

## XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

### GT- 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

#### A GESTÃO POR PROCESSOS APLICADA NA GESTÃO DE DOCUMENTOS

Fábio Barros da Silva (Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ)

Eliezer Pires da Silva (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO)

Antônio Rodrigues de Andrade (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro -  
UNIRIO)

#### *THE PROCESS MANAGEMENT APPLIED IN THE RECORDS MANAGEMENT*

#### Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

**Resumo:** O estudo apresenta como resultado uma Listagem de verificação e um roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Busca demonstrar assim a gestão de documentos avaliada a partir da abordagem da gestão por processos. Partiu-se do pressuposto de que a gestão por processos pode contribuir para o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e o controle na gestão de documentos em uma instituição. Reconhece-se nesta pesquisa o *Business Process Management* como sinônimo da Gestão por Processos e a Gestão de Documentos como um Macroprocesso. Destaca-se a aplicação da listagem de verificação ao macroprocesso de gestão de documentos e comprova a importância desta para planejar, analisar, controlar, monitorar e melhorar os processos (procedimentos arquivísticos) de gestão de documentos na instituição. O instrumento tem por finalidade permitir um melhor conhecimento do macroprocesso de gestão de documentos, possibilitando assim analisar os processos, padronizar as atividades, racionalizar recursos, controlar e monitorar o desempenho dos processos de gestão de documentos, tornando-os mais eficientes.

**Palavras-Chave:** Gestão de Documentos; Gestão por Processos; Gerenciamento de Processo de Negócio; Arquivologia; Administração.

**Abstract:** The study presents as a result a checklist and a script of application of the process management in the records management in the Universidade Federal do Rio de Janeiro. And it seeks to demonstrate the records management evaluated from the approach of process management. It was assumed that the process management can contribute to the planning, development, implementation and control in the records management in an institution. This research considers BPM as synonymous with process management and the records management with a macro process. It is worth mentioning the application of the checklist to the macroprocess of records management and it proves the importance of this to plan, analyze, control, monitor and improve the processes (archival procedures) of records management in the institution. The purpose of this tool is to provide a better understanding

of the records management macroprocess, thus enabling the analysis of processes, standardizing activities, streamlining resources, controlling and monitoring the performance of records management processes, making them more efficient.

**Keywords:** Records Management; Process Management; Business Process Management; Archives Science; Administration.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão de documentos vem cada vez mais necessitando se adequar aos novos tempos, e isso resulta na busca por novas abordagens, fazendo com que ela passe, assim, a utilizar conceitos e metodologias de outras áreas.

A abordagem da gestão por processos busca, através do aumento da qualidade dos processos, melhorar o desempenho das organizações, visando atender as necessidades dos clientes. E, para isso, demanda um gerenciamento alinhado à estratégia da organização, fortalece a comunicação em todos os níveis da organização, objetiva a melhoria contínua, o planejamento e o monitoramento dos processos. Além de promover mudanças significativas nas organizações e se mostra capaz de atender às demandas impostas pela atual sociedade.

Comprometida em assegurar o direito aos cidadãos de acesso à informação, a UFRJ, como órgão da Administração Pública Brasileira que presta serviços à sociedade, vê a necessidade de instituir uma governança capaz de assegurar este direito, dentre outros. Portanto, aliar a gestão de documentos à gestão por processos acredita-se poder proporcionar uma melhor governança na Universidade. Logo, o estudo em questão apresenta como tema o roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos.

A questão de pesquisa está representada pela seguinte pergunta: Como a gestão por processos pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de documentos na Universidade Federal do Rio de Janeiro?

Esta pesquisa parte do seguinte pressuposto: a gestão por processos pode contribuir para o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e o controle na gestão de documentos em uma instituição.

Já a gestão de documentos que, segundo Valentim (2012), pode ser considerada parte integrante da gestão da informação, deve ser pensada como um macroprocesso, objeto de melhorias constantes.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Os macroprocessos se caracterizam por representarem os processos mais abrangentes da organização, pois abarcam outros processos e têm impacto significativo no funcionamento da organização.

Em função disso, e por não haver, na UFRJ, um programa de gestão de documentos, nem um sistema de gestão de documentos, definiu-se, para fins desta pesquisa, tratar o conceito de gestão de documentos como um macroprocesso.

Sendo o processo de negócio objeto de interesse da abordagem por processos; verificou-se a existência na literatura de muitas definições semelhantes e complementares para este termo. Analisando estas definições, entende-se que o Gerenciamento de Processos de Negócios, também conhecido por *Business Process Management* (BPM), é uma metodologia para definir, analisar e melhorar os processos críticos de uma organização. Assim sendo, esclarece-se que a abordagem da Gestão por Processos a ser considerada nesta pesquisa foi a do BPM.

Nesta perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo geral elaborar um Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos, no âmbito da UFRJ.

Como desdobramentos do objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Sistematizar o conceito de gestão de documentos, a partir de suas abordagens na Arquivologia;
- Caracterizar conceitualmente a gestão por processos, com base em seu desenvolvimento na Administração;
- Aplicar o Roteiro da Gestão por Processos ao macroprocesso de Gestão de Documentos na UFRJ.

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa se caracteriza por um estudo qualitativo de caráter exploratório, com o objetivo de reunir informações acerca dos métodos e teorias da gestão de documentos e da gestão por processos.

Os métodos e as técnicas que compuseram a metodologia desta pesquisa foram a pesquisa bibliográfica, mediante a coleta de dados, complementada pela observação direta.

