

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
FATEC PROFESSOR JESSEN VIDAL**

**HENRIQUE TRINDADE DA SILVA
LEONARDO GOMES DA SILVA**

**SOLUÇÕES PARA UMA ORGANIZAÇÃO EFICIENTE DE
ARQUIVOS UTILIZANDO FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

São José dos Campos
2025

**HENRIQUE TRINDADE DA SILVA
LEONARDO GOMES DA SILVA**

**SOLUÇÕES PARA UMA ORGANIZAÇÃO EFICIENTE DE
ARQUIVOS UTILIZANDO FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Produção Industrial.

Orientador: Dr. Guaraci Lima de Moraes

São José dos Campos
2025

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Divisão de Informação e Documentação

SILVA, Henrique Trindade da; SILVA, Leonardo Gomes da;
Soluções Para Uma Organização Eficiente de Arquivos Utilizando Ferramentas da Qualidade.
São José dos Campos, 2025.
60f.

Trabalho de Graduação – Curso de Tecnologia em Gestão de Produção Industrial.
FATEC de São José dos Campos: Professor Jessen Vidal, 2025.
Orientador: Dr. Guaraci Lima de Moraes.

1. Gestão documental. 2. Melhoria contínua. 3. Eficiência administrativa. I. Faculdade de
Tecnologia. FATEC de São José dos Campos: Professor Jessen Vidal. Divisão de Informação e
Documentação. II. Título

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SILVA, Henrique Trindade da; SILVA, Leonardo Gomes da; **Soluções Para Uma Organização Eficiente de Arquivos Utilizando Ferramentas da Qualidade**. 2025. 60f. Trabalho de Graduação - FATEC de São José dos Campos: Professor Jessen Vidal.

CESSÃO DE DIREITOS

NOMES DOS AUTORES: Henrique Trindade da Silva e Leonardo Gomes da Silva

TÍTULO DO TRABALHO: Soluções Para Uma Organização Eficiente de Arquivos Utilizando Ferramentas da Qualidade.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Trabalho de Graduação/2025.

É concedida à FATEC de São José dos Campos: Professor Jessen Vidal permissão para reproduzir cópias deste Trabalho e para emprestar ou vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste Trabalho pode ser reproduzida sem a autorização do autor.


Henrique Trindade da Silva
Rua Luiz Fernandes, 63
12236-750, São José dos Campos - SP

Leonardo Gomes da Silva
Rua Elizabetha Gaubatz Rohde, 221
12223-560, São José dos Campos - SP


**HENRIQUE TRINDADE DA SILVA
LEONARDO GOMES DA SILVA**

SOLUÇÕES PARA UMA ORGANIZAÇÃO EFICIENTE DE ARQUIVOS UTILIZANDO FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Produção Industrial.

Documento assinado digitalmente
 **GUARACI LIMA DE MORAIS**
Data: 08/07/2025 09:14:50-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Dr. Guaraci Lima de Moraes – FATEC São José dos Campos

Documento assinado digitalmente
 **JOSE JAETIS ROSARIO**
Data: 10/07/2025 16:41:04-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Me. Jose Jaetis Rosario - FATEC Sao Jose dos Campos



Me. Carlos Eduardo Bastos - FATEC São José dos Campos

30 / 06 / 2025

DATA DA APROVAÇÃO

Por todo o apoio, amor incondicional e incentivo durante minha trajetória, sou grato ao meu pai, Roberto Alves da Silva, e à minha mãe, Eliete Trindade Gil Silva. Sempre serei grato por todos os seus ensinamentos e por sempre acreditarem em mim.

(Henrique Trindade da Silva)

Dedico este trabalho à minha mãe, Francinete da Silva Gomes, e ao meu padrasto, Raimundo Nonato Carvalho Silva, por todo apoio, incentivo e compreensão ao longo da minha caminhada acadêmica. O apoio de vocês foi essencial para que eu chegasse até aqui. Muito obrigado por tudo.

(Leonardo Gomes da Silva)

AGRADECIMENTOS

Nossa gratidão, em primeiro lugar, a Deus pela vitalidade que nos trouxe até aqui e que nos acompanhará no futuro. Aos nossos pais, o reconhecimento por seus esforços e dedicação que nos permitiram alcançar mais esta vitória. Aos professores, agradecemos por seu papel fundamental em nossa formação, compartilhando conhecimentos e nos guiando. Uma menção especial e nossa admiração ao Professor Doutor Guaraci, nosso orientador, e a todos os demais professores, que são excelentes profissionais.

“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, o maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: Isto é óbvio! Por que não pensei nisso antes?”

Peter Drucker

RESUMO

Este estudo analisou a gestão documental na Seção de Benefícios Militar (SBM), com o objetivo de compreender os principais desafios enfrentados, como o acúmulo desordenado de documentos, a ausência de padronização e a fragilidade na segurança da informação. Para isso, foram utilizadas a análise documental e a observação direta dos processos administrativos da seção. A partir do diagnóstico realizado, foram desenvolvidos critérios e categorias para a classificação de documentos, além de propostas de digitalização, indexação e estruturação de manuais e procedimentos. Também foram implementadas algumas ferramentas da qualidade, visando à análise do cenário da SBM e ao desenvolvimento de um plano de ações, seguido do monitoramento e da avaliação contínua das ações aplicadas. Os principais resultados demonstraram avanços significativos na organização interna, na acessibilidade aos documentos físicos e digitais, e na conformidade com a legislação arquivística vigente (Lei nº 8.159/1991 e Decreto nº 10.278/2020). Constatou-se que a padronização e a sistematização documental, aliadas as ferramentas da qualidade, contribuíram para um ambiente administrativo mais eficiente e menos suscetível a erros. Conclui-se que a SBM apresentou melhorias expressivas em sua gestão administrativa, consolidando-se como referência para instituições públicas que enfrentam problemas semelhantes. No entanto, ressalta-se que a continuidade dos resultados depende do engajamento dos colaboradores e da gestão responsável.

Palavras Chaves: Gestão documental; Arquivamento digital; Melhoria contínua; Eficiência administrativa.

ABSTRACT

This study analyzed document management in the Military Benefits Section (SBM), with the objective of understanding the main challenges faced, such as the disorganized accumulation of documents, the lack of standardization, and weaknesses in information security. To this end, document analysis and direct observation of the section's administrative processes were employed. Based on the diagnosis carried out, criteria and categories for document classification were developed, along with proposals for digitization, indexing, and the structuring of manuals and procedures. Quality tools were also implemented, aiming at analyzing the SBM's situation and developing an action plan, followed by the monitoring and continuous evaluation of the actions applied. The main results showed significant progress in internal organization, accessibility to both physical and digital documents, and compliance with current archival legislation (Law No. 8,159/1991 and Decree No. 10,278/2020). It was found that standardization and document systematization, combined with quality tools, contributed to a more efficient administrative environment that is less prone to errors. It is concluded that SBM achieved significant improvements in its administrative management, establishing itself as a reference for public institutions facing similar challenges. However, it is emphasized that the continuity of these results depends on employee engagement and responsible management.

Keywords: Digital archiving, Continuous improvement, Document classification; Administrative efficiency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Demonstração dos ambientes em análise.....	22
Figura 2 - Diagrama de Ishikawa	23
Figura 3 - Gráfico de Pareto	24
Figura 4 - PDCA - Método de Controle de Processos.....	26
Figura 5 - Diagrama de Ishikawa da SBM.	36
Figura 6 - Gráfico de Pareto da SBM.	37
Figura 7 - Problema Inicial: Falta de ferramentas digitais adequadas.....	38
Figura 8 - Problema Inicial: Métodos de arquivamento ineficazes.	39
Figura 9 - Problema Inicial: Aversão dos militares a novas abordagens.....	40
Figura 10 - Ciclo PDCA da SBM.....	42
Figura 11 – <i>Plan</i>	43
Figura 12 – <i>Do</i>	44
Figura 13 - Diagnóstico de Acervo Físico de Documentos.....	45
Figura 14 - Classificação Pós-Triagem.	46
Figura 15 – <i>Check</i>	50
Figura 16 – <i>Act</i>	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - 5W1H.	41
Tabela 2 - Natureza do Conteúdo dos Documentos com Valor Arquivístico (Total: 15.750 documentos).	47
Tabela 3 - Forma dos Documentos.....	47
Tabela 4 - Espécie Documental (Exemplo com Percentuais).....	48
Tabela 5 - Antes e Depois da Intervenção na Gestão Documental.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Forças	28
Quadro 2 - Fraquezas.....	29
Quadro 3 - Oportunidades	30
Quadro 4 - Ameaças	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GCS	<i>Gestão da Cadeia de Suprimentos</i>
SBM	<i>Seção de Benefícios Militar</i>
PDCA	<i>Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar), Act (Agir/Ajustar)</i>
SWOT	<i>Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)</i>
KPIs	<i>Key Performance Indicators (Indicadores-Chave de Desempenho)</i>
5W1H	<i>What (O que?), Why (Por quê?), Where (Onde?), When (Quando?), Who (Quem?), How (Como?)</i>

LISTA DE SÍMBOLOS

\approx “Aproximadamente igual a”

% “Porcentagem”

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Objetivos do Trabalho.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	18
2.2. Gestão Documental e Arquivística na Cadeia de Suprimentos.....	19
2.3. Consequências do Acúmulo e da Desorganização Documental.....	19
2.4. Impactos na Saúde Organizacional e nos Colaboradores.....	20
2.5. Ferramentas de Melhoria para a Gestão Documental.....	21
2.5.1. Brainstorming.....	21
2.5.2. Análise SWOT.....	21
2.5.3. Diagrama de Ishikawa.....	22
2.5.4. Gráfico de Pareto.....	23
2.5.5. Os 5 Porquês.....	24
2.5.6. 5W1H.....	24
2.5.7. Ciclo PDCA.....	24
3. DESENVOLVIMENTO.....	26
3.1. Levantamento de soluções por meio de Brainstorming.....	26
3.2. Estratégias adotadas através da Análise SWOT.....	27
3.3. Análise Causal da Gestão Documental com o Diagrama de Ishikawa.....	31
3.4. Gráfico de Pareto na identificação de prioridades.....	32
3.5. Estudo das Causas-Raiz na Gestão Documental com o Método dos 5 Porquês.....	32
3.6. Planejamento de ações com 5W1H.....	32
3.7. Ciclo PDCA.....	33
4. RESULTADOS.....	34
4.1. Resultados obtidos com Diagrama de Ishikawa.....	35
4.2. Gráfico de Pareto - Indicadores obtidos.....	36
4.3. Resultados da Análise de Causa Raiz na Gestão Documental da SBM.....	37
4.4. Ações tomadas com 5W1H.....	40
4.5. Resultados Obtidos através do Ciclo PDCA.....	41
4.5.1. 1º Passo: Plan (Planejar).....	42
4.5.2. 2º Passo: Do (Executar).....	43
4.5.3. 3º Passo: Check (Verificar).....	50
4.5.4. 4º Passo: Act (Agir).....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE A – MANUAL DE CONFECÇÃO DE ITENS.....	55

1. INTRODUÇÃO

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) é uma base essencial para a otimização das operações organizacionais, que abrange desde a compra de insumos até a entrega final ao cliente. Essa gestão opera de forma dinâmica, promovendo um fluxo contínuo de informações, produtos e recursos financeiros entre os diversos estágios da cadeia. Cada etapa executa processos específicos e interage com as demais fases da cadeia. Nesse contexto, a gestão de documentos e arquivos se destaca como fundamental para eficiência e conformidade dos processos administrativos.

A Seção de Benefícios Militar (SBM), responsável pela gestão de benefícios destinados a militares, enfrenta desafios significativos nessa área, os quais comprometem a eficácia de suas atividades. Uma análise aprofundada do ambiente de trabalho da SBM revelou a existência de obstáculos, como o acúmulo excessivo de arquivos, resultando em um grande volume de pastas e documentos sem destinação adequada. Verificou-se também a ausência de uma organização sistemática e a falta de critérios específicos para a gestão documental.

Os acúmulos desordenados de arquivos, tanto digitais quanto físicos, provocam uma série de problemas que comprometem a eficiência organizacional a curto, médio e longo prazo. No curto prazo, dificulta o acesso à informação, prejudica a eficiência do trabalho, aumenta o risco de erros e resulta em significativa perda de tempo e produtividade. Em médio prazo, essa desorganização dificulta a implementação de melhorias, compromete a adaptação às exigências legais e favorece a criação de um ambiente de trabalho desordenado. Já no longo prazo, os efeitos se agravam, causando problemas de escalabilidade, tornando os processos obsoletos e elevando os custos operacionais.

