outros modelos de maturidade, o modelo da *International Organization for Standardization* (ISO) trabalha para remover algumas limitações dos outros modelos de maturidade. Ao padronizar níveis, os modelos ágeis estabelecem expectativas mais claramente definidas, determinadas por um organismo internacional. Incorporar uma metodologia ágil também pode agregar benefícios para as organizações.

Os modelos ágeis são focados menos no desenvolvimento sequencial e mais nas fases individuais do ciclo de vida do desenvolvimento. Muitas metodologias ágeis usam *sprints*, que focam as equipes de desenvolvimento e separam os projetos em fases mais



alcançáveis. A adoção de uma abordagem iterativa do desenvolvimento permite avaliar áreas com mais nuances e identificar áreas de melhoria de forma mais eficaz (Villa, 2004).

Quadro 1- Principais Modelos de Maturidade

MODELOS DE MATURIDADE	ANO	DESENVOLVEDOR
Normas ISO 9004	2009	ISO
Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM)	1991	Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade
Modelo Iberoamericano de Excelência em Gestão	1999	Fundação Iberoamericana para a Gestão da Qualidade
CMMI: Capability Maturity Model Integration	2000	SEI: Software Engineering Institute
Modelo de maturidade de processos de negócios	2004	David Fisher
BPMMM: Modelo de maturidade holístico para BPM	2005	Michael Rosemann e Tonia de Bruin
BPMM: Modelo de maturidade para BPM	2005-2006	OMG: Charlie Weber, Bill Curtis e Tony Gardiner
Modelo de maturidade de processos de Gartner	2005-2006	Consultora Gartner
PEMM: Modelo de maturidade de processos e empresas	2006-2007	Michael Hemmer

Fonte: Villa (2004), baseado em Bruin (2007) e Harmon (2009)

1.5 Definição de modelos de maturidade

A definição de níveis de maturidade é uma das premissas mais relevantes na utilização desse tipo de ferramenta, pois permite o estabelecimento de uma linha de base a partir da qual as entidades podem começar a avançar gradualmente em direção a um objetivo específico de melhoria. Segundo Bertolli (2017), "os modelos de maturidade pressupõem que uma instituição evolui e passa por diferentes estágios caracterizados por diferentes padrões e características, que correspondem aos diferentes níveis de maturidade, dentro dos quais a empresa pode ser localizada para definir um plano de ação com vistas a alcançar a melhoria. Quanto melhores os níveis de maturidade dos sistemas de medição, melhor controle dos resultados é alcançado, permitindo-nos agir em conformidade, corrigindo ações ou revisando metas de desempenho".

Os níveis baseiam-se na atribuição de um conjunto de características a cada estado, observando-se o caráter integrador da escala, (Maturidade), uma vez que cada nível implica que os requisitos do nível anterior sejam atendidos. (Saffirio 2017). Segundo o mesmo autor, "o grau de acidez – rigor – da escala pode ser gerido considerando mais ou menos características; com menos recursos, a escala será mais gradual ou mais suave." Os níveis de maturidade são compostos por um conjunto de critérios que, coletivamente, permitem que a capacidade seja alcançada em cada nível. Cada área de atuação é projetada para atingir objetivos de nível específicos, que indicam o que precisa ser feito, mas não como precisa ser feito. Um modelo genérico permite relacionar elementos e critérios de autoavaliação com os níveis de maturidade.

Quadro 2- Níveis de Maturidade

Elemento chave	nível de maturidade para o sucesso sustentável				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5



Elemento 1	Critério 1 Nível de base				Critério 1 Melhor prática
Elemento 2	Critério 2 Nível de base				Critério 2 Melhor prática

Fonte: Pérez Mergarejo et al (2014)

Independentemente do tipo de serviço ou processo a ser avaliado, como regra geral, todos os modelos de maturidade utilizam a definição de níveis para realizar seus processos de medição. O Modelo de Maturidade de Processos e Empresas (*Process and Enterprise Maturity Model - PEMM*) de Michael Hammer (Luna & Vallejo, 2022), por exemplo, usa cinco níveis para avaliar a maturidade de uma instituição:

- **Inicial:** O nível inicial é o nível mais baixo. Caracteriza-se por práticas de gestão inconsistentes ou equipes que reagem às crises em vez de prevê-las.
- **Gerenciado:** O segundo nível define equipes e negócios que têm uma base de gerenciamento, mas equipes individuais dentro da empresa ainda trabalham em silos com colaboração mínima ou evidências de incorporação de estratégias de melhoria.
- **Padronizado:** O nível padronizado ou de gestão de processos significa que a empresa conhece seus processos e está trabalhando para uma entrega uniforme e consistente.
 - **Previsível:** No nível previsível, as organizações usam sua infraestrutura de processos e recursos de ativos para alcançar resultados confiáveis, controlando as variações dentro de seus resultados.
 - **Otimizado:** Neste nível, as empresas estão em constante aprimoramento e focadas na inovação.

Neste modelo, os níveis são classificados do mais alto para o mais baixo, com o nível um necessitando de mais melhorias e o nível cinco caracterizado por uma operação totalmente executada e eficaz. Um outro modelos de maturidade norteados pelo Modelo de Maturidade de Processos (*Process Maturity Framework*) é o BPMM, que possui cinco níveis de maturidade que representam diferentes estados pelos quais uma instituição se transforma à medida que seus processos e capacidades melhoram. Esses estágios sucessivos de maturidade incluem:

- **Nível 1. Inicial:** em que os processos são realizados de forma inconsistente, às vezes ad hoc, com resultados difíceis de prever.
- **Nível 2. Gerenciado:** em que a gestão estabiliza o trabalho para garantir que ele possa ser feito de forma repetível e que satisfaça os principais compromissos do grupo de trabalho. Unidades de trabalho que executam tarefas semelhantes podem usar procedimentos diferentes.
- **Nível 3. Padronizado:** em que processos padronizados comuns são sintetizados a partir das melhores práticas identificadas e fornecem diretrizes de adaptação para suportar as diferentes necessidades da entidade.
- **Nível 4. Previsível:** em que capacidades habilitadas por processos padrão são exploradas e unidades de trabalho são retornadas. O desempenho do processo é gerenciado estatisticamente em todo o fluxo de trabalho para entender e controlar a variância para que os resultados do processo possam ser previstos a partir de estados intermediários.



- **Nível 5. Inovação:** em que ações de melhoria proativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar lacunas entre a capacidade atual da instituição e a capacidade necessária para atingir seus objetivos.

Um dos modelos de maturidade mais utilizados no ambiente de negócios é o Modelo de Maturidade de Desempenho, que também propõe 5 (cinco) níveis: Não formalizado, reativo, estável, melhorado e de classe mundial.