A importância da pesquisa se evidencia na possibilidade de amadurecer a discussão sobre um tema pouco explorado na literatura arquivística no Brasil. E também, por acreditar que a prática da gestão por processos pode vir a contribuir para a gestão de documentos, de

forma a racionalizar, padronizar e gerir melhor os recursos dispensados aos procedimentos arquivísticos na UFRJ.

## **2 GESTÃO DE DOCUMENTOS**

Considerado, por estudiosos da área, um marco na história dos arquivos e da disciplina arquivística, o conceito de *Records Management*, em português traduzido como Gestão de Documentos, surge nos Estados Unidos, devido ao aumento na produção documental, em virtude da proibição legal de destruir documentos, que é agravada pelo período pós II Guerra Mundial.

A gestão de documentos era considerada por alguns estudiosos como uma operação arquivística capaz de reduzir seletivamente massas documentais, de forma a conservar permanentemente documentos de valor cultural futuro, para efeitos de pesquisa. Já outros estudiosos consideravam a gestão de documentos uma aplicação da “Administração Científica” de Taylor, a qual surgia na época, com fins de eficiência e economia, sendo considerado o uso para pesquisa uma consequência (um subproduto).

Para o melhor entendimento da relação entre a Administração Científica e a Gestão de Documentos esclarece-se que este modelo de administração buscava a racionalização do processo administrativo a partir da eficiência, ou seja, com baixo custo, melhor e mais rápido. A partir desta visão, passaram-se a aplicar os princípios da administração científica para solucionar os problemas com os documentos que, segundo Jardim, “gerou os princípios da gestão de documentos, os quais resultaram, sobretudo, da necessidade de se racionalizar e modernizar as administrações.” (JARDIM, 1987 p.36).

Portanto, fica claro, segundo Indolfo (2007), que a gestão de documentos era um conceito inicialmente mais administrativo e econômico do que arquivístico.

Este conceito transforma o uso dos arquivos e até a própria arquivística, a partir da concepção da Teoria das Três Idades e o de Ciclo de Vida do documento. Significando princípios distintos, a Teoria das Três Idades representa um esquema para o arquivamento dos documentos segundo sua frequência de consulta e vigência administrativa. Ao contrário disto, a ideia de Ciclo de Vida do documento expressa as fases do documento, ou seja, da produção do documento, passando pela vida útil e produtiva - cumprindo com as finalidades para as quais foi criado, até sua destruição - quando já tenha cumprido sua finalidade, ou sua conservação - caso possua valor que a justifique.

Já, na Europa, a resposta aos problemas colocados pelo aumento da massa documental produziu uma diversidade de modelos que variam de acordo com o país, governo, tradição arquivística e contexto histórico.

Somente em 1991, no Brasil, é introduzido o conceito de gestão de documentos, a partir da Lei 8.159, também conhecida como a Lei de Arquivos, que dispõe sobre a política nacional de arquivos público e privado. Este conceito surge como forma de garantir o controle do Ciclo de Vida do Documento, permitindo uma avaliação criteriosa e uma organização dos documentos.

### **2.1 Perspectivas Contemporâneas da Gestão de Documentos**

A gestão de documentos vem passando por intensas alterações ao longo de sua trajetória arquivística e se reafirmando como uma solução cada vez mais adequada aos problemas de sua época.

Com o passar dos anos, a crescente automação do processo produtivo e o uso intensivo de recursos tecnológicos produzem efeitos na geração, processamento, armazenamento, uso e acesso à informação arquivística. O conceito de Ciclo de Vida dos documentos passa a receber críticas, sendo uma delas com relação à aplicabilidade deste conceito em documentos de suporte digital, ou seja, o conceito, bem-sucedido para documentos em suporte físico, não se aplicaria aos documentos digitais, devido aos diversos processos tecnológicos inerentes aos documentos eletrônicos.

As discussões teóricas sobre o tema levam a discursos de quebra de paradigma, a estabelecer reflexões com base no pensamento contemporâneo e até mesmo buscar sentido da validação e preservação do contexto de produção de documentos eletrônicos a partir da Diplomática.

Críticas sobre a abordagem norte-americana da gestão de documentos surgem com o passar dos anos. Países com características, necessidades e contextos arquivísticos diferentes sugerem outras abordagens, na tentativa de lidar com as questões sobre a gestão de documentos em seus países. Dentre as abordagens, destacam-se aqui a canadense, que ficou conhecida na literatura como “Arquivística Integrada”, e mais recentemente a abordagem australiana do “*Records Continuum*”.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

A chamada Arquivística Integrada, proposta pelos Canadenses Jean-Yves Rousseau e Carol Couture, na década de 1990, é um modelo que propunha uma reconstrução da área e a sua recondução ao nível de disciplina científica.

Este modelo almejava uma abordagem onde a gestão da informação subsidiasse a gestão de documentos e, para isso, revisitavam conceitos, princípios e teorias arquivísticas.

No Brasil, o modelo da Arquivística Integrada proposto por Rousseau e Couture não causou muito impacto. Isso porque a nossa realidade (tradição arquivística) é completamente diferente. O que os canadenses pretendiam com a proposta era romper com a tradição arquivística (daquele país), tratando a informação do início ao fim, tendo uma arquivística apoiada na pesquisa, nos programas de pós-graduação, ou outros estudos de alto nível, e na cooperação com as outras disciplinas e profissionais, como já foi dito anteriormente.