Além disso, essa situação gera sobrecarga de trabalho, alta rotatividade de funcionários e um risco considerável de burnout, colocando em xeque a saúde organizacional e a capacidade de resposta da equipe. É fundamental reconhecer que a gestão adequada dos arquivos é uma questão crítica que não pode ser negligenciada. Nesse contexto, é essencial separar, classificar e homologar documentos, além de inserir legendas informativas, seguindo critérios claros e as legislações vigentes.

A adoção de uma organização sistemática dos arquivos e ferramentas de aprimoramento contínuo, como o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) é fundamental para otimizar os processos. É igualmente fundamental atender às normas legais e estabelecer

procedimentos claros para a gestão e o tratamento dos documentos. A adoção dessas medidas visa garantir a preservação e a melhoria contínua dos processos administrativos. Esses entraves não apenas dificultam a execução das tarefas cotidianas, mas também geram retrabalho e comprometem a integridade das informações.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando os procedimentos técnicos da pesquisa bibliográfica, documental e participante o estudo tem como propósito analisar a gestão documental na SBM, identificando os principais problemas e propondo soluções que visem à organização eficiente dos arquivos e à padronização dos processos. A elaboração de manuais que orientem os colaboradores, com a definição de critérios de classificação e procedimentos específicos, se revela como uma necessidade imperativa. Assim, esta pesquisa não apenas oferecerá contribuição para a melhoria das operações da SBM, essa iniciativa também servirá de modelo para outras organizações que desejam otimizar a gestão documental, aumentando a eficiência e a conformidade em seus processos administrativos.

1.1. Objetivos do Trabalho

O objetivo geral deste trabalho é analisar e otimizar a gestão documental na Seção SBM por meio da identificação de problemas, proposição de soluções e elaboração de manuais, visando à eficiência e conformidade dos processos administrativos, além disso propor um sistema de gestão documental eficiente para a Seção de Benefícios Militar (SBM), visando otimizar os processos administrativos, garantir a conformidade legal e favorecer um ambiente de trabalho mais produtivo e organizado. Para a consecução deste objetivo foram estabelecidos os objetivos específicos:

- Analisar os procedimentos atuais de manuseio e armazenamento da documentação na SBM.
- Propor diretrizes para a implementação de uma estrutura sistemática de gestão documental na SBM.
- Elaborar manuais e procedimentos padronizados para a gestão documental na SBM.
- Implementar o Ciclo de Melhoria Contínua (PDCA) na gestão documental da SBM.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos (GCS) envolve a otimização do fluxo de informações e materiais, desde o ponto de origem até o consumidor final. Segundo Chopra e Meindl (2002), a cadeia de suprimentos inclui todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento ao cliente. A documentação, nesse contexto, constitui um elemento-chave, pois serve como registro das transações, além de fornecer suporte para a tomada de decisões e garantia da rastreabilidade dos produtos. Conforme apontado por Cooper, Lambert e Pagh (1997), um sistema de gestão documental eficiente é essencial para prevenir a perda de informações, facilitar auditorias e, conseqüentemente, prevenir prejuízos financeiros e operacionais.

O armazenamento desordenado de arquivos e a ausência de critérios de organização geram problemas comuns em diversas empresas e podem comprometer a eficiência dos processos, gerar retrabalho e tornar a tomada de decisões mais difícil. Além disso, a ausência de um sistema de gestão documental estruturado impede a padronização dos processos e a integração de novos colaboradores podem ser prejudicados, resultando na perda de conhecimento institucional e na continuidade de práticas ineficazes.

A implementação de um sistema de gestão documental eficaz exige a adoção de medidas como a digitalização de documentos, a criação de um sistema de classificação e indexação, a definição de períodos de retenção e a definição do destino final dos documentos. É importante ressaltar que a adoção de novas tecnologias, por si só, não garante o sucesso da iniciativa. Segundo Burnes (2017), a liderança efetiva e o engajamento dos colaboradores são cruciais para a superação de resistências e a internalização de novas práticas e tecnologias, garantindo que as transformações organizacionais sejam sustentáveis e gerem valor real.

Integrar a gestão documental à GCS pode resultar em diversos ganhos, como a redução de custos, o aumento da eficiência, o aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos e o cumprimento das normas e regulamentações vigentes. Laudon e Laudon (2020) destacam que, diante de um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a informação em tempo real e de fácil acesso assume papel estratégico.

2.2. Gestão Documental e Arquivística na Cadeia de Suprimentos

A gestão documental e arquivística constitui uma base fundamental para a eficiência e a conformidade dos processos administrativos nas organizações, especialmente no âmbito da GCS.

Conforme Silva e Costa (2018), a gestão eficaz de documentos e arquivos é fundamental para a preservação da memória organizacional, subsidiando não apenas a conformidade legal, mas também a inteligência competitiva e a inovação.

A falta de um sistema de gestão documental estruturado compromete a uniformidade dos processos e a integração de novos colaboradores, corroborando as afirmações de Gianni e Gotzamani (2015) sobre a importância de uma abordagem abrangente que atenda às necessidades de todas as áreas da organização. Além disso, a ausência de materiais de referência padronizados dificulta a disseminação do conhecimento e da estruturação de uma cultura organizacional dedicada à gestão documental.

A transformação digital, com a crescente utilização de ferramentas digitais para a criação e o armazenamento de documentos, oferece uma oportunidade para a modernização dos processos de empresa. Para Schellenberg (1956), a função dos arquivos é assegurar a preservação e a acessibilidade dos documentos que servem como evidência das atividades organizacionais. A digitalização de acervos documentais é um processo essencial na contemporaneidade, pois, segundo Souza e Lima (2017), ela não apenas otimiza o acesso e a recuperação da informação, mas também fortalece a segurança dos dados e promove a interoperabilidade entre diferentes plataformas e sistemas.

2.3. Consequências do Acúmulo e da Desorganização Documental

A desorganização documental impacta significativamente a eficiência operacional e a conformidade legal da organização. Conforme destacam Costa e Pereira (2020), a falta de um programa de gestão documental gera acúmulo desnecessário de documentos, comprometendo o espaço físico, a segurança da informação e a agilidade nos processos decisórios. A inexistência de políticas eficazes de gestão documental, identificada por Schellenberg (2006) e Sousa (1997), limita o progresso organizacional e gera sobrecarga de trabalho. Além disso, a falta de organização documental impede a disseminação do conhecimento organizacional e dificulta a integração de novos membros.

Lima e Souza (2017) apontam que a excessiva produção e o descarte inadequado de documentos prejudicam a organização da informação e a recuperação de dados, resultando em acúmulo desnecessário de informações e expondo a organização a riscos de não

conformidade com a legislação vigente, como a Lei nº 8.159/1991 e o Decreto nº 10.278/2020.

A Lei nº 8.159/1991 estabelece a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados, determinando a obrigatoriedade da gestão, preservação e acesso adequado aos documentos de valor permanente, como forma de proteger o patrimônio documental e garantir a transparência administrativa. Já o Decreto nº 10.278/2020 regulamenta os critérios técnicos para a digitalização de documentos físicos, assegurando que os arquivos digitalizados tenham a mesma validade jurídica dos originais, desde que obedecidos os requisitos de integridade, autenticidade e rastreabilidade. Dessa forma, a má gestão documental pode comprometer tanto a conservação da memória institucional quanto a validade legal dos registros mantidos pela organização.

2.4. Impactos na Saúde Organizacional e nos Colaboradores

A relação entre organização e saúde organizacional é um ponto crítico para entender o impacto do ambiente de trabalho na retenção e no desempenho dos colaboradores. A sobrecarga de trabalho, intensificada pela desorganização de processos, aumenta o risco de esgotamento profissional, conforme analisado por Maslach e Jackson (1981), que destacam o burnout como uma resposta ao estresse crônico no ambiente de trabalho.

Segundo Karasek (1979), altos níveis de demanda combinados com baixo controle elevam significativamente os riscos à saúde mental e física dos colaboradores, impactando diretamente a rotatividade e o desempenho organizacional.

Para Almeida e Oliveira (2022), a instabilidade organizacional compromete o bem-estar psicológico dos colaboradores e pode afetar a produtividade, os processos e a imagem institucional. Por outro lado, Herzberg (1959) argumenta que fatores higiênicos, como a organização do espaço e as condições ambientais, são essenciais para a satisfação no trabalho, enquanto Fernandes e Pires (2018) ressaltam que a clareza nas responsabilidades e a autonomia no cargo favorecem o engajamento, influenciando a percepção de valor, a produtividade e a intenção de permanência.

Portanto, a adoção de uma gestão documental bem estruturada, que facilita o fluxo de informações e minimiza a sobrecarga de trabalho, não só contribui para a eficiência dos processos, mas também para a sustentabilidade e produtividade do ambiente de trabalho, favorecendo tanto a saúde organizacional quanto a qualidade do atendimento prestado.

2.5. Ferramentas de Melhoria para a Gestão Documental

2.5.1. Brainstorming

O brainstorming, conforme definido por Osborn (1987), é uma técnica fundamental com o objetivo de fomentar a criatividade e identificar soluções inovadoras para os desafios existentes complexos. Essa metodologia, que busca a colaboração de diversos profissionais para explorar diferentes perspectivas, é especialmente útil para identificar os desafios relacionados ao acúmulo de arquivos e propor soluções organizacionais eficientes e personalizadas.

Para garantir o sucesso do brainstorming, Coutinho (2023) destaca a importância de sete condições, incluindo liderança, participação ativa e um ambiente livre de julgamentos. Ao aplicar essa técnica é possível gerar muitas ideias, que devem ser cuidadosamente analisadas e selecionadas para a escolha das soluções mais relevantes e eficazes.

2.5.2. Análise SWOT

A análise SWOT, segundo Humphrey (2005), foi inicialmente concebida a partir de uma estrutura denominada SOFT, na qual os aspectos positivos do presente eram classificados como satisfatórios, os positivos do futuro como oportunidades, os negativos do presente como falhas e os negativos do futuro como ameaças. Essa estrutura evoluiu posteriormente para o modelo SWOT.

Para Kolbina (2015) a análise SWOT é considerada uma ferramenta crucial para o planejamento estratégico, pois capacita as organizações a identificarem suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que, por sua vez, facilita a formulação de estratégias eficazes e a alocação otimizada de recursos. Dessa forma, permite uma avaliação detalhada dos aspectos internos e externos da organização, contribuindo significativamente para o direcionamento estratégico.

Ao aplicar a análise SWOT à gestão documental, torna-se possível compreender as características e os desafios específicos da organização, visando à otimização da organização dos documentos e à garantia do cumprimento das normas legais.

Certo e Peter (1993, p. 43) definem a análise ambiental como a avaliação tanto do ambiente geral — que inclui fatores econômicos, sociais, políticos/legais e tecnológicos — quanto do ambiente operacional, que abrange concorrentes, clientes, fornecedores e mão de obra. Essa análise, contínua e dinâmica, é fundamental para o planejamento estratégico nas

organizações, pois permite identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Demonstração dos ambientes em análise.



Fonte: Adaptada de Certo e Peter (1993, p.43).

2.5.3. Diagrama de Ishikawa

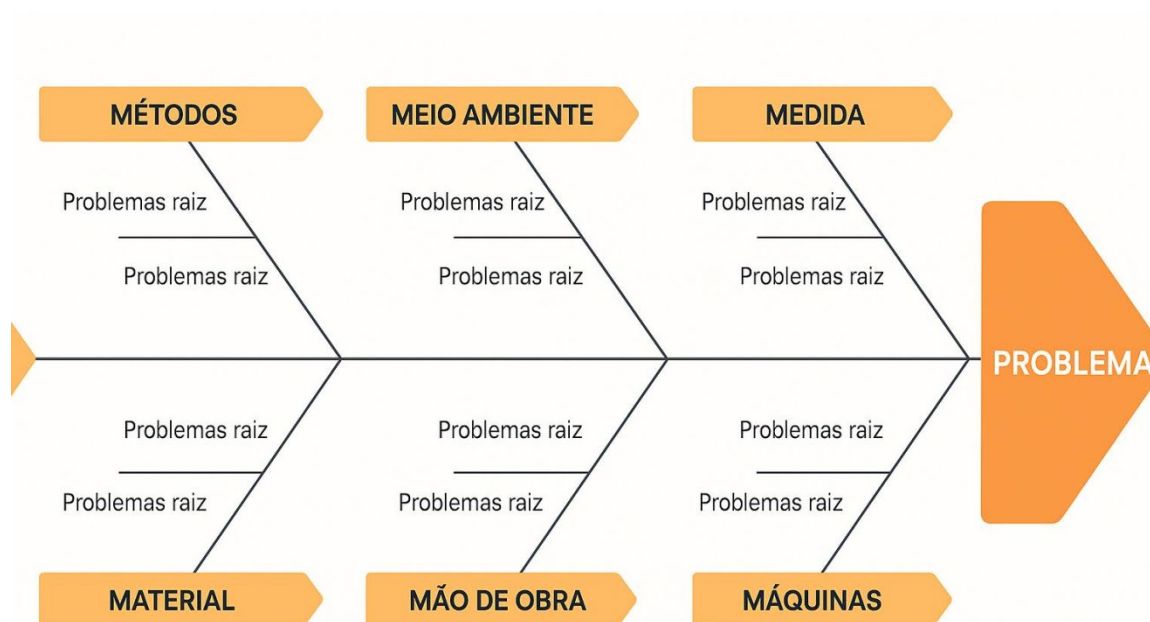
O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de espinha de peixe, é uma ferramenta gráfica que permite identificar e categorizar as causas de um problema, facilitando a análise e solução de questões complexas nos processos organizacionais (BRIGIDO E RANDO JUNIOR, 2024, P. 40)

Segundo Ishikawa (1985, p. 23), “o Diagrama de Causa e Efeito é um método gráfico que permite organizar e apresentar as informações sobre a relação entre um efeito e suas possíveis causas”.