Quadro 2- Níveis de Maturidade de Desempenho

Nível de maturidade	Nível de desempenho	Diretriz
1	Sem aproximação formal	Não há uma aproximação sistêmica evidente; sem resultados, resultados ruins ou resultados imprevisíveis.
2	Aproximação reativa	Aproximação sistêmica baseada no problema e na prevenção; mínimos dados disponíveis sobre os resultados de melhoria.
3	Aproximação do sistema formal estável	Aproximação sistêmica baseada em processos; estágio inicial de melhorias sistemáticas; dados disponíveis sobre a conformidade com os objetivos e existência de tendência de melhoria
4	Ênfase na melhora contínua	Processo de melhoria em utilização; bons resultados e tendência sustentada em melhoria.
5	Melhores recursos da categoria	Processo de melhoria amplamente integrado; resultados demonstrados em melhor recurso da categoria por meio de benchmarking

Fonte: Villa (2004), citado por Pérez Mergarejo et al (2014)

Por fim, vale ressaltar que as organizações são livres para definir seus próprios métodos e abordagens para atender às metas e objetivos de cada área de atuação.

1.6 Conformidade baseada em evidências

A conformidade de um determinado componente, critério ou dimensão deve basear-se em elementos de prova, que possam ser verificados, para os quais podem ser utilizadas as seguintes formas de prova:

- Revisão de artefatos³ que ocorrem ao executar um processo.
- Revisão de artefatos que suportam o desempenho de um processo.
- Entrevistas com pessoas ou grupos que realizam um processo.
- Entrevistas com pessoas que gerenciam ou supervisionam o desempenho de um processo.
- Entrevistas com pessoas que apoiam a conclusão do processo.
- Dados quantitativos utilizados para caracterizar o estado de a instituição ou as atitudes e comportamentos de quem dela faz parte.
- Dados quantitativos que descrevem o desempenho de um processo, seus resultados e resultados de negócios.
- Conformidade

³ Artefatos são os diferentes tipos de itens de trabalho usados para planejar e rastrear o componente a ser analisado (por exemplo, testes, testes, matrizes, diagramas, etc.)



2 MODELOS DE MATURIDADE E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO DE DOCUMENTOS

As instituições públicas, em particular, têm poucos padrões para avaliar a maturidade dos processos associados à função arquivística e à gestão de documentos, e exigem métodos eficazes para identificar fragilidades nesses processos e planejar adequadamente as metas nessas áreas. Na América Latina, os modelos de maturidade têm sido muito pouco testados para avaliar a fidelidade ou conformidade entre como os processos arquivísticos e de gestão de documentos são de fato realizados e como seu progresso pode ser representado com base em modelos de avaliação e planejamento tecnicamente formulados.

Figura 2- Interação entre os modelos de maturidade



Fonte: elaboração própria

Os arquivistas muitas vezes desconhecem até que ponto fizeram progressos sistemáticos e sustentados na melhoria de seus programas, projetos e processos. A criação de processos padronizados e adaptáveis no âmbito gestão de documentos permite simplificar os requisitos, melhorando seu desempenho e reduzindo a complexidade tanto dos Sistemas de Gestão de Documentos (SGD) quanto dos Sistemas de Gestão de Arquivos (SGA). As áreas de gestão de documentos precisam de mais orientação sobre como implementar de forma eficiente e progressiva os processos de GD, alcançando agilidade organizacional e reduzindo custos operacionais. Um Modelo de Maturidade em Gestão de Documentos (MMGD) fará parte do conjunto de documentos que compõem o Sistema de Gestão de Documentos, baseado na norma ISO 30300-30301, norma de referência estratégica, que se baseia em um modelo conceitual de gestão de documentos de uma instituição, alinhado aos objetivos do Sistema de Gestão de documentos. O Modelo de Maturidade, deste modo, deve ser composto por um conjunto de componentes, variáveis e indicadores que permitam planejar as diferentes iniciativas no campo da gestão de documentos e servir como ferramenta para medir o desempenho dessa função na instituição, servindo como ferramenta de diagnóstico.

Entendendo que a gestão de documentos faz parte da *função arquivística*⁴ de qualquer instituição, e que deve ser desenvolvida de forma gradual e progressiva em cada um de seus processos, de acordo com seus recursos e necessidades. Embora, como já

⁴ Notas das tradutoras: o autor refere-se às funções institucionais que derivam das atribuições precípua das instituições. O termo “funções arquivísticas” nesta aplicação não se refere as funções da classificação, avaliação e descrição nos termos conceituais indicados por Rousseau e Couture (1998).

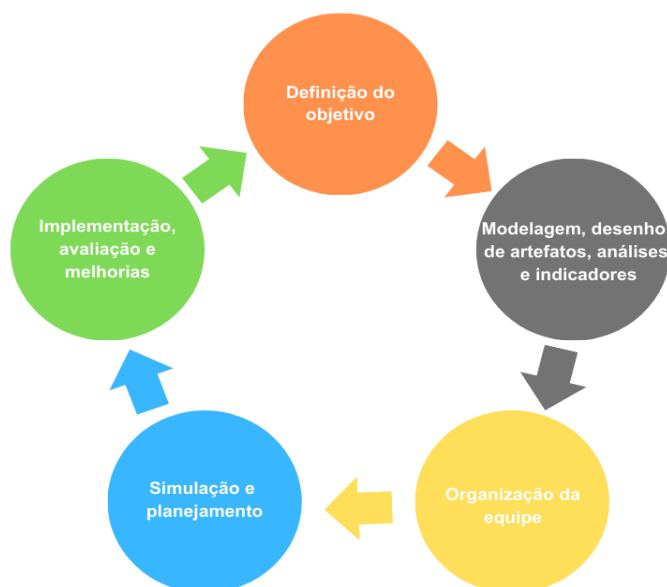


descrito, existam diferentes metodologias que podem ser utilizadas para medir a maturidade da gestão de documentos, a decisão de qual delas adotar depende de variáveis como a natureza da instituição, o tipo de processo, projeto ou serviço a ser avaliado, o modelo tecnológico, o modelo administrativo que rege a governança da instituição e o tamanho da instituição. Por outro lado, também é necessário considerar o marco normativo que regula a Arquivologia e os arquivos bem como a gestão de documentos em cada país, uma vez que define o horizonte de desenvolvimento possível nessa área.

Um modelo de maturidade em gestão de documentos é, ao mesmo tempo, um insumo para identificar e propor planos, programas e projetos que, em termos de gestão de documentos (de acordo com sua capacidade operacional e orçamentária), permitam o cumprimento dos componentes e variáveis formulados e ofereçam às instâncias de governança corporativa uma visão geral do estado de desenvolvimento da gestão de documentos em uma determinada instituição. Há ainda outros aspectos que transcendem a gestão de documentos da instituição, como regulamentações relacionadas à transparência e acesso à informação, governo aberto, proteção de dados e atendimento ao cidadão, entre outros, que também podem ser incorporados a um Modelo de Maturidade e podem ser avaliados por meio da definição de um domínio de *Compliance*. No entanto, a priorização de critérios a serem melhorados, a definição e implementação de ações de melhoria e a definição de indicadores serão de responsabilidade da unidade responsável por direcionar a função arquivística da instituição. As fases que devem ser cumpridas para realizar um processo de medição de maturidade são:

- Definição do Dimensão/Componente/Subcomponente a ser avaliado;
- Definir o produto/resultado esperado;
- Definir os níveis de medição adotados e sua descrição;
- Determinar as atividades que precisam ser executadas;
- Estabelecer as diretrizes que regerão a avaliação;
- Definir e projetar ferramentas ou artefatos.