Diferentemente da proposta dos canadenses Rousseau e Couture, a teoria do *Records Continuum* é outra abordagem da gestão de documentos. Concebida na Austrália em 1996, por Frank Upward, esta teoria tem como base a proposta do Sistema de Séries, feita por Peter Scott - Arquivista do *Commonwealth Archives Office*, em 1964.

Peter Scott justificou sua proposta, afirmando que seria possível, desta forma, descrever as relações entre os documentos, os criadores e os processos que o demandaram, de maneira a abarcar todo o seu trâmite, independente das instabilidades administrativas.

Devido às constantes mudanças nas estruturas administrativas governamentais, os arquivistas australianos não aceitavam bem a ideia de “*record group*”<sup>1</sup>, uma vez que utilizavam os modelos das práticas arquivísticas desenvolvidas na Europa.

Para alguns autores, essa concepção do conceito de *Continuum* se constitui num novo paradigma no campo arquivístico, rompendo com a ideia de fases distintas dos documentos.

A crítica dos australianos ao Ciclo de Vida de Documentos se faz por considerarem este fragmentado, já que utilizam uma divisão entre gestão de documentos correntes e intermediários e a preservação dos documentos permanentes. A ideia do *Continuum* é unificar a Gestão de Documentos, uma vez que os documentos circulam sem fim, existindo uma

---

<sup>1</sup> O termo está relacionado à organização dos arquivos feita por Fundo, considerando o princípio da proveniência. De acordo com a *Multilingual Archival Terminology*, do Conselho Internacional de Arquivos – CIA, (1999, s/p, tradução nossa) o termo é definido como “um conjunto de documentos organizados demonstrando a relação dos documentos com base na proveniência de um arquivo para fins de controle. Um conjunto de documentos constitui os arquivos (ou parte dele, sob custódia de uma instituição arquivística) de uma entidade autônoma de manutenção de documentos (recordkeeping). Ver também: coleção, fundo, subfundo”.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

relação contínua entre passado, presente e futuro. Ou seja, a interpretação do Continuum é de forma simultânea e não sequencial, atuando a partir da produção dos documentos, de forma que possam cumprir suas finalidades simultaneamente ao longo do tempo.

Atualmente, as normas internacionais consolidam e afirmam as ações de gestão de documentos eletrônicos, como o caso das diretrizes do Conselho Internacional de Arquivos (CIA), as normas ISO 15489 1 e 2 sobre gestão de documentos e as normas ISO 30300 e 30301 de sistemas de gestão para documentos. Estas últimas permitem as organizações procederem a uma auditoria de seus sistemas de gestão de documentos.

A ISO 15489 surge inicialmente como uma forma de conversão da norma australiana AS 4390 de 1996 em norma internacional. Pode-se compreender esta norma como um grande esforço de estabelecer um modelo internacional de boas práticas de Gestão de Documentos, em um contexto dominado por tradições nacionais diferentes entre si e dificilmente compatíveis, em muitos casos.

Llansó Sanjuan (2015), ao fazer uma análise da norma ISO 15489, considera esta uma atualização dos princípios metodológicos da Arquivologia; definindo as características essenciais dos documentos, destaca o interesse pela análise funcional e prioriza a Classificação e Avaliação, entre os processos de gestão de documentos. Outro ponto digno de nota é que a norma leva em conta que os executivos das organizações são pessoas importantes na aplicação do Sistema de Gestão de Documentos; e também fornece excelente visão dos conceitos de gestão de documentos aos profissionais de TI.

O surgimento, em 2011, das normas ISO 30300:2011 informação e documentação – sistemas de gestão para documentos – fundamentos e vocabulário e ISO 30301:2011 informação e documentação – sistemas de gestão para documentos – requisitos, significou, segundo estudiosos, uma mudança de estratégia no âmbito da normalização da gestão de documentos. Passou de uma proposta centrada na eficácia de um Sistema de Gestão de Documentos (representado pela ISO 15489) a outra baseada em situar a gestão de documentos (entendida como macroprocesso) entre os grandes sistemas de gestão da organização, orientando na eficácia da gestão de documentos para sua certificação.

Para Indolfo (2007), o papel da gestão de documentos hoje, para o controle do Ciclo de Vida, ganhou uma revitalização incomparável, tornando-se primordial para garantir cada vez mais a eficiência, a eficácia e a qualidade nos negócios, nas decisões e na preservação da memória.

Diante do exposto, pode-se perceber que o conceito de gestão de documentos possui uma relação (mesmo que abrangente) com a Administração e, atualmente, as novas demandas são estas: informacional, social, tecnológica e etc. contribuem para uma maior aproximação da gestão de documentos com a Administração, a partir da abordagem por processos, de forma a proporcionar uma melhoria nas funções arquivísticas e também nas funções administrativas.

### **3 GESTÃO POR PROCESSOS: O PONTO DE PARTIDA NA PERSPECTIVA DA QUALIDADE**

Na emergência do debate da qualidade se faz necessário ressaltar que o controle da qualidade para alguns autores foi adotado relativamente cedo na Inglaterra, a partir da Revolução Industrial, com o desenvolvimento de ferramentas de trabalho e dos sistemas de unidades de medida.