Essa ferramenta pode ser aplicada para identificar as causas do acúmulo de documentos, como métodos ineficazes de armazenamento, falta de recursos adequados e ausência de treinamento. A análise dessas causas contribui para a identificação de soluções específicas, visando à otimização do fluxo de documentos e à melhoria da eficiência na GCS.

Nesse contexto, Coutinho (2020) destaca a importância do Diagrama de Ishikawa como uma ferramenta de análise de causa e efeito, que facilita a identificação de problemas e a busca por soluções, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Coutinho (2020).

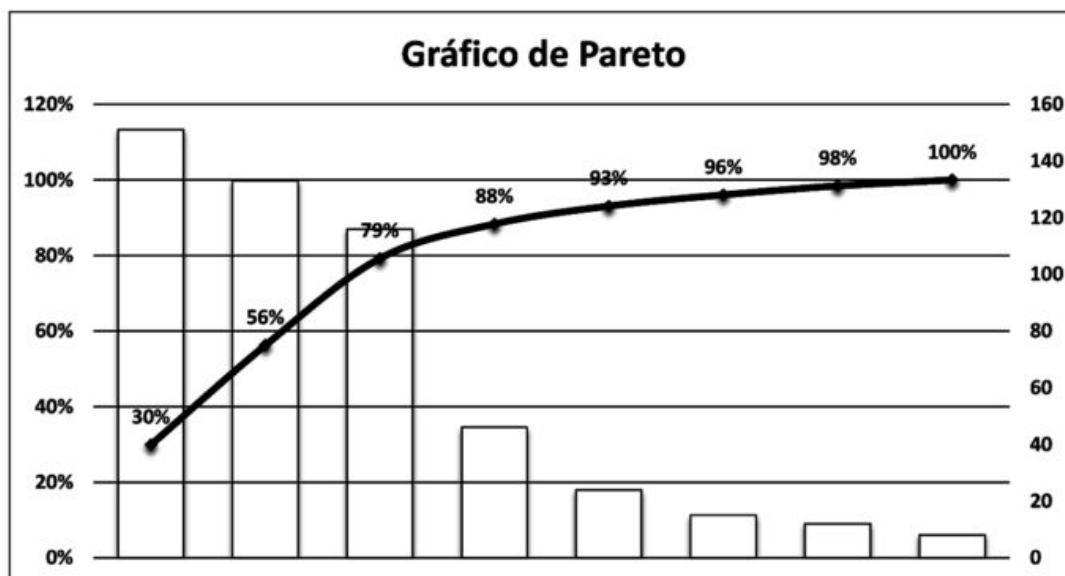
2.5.4. Gráfico de Pareto

Após a identificação das causas por meio do Diagrama de Ishikawa, o Gráfico de Pareto, fundamentado no princípio 80/20, contribui para a priorização das ações corretivas. Esse princípio foi formulado por Vilfredo Pareto, que observou que “a maior parte da riqueza está concentrada em uma minoria da população” (PARETO, 1897), ideia que posteriormente foi adaptada ao contexto da gestão da qualidade.

Joseph Juran popularizou essa aplicação ao afirmar que “a separação dos poucos vitais dos muitos triviais é essencial para uma boa administração” (JURAN, 1951, p. 84), reforçando que a concentração dos esforços nas causas principais pode gerar maior impacto nas melhorias organizacionais.

No contexto da gestão da qualidade, a aplicação do Gráfico de Pareto é fundamental para a priorização de problemas, pois permite concentrar os esforços nas poucas causas vitais que geram a maior parte dos efeitos indesejados (CAMPOS; SILVA, 2018). Essa ferramenta indica quais causas do acúmulo de documentos devem ser tratadas em primeiro lugar, otimizando o uso dos recursos. Terzoni (2018) apresenta o Gráfico de Pareto como um método eficaz para análise de dados e tomada de decisões baseada em prioridades, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Gráfico de Pareto.



Fonte: Terzoni (2018)

2.5.5. Os 5 Porquês

Para aprofundar a análise das causas identificadas, a técnica dos 5 Porquês é uma ferramenta poderosa. Ao fazer perguntas repetidas sobre a causa de um problema, podemos chegar à raiz do problema, evitando soluções superficiais. Sudan (2023) enfatiza a importância de investigar além das causas aparentes para identificar as mudanças sistêmicas necessárias.

2.5.6. 5W1H

A aplicação da ferramenta 5W1H é essencial para transformar planos em ações concretas, pois sua estrutura interrogativa facilita a definição precisa de cada etapa, desde o objetivo até a execução e os responsáveis (MACHADO; RIBEIRO, 2021). Ao responder às perguntas: o quê, quem, onde, por que, quando e como, é possível definir claramente as etapas para implementar as soluções, garantindo a eficiência e a eficácia das ações.

2.5.7. Ciclo PDCA

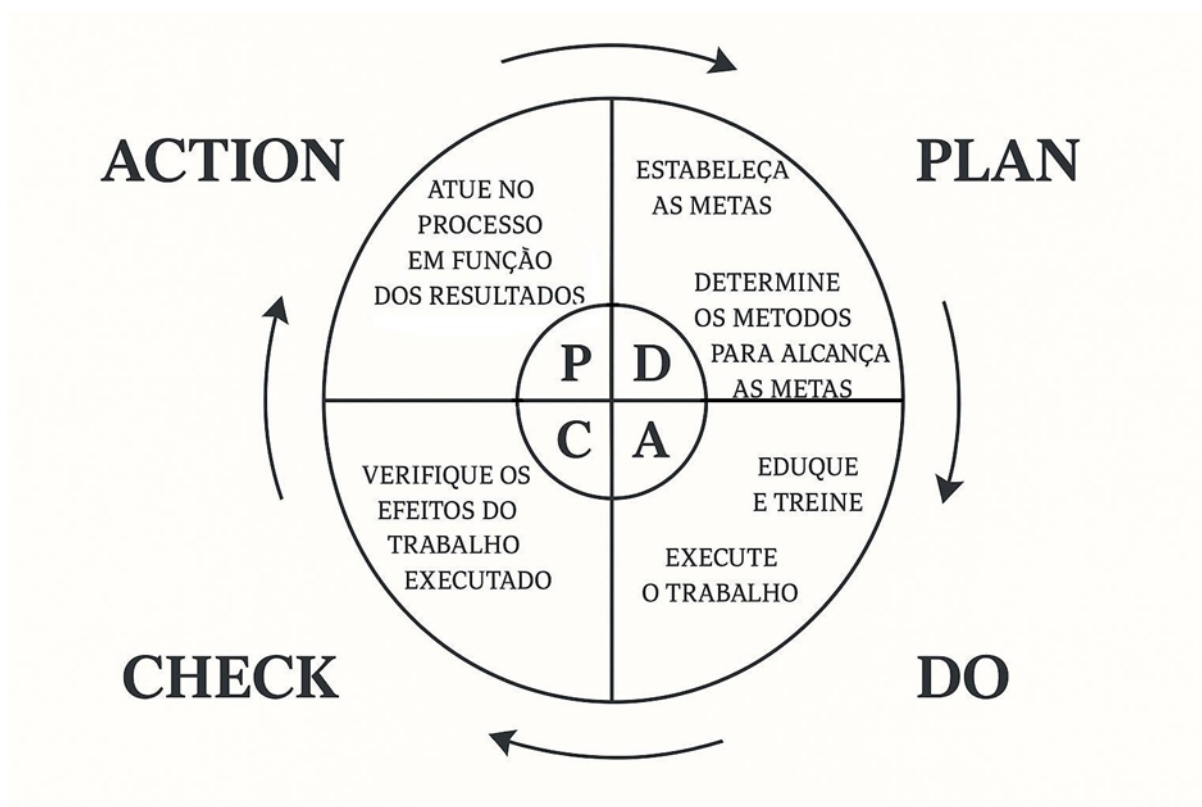
A adoção de um ciclo de aprimoramento contínuo, como o PDCA (Plan – Planejar: nesta fase, identifica-se o problema ou a oportunidade de melhoria, estabelecem-se objetivos claros e mensuráveis, acompanhados da elaboração de um plano de ação

detalhado; Do – Fazer: o plano de ação é implementado e as mudanças propostas são colocadas em prática; Check – Verificar: os resultados obtidos são comparados com os objetivos predefinidos, permitindo a avaliação da eficácia das ações realizadas; Act – Agir: com base nos resultados da verificação, são tomadas decisões sobre a padronização das mudanças, a implementação de novas ações corretivas ou o reinício do ciclo) e uma metodologia de gestão da qualidade, que foi concebida por Walter A. Shewhart, mas cuja popularização se deu com William Edwards Deming, especialmente em sua aplicação na reconstrução industrial do Japão pós-guerra.

Essa ferramenta é estruturada pelas etapas de planejamento, execução, verificação e ação, visando à melhoria contínua de processos. Por meio da definição de objetivos claros, da implementação de mudanças, da análise de resultados e da padronização de práticas eficazes, o PDCA permite que as organizações aperfeiçoem seus processos e alcancem a excelência operacional, apresentando-se como uma estratégia essencial para a resolução desses desafios e a otimização dos processos administrativos.

Para garantir a melhoria contínua dos processos, o ciclo PDCA, proposto por Deming (1986), é fundamental. Ao planejar as ações, executá-las, verificar os resultados e agir para corrigir desvios, podemos garantir que as melhorias implementadas sejam mantidas de forma sustentável e que a gestão documental seja cada vez mais eficiente. Na visão de Campos (1996), o controle de processos é fundamental para garantir a estabilidade e a melhoria contínua dos resultados demonstrada na Figura 4.

Figura 4 - PDCA - Método de Controle de Processos.



Fonte: Campos (1996, p. 266).

3. DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo, serão apresentados os processos de melhoria contínua aplicados à SBM, realizados ao longo de um período de seis meses, de julho a dezembro de 2024, e seus impactos na eficiência e organização da gestão de documentos. A ideia será focada nas estratégias adotadas para otimizar os fluxos de trabalho, reduzir erros e retrabalhos, e melhorar a acessibilidade e precisão das informações. Serão discutidos os métodos e ferramentas de melhoria contínua que foram implementados, bem como seus efeitos na eficiência operacional e na satisfação do pessoal militar da SBM, para promover uma cultura organizacional focada na qualidade e excelência dos processos.

3.1. Levantamento de soluções por meio de Brainstorming

Durante o período de observação na Seção de Benefícios Militar (SBM), foi conduzida uma sessão de brainstorming com o objetivo de identificar e desenvolver estratégias para mitigar as dificuldades observadas, especialmente no que tange à gestão arquivística e à otimização dos processos internos. Este processo resultou no levantamento

de diversas sugestões, com destaque para a avaliação e seleção de ferramentas de gestão da qualidade aptas a apoiar a organização e o controle do acervo documental.

Como desdobramento dessa iniciativa, as seguintes ferramentas foram selecionadas e entraram em fase de aplicação: a Análise SWOT, para a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; o Diagrama de Ishikawa, para a elucidação das causas-raiz dos problemas; o Diagrama de Pareto, para a priorização dos fatores críticos; a metodologia dos 5 Porquês, para o aprofundamento na identificação das causas primárias; o 5W1H, para o planejamento estruturado das ações; e o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), estabelecido como ferramenta central para a promoção da melhoria contínua e o monitoramento dos resultados.

Adicionalmente, foi proposta a participação ativa da equipe na triagem, classificação e destinação dos documentos, assegurando um processo colaborativo e alinhado às rotinas operacionais do setor. Foram também estabelecidos critérios preliminares para a homologação e organização do acervo, visando a otimização do acesso à informação e a contribuição para a preservação do material.