Figura 3- Etapas do processo de medição



Fonte: Villa (2014)



3 PROPOSTA DE FORMULAÇÃO DE UM MODELO DE MATURIDADE PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS PARA INSTITUIÇÕES PÚBLICAS⁵

O Modelo de Maturidade é um instrumento de adoção na gestão de documentos vista como um todo, cujo objetivo é apoiar as áreas de gestão de documentos da instituição a determinar o estado atual nessa área e onde precisam ser adotadas melhorias ou planos de ação que contribuam para a modernização da gestão de documentos em toda a instituição. O modelo proposto permitirá:

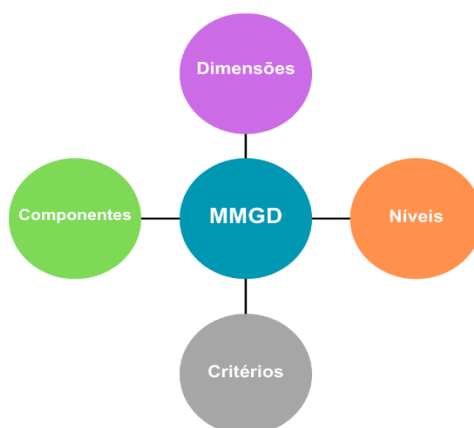
- Identificar a situação atual da gestão de documentos na instituição;
- Fortalecer planos, programas e projetos relacionados à gestão de documentos;
- Avaliar a capacidade da instituição em cumprir as políticas nacionais de gestão de documentos, que garantem, entre outras coisas, transparência e acesso à informação pública;
- Priorizar áreas de atuação que demandam atenção a curto, médio e longo prazo;
- Desenvolver planos de melhoria ou ação para resolver as deficiências identificadas;

O Modelo de Maturidade está estruturado em 6 (*seis*) domínios, 5 (*cinco*) componentes para cada domínio, e um conjunto de variáveis e critérios que funcionam como indicadores de desempenho a serem avaliados, os *critérios* servem como norteadores que correspondem a um determinado nível de maturidade, *sendo propostos 4 (quatro) níveis de maturidade* para mensuração. A seguir está uma descrição detalhada dos *domínios, componentes e critérios* que tornam possível determinar o estado de desenvolvimento do gerenciamento de documentos em uma instituição.

3.1 Elementos

A figura abaixo mostra os diferentes elementos de um modelo de maturidade, baseado no modelo proposto pelo Arquivo Nacional dos EUA (NARA).

Figura 4- Elementos do Modelo de Maturidade



Fonte: NARA (2018)

⁵ Nota de tradução: De maneira a sistematizar os itens propostos nesta seção, apresenta-se o APÊNDICE A com os critérios e os níveis dispostos em uma tabela de forma a facilitar o uso da metodologia e do modelo desenvolvido pelo autor.



3.1.1 Dimensões ou Domínios

Os domínios correspondem às áreas de atuação da gestão de documentos que agrupam diferentes variáveis ou aspectos que devem ser adotados como eixo estratégico para direcionar a gestão de documentos da instituição e que, uma vez avaliados, permitem traçar um roteiro, a partir da priorização de ações de melhoria ou desenvolvimento:

- Domínio 1. Liderança Organizacional
- Domínio 2. Políticas, Normas e Governança
- Domínio 3. Gestão de Documentos
- Domínio 4. Documento eletrônico
- Domínio 5. Cumprimento e articulação de políticas públicas
- Domínio 6. Gestão de Mudanças

Para cada *domínio*, é definido *um conjunto de componentes* que funcionam como variáveis de desempenho que podem ser avaliadas e desenvolvidas de forma independente, as quais, quando analisadas com as demais variáveis do mesmo domínio, permitem identificar o estado atual (*como está*) e determinar onde melhorias ou planos de ação devem ser implementados. contra as metas planejadas pelas áreas de Gestão de documentos (*a ser*).

Figura 5- Domínios do Modelo de Maturidade.



Fonte: NARA (2018)

I.Liderança Organizacional: Eles se referem a um conjunto de componentes por meio dos quais a alta administração apoia ou endossa ações positivas que permitem e aprimoram o gerenciamento de documentos.

II.Políticas, Normas e Governança: Referem-se a um conjunto de políticas, normas, diretrizes e padrões que permitem a gestão adequada de documentos e que fornecem uma estrutura de governança clara, mensurável e alcançável.

III.Gestão de Documentos: Inclui os diferentes elementos da própria gestão de documentos à luz do marco regulatório e da teoria arquivística aplicáveis a qualquer tipo de documento no contexto brasileiro.

IV.Documento eletrônico: Inclui a camada tecnológica (infraestrutura de hardware e software) para desenvolver a gestão arquivística de documentos digitais sob critérios de inovação, eficiência, economia, oportunidade e controle.



V. Cumprimento e articulação de políticas públicas: Esse domínio refere-se à articulação da gestão de documentos em relação às normas e políticas públicas com as quais a gestão de documentos se relaciona, tanto em termos de conformidade quanto de implementação harmônica.

VI. Gestão de Mudanças: Esse domínio refere-se a ações que visam incorporar a gestão de documentos como função orgânica de uma instituição ou de seus colaboradores, contratados ou interessados. Estabelece se, na implementação de outras políticas públicas que impactam a gestão de documentos, a instituição tem uma estratégia de articulação corporativa

3.1.2 Componentes

Para cada um dos domínios, foram estabelecidos 5 componentes, com suas correspondentes variáveis e critérios de avaliação, cuja análise pode-se estabelecer tanto o nível atual quanto as necessidades de melhoria ou desenvolvimento futuro.

Variáveis

- **Liderança Organizacional**
 - Planejamento Estratégico
 - Liderança e Gestão
 - Gestão de Pessoas
 - Acompanhamento, avaliação e monitoramento
 - Estrutura Administrativa

- **Políticas, Normas e Quadro de Governança**
 - Políticas, Normas e Diretrizes
 - Monitoramento de Conformidade
 - Gestão de Riscos
 - Difusão
 - Auditoria de Gestão de documentos

- **Gestão de Documentos**
 - Gerenciamento de documentos do ciclo de vida
 - Recuperação e acesso à informação
 - Integração com os processos da instituição
 - Segurança e Proteção da Informação
 - Esquema de metadados

- **Documento Digital**
 - Infraestrutura Tecnológica
 - Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos
 - Software de Gestão Arquivística de Documentos
 - Dados e Governança da Informação
 - Preservação digital de longo prazo

- **Cumprimento e articulação de políticas públicas**
 - Estratégia de Transformação Digital
 - Gestão baseada em processos
 - Atendimento ao cidadão



- Proteção de dados pessoais
- Transparência e acesso à informação pública

- **Gestão de Mudanças**
- Plano de Comunicação
- Plano de Treinamento
- Plano de Gestão de Mudanças
- Cultura de Gestão de documentos
- Gestão do conhecimento

3.1.3 Critérios

Os critérios são enunciados que, como requisitos, servem tanto para a implementação do componente (planejamento) quanto para avaliar seu desenvolvimento (avaliação), tomando como referência os níveis de maturidade acima descritos.