Já outros acreditam que o controle da qualidade moderno teve seu início na década de 1930, a partir da proposta de Taylor da Administração Científica, sendo baseada na divisão do trabalho, na seleção científica do trabalhador, da supervisão, da ênfase na eficiência e etc., que mesmo com o objetivo de aumentar a produção a baixo custo, trouxeram melhorias para os processos de trabalho e, conseqüentemente, melhor qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Nesta perspectiva, Garvin (1992 *apud* BUENO, 2010), apresenta a evolução da Qualidade, caracterizada em quatro Eras, sendo elas:

A Era da inspeção – O objetivo nesta fase era obter qualidade igual e uniforme em todos os produtos e a ênfase centrou na conformidade.

A Era do Controle da Qualidade – Marcam esta Era o surgimento dos Programas de capacitação de pessoal, jornais e revistas especializadas e associações profissionais, com destaque nos Estados Unidos para a Associação Americana para Controle da Qualidade – *American Society for Quality Control (ASQC)* e no Japão com a Associação de Cientistas e Engenheiros Japoneses – *Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE)*.

A Era da Garantia da Qualidade – Influenciada pelas atividades da Escola de Recursos Humanos, esta Era evidenciou-se pela valorização do planejamento para obter a Qualidade; da coordenação das atividades entre os departamentos; do estabelecimento de padrões da Qualidade; além das técnicas estatísticas.



**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

A Era da Gestão de Qualidade Total ou Gestão Estratégica da Qualidade – *Total Quality Management* (TQM). A TQM pode ser considerada a soma e a consequência das três Eras anteriores, estando em curso até hoje.

Referente ao Controle da Qualidade Total – *Total Quality Control* (TQC), o Sistema Toyota de Produção (STP), é considerado o segundo paradigma na trajetória histórica da administração após a administração científica. Desenvolvido no Japão, na fábrica de automóveis Toyota, no fim da década de 1950, por Toyoda Skichi, Taiichi Ohno e Shigeo Shingo, revolucionaram métodos e práticas na indústria japonesa.

De acordo com a leitura realizada, pode-se verificar, que o modelo de administração STP tem como base os princípios significativos da eliminação de desperdício, a fabricação com qualidade e o envolvimento dos colaboradores. E que este sistema tem como objetivo, basicamente, aumentar a eficiência e a produtividade, evitando desperdícios, como a superprodução, gargalos ou excesso de estoque.

A partir do exposto, fica evidente a evolução da Qualidade na área da Administração, o entendimento do conceito da Gestão da Qualidade Total - *Total Quality Management*<sup>2</sup> (TQM), como uma filosofia de gestão baseada em um conjunto de princípios, sistemas e ferramentas, engloba conceitos e filosofias como: valores da empresa relativos aos clientes (interno e externo), a qualidade em primeiro lugar, entendimento da melhoria contínua, participação de todos colaboradores da empresa, conceito de *breakthrough*<sup>3</sup>, conceito de *empowerment*<sup>4</sup>, entendimento das relações causa-e-efeito, métodos para resolução de problemas, planejamento para melhoria, atenção centrada nos processos, reconhecimento pessoal, qualidade total da cadeia produtiva, respeito aos colaboradores, formação intensiva, círculo de controle de qualidade (uso de ferramentas da qualidade) gestão do produto ou serviço e total responsabilidade do dirigente máximo (definição de políticas, objetivos estratégicos e verificação do sistema).

---

<sup>2</sup> O termo Total Quality Management – é encontrado na literatura como “Administração da Qualidade Total” e “Gestão da Qualidade Total”; optou-se utilizar nesta pesquisa o termo Gestão da Qualidade Total.

<sup>3</sup> *Breakthrough* é o conceito definido por Juran, estabelecendo que melhorias alcançadas devem ser incorporadas como novos padrões, para que não haja perdas nos níveis de qualidade; é composto pelo planejamento, controle e melhoramento da qualidade.

<sup>4</sup> Empowerment é uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações, através da delegação de poder. Devemos entender este poder como sendo o resultado do compartilhamento de informações fundamentais sobre o negócio e seus projetos, da delegação de autonomia para a tomada de decisões, e da participação ativa dos colaboradores na gestão do negócio, assumindo responsabilidades e liderança de forma compartilhada. (HILSDORF, 2010, p.1).

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Muitas ferramentas da qualidade foram concebidas e tornaram-se referência na obtenção da qualidade nas organizações. Nesta linha de raciocínio, as normas da Organização Internacional para Normalização – *International Organization for Standardization (ISO)*, se configura como um novo aliado na questão da Qualidade.

Em meio à expansão da globalização, no final da década de 1980, a Organização Internacional para Normalização (ISO) desenvolveu, por meio de um de seus comitês técnicos, *Quality Management and Quality Assurance – ISO/TC 176: Gestão da Qualidade* – uma série de normas conhecida por ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade.

A versão brasileira da norma é de responsabilidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), identificada sob o código ABNT NBR ISO 9000.

De acordo com Maranhão e Macieira (2011, p.43), a revisão da série ISO 9000:2000 trouxe “mudanças conceituais, dentre as quais a obrigatoriedade de a organização evoluir da estrutura por requisitos (compatível com a abordagem funcional) para a abordagem por processos (incompatível com a abordagem funcional).” Ou seja, passou a adotar uma visão de gestão da qualidade e não mais de garantia da qualidade, introduzindo elementos da gestão por processo, gestão por diretrizes e foco no cliente.

A Reengenharia, outro marco evolutivo da Administração, surge em 1990 nos Estados Unidos, proposta por Michael Hammer. Diferentemente das outras abordagens vistas até aqui, a Reengenharia não é restrita ao processo de produção; a unidade de análise passa a ser qualquer processo de negócio, seja de produção, administrativo, ou qualquer outro; e as Tecnologias de Informação (TI) assumem papel importante para a Reengenharia.

