

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

FLAVIA DE MELO LACERDA

A GESTÃO DE PROCESSOS COMO UM MEIO PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL ARQUIVISTA NA CONSTRUÇÃO DE UM NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS E DOCUMENTOS.

Belo Horizonte

2019

FLAVIA DE MELO LACERDA

A GESTÃO DE PROCESSOS COMO UM MEIO PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL ARQUIVISTA NA CONSTRUÇÃO DE UM NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS E DOCUMENTOS.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Organização da Informação

Orientador: Adalson de Oliveira Nascimento

BELO HORIZONTE

2019

Lacerda, Flávia de Melo.

L131g

A gestão de processos como um meio para a gestão de documentos [recurso eletrônico] : a atuação do profissional arquivista na construção de um núcleo de planejamento e controle de processos e documentos / Flávia de Melo Lacerda. – 2019.

1 recurso online (96 f. : il., color., tab.) : pdf.

Orientador: Adalson de Oliveira Nascimento.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 82-89.

Apêndices: f. 90-96.

Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Documentos – Administração – Teses. 3. Arquivos e arquivamento (documentos) – Teses. 4. Arquivologia. I. Título. II. Nascimento, Adalson de Oliveira. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 651.5



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"A GESTÃO DE PROCESSOS COMO UM MEIO PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL ARQUIVISTA NA CONSTRUÇÃO DE UM NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS E DOCUMENTOS"

Flavia de Melo Lacerda

Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de **"mestre em Ciência da Informação"**, linha de pesquisa **"Políticas públicas e organização da informação"**.

Dissertação aprovada em: 30 de agosto de 2019.

Por:

Prof. Dr. Adalson de Oliveira Nascimento - ECI/UFMG (Orientador)

Profa. Dra. Ivana Denise Parrela - ECI/UFMG

Profa. Dra. Elisângela Cristina Aganette - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Profa. Maria Guimomar da Cunha Frota
Coordenadora

Versão final aprovada em 05/11/2019

Prof. Adalson de Oliveira Nascimento
Orientador



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE **FLAVIA DE MELO LACERDA**, matrícula:
2017665058

Às 14:00 horas do dia 30 de agosto de 2019, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada *ad referendum* pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 06/08/2019, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado ***A gestão de processos como um meio para a gestão de documentos: a atuação do profissional arquivista na construção de um núcleo de planejamento e controle de processos e documentos***, requisito final para obtenção do Grau de MESTRE em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Informação, mediações e cultura, Linha de Pesquisa: Políticas públicas e organização da informação. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Adalson de Oliveira Nascimento, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Prof. Dr. Adalson de Oliveira Nascimento - Orientador

APROVADA

Profa. Dra. Ivana Denise Parrela

APROVADA

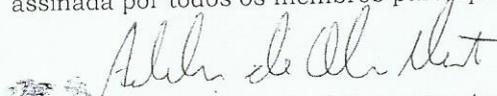
Profa. Dra. Elisângela Cristina Aganette

APROVADA

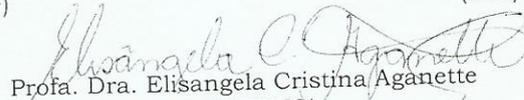
Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

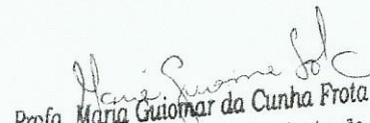
Belo Horizonte, 30 de agosto de 2019.


Prof. Dr. Adalson de Oliveira Nascimento
(ECI/UFMG)


Profa. Dra. Ivana Denise Parrela
(ECI/UFMG)


Profa. Dra. Elisângela Cristina Aganette
(ECI/UFMG)

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.


Profa. Maria Guimar da Cunha Frota
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

DEDICATÓRIA

Ao Pedro. Meu grande amor e ponto
constante de equilíbrio, paz e otimismo, em
meio a todas as adversidades.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Wilma e Ladislau e minha irmã Lívia, pelo amor e cuidado.