I. Critérios do Componente de Liderança Organizacional

i. Planejamento Estratégico

- a) A gestão e a liderança incorporam a gestão de documentos como elemento estratégico do negócio e da missão da instituição;
- b) Existe um Programa de Gestão de documentos formalmente estabelecido, com metas e objetivos mensuráveis e;
- c) Existe uma área responsável por liderar a gestão de documentos e esta está localizada em uma unidade que proporciona visibilidade, autoridade e recursos.

ii. Liderança e Gestão

- a) Liderança e gestão em todos os níveis conhecem a gestão de documentos;
- b) Liderança e gerência veem registros e informações como ativos valiosos e;
- c) A alta administração atribui autoridade e delega responsabilidades ao pessoal no âmbito de suas competências, que estão alinhadas com as atividades de gerenciamento de registros atribuídas pela autoridade.

iii. Gestão de Pessoas

- a) Arquivistas e técnicos de arquivos devidamente qualificado e treinado;
- b) O pessoal dedicado às funções de liderança e execução da gestão de documentos é suficiente para atender às necessidades da instituição.
- c) Estão disponíveis recursos adequados para financiar a formação contínua do pessoal na gestão de registros; e
- d) O orçamento para o financiamento de serviços, equipamentos, tecnologia e recursos é adequado às demandas e necessidades da instituição.

iv. Acompanhamento, avaliação e monitoramento

- a) Os instrumentos estão em vigor para realizar a avaliação e o acompanhamento das ações planejadas da gestão de documentos;
- b) Foram estabelecidos indicadores para as diferentes áreas de desempenho da gestão de documentos, procedimentos, programas e projetos;



- c) A instituição realiza a construção de indicadores de gestão de acordo com o plano anual de atividades e;
- d) Os instrumentos de mensuração são aplicados regularmente e as decisões são tomadas com base nos resultados obtidos que permitem a melhoria contínua da gestão de documentos.

v. Estrutura Administrativa

- a) Possui um método estabelecido para informar todos os funcionários de suas responsabilidades na gestão de documentos e registros de acordo com as regras e políticas estabelecidas;
- b) Desenvolveu um plano de comunicação que promove a conscientização sobre a importância de uma boa gestão de documentos; e
- c) Fornece continuamente políticas e diretrizes atualizadas em gestão de documentos para toda a equipe.

II. Critérios de componentes de políticas e padrões

i. Políticas, Normas e Diretrizes

- a) A instituição delimita explicitamente a responsabilidade pelo desenvolvimento de políticas, padrões e governança em gestão de documentos;
- b) A política, os padrões e a governança em gestão de documentos estão compreensivelmente documentados e;
- c) A política, os padrões e a governança em gestão de documentos são baseados em requisitos normativos e regulatórios legais e em padrões e modelos de referência.

ii. Monitoramento de Conformidade

- a) Os indicadores e metas de desempenho são estabelecidas ao nível de cada unidade e programa e;
- b) Existem mecanismos para monitorar e revisar a conformidade com a política, os padrões e a governança em gestão de documentos;

iii. Gestão de Riscos da Informação

- a) A instituição identifica e analisa o risco interno e externo das informações em nível geral e por dependências;
- b) A instituição determina como gerenciar ou mitigar o risco e quais ações específicas precisam ser tomadas e;
- c) Se monitora a implementação de ações para a administração e mitigação de riscos de informações.

iv. Difusão

- a) A instituição possui uma estrutura de comunicação flexível para a disseminação de políticas, padrões e governança de gestão de documentos e;
- b) Existe uma estrutura de comunicação que é usada para garantir que todos os funcionários entendam e cumpram suas responsabilidades na gestão de documentos.

v. Auditoria de Gestão de documentos



- a) Controles internos no campo da gestão de documentos são identificados e desenvolvidos;
- b) Os controles internos estão em vigor para garantir a conformidade com as políticas, padrões e governança de gerenciamento de documentos e;
- c) A conformidade é medida e reportada (auditorias internas, revisões e avaliações).

III. Critérios para o componente de gerenciamento de documentos

i. Gerenciamento de documentos do ciclo de vida

- a) Documentos e informações são gerenciados durante todo o ciclo de vida: criação/captura, classificação, manutenção, retenção e descarte e;
- b) Documentos e informações são identificados, classificados e avaliados pelo uso e aplicação de plano de classificação e tabela de temporalidade das áreas meio e fim de cada instituição.

ii. Recuperação e acesso à informação

- a) Documentos e informações são facilmente recuperáveis e acessíveis quando necessário e pela pessoa autorizada;
- b) Os processos de gerenciamento de documentos para manutenção de documentos são padronizados em toda a instituição;
- c) Os documentos são devidamente descritos, mediante a aplicação de normas internacionais e nacionais vigentes e;
- d) Métodos, ferramentas e mecanismos suportados pela tecnologia foram desenvolvidos para tornar o acesso e a recuperação precisos e eficientes.

iii. Integração com os fluxos de trabalho da instituição

- a) A gestão de documentos está integrada a todos os fluxos de trabalho da instituição;
- b) A equipe de arquivistas e técnico de arquivos está envolvida no desenvolvimento de soluções tecnológicas com vistas à produção de documentos nato-digitais;
- c) Todos os tipos de documentos são devidamente identificados nos os fluxos de trabalho e ;
- d) Os planos de classificação e tabelas de temporalidade de documentos são a base para identificar os documentos envolvidos em um determinado os fluxos de trabalho.

iv. Segurança e Proteção da Informação

- a) Existem políticas para proteger documentos e informações contra ameaças internas e externas;
- b) Está disponível a identificação sistemática e proteção de documentos, e informações essenciais para um evento emergencial ou de continuidade das Operações (plano de contingente) e;
- c) A instituição orienta sobre o manuseio de documentos e informações restrições de acesso.
- d) A instituição possui controles de acesso e salvaguardas para informações sigilosas, além de outros tipos de informações restritas.

v. Esquema de metadados

- a) Um esquema de metadados é formalizado, adotado e em execução;



- b) Os metadados foram definidos com base nas estruturas de classificação dos documentos (fundos, séries, processos/dossies e documentos);
- c) Os metadados são automatizados, reduzindo a intervenção humana na captura e registro;
- d) O esquema de metadados complementa a camada de descrição arquivística com base em padrões internacionais e nacional de descrição.