De acordo com Paim et al. (2009), o modelo proposto por Hammer está baseado na reestruturação dramática e radical dos processos, com apoio da alta administração, da ampliação da TI e a preparação dos Recursos Humanos para transformação. Neste modelo, a mudança deveria ocorrer como uma ruptura radical e não podia ser feita em pequenas etapas, ou seja, a organização deveria romper com o passado e reprojeter o futuro, em direção ao que se desejasse.

A Reengenharia adota uma orientação baseada em processo de negócios que envolvem elementos de estrutura, enfoque, medição, propriedade e clientes. Para os estudiosos da área, para a Reengenharia alcançar grandes melhoramentos não se pode apenas cortar custo e simplesmente automatizar processos mas sim mudar as regras (antigas e impostas) da organização para novas e produtivas regras. Desta forma, a Reengenharia se

constitui em mais uma das abordagens de melhoria do desempenho empresarial, ou seja, da melhoria dos processos, dando início à gestão por processos.

### **3.1 Gestão por Processos: uma abordagem administrativa**

Pode-se constatar consenso entre os autores, a partir da literatura da área, ao afirmarem que a Gestão por Processos não deriva de único modelo intelectual, mas sim se caracteriza pela evolução de quadros conceituais antecedentes.

Para Sordi (2012, p.162), “um dos objetivos da gestão por processo é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios”.

A abordagem da gestão por processos, traz grande impacto (mudança) nas organizações. Podem-se destacar aqui três esferas significativas que são diretamente impactadas pela gestão por processo, que são: estrutura organizacional, os recursos humanos e as tecnologias de informação.

Quanto à estrutura organizacional, a abordagem por processos provoca uma ruptura na tradicional estrutura Funcional das organizações. Ou seja, a estrutura deixa de ser hierárquica e passa a ser horizontal, com ações transversais, com uma administração colaborativa, formada por equipes multidisciplinares, com ênfase na melhoria do trabalho e com foco na satisfação do cliente.

Já com relação aos recursos humanos na abordagem por processo, há um grau maior de exigência, para que pessoas assumam iniciativas e tomem decisões. A formação de equipes com autonomia, com poder de decisão (responsabilidade), e a contínua capacitação do colaborador, o chamado *empowerment* – potencialização dos colaboradores, além da mudança da cadeia de comando, que passa a ser responsabilidade do “dono do processo”, representam mudanças significativas na relação entre empresas e empregados.

Quanto as tecnologias, principalmente as tecnologias da informação, podem ser vistas como uma ferramenta importante no direcionamento das mudanças organizacionais. Em se tratando das Tecnologias de Informação, é necessário que o gerenciamento dos processos seja implementado por uma camada de software que abranja e controle as ações de todos os softwares envolvidos na operação do processo. Diferentemente do que ocorria no passado, em que todas as transações de um processo estavam implementadas sob a direção de um único software.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Os processos de negócios são objeto de interesse da abordagem por processo, segundo Sordi (2012, p. 13), “processos de negócio são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final”.

De acordo com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento – BPM CBOK da *International Association of Business Process Management Professionals* – ABPMP, os processos de negócio são identificados de três tipos: processos primários, processos de suporte e processos de gerenciamento. E representam a estrutura hierárquica dos processos em: Macroprocesso, Processo, Subprocesso, Atividade e Tarefa.

Contudo, há necessidade de se esclarecer o que é entendido como Gerenciamento de Processo de Negócio ou Gestão de Processo de Negócio (GPN).

O termo é a tradução da expressão em inglês *Business Process Management* (BPM). Entende-se que o gerenciamento de processos de negócio é uma metodologia para definir, analisar e melhorar os processos críticos de uma organização.

O Guia CBOK caracteriza este ciclo de vida como contínuo (processo) de atividades integradas de BPM, representando-o resumidamente por um conjunto gradual e interativo de atividades que incluem:

- *Planejamento e Estratégia* – nesta etapa são vistas as necessidades de alinhamento estratégico dos processos.
- *Análise de processo de negócio* – compreende informações, com o intuito de entender completamente os processos de negócio no escopo da organização.
- *Desenho e Modelagem de processo de negócio* – esta atividade destaca-se no desenho de como o trabalho ponta-a-ponta ocorre, e define o que a organização quer que o processo seja.
- *Implantação de processos* – é a realização do desenho aprovado em procedimentos e fluxo de trabalho testados e também a implementação de políticas e procedimentos novos ou revisados.
- *Monitoramento e Controle de processos* – esta etapa pode ser entendida como o gerenciamento de desempenho.
- *Refinamento de processos* – trata aspectos de ajustes e melhorias de processos, com base nos indicadores e informações-chave de desempenho, adquiridas a partir do monitoramento contínuo.

A partir destas práticas do BPM, podem-se identificar algumas dimensões que parecem ser pertinentes para se avaliar a gestão de documentos.

#### **4 A GESTÃO DE DOCUMENTOS E A GESTÃO POR PROCESSOS**

Hoje, as dinâmicas sociais, econômicas e das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC fazem com que as instituições públicas e privadas passem por grandes transformações. Estas mudanças refletem no Estado, no governo e na sociedade, gerando conflitos e exigindo uma atuação mais ampla do governo, atuando de forma transparente na busca de resultados confiáveis.