Em paralelo, iniciou-se a elaboração de manuais compreendendo orientações detalhadas sobre os códigos de itens, modelos de documentos, procedimentos de preenchimento e as referências legais que fundamentam os processos da SBM. O brainstorming configurou-se, assim, como o ponto de partida crucial para a continuidade do trabalho, que prosseguirá com o desenvolvimento e a implementação prática das ferramentas selecionadas, a execução das ações planejadas e a subsequente avaliação dos resultados até a conclusão do estudo.

3.2. Estratégias adotadas através da Análise SWOT

A SBM possui diversas forças que podem ser aproveitadas para melhorar a gestão de documentos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Forças.

FORÇAS	<ul style="list-style-type: none">• Experiência em Concessão de Benefícios: Ampla experiência em concessão de benefícios, garantindo agilidade e precisão;• Base Sólida em Processos Manuais: Sólida base em processos manuais, permitindo a continuidade das operações;• Capacidade de Treinamento: Capacidade comprovada de treinar novos militares, garantindo a transmissão do conhecimento.
---------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A análise dos pontos fortes da SBM revela elementos estratégicos que podem ser potencializados no processo de melhoria contínua. A experiência consolidada na concessão de benefícios constitui um diferencial importante, servindo como base para a padronização de procedimentos por meio da elaboração de manuais operacionais que assegurem agilidade e precisão. Paralelamente, a sólida estrutura baseada em processos manuais, apesar de suas limitações, representa um alicerce confiável que pode ser gradualmente adaptado à digitalização, facilitando a transição para uma gestão documental mais moderna. Também a capacidade de treinamento da equipe deve ser utilizada como uma ferramenta-chave para promover a qualificação contínua dos militares, especialmente no uso de ferramentas digitais e nas novas práticas de arquivamento, garantindo a preservação e disseminação do conhecimento institucional.

Para otimizar a gestão de documentos da SBM, é preciso superar as fraquezas identificadas, as quais estão ilustradas no Quadro 2.

Quadro 2 – Fraquezas.

FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none">• Acúmulo de Arquivo: Excesso de arquivos físicos e digitais, dificultando o acesso à informação;• Desorganização dos Arquivos: Falta de estrutura clara para organização dos arquivos, impedindo a localização rápida;• Subdimensionamento e Sobrecarga de Trabalho: Insuficiência de pessoal, gerando sobrecarga de trabalho e atrasos.
------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

As fraquezas identificadas na SBM evidenciam pontos críticos que exigem atenção no planejamento das melhorias. O acúmulo excessivo de arquivos físicos e digitais compromete a agilidade no acesso à informação, gerando retrabalho e atrasos nas atividades administrativas. Essa situação é agravada pela desorganização dos arquivos, resultado da ausência de uma estrutura padronizada e eficiente para a classificação e armazenamento dos documentos, o que dificulta a rastreabilidade e a recuperação das informações. Soma-se a isso o subdimensionamento da equipe, que acarreta sobrecarga de trabalho e limita a capacidade de resposta da seção, comprometendo a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Esses fatores, quando analisados em conjunto, demonstram a necessidade urgente de reestruturação dos processos e reforço na gestão de pessoal.

As oportunidades identificadas podem ser aproveitadas para aprimorar a gestão documental e promover um ambiente organizacional mais eficiente e integrado, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Oportunidades.

OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Capacitação dos Militares: Necessidade de treinamento dos militares para garantir a adesão às novas práticas;• Padronização dos Procedimentos: Criação de manuais e procedimentos padronizados para melhorar a qualidade;• Integração com outros sistemas: Integração com outros sistemas para otimizar processos e facilitar a troca de informações.
----------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

As oportunidades identificadas na análise SWOT representam caminhos estratégicos para o aprimoramento da gestão documental na SBM. A capacitação dos militares surge como um elemento essencial para fortalecer a cultura organizacional voltada à excelência documental, promovendo o desenvolvimento de competências alinhadas às novas práticas e tecnologias. A padronização dos procedimentos, por sua vez, oferece a possibilidade de criar manuais e diretrizes uniformes, o que contribui para a redução de erros, facilita o treinamento de novos integrantes e assegura melhor supervisão dos processos internos. Também, a integração com outros sistemas da organização, como utilizados na gestão da cadeia de suprimentos em outras instituições, tem potencial para otimizar o fluxo de informações, eliminando redundâncias e aumentando a confiabilidade dos dados, o que amplia a eficiência operacional e o apoio ao processo decisório.

As ameaças representam obstáculos externos e internos que podem impactar negativamente a gestão documental na SBM, conforme ilustrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Ameaças

AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none">• Resistência à Mudança: Resistência à mudança por parte dos Militares;• Adaptação às Mudanças Legislativas: Necessidade de adaptação às mudanças legislativas;• Limitações Tecnológicas: Limitações tecnológicas para atender à demanda crescente.
----------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

As ameaças levantadas na análise SWOT evidenciam fatores que podem dificultar o avanço das melhorias na gestão documental da SBM. A resistência dos militares em aceitar mudanças, é um obstáculo frequente em processos de transformação organizacional, podendo comprometer a adoção de novas práticas e ferramentas. Paralelamente, a constante evolução das legislações exige que a Seção esteja atenta e atualize seus procedimentos regularmente, a fim de garantir conformidade legal e evitar penalidades. Soma-se a isso as limitações tecnológicas enfrentadas, que podem restringir a implementação de soluções mais eficientes. Diante desse cenário, será fundamental adotar estratégias de sensibilização, atualização tecnológica e monitoramento legislativo contínuo para mitigar os riscos e garantir a sustentabilidade das melhorias propostas.

3.3. Análise Causal da Gestão Documental com o Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa foi utilizado para identificar as causas raízes dos problemas documentais na SBM, com as informações que já foram estudadas na análise SWOT, tornando possível uma visualização dos fatores que afetam a eficiência e permitindo a priorização de ações corretivas para uma boa análise.

As ações estudadas nesta análise, teve como objetivo melhorar a gestão documental, e também contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua e a eficiência operacional. Essa abordagem possibilitou um entendimento aprofundado dos desafios específicos enfrentados pela SBM e assim tornando possível realizar o desenvolvimento de um plano de ação mais preciso e direcionado, focado em transformar os processos documentais e garantir um melhor funcionamento da organização.

3.4. Gráfico de Pareto na identificação de prioridades

Realizando uma análise dos principais problemas que afetam a gestão documental da SBM, foi utilizada a ferramenta do Gráfico de Pareto. Essa abordagem permitiu organizar visualmente as ocorrências levantadas anteriormente no Diagrama de Ishikawa, priorizando-as de acordo com sua frequência e impacto relativo nos processos internos.

A aplicação do gráfico, baseada no princípio de Pareto (80/20), visa evidenciar que uma parcela reduzida das causas é responsável pela maior parte das consequências observadas. Assim, o uso da curva acumulada representada por uma linha de tendência contribui para destacar as causas mais críticas e indicar, de forma preliminar, quais áreas demandam atenção prioritária no planejamento das ações de melhoria contínua.

Essa etapa do estudo não apenas reforçou os achados obtidos com o Diagrama de Ishikawa, mas também direcionou o olhar estratégico para os pontos com maior potencial de impacto, contribuindo para decisões mais assertivas na definição de intervenções futuras.

3.5. Estudo das Causas-Raiz na Gestão Documental com o Método dos 5 Porquês

O método dos 5 Porquês também foi utilizado durante o desenvolvimento do projeto para investigar as causas fundamentais dos problemas na SBM. Essa ferramenta simples e estruturada permitiu uma compreensão mais profunda dos eventos indesejados, superando a análise superficial dos sintomas. O método identificou com precisão as raízes dos problemas relacionados ao fluxo de informações e à organização na gestão documental da SBM. O foco esteve no desenvolvimento de uma visão estrutural abrangente, o que proporcionou uma base sólida para decisões estratégicas e contribuiu para a melhoria contínua dos processos internos.

3.6. Planejamento de ações com 5W1H

Para otimizar a gestão documental da SBM e enfrentar os desafios identificados nos estudos anteriores, foi realizado um plano de ação detalhado utilizando a metodologia do 5W1H. Com base nos dados coletados pelo Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto e pelos 5 porquês. O 5W1H foi essencial para organizar as soluções de forma clara e objetiva, facilitando a implementação das mudanças necessárias. Essa ferramenta orienta o planejamento estratégico ao responder perguntas fundamentais sobre o que será feito, por que, onde, quando, por quem e como.

3.7. Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA foi uma metodologia eficiente utilizada para garantir a melhoria contínua dos processos de gestão documental na SBM. Com base nas análises realizadas anteriormente, como o Diagrama de Ishikawa, o Gráfico de Pareto e o planejamento com o 5W1H, o PDCA foi aplicado para monitorar e ajustar de forma contínua as ações propostas, com o objetivo de otimizar a eficiência e assegurar a sustentabilidade das melhorias implementadas. O método, estruturado em quatro fases, Planejar (*Plan*), Executar (*Do*), Verificar (*Check*) e Agir (*Act*), permitiu acompanhar, controlar e aperfeiçoar as intervenções com base em dados e evidências.

Planejar (*Plan*)

Nesta primeira fase, os problemas foram identificados com base em análises anteriores, como o Diagrama de Ishikawa, o gráfico de Pareto, 5 Porquês e a ferramenta 5W1H. Com a utilização dessas ferramentas, foi possível planejar ações preventivas e corretivas, definindo metas, cronogramas demonstrativos, responsáveis e recursos necessários. Esta fase também incluiu a elaboração de manuais, a otimização de processos e o treinamento do efetivo militar.

Executar (*Do*)

Uma vez estabelecida a estratégia, as ações propostas foram colocadas em prática. Esta fase envolveu a realização de treinamentos, a organização física e digital dos arquivos, assim como a utilização de ferramentas e tecnologias que apoiaram a eficiência e a rotina da gestão documental.

Verificar (*Check*)

Durante o desenvolvimento do projeto, monitorou-se os resultados das ações implementadas. O desempenho dos processos foi analisado com base em indicadores previamente definidos, confirmando se as metas estabelecidas foram alcançadas. Essa análise permitiu identificar desvios ou pontos de melhoria que exigiram ajustes.

Agir (*Act*)

Com os dados verificados, é possível padronizar as práticas que apresentaram bons resultados e corrigir aquelas que não atingiram as expectativas. Caso haja a necessidade, o ciclo recomeça com ajustes no planejamento. Esta etapa assegura a continuidade do

processo de melhoria e consolida uma cultura organizacional focada na eficiência e na qualidade da gestão documental.

4. RESULTADOS

A estrutura da gestão documental da SBM foi redesenhada com foco na padronização, digitalização, conformidade legal e melhoria contínua. A adoção de diretrizes claras e a implementação de um sistema de classificação, indexação e descarte de documentos resultaram em maior agilidade na organização das informações e eliminação de acúmulos desnecessários. Todo o processo foi desenvolvido em conformidade com a Lei nº 8.159/1991 e o Decreto nº 10.278/2020, assegurando a legalidade e a integridade das práticas adotadas.

Com a digitalização, houve um aumento expressivo na segurança da informação e na rastreabilidade dos dados, reduzindo falhas e extravios, além de diminuir a dependência de documentos físicos. A modernização proporcionou ganhos operacionais concretos, como a redução significativa do tempo de busca e recuperação de documentos. Técnicas como o Diagrama de Ishikawa e do Gráfico de Pareto, foi possível focar e resolver as raízes mais significativas da desorganização, tornando as ações mais assertivas. O uso do método 5W1H e a padronização de procedimentos contribuíram para a redução da carga de trabalho e para decisões mais rápidas e fundamentadas.

No que diz respeito à conformidade, a gestão documental passou a operar com controle rigoroso de prazos, maior transparência nos fluxos de trabalho e estrutura organizada que facilita auditorias internas e externas. Esses avanços reduziram o risco de não conformidade e penalidades, ao mesmo tempo em que aumentaram a confiança institucional.

A criação de manuais e treinamentos facilitou a integração de novos membros da equipe, enquanto a aplicação da análise SWOT possibilitou ajustes estratégicos na gestão documental.

A cultura de melhoria contínua foi fortalecida com a aplicação do ciclo PDCA, promovendo revisões regulares nos processos. Sessões de brainstorming e o estímulo à participação ativa da equipe fomentaram a inovação e o engajamento, enquanto o monitoramento de indicadores assegurou o acompanhamento dos resultados e a sustentabilidade das melhorias implementadas.