IV. Critérios de componentes do documento eletrônico

i. Infraestrutura tecnológica

- a) Os sistemas de informação incorporam a gestão de documentos como elemento básico para o seu funcionamento;
- b) A gestão de documentos baseia-se em diferentes componentes tecnológicos articulados entre si para sua implementação e;
- c) A aquisição e implementação de tecnologias de informação leva em conta o impacto na gestão de documentos.

ii. Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos

- a) A instituição adotou um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD);
- b) A administração de TI gerencia registros e informações eletrônicas e digitais como documentos de arquivo e;
- c) A alta administração atribui autoridade e delega responsabilidades ao pessoal de tecnologia e gestão de documentos em relação à implementação do SIGAD.

iii. Software de gestão arquivística de documentos

- a) Um software para a gestão arquivística de documentos, formalizado, adotado e em operação;
- b) Um software para a gestão arquivística de documentos possui um plano de implantação que contempla as necessidades da instituição;
- c) A gestão arquivística de documentos é baseada nas melhores práticas internacionais e na conformidade com as regulamentações nacionais e em modelos de referência como o e-Arq Brasil e o Moreq Jus e;
- d) Os documentos arquivísticos digitais são o resultado da automatização dos processos de negócio.

iv. Dados e Governança da Informação

- a) Há um desenvolvimento tecnológico que favorece o desenvolvimento da gestão de documentos e a transformação digital da instituição;
- b) Foi desenvolvido um modelo abrangente de gerenciamento de informações que abrange informações estruturadas e não estruturadas e;
- c) Políticas e diretrizes para o gerenciamento de dados e documentos são fornecidos continuamente.

v. Preservação digital de longo prazo

- a) A instituição adotou e implementou normas e padrões de preservação digital;
- b) Implementou mecanismos e metodologias para garantir a preservação em longo prazo de seus documentos e;



- c) Possui infraestrutura para garantir a guarda de longo prazo e permanente de documentos digitais.

V. Critérios para Conformidade e Articulação do Componente de Políticas Públicas

i. Estratégia de Transformação Digital

- a) A alta administração entende que o sucesso da transformação digital está relacionado à implementação e ao avanço da gestão de documentos;
- b) Há uma articulação adequada entre as iniciativas de transformação digital e a implementação do programa de gestão de documentos e;
- c) A área de gestão de documentos trabalha em coordenação com as áreas de tecnologia da informação e participa da agenda de transformação digital da instituição.

ii. Modelo Padrão de Controle Interno

- a) A instituição documentou e modelou seus processos;
- b) Foram identificados os documentos envolvidos em cada uma das atividades do processo e;
- c) Os planos de classificação e tabelas de temporalidade são a base para identificar os documentos envolvidos em um determinado processo.

i. Atendimento ao cidadão

- a) Os canais de atendimento ao cidadão foram integrados ao Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos;
- b) Há controle de petições, reclamações, solicitações e reclamações com base em padrões de gestão de documentos; e
- c) Os documentos gerados a partir da implementação de Programas de Qualificação de Redes de Atendimento são guardados e preservados segundo os instrumentos de gestão de documentos vigentes.

ii. Proteção de dados pessoais

- a) Existem políticas em vigor para a proteção de dados pessoais mantidos em documentos segundo preconizado pela LGPD;
- b) Regras e procedimentos foram desenvolvidos dentro da instituição que permitem a identificação, controle e proteção de dados pessoais e sensíveis nos documentos;
- c) Há acompanhamento contínuo para a implementação de políticas e diretrizes de proteção de dados pessoais à luz da LGPD.

i. Transparência e acesso à informação pública

- a) A lei de acesso à informação e regulamentos auxiliares são cumpridos;
- b) Existem instrumentos de gestão que articulados entre si garantem a aplicação da LAI; e
- c) É feito acompanhamento na instituição para o adequado cumprimento das políticas de transparência e acesso à informação pública.

VI. Critérios do componente de gerenciamento de alterações

i. Plano de Comunicação



- a) A alta administração incorpora a gestão de mudanças na implementação do programa de gestão de documento;
- b) Existe um plano de comunicação que apoia o processo de implementação do programa de gestão de documentos e a cultura de mudança; e
- c) A área de gestão de documentos está contemplada no plano de capacitação da instituição com vista ao desenvolvimento das capacidades técnicas necessárias.

ii. Plano de Treinamento

- a) A administração fornece apoio financeiro para o treinamento da equipe para apoiar o gerenciamento de registros;
- b) A gestão vê a formação como um componente estratégico da mudança cultural; e
- c) A alta administração avalia continuamente as necessidades de treinamento e educação da equipe de gerenciamento de documentos.

iii. Plano de Gestão de Mudanças

- a) Foram identificados os impactos e barreiras que podem afetar negativamente os projetos de gestão de documentos;
- b) Foram definidas estratégias e ações para mitigar riscos e gerenciar impactos que impeçam o cumprimento das metas de gestão de documentos; e
- c) Existe um programa de gestão de mudanças apoiado pela área de gestão de recursos humanos.

iv Cultura em gestão de documentos

- a) A instituição canaliza, sistematiza e consolida as ideias produzidas por seus colaboradores, que contribuem para o aprimoramento da gestão de documentos por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação;
- b) A gestão de documentos é assumida como uma atividade natural e típica das atribuições dos cargos.;
- c) A gestão de documentos é assumida como uma base importante para a transformação da cultura organizacional e a informação é valorizada como um ativo corporativo.

v Gestão do conhecimento

- a) Inclui identificar, capitalizar e aproveitar as informações armazenadas em documentos para gerar valor e produtividade;
- b) Estabelece relações entre o talento humano, os sistemas de informação e os objetivos (documentos) e explora/utiliza como ferramenta de transformação e desenvolvimento;
- c) Coleta, preserva e dissemina a memória institucional e se apropria das experiências e conhecimentos de seus colaboradores acumulados ao longo do tempo; e
- d) Fórmula, desenha e implementa projetos de inovação para gerar novos conhecimentos, produtos e serviços de informação

3.1.4 Níveis

Para o Modelo de Maturidade em Gestão de Documentos, foram definidos 5 níveis, correspondendo a uma atribuição numérica de 0 a 4, de acordo com o nível de desenvolvimento identificado (*As Is*) e o nível de progresso desejado (*To Be*). Os nomes propostos no Modelo de Maturidade do Sistema de Gestão de Documentos de Informação,



com exceção do Nível 0, que metodologicamente é tomado como linha de base, da seguinte forma:

Nível 0. Não estabelecido

Esse nível representa a ausência de uma gestão de documentos tecnicamente desenvolvida que, embora não encontrada na instituição, foi definida para estabelecer como ponto de referência.

Nível 1. Básico

Ele descreve um ambiente no qual o gerenciamento de documentos é reconhecido como tendo um impacto na instituição, mas ainda não fez um progresso abrangente em todos os aspectos da gestão de documentos onde práticas atípicas ou ad hoc ainda persistem. A este nível, verifica-se a falta de cumprimento das normas e das boas práticas.