Neste contexto, a UFRJ, como um Órgão da Administração Pública Indireta Brasileira, que presta serviço à sociedade, comprometida com a transparência de suas ações, vê a necessidade de instituir (fortalecer) uma governança capaz de assegurar os direitos dos cidadãos, dentre estes, o direito à informação.

Portanto, acredita-se que a gestão de documentos, aliada à gestão por processos, poderá proporcionar uma melhora na governança da universidade, contribuindo para o fortalecimento da democracia, a responsabilidade social, a *accountability*<sup>5</sup>, o acesso à informação, a transparência, o controle social e o exercício da cidadania.

##### **4.1 A Gestão de Documentos como macroprocesso**

De acordo com o pressuposto que sustenta esta pesquisa, a gestão por processos pode contribuir para o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e o controle na gestão de documentos em uma instituição – acredita-se na relação entre a gestão de documentos e a gestão por processos, uma vez que ambas contribuem como meio de otimização dos processos de negócio e sistemas de informação de uma organização, conseqüentemente dos procedimentos e sistemas arquivísticos.

Miranda (2010) mostra em seu artigo a relevância da utilização da modelagem de processos para a gestão da informação, sendo esta considerada um processo dentro da organização e afirma que:

Com o avanço da implementação de melhorias e com a formação de uma cultura de melhoria constante, níveis superiores de maturidade podem ser atingidos. A partir do uso de critérios e indicadores de desempenho, os processos informacionais dentro de uma unidade ou organização podem

---

<sup>5</sup> Accountability – o termo não tem tradução literal para o idioma português, mas seu significado tem a ver com o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os dirigentes públicos a prestar contas de seus atos (MATIAS-PEREIRA, 2010, apud ZORZAL 2015).

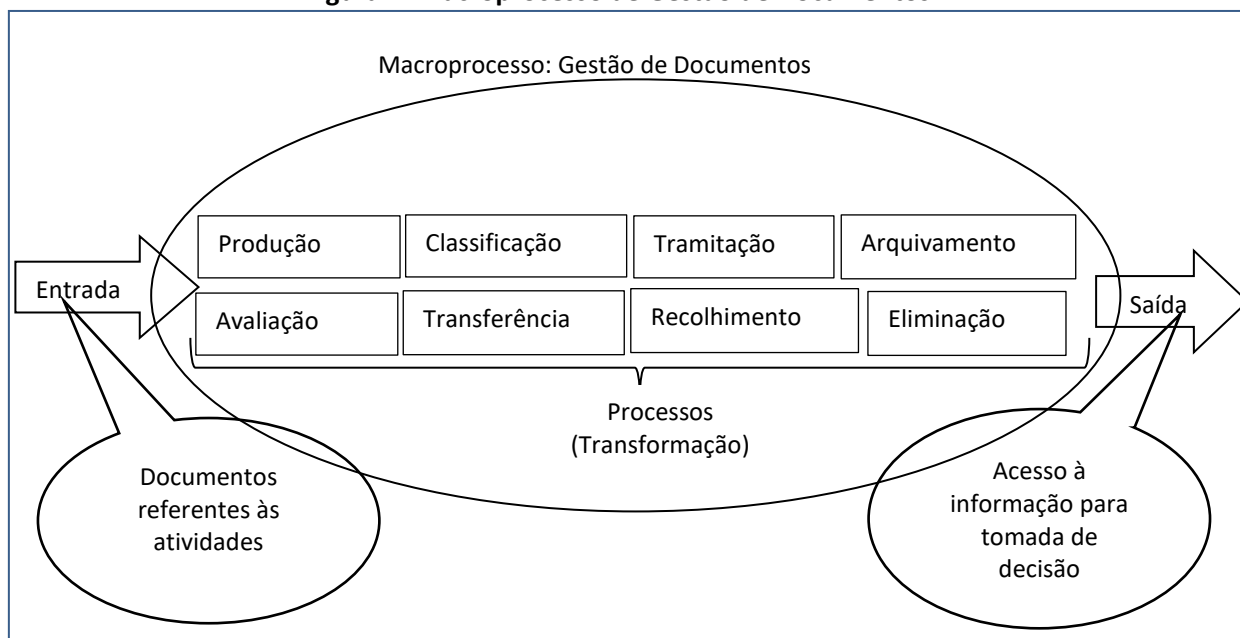
funcionar com maior efetividade e eficácia, de maneira que seja vislumbrado um horizonte de desenvolvimento (MIRANDA, 2010, p.109).

Sendo assim, como visto anteriormente, a gestão de documentos, segundo Valentim (2012), pode ser considerada parte integrante da gestão da informação, e deve ser pensada como um macroprocesso, objeto de melhorias constantes.

Apura-se, então, o conceito de gestão de documentos, definido pela lei 8.159/1991, representado pelas fases de gestão de documentos (produção, utilização e destinação de documentos). Sendo esta a abordagem da gestão de documentos adotada para fins desta pesquisa, sua categorização como macroprocesso se deu, por encontrar na área de Administração o termo “processo”, para enriquecer a demonstração de sua execução e por acreditar na sua abrangência e importância para a eficiência das organizações, devendo estar alinhada a sua estratégia.

Nesta perspectiva, planejar, desenvolver, implementar e controlar a gestão de documentos como macroprocesso enfatiza a medição, o desempenho e a busca por melhorias, nos procedimentos arquivísticos. A Figura 1, representa o macroprocesso de gestão de documentos.