Ao meu orientador Adalson, pela paciência, serenidade e por persistir e me encorajar em momentos que este apoio era mais necessário.

Aos colaboradores da Rede Batista de Educação, pela transparência e acessibilidade. Em especial a minha querida Adna, pelo carinho sincero, amizade e boa vontade em me auxiliar em todas as horas.

Aos amigos que o CEFET-MG me trouxe, em particular Thiago, Terezinha e Gilmer. Vocês foram minha rede de apoio, entendimento e empatia durante todo o processo do mestrado, fazendo meu caminho ser mais suave mesmo durante os momentos mais conturbados.

Aos meus amigos Vinícius, Mariana, Natália e Alexandre pelo apoio recebido, cada um à sua maneira, vocês foram essenciais em vários momentos e seus conselhos e palavras foram sempre muito importantes.

A todos os professores da ECI, que contribuíram para a minha formação durante os longos e gratificantes doze anos em que fui aluna desta escola.

E ao Senhor Oito Felino, o gato mais carinhoso e companheiro deste mundo. E dos outros também.

Sente-se o peso das restrições da sociedade, ou o peso da miséria, ou a má sorte de alguém, e deseja-se ler mais documentos para acompanhar aquela história de vida, o seu desenrolar. Os personagens parecem ganhar corpo, e é com tristeza que, muitas vezes, percebe-se que o horário do arquivo está encerrando, que precisamos fechar os documentos e partir, sem continuar a leitura até o dia seguinte. Essa é a vida da pesquisa: dura, cansativa, longa, mas gratificante, acima de tudo”

(BACELLAR, 2005)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar e analisar como a gestão de processos pode ser um facilitador para atingir a gestão de documentos, através da construção do Núcleo de Planejamento e Controle (NPC) de processos e documentos normativos produzidos na Rede Batista de Educação. A instituição é apresentada em seu contexto histórico e administrativo, bem como o projeto de implantação do NPC. A participação do profissional arquivista da instituição nas etapas de construção do núcleo é apresentada através do detalhamento do seu trabalho durante as etapas do projeto. A gestão de processos é apresentada como uma alternativa aliada à gestão de documentos. A metodologia utilizada compreende entrevistas e fundamentação teórica da Arquivologia. O trabalho do profissional arquivista em cada uma das etapas é analisado do ponto de vista arquivístico com base em referencial teórico da disciplina de Arquivologia e Administração. Ao final, esta dissertação apresenta as aplicações dos resultados do projeto na realidade arquivística da Rede Batista de Educação.

Palavras-chave: Gestão de documentos. Gestão de Processos. Documentos Normativos. Habilidades e Competências. Profissional Arquivista.

ABSTRACT

The objective of this work is to present and analyze how process management can be a facilitator for achieving document management, through the building of the Planning and Control Center of processes and normative documents produced at the Rede Batista de Educação. The institution is presented in its historical and administrative context, as well as the NPC implementation project. The participation of the institution's archivist at the core construction stages is presented through the detailing of their work during the project stages. Process management is presented as an alternative ally to document management. The methodology used comprises interviews and theoretical foundation of Archivology. The archivist's work in each of these steps is analyzed in the eye of the Archive Management theories and Administration theories. At the end, this dissertation presents the application of the project results in the archiving reality of the Rede Batista de Educação.