4.1. Resultados obtidos com Diagrama de Ishikawa

Com a aplicação da ferramenta Diagrama de Ishikawa na análise do cenário da SBM, foi possível propor um conjunto de soluções para otimizar os processos de gestão documental na empresa. Entre as principais soluções destacam-se:

- **Adaptação tecnológica:** Para modernizar o controle interno e o acesso à documentação, a utilização de plataformas em nuvem oferece a melhor relação custo-benefício. O *Google Workspace* destaca-se pela facilidade de uso, suporte técnico oficial e integração com o ecossistema Google, tornando-se a escolha ideal para empresas que buscam praticidade e um ambiente amigável ao usuário. Como uma solução de código aberto e auto-hospedada, o *Nextcloud* proporciona maior autonomia, controle total sobre os dados, personalização e conformidade com leis de proteção de dados. É recomendado para ambientes sensíveis e estratégicos, como organizações públicas ou militares. Ao otimizar os fluxos de trabalho, reduzir a dependência de ferramentas físicas e facilitar auditorias, ambas as plataformas auxiliam a SBM na transição para o digital, conforme suas prioridades.
- **Padronização dos métodos de arquivamento:** Criação de procedimentos claros e padronizados para a organização dos documentos, promovendo consistência e eficiência no acesso à informação.
- **Capacitação de colaboradores:** O treinamento contínuo com militares assegura que todos os envolvidos estejam familiarizados com as novas práticas e ferramentas, promovendo a descentralização dos processos e tornando o conhecimento acessível sobre todas as funções, processos e práticas do setor, o que facilita a adaptação da equipe e reduz a resistência às mudanças com base na experiência dos responsáveis.
- **Reorganização do espaço físico:** O espaço de armazenamento de documentos foi otimizado através da eliminação de arquivos desnecessários e da organização eficiente do ambiente.
- **Implementação de métricas de desempenho:** Definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar a eficácia da gestão documental e assegurar a continuidade e sustentabilidade das melhorias adotadas.

Essa abordagem adotada possibilitou um entendimento completo dos desafios peculiares da SBM e orientou a formulação de um plano de ação mais preciso e direcionado, focado em transformar os processos documentais e garantir um melhor funcionamento da organização, como apresentado no Diagrama de Ishikawa da Figura 5.

Figura 5 - Diagrama de Ishikawa da SBM.



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

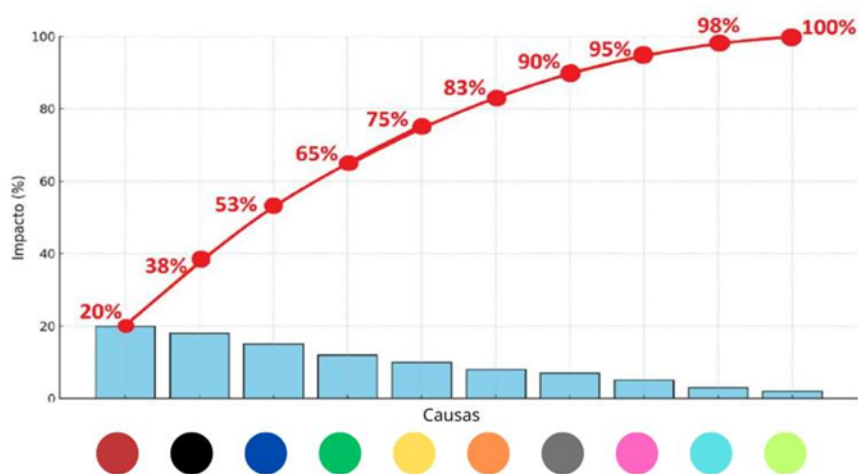
4.2. Gráfico de Pareto - Indicadores obtidos

A análise dos problemas de gestão documental realizada por meio do Diagrama de Ishikawa permitiu classificar as causas prioritárias com o apoio do Gráfico de Pareto. Conforme identificado no gráfico, as causas mais relevantes foram a falta de ferramentas digitais adequadas, os métodos de arquivamento ineficazes e a resistência à mudança por parte dos colaboradores. Esses fatores representam os principais desafios e, portanto, constituem o foco inicial para a aplicação de estratégias de melhoria contínua.

A abordagem sistemática dessas questões permitirá não apenas a otimização do acesso à informação, mas também a redução da sobrecarga de trabalho, o aumento da agilidade nos processos e um melhor aproveitamento dos recursos da organização.

Dessa forma, o uso do Gráfico de Pareto, aliado ao Diagrama de Ishikawa, forneceu uma base sólida para compreender as causas dos problemas enfrentados pela SBM, possibilitando a elaboração de um plano de ação eficaz e alinhado às necessidades da organização, com destaque para o Gráfico de Pareto apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Gráfico de Pareto da SBM.



Legenda:

●	Falta de ferramentas digitais adequadas
●	Métodos de arquivamentos ineficazes
●	Resistência à mudança dos militares
●	Ausência de métricas de desempenho
●	Sub dimensionamento do pessoal
●	Acúmulo desordenado de documentos
●	Falta de treinamento contínuo
●	Limitações tecnológicas
●	Espaço físico inadequado
●	Ausência de padronização dos métodos

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

4.3. Resultados da Análise de Causa Raiz na Gestão Documental da SBM

A aplicação da ferramenta 5 Porquês revelou as causas raiz dos problemas na gestão documental da SBM, priorizadas através do Diagrama de Ishikawa e do Gráfico de Pareto. As principais constatações são:

- **Falta de Ferramentas Digitais Adequadas:** A falta de ferramentas digitais específicas e de um sistema de categorização estruturado são as causas da ineficiência no acesso e no armazenamento de documentos. A causa raiz está na ausência de investimento em tecnologia por parte dos responsáveis e na resistência à mudança, como conforme descrito na Figura 7.

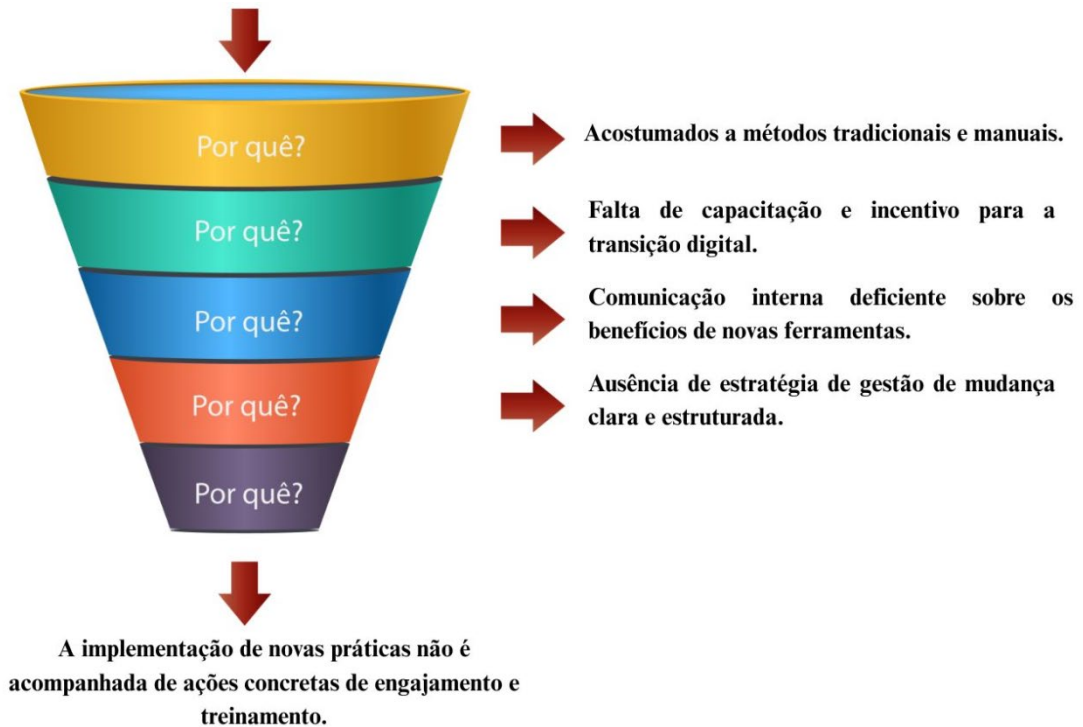
Figura 7 - Problema Inicial: Falta de ferramentas digitais adequadas.



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

- Métodos de Arquivamento Ineficazes: A falta de procedimentos claros e padronizados para o arquivamento decorre de treinamento e orientação inadequados. A causa raiz é a subestimação da eficiência dos processos e a ausência de indicadores claros que evidenciem o custo da mão de obra e a ineficiência no acesso à informação, demonstrando que a gestão documental não é tratada como uma prioridade estratégica, como descrito na Figura 8.

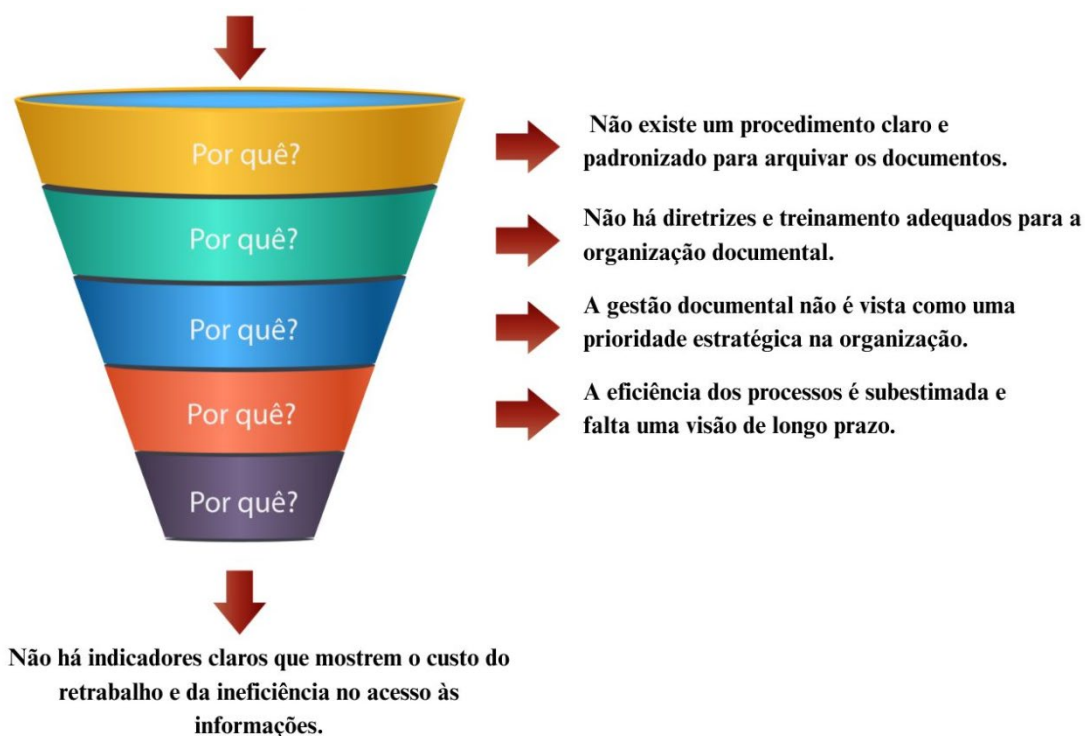
Figura 8 - Problema Inicial: Métodos de arquivamento ineficazes.



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

- Resistência à Mudança dos Militares: A resistência é atribuída ao uso de métodos tradicionais e à falta de treinamento adequado e de incentivos para a transição digital. A ausência de uma estratégia clara e estruturada de gestão da mudança, aliada à comunicação interna inadequada sobre as vantagens das novas ferramentas, são as principais causas, como descrito na Figura 9.

Figura 9 - Problema Inicial: Aversão dos militares a novas abordagens.



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

4.4. Ações tomadas com 5W1H

Após a aplicação da metodologia 5W1H à Seção de Benefícios Militar (SBM), identificou-se a necessidade de digitalizar documentos para otimizar o acesso às informações, reduzir retrabalhos e aprimorar a gestão documental. A proposta abrange a implantação de um sistema digital padronizado, para o qual a instituição optou por utilizar o Nextcloud, a elaboração de manuais de procedimentos, treinamentos presenciais e a criação de indicadores de desempenho. As ações foram organizadas de forma estratégica, com o planejamento das ações elaboradas através das ferramentas apresentadas anteriormente como o Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto e 5 porquês, respeitando prazos, responsabilidades e recursos disponíveis, visando não apenas à eficiência operacional da SBM, mas também ao alinhamento com as normas legais e à transição para métodos mais modernos e seguros de arquivamento, como evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 - 5W1H.