**Figura 1: Macroprocesso de Gestão de Documentos.**



**Fonte: Adaptado de Maranhão e Macireira (2011) e Rosário (2015).**

Ao discutir sobre a abordagem da Gestão por Processos, é relevante falar sobre o escopo de processo. Segundo o Guia CBOK (2009, p.79), o escopo de processo “é chave para

decidir até que ponto o projeto irá alcançar, quanto da organização envolverá e o impacto que quaisquer mudanças terão acima ou abaixo do processo analisado”.

Nesta concepção, foi elaborado um formulário para a definição de escopo dos processos que compõem o macroprocesso de Gestão de Documentos, onde é identificado: o nome do processo, o objetivo do processo, as entradas e saídas e os indicadores de desempenho, a fim de determinar a abrangência de suas operações.

As “Partes Interessadas” é outro elemento essencial na abordagem por processos. A partir da investigação deste conceito na área do Gerenciamento de Projetos e da importância deste para o desenvolvimento do desenho do processo, conforme demonstrado pelo Guia CBOOK, é possível dizer que as partes interessadas no macroprocesso de Gestão de Documentos da UFRJ são todas as pessoas, unidades da UFRJ e organizações envolvidas direta ou indiretamente no processo, cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do mesmo.

Para Cianconi (2008), a gestão de documentos se constitui como uma das áreas funcionais da gestão da informação, a partir de uma matriz de informação governamental. A referida autora afirma ainda que a gestão da informação implica em “Selecionar, organizar, coordenar, controlar, processar, comunicar, disseminar informações relativas às atividades fim ou atividades meio de uma organização, em qualquer mídia ou suporte de armazenamento”.

Portanto, como forma de contribuir para uma melhora na gestão da informação institucional, proporcionando melhoria no desenvolvimento dos procedimentos arquivísticos e, conseqüentemente, das atividades administrativas e nos serviços prestados pela universidade é que este estudo propõe a aplicação de um Roteiro da Gestão por Processo na Gestão de Documentos, através de uma análise, a partir de lista de verificação da matriz do macroprocesso de gestão de documentos, que será apresentada a seguir.

#### **4.2 Aplicação da Gestão por Processos na Gestão de Documentos**

A última etapa da presente pesquisa foi a elaboração do Roteiro e da Listagem de Verificação, para avaliar a matriz do macroprocesso de gestão de documentos na UFRJ. A finalidade deste produto é permitir uma análise do macroprocesso de gestão de documentos, tendo como elementos balizadores as dimensões Planejamento, Desenho, Implementação e Controle. Para isso, foram definidos parâmetros respectivos a cada dimensão, para se avaliar e

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

desta forma garantir os benefícios que a gestão por processos pode proporcionar na gestão de documentos.

Tomou-se o BPM, como a abordagem da gestão por processos, a ser considerada para fins deste estudo. Esta escolha se deu por concordar com os autores Maranhão e Macieira (2011), ao considerarem o BPM como um sinônimo de abordagem por processos, uma vez que não acreditam ser sensato agendar esforços para melhorar processos sem estes estarem vinculados à estratégia organizacional.

A listagem de verificação (checklist) apresenta questões relevantes relacionadas à gestão por processos, considerando a teoria e a apropriação conceitual realizada nesta pesquisa. Essas questões devem ser consideradas pertinentes para a execução da análise da gestão de documentos; contudo, este instrumento não tem a pretensão de ser um modelo fechado, mas sim servir de base para novas propostas e futuros estudos. Desta forma, elaborou-se na Figura 2 a Listagem de verificação para ser aplicada no macroprocesso de gestão de documentos.

**Figura 2: Listagem de verificação macroprocesso de gestão de documentos.**

DIMENSÕES	PARÂMETROS	CRITÉRIOS PARA VERIFICAÇÃO
PLANEJAMENTO	Definição de planejamento	Possui planejamento estratégico?
		Possui metas definidas?
	Definição de métricas para avaliação e controle	Existem parâmetros para avaliar e controlar a eficácia do macroprocesso de gestão de documentos?
	Indicadores de desempenho	Existem indicadores e quais são?
	Alinhamento do macroprocesso aos objetivos da instituição	A gestão de documentos está alinhada aos objetivos da instituição?
DESENHO	Análise sistemática dos processos	É realizada análise dos processos?
		Em caso afirmativo, quais os itens analisados e os resultados?
	Desenho amplamente conhecido	Há entendimento do desenho entre os atores envolvidos no macroprocesso?
		Os atores envolvidos entendem o processo como um todo?
	Objetivos do macroprocesso	Quais os objetivos do macroprocesso?
		Quais os resultados desejados?
Impactos nos processos	Existem atividades redundantes executadas nos processos?	
	Existem gargalos (impactos) no macroprocesso?	
IMPLEMENTAÇÃO	Definição de normas da área	Existe alguma norma, procedimento ou fluxo de trabalho para o desenvolvimento da gestão de documentos?



**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

	Normas aplicadas após capacitação	Existe aplicação de normas após treinamento dos colaboradores?
	Capacitação de colaboradores	É feito treinamento com os membros da equipe?
	Regras do negócio	Quais as regras do negócio?
		Existe regulamentação (lei)?
CONTROLE	Apuração de indicadores relacionados ao macroprocesso	Há acompanhamento dos indicadores?
	Comparação de indicadores com os padrões de desempenho	É realizada análise dos indicadores?
	Resultados desejados do macroprocesso	O macroprocesso alcança os resultados desejados?
	Resultados do monitoramento dos indicadores	Produzem atividades de melhoria, quais?