Keywords: Document Management. Process Management. Normative Documents. Skills and Competencies. Professional Archivist.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas para o desenvolvimento de Estudo de Caso.....	19
Figura 2 - Instrumentos de coleta utilizados em Estudo de Caso.....	19
Figura 3 - Modelo do Ciclo de Vida dos documentos.....	25
Figura 4 - Ciclo de Vida BPM.....	48
Figura 5 - Desenho de um novo proceso.....	49
Figure 6 - A hierarquia de processos.....	51
Figura 7 - Modelo de macroprocesso.....	51
Figure 8 - Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade.....	53
Figure 9 - Organograma simplificado da RBE.....	66
Figura 10 - Etapas da Gestão de Processos do NPC.....	69
Figura 11 - Modelo de Diagrama de Escopo e Interface do Processo.....	70
Figura 12 - Modelo de processos em estrutura de piscinas.....	71
Figura 13 - Modelo de Plano de Implementação de Processo.....	72
Figure 14 - Acompanhamento do Plano de Implementação do Processo.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo das Abordagens Arquivísticas Emergentes	32
Quadro 2 - Normas ISO Subcomitê de gestão de documentos e arquivos.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BPM	Gestão de Processos e Negócios (<i>Business Process Management</i>)
BPR	Reengenharia (<i>Business Reengineering</i>)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBM	Colégio Batista Mineiro
CBOK	<i>Business Process Management Common Body of Knowledge</i>
DEIP	Diagrama de Escopo e Interface do Processo
e-Arq	Brasil Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos
ECI	Escola de Ciência da Informação
ECM	<i>Enterprise Content Management</i>
FBMG	Faculdade Batista de Minas Gerais
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISA	<i>International Federation of the National Standardizing Associations</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NPC	Núcleo de Planejamento e Controle
POP	Procedimentos Operacionais Padrão
RBE	Rede Batista de Educação
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SIGAD	Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos
TQC	Controle da Qualidade Total (<i>Total Quality Control</i>)
TQM	Gestão da Qualidade Total (<i>Total Quality Management</i>)
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNSCC	United Nations Standards Coordinating Committee

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 GESTÃO DE DOCUMENTOS	21
2.1 ARQUIVO.....	21
2.2 GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	24
2.3 FUNÇÕES ARQUIVÍSTICAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE DOCUMENTOS	27
2.3.1 Criação ou produção	27
2.3.2 Classificação	27
2.3.3 Avaliação.....	28
2.3.4 Descrição	29
2.3.5 Aquisição.....	30
2.3.6 Difusão ou Acesso	30
2.3.7 Preservação e Conservação	31
2.4 ABORDAGENS EMERGENTES DA ARQUIVOLOGIA.....	31
2.4.1 A Arquivística Integrada	33
2.4.2 A Arquivística Funcional.....	33
2.4.3 A Diplomática Arquivística.....	35
2.5 A GESTÃO DE DOCUMENTOS SOB A ÓTICA DAS NORMAS ISO	35
3 GESTÃO DE PROCESSOS.....	41
3.1 BREVE HISTÓRICO DA TRAJETÓRIA DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.....	41
3.2 A GESTÃO DE PROCESSOS	44
3.2.1 Controle de Qualidade Total (TQC).....	46
3.2.2 Gestão da Qualidade Total (TQM)	47
3.2.3 Gestão de Processos e Negócio e a metodologia do Ciclo de Vida BPM	47
3.2.4 A gestão da qualidade e as normas ISO	52
3.3 GESTÃO DE PROCESSOS E NEGÓCIO (BPM) E AS RELAÇÕES COM A GESTÃO DE DOCUMENTOS	55

3.4 PESQUISAS NACIONAIS QUE RELACIONAM A GESTÃO DE DOCUMENTOS E GESTÃO DE PROCESSOS	57
4 A REDE BATISTA DE EDUCAÇÃO E O NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS E DOCUMENTOS	65
4.1 HISTÓRICO DA REDE BATISTA DE EDUCAÇÃO	65
4.2 A CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS E DOCUMENTOS (NPC) E A ATUAÇÃO DO ARQUIVISTA EM CADA ETAPA DO PROJETO	66
4.2.1 Classificação de funções.....	67
4.2.2 Mapeamento, modelagem de processos e produção de documentos normativos.....	68
4.2.3 Treinamento de usuários.....	76
4.2.4 Publicação e acesso dos processos, documentos normativos e seus anexos.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCARECIDO	90
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	93
APÊNDICE C – MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO.....	94
APÊNDICE D – MODELO DE NORMA E POLÍTICA INSTITUCIONAL	95

1 INTRODUÇÃO

A profissão e o papel do arquivista nas instituições públicas e privadas vêm ganhando novos significados com o passar do tempo e com a evolução do uso e disseminação da informação. As exigências de mudanças e de contínua atualização no perfil deste tipo de profissional são muito sensíveis e recorrentes, justamente pelo arquivista lidar com a informação aliada também à tecnologia.