Nível 2. Estabelecido

Os requisitos mínimos obrigatórios para a gestão de documentos são cumpridos. Há um marco regulatório ou uma política de gestão de documentos que está sendo implementado gradativamente, com vistas à sua consolidação. A instituição apoia e endossa projetos e programas relacionados à gestão de documentos.

Nível 3. Consolidado

Descreve o nível em que a instituição incorporou o Sistema de Gestão de documentos nos processos, serviços, procedimentos e operações. A instituição possui um modelo de gestão da informação que engloba informações estruturadas e não estruturadas. Unidades e colaboradores seguem normas e diretrizes relacionadas à gestão de documentos. O programa de gestão arquivística de documentos digitais está progredindo de acordo com o plano e a tecnologia suporta a gestão eletrônica de documentos.

Nível 4. Líder

A gestão de documentos é implementada em todas as áreas e processos da instituição; gestão de documentos e de arquivo está integrada a gestão da informação e do conhecimento, gerando valor e aumentando a produtividade; a instituição excede os padrões estabelecidos para outras organizações; as políticas públicas relacionadas à gestão de documentos são devidamente cumpridas e a tecnologia promove a produção interna dos processos e a transformação digital da instituição

3.2 Matriz de Avaliação

Para realizar a medição, é necessário projetar um artefato que permita avaliar cada uma das dimensões, componentes e critérios, com base nos níveis estabelecidos. Preferencialmente, propõe-se a criação de uma ferramenta automatizada para facilitar a captação de informações; no entanto, diante de restrições orçamentárias ou técnicas, a alternativa mais adequada é projetar uma matriz em uma planilha contendo dimensões, componentes e critérios do Modelo de Maturidade, bem como seus níveis correspondentes de medição.

Tabela 2- Exemplo de processo de avaliação com ferramenta Excel

DOMÍNIO 3: Gestão de Documentos		
Componente	Nível	Pontuação
3.1 Políticas e normas	Nível 2 - Estabelecido	2,0

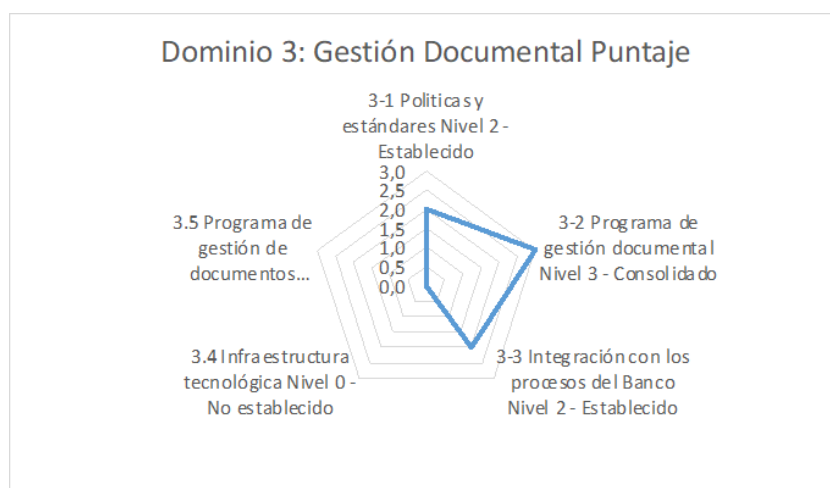


3.2 Programa de gestão de documentos	Nível 3 - Consolidado	3,0
3.3 Integração com os processos do banco	Nível 2 - Estabelecido	2,0
3.4 Infraestrutura tecnológica	Nível 0 - Não Estabelecido	0,0
3.5 Programa de gestão de documentos eletrônicos	Nível 0 - Não Estabelecido	0,0
Pontuação		1,4

Fonte: Banco da República (2022)

De qualquer forma, é importante anexar as evidências que demonstrem o cumprimento de cada critério, de acordo com os níveis atribuídos a cada componente, o que pode ser feito através da inclusão de um anexo as planilhas que inclua a URL onde está localizado o documento que comprova o cumprimento do critério avaliado. Se não se aplicarem evidências, essa situação deve ser indicada no anexo da matriz. Ao final da aplicação do instrumento, obtém-se um resultado consolidado para cada domínio; A média dos domínios resulta no atual nível de maturidade da gestão de documentos nas instituições.

Figura 6- Visualização gráfica do resultado da medição realizada em uma instituição.



Fonte: Banco da República (2022)

Com base nos resultados obtidos, as áreas de gestão de documentos podem priorizar ações de melhoria, que devem ser refletidas em um documento de planejamento, que permita determinar o nível a ser atingido em um determinado tempo. Recomenda-se que essas ações sejam realistas e levem em conta limitações administrativas, orçamentárias, técnicas, de talento humano e tecnológicas. O objetivo no final é ser capaz de definir para cada domínio ou dimensão qual nível você deseja alcançar, e monitorar o progresso, a fim de tomar medidas corretivas oportunas durante a execução dos planos de melhoria ou ação estabelecidos.

REFERÊNCIAS

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN. Modelo de Gestão de documentos do Estado Colombiano. Bogotá: **AGN**, 2020. 110 p. ISSN: pendente. Disponível em:



https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consult e/Recursos/Publicações/V3_MGDA-min.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

BANCO DA REPÚBLICA. **Manual do Sistema de Gestão da Informação**. Bogotá: BANREP, 2017. 125 p.

BERTOLLI, M. P.; ROARK, G. Y.; URRUTIA, S. B.; CHIODI, F. J. Revisão modelos de maturidade em medição de desempenho. **INGE CUC**, v. 13, n. 1, p. 70–83, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.17981/ingecuc.13.1.2017.07>. Acesso em: 20 abr. 2023.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DA FUNÇÃO PÚBLICA. **Metodologia para implantação do modelo integrado de planejamento e gestão**. Bogotá: DAFP, 2012. 90 p. Disponível em: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng=/arquivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf. Acesso em: 17 abr. 2023.

DURANGO YEPES, C. M.; QUINTERO MUNOZ, M. E.; RUIZ GONZALEZ, C. A. Metodologia para avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em algumas grandes empresas colombianas. **Technura**, v. 19, n. 43, p. 20-36, 2015. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2015000100002&lng=pt&nrm=iso. ISSN: 0123-921X. Disponível em: <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.1.a01>. Acesso em: 20 abr. 2023.

MARTELO, M. A Auditoria de Processo. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 92, p. 1-17, 2007. versão impressa ISSN 0717-9952. Disponível em: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>. Acesso em: 20 abr. 2023.

MONTAÑEZ-CARRILLO, L.; LIS-GUTIÉRREZ, J. Sobre os modelos de maturidade em gestão do conhecimento. Revista da Faculdade de Ciências Econômicas: **Pesquisa e Reflexão**, v. 25, n. 2, p. 63-81, 2017. versão impressa ISSN: 0121-6805. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90952679005.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2023.