O QUE (WHAT)	POR QUÊ (WHY)	ONDE (WHERE)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	COMO (HOW)
Digitalizar documentos para facilitar o acesso e otimizar o armazenamento	Para reduzir o tempo de acesso a informações, melhorar a organização documental e diminuir o retrabalho	Na Seção de Benefícios Militar (SBM).	Equipe de militares que trabalham na SBM	Em até 3 meses	Digitalização será feita utilizando scanners da instituição
Implementar um sistema digital de gestão documental Nextcloud	Para facilitar a integração de novos colaboradores e garantir a padronização dos processos		Gestores e chefes: responsáveis por coordenar a digitalização e assegurar a padronização	Em até 1 mês	Com foco em usabilidade, classificação, indexação e segurança da informação
Elaborar e distribuir manuais de procedimentos para padronizar o arquivamento	Para superar a resistência dos militares, promovendo a transição para métodos digitais		Instrutores de treinamento: militares responsáveis pelos processos de melhoria	Treinamentos para militares: iniciado 1 mês antes da implementação, com instruções semanais	Treinamentos presenciais, no horário de expediente
Realizar treinamentos para militares sobre as novas ferramentas e métodos	Para cumprir as normas legais e otimizar a eficiência operacional da SBM		Equipe de gestão documental: encarregada de criar os manuais e definir os procedimentos	Elaboração de manuais: dentro do primeiro mês após a decisão de padronização	Manual será criado com base nas melhores práticas de gestão documental
Criar indicadores de desempenho para monitorar a eficiência da gestão documental	Para garantir a melhoria contínua no gerenciamento		Gestores e chefes: responsáveis pela SBM	Criação de indicadores: em até 2 meses após o sistema digital estar em funcionamento	Indicadores definidos para medir tempo de busca, número de documentos digitalizados e erros no arquivamento

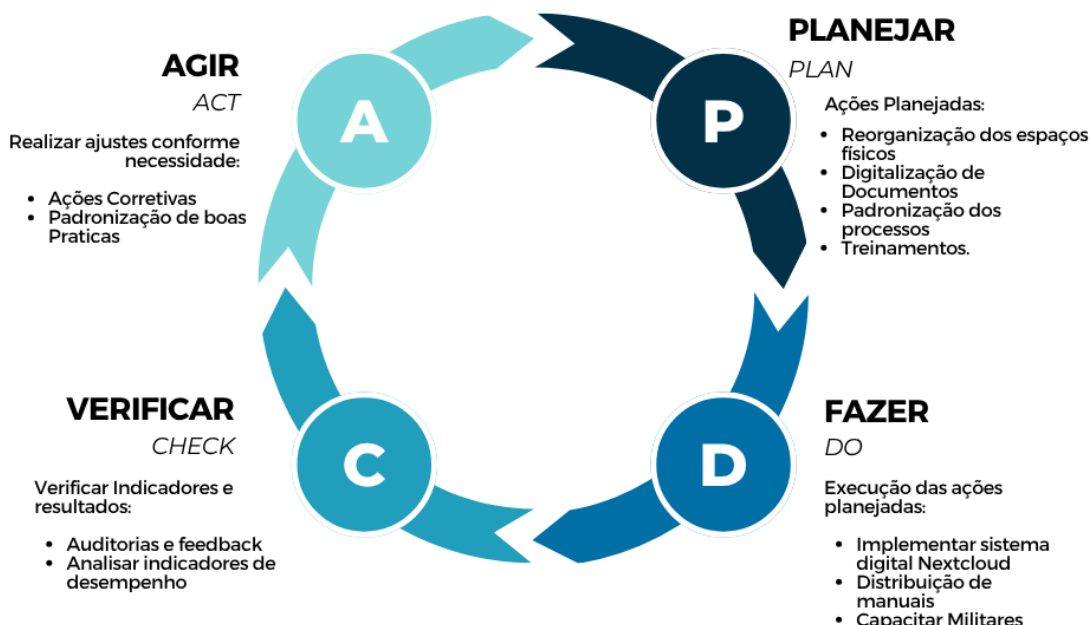
Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

4.5. Resultados Obtidos através do Ciclo PDCA

Como resultado, foi estabelecido o ciclo PDCA, uma metodologia eficaz para garantir a melhoria contínua dos processos de gestão documental da SBM. Com base em análises anteriores, como o Diagrama de Ishikawa, o gráfico de Pareto, 5 porquês e o 5W1H, o PDCA foi utilizado para monitorar e ajustar continuamente as ações propostas, a

fim de maximizar a eficiência e garantir a sustentabilidade das melhorias implementadas, ciclo é descrito pelos quatro passos a seguir, ilustrados na Figura 10.

Figura 10 - Ciclo PDCA da SBM.



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

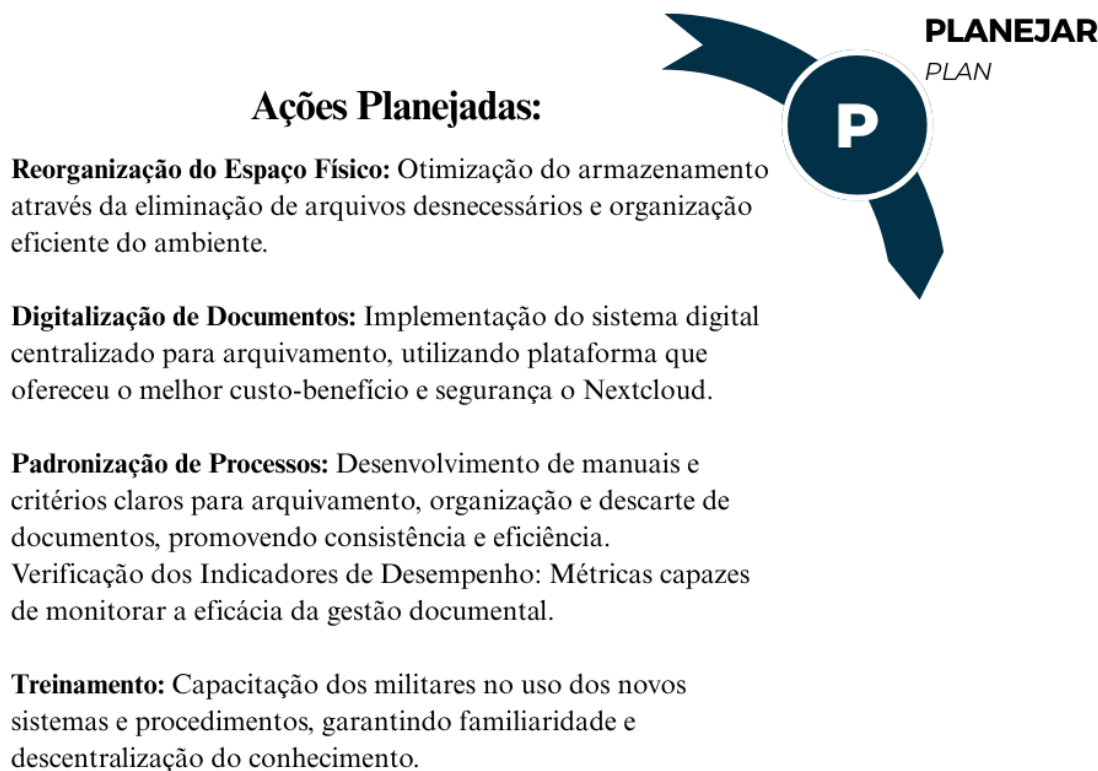
O Ciclo PDCA foi adotado como ferramenta essencial para garantir a melhoria contínua da gestão documental da SBM. Com base na triagem documental, no planejamento estratégico e nas ações previstas pelo método 5W1H, intervenções práticas foram executadas, as quais ampliaram a organização, eficiência e conformidade do setor. A seguir, apresenta-se a adaptação do PDCA com base nas ações realizadas:

4.5.1. 1º Passo: *Plan* (Planejar)

O planejamento focou na identificação e resolução dos problemas da gestão documental da SBM, durante o diagnóstico do acervo, identificou-se que aproximadamente 72,18% dos documentos físicos eram materiais descartáveis, como cópias e rascunhos, e apenas 27,14% (cerca de 15.750 folhas) possuíam valor arquivístico real. Com isso, planejou-se a eliminação legal dos descartáveis, a atualização da Tabela de Temporalidade Documental, e a indexação dos documentos remanescentes por tipo, setor e data. Também foram incluídas ações previstas no plano 5W1H, como a elaboração e distribuição de manuais de procedimentos e a realização de treinamentos com os militares

da seção, focando nas novas práticas e ferramentas adotadas, conforme apresentado na Figura 11.

Figura 11 – Plan.



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

4.5.2. 2º Passo: Do (Executar)

As ações planejadas foram colocadas em prática com a execução do descarte controlado dos documentos obsoletos, conforme normas arquivísticas, e a atualização da tabela de temporalidade. Os documentos de valor foram indexados adequadamente e organizados no sistema *Nextcloud*, adotado pela instituição. Simultaneamente, foram elaborados e distribuídos manuais de procedimentos para padronizar o arquivamento e iniciaram-se os treinamentos com os militares envolvidos, promovendo capacitação sobre os novos colaboradores, conforme esquematizado na Figura 12.

Figura 12 – Do.**Implementação:**

Digitalização de documentos e integração de um sistema de gestão documental.

Distribuição de manuais e procedimentos padronizados a todos os envolvidos.

Treinamento dos militares sobre novas práticas de organização e uso do sistema digital.

Recursos Utilizados:

Nextcloud como Ferramenta de armazenamento

Impressoras para digitalização da Instituição

Chefes e Gestores instruídos para liderar a implementação.



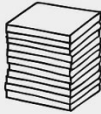
Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

O diagnóstico do acervo físico da SBM revelou a existência de 42 caixas de arquivos desorganizados, contendo uma estimativa de 52.500 folhas de documentos, com base na média de 1.250 folhas por caixa de arquivo-morto. Essa situação é caracterizada pela desorganização generalizada, dificultando o acesso e o controle sobre as informações armazenadas. Após a triagem detalhada, utilizando critérios arquivísticos e de valor documental, os seguintes dados foram obtidos, mostrado na Figura 13.

Figura 13 - Diagnóstico de Acervo Físico de Documentos.

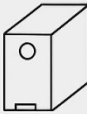
1. Situação Inicial:

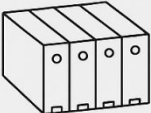
- Documentos estavam espalhados e desorganizados no setor.
- Após levantamento, foram agrupados em 42 caixas de arquivo.



2. Capacidade Estimada das Caixas:

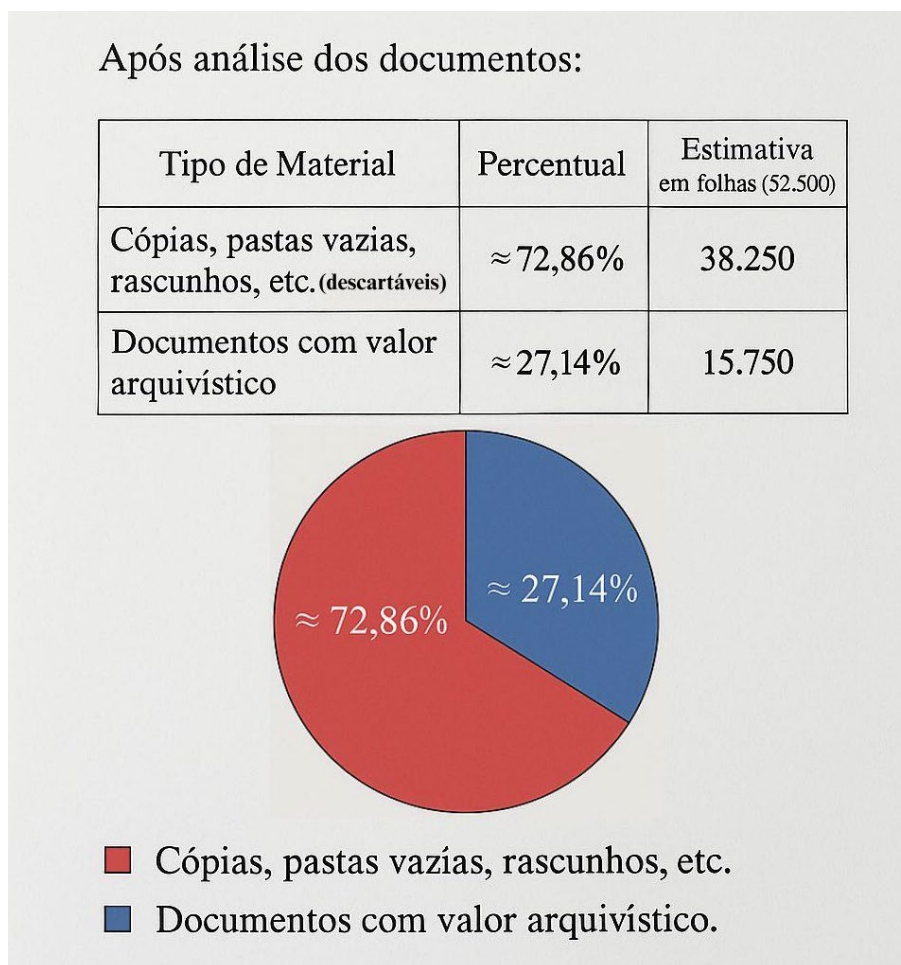
- Tipo: Caixa de Arquivo
- Material: Plástico Polionda
- Dimensões: 33 cm × 13 cm × 5 cm
- Capacidade: 1.250 folhas
- Peso máximo: até 5 kg



 42 caixas × 1.250 folhas =
= 52.500 folhas/documentos estimados

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

A triagem realizada no acervo documental da SBM resultou em uma expressiva redução física de aproximadamente 72,86% do total, o que equivale à liberação de cerca de 27 caixas de arquivo-morto, anteriormente ocupadas por materiais sem valor arquivístico, como cópias, rascunhos e pastas vazias. Essa ação promoveu um ganho imediato em termos de espaço físico, organização visual do ambiente e melhorias na ergonomia operacional. Os 27,14% remanescentes, compostos por documentos relevantes, foram classificados com base em critérios arquivísticos, distribuindo-se entre documentos de valor primário, valor secundário e valor permanente. Essa categorização observou os princípios fundamentais da arquivologia, respeitando a temporalidade documental, o valor informativo e a proveniência dos registros, estabelecendo uma base sólida para futuras ações de digitalização, descarte legal e controle sistêmico da informação, conforme apresentado na Figura 14.