**Fonte: elaboração própria - 2017.**

O Planejamento, uma das dimensões essenciais da gestão por processo considerada nesta pesquisa como pertinente para a aplicação (análise) na gestão de documentos, consiste, segundo o Guia CBOOK (2009), no desenvolvimento de um plano e uma estratégia direcionados para o gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Estabelece base para uma abordagem por processos alinhada com a estratégia organizacional e a interação de estratégia, pessoas, processos e sistemas, ao longo de seus limites funcionais.

Na dimensão Desenho, o objetivo é entender e documentar os atuais processos organizacionais, através da realização de um desenho de como o trabalho ocorre, de modo a entregar valor ao cliente.

A dimensão Implementação significa, de acordo com o Guia CBOOK (2009, p. 156), “transformar um desenho de negócio aprovado em processos organizacionais operacionais (ou escopo menor) e políticas e procedimentos BPM revisadas que são aceitas por partes interessadas apropriadamente treinadas”.

A dimensão Controle, considerada aqui também como monitoramento, provê informações-chave para o desempenho do processo. O monitoramento é visto como uma atividade contínua de medir, monitorar e controlar o desempenho de processos, de modo a obter os resultados esperados. Segundo o Guia CBOOK (2009, p.38), “a análise de informações de desempenho de processos pode resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia”.

Como resultado da análise (aplicação do Roteiro), pode-se observar que a gestão de documentos se encontra mais avançada em alguns critérios, que outros. Por exemplo, como

no Planejamento, que apesar de não haver um plano estratégico identificaram-se as metas, a avaliação e controle da eficácia dos processos (procedimentos arquivísticos), a existência de indicadores de desempenho e iniciativas que buscam o alinhamento da gestão de documentos aos objetivos da universidade.

O Desenho também é outra dimensão onde se pode perceber um avanço, uma vez que se realiza análise dos processos (procedimentos arquivísticos), e se verificam resultados positivos desta análise, como no caso da elaboração das tabelas de equivalência para a classificação dos documentos. Ocorre também a certeza do entendimento dos processos de gestão de documentos pelas partes interessadas, a identificação dos objetivos e resultados desejados com a gestão de documentos e até a percepção dos gargalos existentes.

## **5 CONCLUSÕES**

Neste estudo buscou-se compreender a abordagem da gestão por processos e como esta poderia proporcionar uma gestão de documentos mais eficiente e eficaz para a universidade, permitindo um gerenciamento mais planejado, com maior controle e melhoria contínua para os processos de gestão de documentos desenvolvidos na instituição.

Foi demonstrada a problemática da pesquisa, seus objetivos geral e específicos, uma contextualização e apropriação conceitual sobre os temas gestão de documentos e gestão por processos, a metodologia utilizada, a importância da pesquisa, a aplicação do instrumento e os resultados da análise realizada.

Portanto, pode-se concluir que a abordagem da gestão por processos contribui para melhoria dos processos de gestão de documentos, possibilitando assim oferecer serviços arquivísticos com qualidade, pois, ao mesmo tempo, que padroniza os processos contribui com as demais áreas com entregas ajustadas aos requisitos desejados. Cabe acrescentar, ainda, que os processos de Gestão de Documentos, uma vez definidos utilizando a abordagem por Processos, tornam-se com maior facilidade de gerência, mantendo os riscos sob controle e, portanto, aumentando a segurança.

Este Roteiro permitirá ao arquivista conhecer amplamente, através de análise, os processos de gestão de documentos; padronizar as atividades, conhecer as partes interessadas, distribuir melhor os recursos, monitorar o desempenho, planejar melhorias para os processos de gestão de documentos, dentre outras atividades.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Por fim, a pesquisa aqui apresentada não encerra as discussões sobre o tema; pelo contrário, incita cada vez mais a busca por novos estudos para aprofundar os conhecimentos sobre o tema.

**REFERÊNCIAS**

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**: Corpo Comum de Conhecimento. 2009.

BUENO, M. **Gestão pela qualidade total**: uma estratégia administrativa. 2010. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0210.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

CIANCONI, R. **Gestão de recursos informacionais**: unidade II: a Gestão da Informação: parte 1: Gestão da Informação (GI) e Gestão dos Recursos Informacionais (GRI). Curso de Organização, Planejamento e Direção de Arquivos. 2008.

HILSDROF, C. **O que é empowerment e como ele funciona?** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da Arquivologia. **Arquivística.net.**, Rio de Janeiro, v. 3, n.2, p. 28-60, jul./dez. 2007.

JARDIM, J. M. O conceito e a prática de gestão de documentos. **Acervo**, Rio de Janeiro, v.2, n.2, p. 35-42, jul/dez. 1987.

LLANSÓ SANJUAN, J. La norma ISO 15489:2001y su evolución hacia un cambio de estrategia en las organizaciones. **Acervo**, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p. 51-71, jul/dez. 2015.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MIRANDA, S. V. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 97-112, jan./mar. 2010.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ROSÁRIO, D. P. **Auditoria aplicada à gestão de documentos no Comando da Aeronáutica**. 2015. 153f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Documentos e Arquivos)—Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VALENTIM, M. L. P. Gestão Documental em Ambientes Empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. **Estudos Avançados em Arquivologia**. Marília: Cultura Acadêmica, 2012. p. 11-25..

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

ZORZAL, L. **Transparência das Informações das Universidades Federais**: estudo dos Relatórios de Gestão à Luz dos Princípios de Boa Governança na Administração Pública Federal. 2015. 167 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)—Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2015.