ADMINISTRAÇÃO NACIONAL DE ARQUIVOS E REGISTROS. RIM Federal Programa Maturidade Modelo Guiar. Washington: **NARA**, 2014. 37 p. Disponível em: <https://www.archives.gov/files/records-mgmt/prmd/maturity-model-user-guide.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2023.

GRUPO DE GERENCIAMENTO DE OBJETOS. **Modelo de Maturidade de Processos de Negócio**. s.l.: s.n., 2008. 16 p. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPM/1.0/PDF>. Acesso em: 20 abr. 2023.

PEREZ-MERGAREA, E.; PEREZ-VERGARA, Eu.; RODRIGUES-RUIZ. Modelos de maturidade e sua adequação para aplicação em pequenas e médias empresas. **Engenharia de Produção**, v. 35, n. 2, p. 184-198, 2014. versão impressa ISSN 1815-5936. Disponível em: http://scielo.sld./scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 08 abr. 2023.



SAFFIRIO, M. **Escala de madures**: modelo de maturidade de processos. Santiago do Chile: Msaffirio, 2008. Disponível em: <https://msaffirio.com/2008/06/21/escala-de-madurez-%E2%80%93-processo-maturidade-modelo/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

VILLA, M. et al. **Modelos de Avaliação e Melhoria de Processos**: Análise Comparativa. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228925424_Modelos_de_evaluacion_y_mejora_de_procesos_Analisis_comparativo#fullTextFileContent. Acesso em: 03 abr. 2023.



APÊNDICE A- MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE DOCUMENTOS E ARQUIVOS (Zapata,2024)

Critérios	Níveis				
	Nível 0. Não estabelecido	Nível 1. Básico	Nível 2. Estabelecido	Nível 3. Consolidado	Nível 4. Líder
Critérios do Componente de Liderança Organizacional					
Planejamento Estratégico					
d) A gestão e a liderança incorporam a gestão de documentos como elemento estratégico do negócio e da missão da instituição;					
e) Existe um Programa de Gestão de documentos formalmente estabelecido, com metas e objetivos mensuráveis e;					
f) Existe uma área responsável por liderar a gestão de documentos e esta está localizada em uma unidade que proporciona visibilidade, autoridade e recursos.					
Liderança e Gestão					
d) Liderança e gestão em todos os níveis conhecem a gestão de documentos;					
e) Liderança e gerência veem registros e informações como ativos valiosos e;					
f) A alta administração atribui autoridade e delega responsabilidades ao pessoal no âmbito de suas competências, que estão alinhadas com as atividades de gerenciamento de registros atribuídas pela autoridade.					
Gestão de Pessoas					
e) Arquivistas e técnicos de arquivos devidamente qualificado e treinado;					
f) O pessoal dedicado às funções de liderança e execução da gestão de documentos é suficiente para atender às necessidades da instituição.					
g) Estão disponíveis recursos adequados para financiar a formação contínua do pessoal na gestão de registros; e					
h) O orçamento para o financiamento de serviços, equipamentos, tecnologia e recursos é adequado às demandas e necessidades da instituição.					
Acompanhamento, avaliação e monitoramento					
e) Os instrumentos estão em vigor para realizar a avaliação e o acompanhamento das ações planejadas da gestão de documentos;					
f) Foram estabelecidos indicadores para as diferentes áreas de desempenho da gestão de documentos, procedimentos, programas e projetos;					
g) A instituição realiza a construção de indicadores de gestão de acordo com o plano anual de atividades e;					



h) Os instrumentos de mensuração são aplicados regularmente e as decisões são tomadas com base nos resultados obtidos que permitem a melhoria contínua da gestão de documentos.					
Estrutura Administrativa					
d) Possui um método estabelecido para informar todos os funcionários de suas responsabilidades na gestão de documentos e registros de acordo com as regras e políticas estabelecidas;					
e) Desenvolveu um plano de comunicação que promove a conscientização sobre a importância de uma boa gestão de documentos; e					
f) Fornece continuamente políticas e diretrizes atualizadas em gestão de documentos para toda a equipe.					
Critérios de componentes de políticas e padrões					
Políticas, Normas e Diretrizes					
d) A instituição delimita explicitamente a responsabilidade pelo desenvolvimento de políticas, padrões e governança em gestão de documentos;					
e) A política, os padrões e a governança em gestão de documentos estão compreensivelmente documentados e;					
f) A política, os padrões e a governança em gestão de documentos são baseados em requisitos normativos e regulatórios legais e em padrões e modelos de referência.					
i. Monitoramento de Conformidade					
c) Os indicadores e metas de desempenho são estabelecidas ao nível de cada unidade e programa e;					
d) Existem mecanismos para monitorar e revisar a conformidade com a política, os padrões e a governança em gestão de documentos;					
Gestão de Riscos da Informação					
d) A instituição identifica e analisa o risco interno e externo das informações em nível geral e por dependências;					
e) A instituição determina como gerenciar ou mitigar o risco e quais ações específicas precisam ser tomadas e;					
f) Se monitora a implementação de ações para a administração e mitigação de riscos de informações.					
Difusão					
b) A instituição possui uma estrutura de comunicação flexível para a disseminação de políticas, padrões e governança de gestão de documentos e;					
b) Existe uma estrutura de comunicação que é usada para garantir que todos os funcionários entendam e cumpram suas responsabilidades na gestão de documentos.					
Auditoria de Gestão de documentos					
d) Controles internos no campo da gestão de documentos são identificados e desenvolvidos;					
e) Os controles internos estão em vigor para garantir a conformidade com as políticas, padrões e governança de gerenciamento de documentos e;					
f) A conformidade é medida e reportada (auditorias internas, revisões e avaliações).					



Critérios para o componente de gerenciamento de documentos					
Gerenciamento de documentos do ciclo de vida					
c)	Documentos e informações são gerenciados durante todo o ciclo de vida: criação/captura, classificação, manutenção, retenção e descarte e;				
d)	Documentos e informações são identificados, classificados e avaliados pelo uso e aplicação de plano de classificação e tabela de temporalidade das áreas meio e fim de cada instituição.				
Recuperação e acesso à informação					
e)	Documentos e informações são facilmente recuperáveis e acessíveis quando necessário e pela pessoa autorizada;				
f)	Os processos de gerenciamento de documentos para manutenção de documentos são padronizados em toda a instituição;				
g)	Os documentos são devidamente descritos, mediante a aplicação de normas internacionais e nacionais vigentes e;				
h)	Métodos, ferramentas e mecanismos suportados pela tecnologia foram desenvolvidos para tornar o acesso e a recuperação precisos e eficientes.				
Integração com os fluxos de trabalho da instituição					
e)	A gestão de documentos está integrada a todos os fluxos de trabalho da instituição;				
f)	A equipe de arquivistas e técnico de arquivos está envolvida no desenvolvimento de soluções tecnológicas com vistas à produção de documentos nato-digitais;				
g)	Todos os tipos de documentos são devidamente identificados nos os fluxos de trabalho e ;				
h)	Os planos de classificação e tabelas de temporalidade de documentos são a base para identificar os documentos envolvidos em um determinado os fluxos de trabalho.				
Segurança e Proteção da Informação					
e)	Existem políticas para proteger documentos e informações contra ameaças internas e externas;				
f)	Está disponível a identificação sistemática e proteção de documentos, e informações essenciais para um evento emergencial ou de continuidade das Operações (plano de contingente) e;				
g)	A instituição orienta sobre o manuseio de documentos e informações restrições de acesso.				
h)	A instituição possui controles de acesso e salvaguardas para informações sigilosas, além de outros tipos de informações restritas.				
Esquema de metadados					
e)	Um esquema de metadados é formalizado, adotado e em execução;				
f)	Os metadados foram definidos com base nas estruturas de classificação dos documentos (fundos, séries, processos/dossies e documentos);				
g)	Os metadados são automatizados, reduzindo a intervenção humana na captura e registro;				
h)	O esquema de metadados complementa a camada de descrição arquivística com base em padrões internacionais e nacional de descrição.				
Critérios de componentes do documento eletrônico					
Infraestrutura tecnológica					
d)	Os sistemas de informação incorporam a gestão de documentos como elemento básico para o seu funcionamento;				