Figura 14 - Classificação Pós-Triagem.

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Com base nos resultados da triagem documental, a classificação dos documentos com valor arquivístico, totalizando 15.750 folhas. Desse total, a maior parte é composta por documentos de natureza administrativa, com 10.151 unidades, representando 64,40% do acervo analisado. Em seguida, aparecem os documentos de caráter legal ou jurídico, somando 4.186 folhas, o equivalente a 26,58%. Por fim, os documentos de valor histórico correspondem a 1.413 folhas, representando 9,02% do total. Esses dados reforçam a predominância de registros administrativos na rotina da organização, ao mesmo tempo em que evidenciam a importância de manter a integridade dos documentos legais e históricos, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Natureza do Conteúdo dos Documentos com Valor Arquivístico (Total: 15.750 documentos).

Natureza do Conteúdo	Porcentagem	Quantidade
Administrativos	64,40%	10.151
Legais ou Jurídicos	26,58%	4.186
Históricos	9,02%	1.413
Total	100%	15.750

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Todos os documentos preservados após a triagem encontram-se exclusivamente na forma textual, sem a presença de outros formatos. Conforme detalhado na Tabela 3.

Tabela 3 - Forma dos Documentos.

Forma	Porcentagem	Observação
Textual	1	Todos os documentos são textuais

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Entre os documentos preservados, os ofícios correspondem a 30% do total (4.725 documentos), seguidos por relatórios com 25% (3.938) e requerimentos com 20% (3.150). As cópias de certidões representam 15% (2.363), enquanto as cópias comprobatórias somam 10% (1.575). Esses percentuais estão detalhados na Tabela 4, que apresenta a classificação por espécie documental.

Tabela 4 - Espécie Documental (Exemplo com Percentuais).

Espécie Documental	Percentual	Quantidade
Ofícios	30,00%	4.725
Relatórios	25,00%	3.938
Requerimentos	20,00%	3.150
Cópias de Certidões	15%	2.363
Cópias Comprobatórias	10,00%	1.575
Total	100,00%	15.750

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

A triagem documental realizada na SBM, resultou em impactos significativos nos indicadores de desempenho do setor. O tempo médio para localização de documentos físicos, anteriormente indefinido, foi reduzido para aproximadamente 7 minutos, refletindo uma redução de 72% no tempo de busca e aumento expressivo na agilidade operacional. A ocupação física, que anteriormente exigia 42 caixas de arquivo-morto, foi reduzida para 13, liberando espaço e promovendo um ambiente mais organizado e funcional. Em termos de volume, o acervo passou de cerca de 52.500 para 15.750 folhas, representando uma diminuição de 70% na quantidade de documentos físicos armazenados. E também, a triagem permitiu identificar com clareza os documentos com valor arquivístico, o que anteriormente era indefinido, alcançando agora 100% de classificação adequada. A acessibilidade e a rastreabilidade das informações, antes limitadas, passaram a ser consideradas elevadas, facilitando a recuperação de dados e a tomada de decisão. Esses avanços demonstram a efetividade das ações implantadas e reforçam a importância da gestão documental como instrumento estratégico para a eficiência e a conformidade organizacional, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 - Antes e Depois da Intervenção na Gestão Documental.

Indicador	Situação Anterior	Situação Atual	Unidade	Variação (%)
Tempo médio de localização de documentos físicos	Indefinido	7	Minutos	≈100%
Ocupação física do acervo	42	13	Caixas de arquivo-morto	≈69%
Volume estimado de folhas/documentos	52.500	15.750	Folhas A4	≈70%
Acessibilidade e rastreabilidade	Limitada	Alta	Qualitativo	↑ Significativa

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

A triagem documental realizada na SBM proporcionou benefícios estratégicos relevantes, como a liberação de espaço físico, viabilizando adequações estruturais, melhor mobilidade interna e futuras expansões do setor. Além disso, a ação garantiu conformidade com a Lei nº 8.159/1991 e o Decreto nº 10.278/2020, reforçando o alinhamento legal das práticas adotadas. Houve também um expressivo aperfeiçoamento no acesso à informação, com a localização de documentos de valor efetivo tornando-se mais ágil e confiável. A partir dessa reorganização, criou-se uma base sólida para a digitalização do acervo, agora apto a ser indexado de forma estruturada. Por fim, a iniciativa contribuiu diretamente para o fortalecimento da cultura organizacional, promovendo maior conscientização dos militares quanto à importância da gestão documental eficiente e contínua.

Entre as medidas recomendadas após a triagem documental, destaca-se a eliminação legal dos 72,18% de documentos descartáveis, realizada com o devido registro de descarte em conformidade com as normas arquivísticas e a política interna da instituição. Paralelamente, recomenda-se a atualização da Tabela de Temporalidade Documental, com definição clara dos prazos de guarda e critérios de destinação final, alinhados às diretrizes do setor de protocolo. Os documentos remanescentes devem ser devidamente indexados por tipo, setor de origem e data, garantindo organização e rastreabilidade. Por fim, a utilização de um sistema eletrônico de gestão documental, como o *Nextcloud*, já adotado institucionalmente, se mostra essencial para assegurar maior controle, acessibilidade e continuidade na padronização das práticas documentais.

4.5.3. 3º Passo: *Check* (Verificar)

Durante a verificação, utilizaram-se indicadores como tempo de busca documental passou de indefinido para aproximadamente 7 minutos, taxa de documentos classificados corretamente, adesão ao sistema digital e grau de satisfação dos colaboradores. Auditorias internas e feedbacks dos militares usuários demonstraram melhoria significativa na acessibilidade, organização e compreensão das novas rotinas. Foi avaliada também a efetividade dos treinamentos e o uso adequado dos manuais distribuídos, conforme esquematizado na Figura 15. O modelo de um dos manuais está disponibilizado no Apêndice A.

Figura 15 – *Check*.

Monitoramento:

Acompanhamento de indicadores de eficiência, o tempo médio para localizar documentos era indefinido e foi para 5 minutos.

Realização de auditorias periódicas para verificar se os procedimentos estão sendo seguidos corretamente.

Coleta de feedback dos militares para identificar dificuldades e possíveis áreas de melhoria.

Análise de Resultados:

Comparação dos resultados coletados com as metas estabelecidas.

Verificação do impacto das ações propostas na eficiência da gestão documental

VERIFICAR
CHECK



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

4.5.4. 4º Passo: *Act* (Agir)

Com base nos resultados obtidos, as ações que demonstraram maior impacto foram incorporadas de forma permanente à rotina da seção. O uso do *Nextcloud* foi consolidado como o sistema oficial de gestão documental, e os manuais foram institucionalizados como ferramenta de apoio contínuo. Definiu-se a necessidade de reciclagens periódicas, especialmente para militares recém-chegados, garantindo a continuidade do conhecimento

e a padronização das práticas. A nova Tabela de Temporalidade passou a fazer parte dos documentos oficiais do setor, e as melhorias no espaço físico foram mantidas como novo padrão organizacional. Além disso, propôs-se a criação de um canal interno para sugestões de melhoria contínua, reforçando o compromisso da SBM com a gestão documental eficiente, transparente e sustentável, conforme esquematizado na Figura 16.

Figura 16 – Act.



Ações Corretivas:

Ajuste de procedimentos conforme o feedback e resultados obtidos.

Reforço de treinamentos para áreas com baixo desempenho.

Atualização de manuais e processos baseados nas dificuldades identificadas durante a implementação.

Padronização das Melhores Práticas:

Formalização dos processos que trouxeram resultados positivos.

Compartilhamento das boas práticas internamente para solidificar a cultura de gestão documental

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada sobre a gestão documental na SBM evidencia seu papel central na otimização dos processos administrativos e na excelência dos serviços prestados. Inicialmente, identificamos os procedimentos vigentes de gerenciamento e armazenamento de documentos e arquivos, bem como os principais problemas e desafios enfrentados pela organização, especialmente no que diz respeito à segurança da informação, o que permitiu uma compreensão clara das áreas que requerem intervenção.

Com base nesse diagnóstico, foram desenvolvidos critérios e categorias de classificação bem definidos, que contribuirão significativamente para a localização e acessibilidade dos documentos, tanto digitais quanto físicos.

Com o objetivo de apoiar a gestão documental nas operações administrativas diárias da SBM, elaboraram-se procedimentos e manuais que poderão ser amplamente úteis. Adicionalmente, o PDCA foi adotado como uma estratégia permanente de aperfeiçoamento das práticas de gestão, com a definição de indicadores de desempenho que permitem avaliar e monitorar de forma eficaz as ações implementadas, assegurando melhorias contínuas. No entanto, a sustentabilidade dessas melhorias depende diretamente do comprometimento dos colaboradores e dos responsáveis pela gestão.

Essas iniciativas buscaram não apenas garantir a conformidade legal e aumentar a eficiência, mas também promover um ambiente operacional mais produtivo, organizado e sistemático.

Concluiu-se que a SBM demonstrou avanços significativos em seu desempenho administrativo, na organização interna e na qualidade dos serviços prestados, consolidando-se como referência para outras instituições que enfrentam desafios semelhantes na gestão documental.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. F.; OLIVEIRA, C. M. Gestão da mudança em cenários de instabilidade: desafios para a motivação e a entrega de valor ao cliente. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 1–16, jan./mar. 2022.
- 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, DF, 9 jan. 1991.
- BRASIL. Decreto nº 10.278, de 7 de abril de 2020. Regulamenta a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 abr. 2020.
- BRIGIDO, R.; RANDO JUNIOR, E. L. Diagrama de Ishikawa: aplicações e impactos na gestão da qualidade em diversos setores. **Caderno Progressus**, v. 4, n. 8, p. 38–48, 2024. Disponível em: <https://www.cadernosuninter.com/index.php/progressus/article/view/3437>. Acesso em: 12 jun. 2025.
- BURNES, Bernard. **Managing change**. 7. ed. Harlow: Pearson Education, 2017.
- CAMPOS, A. **Controle de processos e estabilidade organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Acadêmica, 1996.
- CAMPOS, Vinícius Alves; SILVA, Marcelo de Moraes. Aplicação das ferramentas da qualidade na identificação e análise de não conformidades em uma pequena empresa do setor moveleiro. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 25., 2018, Bauru, SP. Anais [...]. Bauru, SP: UNESP, 2018. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_25/upload/pdf/EV_076.pdf. Acesso em: 12 jun. 2025.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Tradução de Cecília Camargo Bartalotti. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1–14, 1997.
- COSTA, E. F.; PEREIRA, M. L. Desafios da gestão documental na era digital: repensando o descarte e a preservação. **Revista Brasileira de Arquivologia Online**, v. 1, n. 2, p. 78–95, jul./dez. 2020.
- COUTINHO, A. **Aplicações do Diagrama de Ishikawa na gestão de processos**. São Paulo: Editora Gestão, 2020.
- COUTINHO, A. **Condições para o sucesso do brainstorming**. 3. ed. São Paulo: Editora Empresarial, 2023.
- DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- FERNANDES, L. C.; PIRES, C. M. Desenho do cargo e engajamento no trabalho: uma análise da relação entre autonomia, significado e desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 3, p. 250–264, maio/jun. 2018.

- GIANNI, C.; GOTZAMANI, D. **Abordagem holística na gestão organizacional**. São Paulo: Editora Universitária, 2015.
- HERZBERG, F. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.
- HUMPHREY, A. S. **SWOT Analysis for Management Consulting**. SRI Alumni Newsletter, 2005. Disponível em: <https://www.coursehero.com/file/38867641/dec-05pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Guia de controle de qualidade**. Tradução de L. I. de Almeida. São Paulo: Edgard Blücher, 1985.
- JURAN, Joseph M. **Quality Control Handbook**. New York: McGraw-Hill, 1951.
- KARASEK, R. A. **Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign**. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 285–308, 1979.
- KOLBINA, O. SWOT Analysis as a Strategic Planning Tool for Companies in the Food Industry. **Problems of Economic Transition**, v. 57, n. 9, p. 74-83, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10611991.2014.1088367>. Acesso em: 12 jun. 2025.
- LIMA, P. R.; SOUZA, V. A. A gestão documental na era digital: desafios e perspectivas para a organização da informação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTOS, 6., 2017, Brasília. Anais... Brasília: ANABAD, 2017. p. 45-60.
- MACHADO, Patrícia Aparecida; RIBEIRO, Maria Clara da Silva. A importância da ferramenta 5W1H na gestão de projetos: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (CONBREPRO), 11., 2021, Campo Grande, MS. Anais [...]. Campo Grande, MS: ABEPRO, 2021. Disponível em: <https://www.conbrepro.org.br/anais/anais/2021/pdf/135960.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99–113, 1981.
- OSBORN, A. **A técnica do brainstorming para inovação**. São Paulo: Editora Criatividade, 1987.
- PARETO, Vilfredo. **Cours d'Économie Politique**. Lausanne: F. Rouge, 1897.
- SCHELLENBERG, T.; SOUSA, R. **Gestão de documentos: desafios e soluções**. São Paulo: Editora Arquivos, 1997.
- SCHELLENBERG, Theodore R. **Modern archives: principles and techniques**. Chicago: University of Chicago Press, 1956.
- SOUZA, C. R.; LIMA, P. F. Digitalização de documentos: um caminho para a gestão eficiente da informação em instituições públicas. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 799-810, 2017.
- SUDAN, R. **A técnica dos 5 Porquês e suas aplicações na gestão**. São Paulo: Editora Processos, 2023.
- TERZONI, M. **Análise de dados e decisões baseadas em Pareto**. São Paulo: Editora Análise, 2018.

APÊNDICE A – MANUAL DE CONFECCÃO DE ITENS

MANUAL DE CONFECCÃO DE ITENS

ASSUNTOS:

- CERTIDÃO DE CASAMENTO - APRESENTAÇÃO - (3294) - CÔNJUGE - COM NÚPCIAS;
- CERTIDÃO DE CASAMENTO - APRESENTAÇÃO - (3341) - CÔNJUGE - SEM NÚPCIAS/COM NÚPCIAS;
- CERTIDÃO DE CASAMENTO - APRESENTAÇÃO - (3304) - MUDANÇA DE COMPANHEIRO(A) PARA CÔNJUGE - COM NÚPCIAS;
- CERTIDÃO DE CASAMENTO COM AVERBAÇÃO DE DIVÓRCIO OU SEPARAÇÃO JUDICIAL - APRESENTAÇÃO - (3364) - CÔNJUGE;
- ESCRITURA PÚBLICA DECLARATÓRIA - APRESENTAÇÃO - (2097) - COMPANHEIRO(A);
- ESCRITURA PÚBLICA DECLARATÓRIA - APRESENTAÇÃO - TÉRMINO DA UNIÃO ESTÁVEL - (1194) - TEXTO LIVRE - COMPANHEIRO(A);
- DOCUMENTO - APRESENTAÇÃO - (6893) - COMPANHEIRO(A)
- DOCUMENTO - INCLUSÃO DE DEPENDÊNCIA ECONÔMICA - IMPOSTO DE RENDA - (7959) - CÔNJUGE;
- DOCUMENTO - INCLUSÃO DE DEPENDÊNCIA ECONÔMICA - (3296) - CÔNJUGE;
- DOCUMENTO - EXCLUSÃO DE DEPENDÊNCIA ECONÔMICA - IMPOSTO DE RENDA - (7958) - CÔNJUGE; E
- DOCUMENTO - EXCLUSÃO DE DEPENDÊNCIA ECONÔMICA - (1992) - CÔNJUGE;

Informações referentes ao Funcionamento da Seção de Benefícios Militar

NPA-DRH-SDPM-SBM 001A:2025

Disponível no site:

Site de acesso restrito apenas para uso interno.

Observações:

As certidões deverão ser apresentadas por meio do Formulário Eletrônico de Pessoal (FEP), mediante login e senha no Portal do Militar. Passo a passo está descrito abaixo:

Disponível no site:

Site de acesso restrito apenas para uso interno.

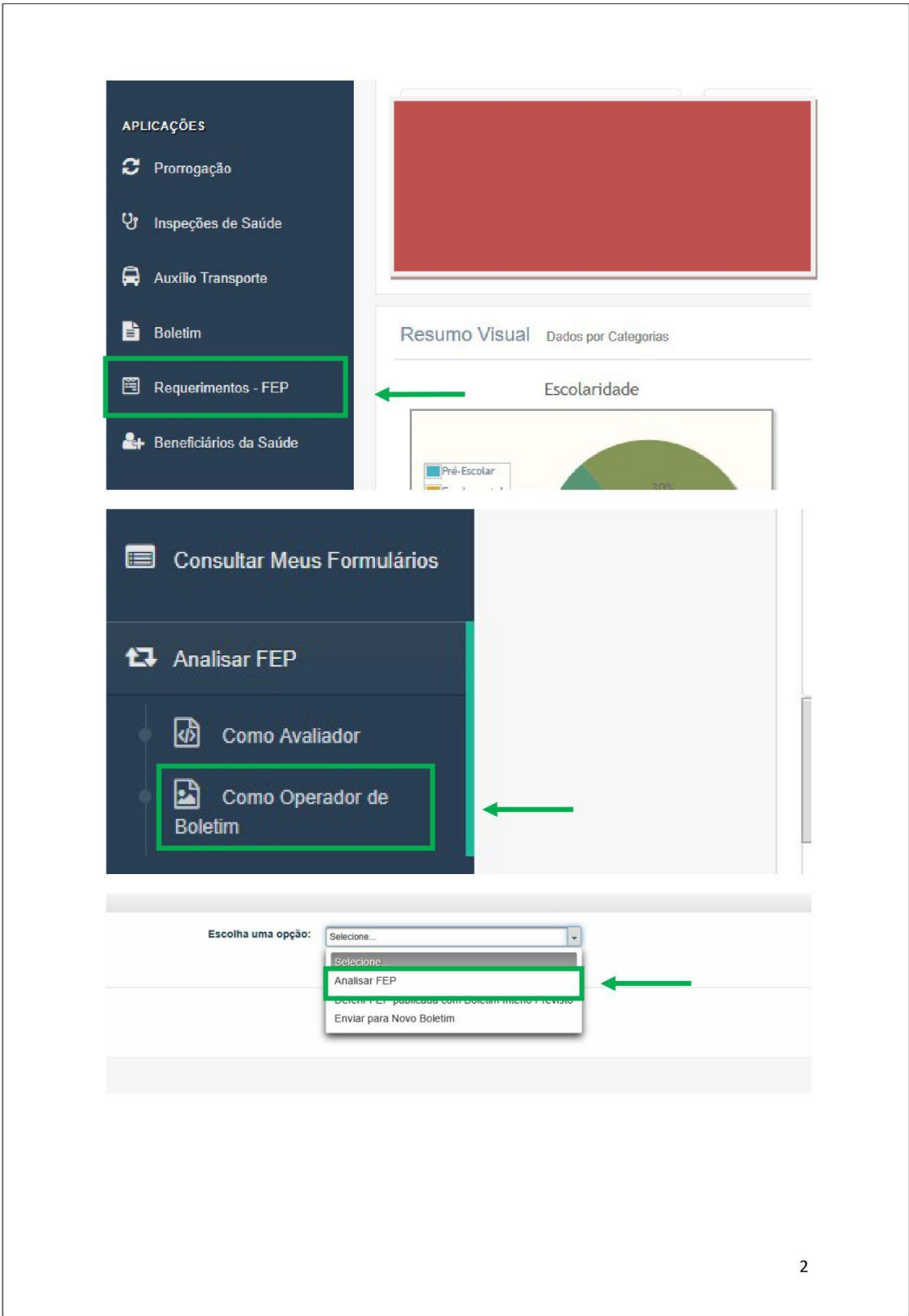
CPF (Somente Números)

Código de Acesso

Lembrar Acesso

Entrar

Esqueci/Não Posso Código de Acesso



Escolha uma opção:

Tipo Administrativo: *

Organização do FEP: (a OM)

- Assistenciais
- Processos

Sistema para confecção de itens no Boletim Interno de Informações Pessoais (BIIP)

Por meio do Portal da OM, será realizada a confecção dos itens no Boletim Interno de Informações Pessoais (BIIP). Passo a passo está descrito abaixo:

LOGIN ÚNICO

Lembrar Acesso

[Esqueci/Não Posso Código de Acesso](#)

The image displays a software interface with three main sections. The top-left section is a dark blue sidebar menu titled "APLICAÇÕES" (Applications), containing items: "Prorrogação", "Inspeções de Saúde", "Auxílio Transporte", "Boletim" (highlighted with a green box), "Requerimentos - FEP", and "Beneficiários da Saúde". To the right of this menu is a large red rectangular area. Below the sidebar, a "Resumo Visual" (Visual Summary) section is visible, featuring a pie chart titled "Escolaridade" (Education) with a legend for "Pré-Escolar". A green arrow points from the "Boletim" menu item to the "Resumo Visual" section. The middle section shows a "Gerenciar Item" (Manage Item) dropdown menu with options: "Encaminhar Item", "Analisar", "Confeccionar" (highlighted with a green box), and "Consultar". A green arrow points from the "Confeccionar" option to the right. The bottom section is titled "Confeção de Item" (Item Configuration) and includes a "MOTIVO" (Reason) form with fields for "Descrição do Motivo" and "Código do Motivo", a "Tipo de Motivo" dropdown, and "LIMPAR" and "FILTRAR" buttons. A green arrow points from the "Código do Motivo" field to the right. Below the form is a table header "RESULTADO DA BUSCA" with columns: "Código", "Nome", "Tratamento", "Automatizado", "Financeiro", and "Ações". The table content shows "Sem dados disponíveis" (No data available).

Modelos ilustrativos de confecção de Itens de acordo com o Portal da OM:

Código do Motivo: 3294 - CERTIDÃO DE CASAMENTO - APRESENTAÇÃO - (3294) - CÔNJUGE - COM NÚPCIAS

NÚMERO DA MATRÍCULA DA CERTIDÃO: 012345 XX XX XXXX X XXXXX XXX 1234567 XX

DESCRIÇÃO DO ÓRGÃO QUE EMITIU A CERTIDÃO: Oficial de Registro Civil das Pessoas Naturais e de Interdições e Tutelas do 1º Subdistrito da Sede, Município e Comarca de São José dos Campos - SP, apresentado através do Ofício s/nº, Protocolo COMAER nº 67700.XXXXXX/2024-XX, encaminhado via FEP nº 2024XXXX000000000

DATA DO MATRIMÔNIO: XX/XX/XXXX

NOME DO(A) CÔNJUGE: NOME DO(A) CÔNJUGE

DATA DE NASCIMENTO DO(A) CÔNJUGE: XX/XX/XXXX

LEGISLAÇÃO DE CONCESSÃO DAS NÚPCIAS: Art. 361, § 1º do RCA 34-1/2020 (RISAER)

Código do Motivo: 3341 - CERTIDÃO DE CASAMENTO - APRESENTAÇÃO - (3341) - CÔNJUGE - SEM NÚPCIAS/COM NÚPCIAS

NÚMERO DA MATRÍCULA DA CERTIDÃO: 012345 XX XX XXXX X XXXXX XXX 1234567 XX

CARTÓRIO / CIRCUNSCRIÇÃO: Oficial de Registro Civil das Pessoas Naturais e Tabelião de Notas do Distrito de Cachoeira de Emas, Município de Pirassununga - SP, enviada através do Ofício nº XXX/SRH/XXXXX, Protocolo COMAER nº 67700.XXXXXX/2024-XX, de XX/XX/XXXX, apresentada através do Ofício nº XXX/SGD/XXXXX, Protocolo COMAER nº 67700.XXXXXX/2024-XX, de XX/XX/XXXX

DATA DO MATRIMÔNIO: XX/XX/XXXX

NOME DO(A) CÔNJUGE: NOME DO(A) CÔNJUGE

DATA DE NASCIMENTO DO(A) CÔNJUGE: XX/XX/XXXX

- a) seja o cônjuge incluído no Cadastro de Dependentes a contar da data do casamento, de acordo com o(a) conforme previsto no Art. 50, § 2º, Inciso I, alínea "a" da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), alterada pela Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019
- b) sejam concedidos oito dias de afastamento total do serviço, por motivo de núpcias, a contar da data do casamento, de acordo com o(a) Art. 361, § 1º do RCA 34-1/2020 (RISAER)