e)	A gestão de documentos baseia-se em diferentes componentes tecnológicos articulados entre si para sua implementação e;				
f)	A aquisição e implementação de tecnologias de informação leva em conta o impacto na gestão de documentos.				
Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos					
d)	A instituição adotou um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD);				
e)	A administração de TI gerencia registros e informações eletrônicas e digitais como documentos de arquivo e;				
f)	A alta administração atribui autoridade e delega responsabilidades ao pessoal de tecnologia e gestão de documentos em relação à implementação do SIGAD.				
Software de gestão arquivística de documentos					
e)	Um software para a gestão arquivística de documentos, formalizado, adotado e em operação;				
f)	Um software para a gestão arquivística de documentos possui um plano de implantação que contempla as necessidades da instituição;				
g)	A gestão arquivística de documentos é baseada nas melhores práticas internacionais e na conformidade com as regulamentações nacionais e em modelos de referência como o e-Arq Brasil e o Moreq Jus e;				
h)	Os documentos arquivísticos digitais são o resultado da automatização dos processos de negócio.				
Dados e Governança da Informação					
d)	Há um desenvolvimento tecnológico que favorece o desenvolvimento da gestão de documentos e a transformação digital da instituição;				
e)	Foi desenvolvido um modelo abrangente de gerenciamento de informações que abrange informações estruturadas e não estruturadas e;				
f)	Políticas e diretrizes para o gerenciamento de dados e documentos são fornecidos continuamente.				
Preservação digital de longo prazo					
d)	A instituição adotou e implementou normas e padrões de preservação digital;				
e)	Implementou mecanismos e metodologias para garantir a preservação em longo prazo de seus documentos e;				
f)	Possui infraestrutura para garantir a guarda de longo prazo e permanente de documentos digitais.				
Critérios para Conformidade e Articulação do Componente de Políticas Públicas					
Estratégia de Transformação Digital					
d)	A alta administração entende que o sucesso da transformação digital está relacionado à implementação e ao avanço da gestão de documentos;				
e)	Há uma articulação adequada entre as iniciativas de transformação digital e a implementação do programa de gestão de documentos e;				



f)	A área de gestão de documentos trabalha em coordenação com as áreas de tecnologia da informação e participa da agenda de transformação digital da instituição.				
Modelo Padrão de Controle Interno					
d)	A instituição documentou e modelou seus processos;				
e)	Foram identificados os documentos envolvidos em cada uma das atividades do processo e;				
f)	Os planos de classificação e tabelas de temporalidade são a base para identificar os documentos envolvidos em um determinado processo.				
Atendimento ao cidadão					
d)	Os canais de atendimento ao cidadão foram integrados ao Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos;				
e)	Há controle de petições, reclamações, solicitações e reclamações com base em padrões de gestão de documentos; e				
f)	Os documentos gerados a partir da implementação de Programas de Qualificação de Redes de Atendimento são guardados e preservados segundo os instrumentos de gestão de documentos vigentes.				
Proteção de dados pessoais					
d)	Existem políticas em vigor para a proteção de dados pessoais mantidos em documentos segundo preconizado pela LGPD;				
e)	Regras e procedimentos foram desenvolvidos dentro da instituição que permitem a identificação, controle e proteção de dados pessoais e sensíveis nos documentos;				
f)	Há acompanhamento contínuo para a implementação de políticas e diretrizes de proteção de dados pessoais à luz da LGDP.				
Transparência e acesso à informação pública					
d)	A lei de acesso à informação e regulamentos auxiliares são cumpridos;				
e)	Existem instrumentos de gestão que articulados entre si garantem a aplicação da LAI; e				
f)	É feito acompanhamento na instituição para o adequado cumprimento das políticas de transparência e acesso à informação pública.				
Critérios do componente de gerenciamento de alterações					
Plano de Comunicação					
d)	A alta administração incorpora a gestão de mudanças na implementação do programa de gestão de documento;				
e)	Existe um plano de comunicação que apoia o processo de implementação do programa de gestão de documentos e a cultura de mudança; e				
f)	A área de gestão de documentos está contemplada no plano de capacitação da instituição com vista ao desenvolvimento das capacidades técnicas necessárias.				
Plano de Treinamento					
d)	A administração fornece apoio financeiro para o treinamento da equipe para apoiar o gerenciamento de registros;				
e)	A gestão vê a formação como um componente estratégico da mudança cultural; e				
f)	A alta administração avalia continuamente as necessidades de treinamento e educação da equipe de gerenciamento de documentos.				



Plano de Gestão de Mudanças					
d) Foram identificados os impactos e barreiras que podem afetar negativamente os projetos de gestão de documentos;					
e) Foram definidas estratégias e ações para mitigar riscos e gerenciar impactos que impeçam o cumprimento das metas de gestão de documentos; e					
f) Existe um programa de gestão de mudanças apoiado pela área de gestão de recursos humanos.					
Cultura em gestão de documentos					
d) A instituição canaliza, sistematiza e consolida as ideias produzidas por seus colaboradores, que contribuem para o aprimoramento da gestão de documentos por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação;					
e) A gestão de documentos é assumida como uma atividade natural e típica das atribuições dos cargos.;					
f) A gestão de documentos é assumida como uma base importante para a transformação da cultura organizacional e a informação é valorizada como um ativo corporativo.					
Gestão do conhecimento					
e) Inclui identificar, capitalizar e aproveitar as informações armazenadas em documentos para gerar valor e produtividade;					
f) Estabelece relações entre o talento humano, os sistemas de informação e os objetivos (documentos) e explora/utiliza como ferramenta de transformação e desenvolvimento;					
g) Coleta, preserva e dissemina a memória institucional e se apropria das experiências e conhecimentos de seus colaboradores acumulados ao longo do tempo; e					
h) Fórmula, desenha e implementa projetos de inovação para gerar novos conhecimentos, produtos e serviços de informação					