Segundo Lopes (2009), a Arquivística é uma área relativamente nova e está em ascensão, sobretudo a partir da modernização administrativa. O arquivista, para conseguir acompanhar as necessidades que seu fazer exige, precisa evoluir suas competências e habilidades a todo tempo. Lopes também defende que o arquivista deve remodelar-se para não ser esquecido. Para isto, é necessário ao profissional arquivista valer-se do dinamismo para atender à complexidade das novas demandas sem negligenciar as atividades já estabelecidas. Valentim elenca que o arquivista deve:

Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação. Formular e gerenciar projetos de informação. Planejar, constituir e manipular redes globais de informação. Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação. Aplicar técnicas de marketing, liderança e relações públicas [...] (VALENTIM, 2004, p. 154).

Em relação ao perfil e características do arquivista como um profissional da informação, Guimarães afirma:

(...) a caracterizações de profissionais como intérprete de cenários da informação, vendedor de serviços de informação, empacotador da informação administrador da informação, provedor e facilitador da transferência da informação, tomador de decisões, ponte informacional, processador da informação e tantas outras, reflete concepções de gerência, de agregação de valor, de geração de um novo produto, e de organização e socialização do conhecimento (GUIMARÃES, 2000 p.54).

O intuito de uma empresa em ter um arquivista em seu quadro funcional não costuma acontecer rapidamente, logo no início de suas atividades, por exemplo. E este cenário não é exclusivo das empresas privadas, muitos órgãos públicos ainda não possuem arquivistas, deixando a organização documental em mãos de servidores sem formação na área ou ainda sem qualquer tipo de tratamento, à mercê de diversos fatores de degradação.

Contudo, a necessidade de tratamento da informação em documentos físicos e digitais é questão óbvia e urgente mesmo para aqueles que, não consideram *a priori*, o arquivista como um profissional indispensável. É neste momento que o arquivista tem a chance que expor todo o seu potencial e propor, também, soluções para problemas não tão comumente atribuídos a ele.

E foi em um contexto de necessidade em lidar com a gestão de documentos, que a Rede Batista de Educação (RBE), ambiente escolhido para realizar a presente pesquisa, contratou um profissional arquivista.

De acordo com Lopes (1993), organizações públicas ou privadas que já tenham mais de dois anos de existência convivem com a problemática do que fazer com os documentos acumulados decorrentes de suas funções. Com mais de 100 anos de instituição, criada em 1918, a RBE nunca havia tratado seus documentos através de um profissional arquivista. Algumas iniciativas e esforços foram feitos no que concerne ao armazenamento dos documentos, mas sempre dependendo da noção e métodos de organização de cada colaborador que tinha a incumbência de “cuidar do arquivo” do seu setor. Todos estes fatores levaram a um natural acúmulo documental, visto a longevidade da empresa. Locais que poderiam ser utilizados como salas de aula, por exemplo, acumulavam toneladas de documentos. Muitos deles, já começando a ser acometidos por pragas como traças, ratos, baratas e ocasionando diversos transtornos quando havia a necessidade de se recuperar alguma informação específica.

O início das atividades do arquivista na RBE, no ano de 2011, foi no sentido de analisar parte dos documentos acumulados e propor algumas ações e atividades urgentes. Eu era esta profissional e atuei na instituição entre os anos de 2010 e 2015, e foi através das experiências que tive na instituição durante este período, que surgiu a motivação para a concepção deste trabalho. Esta foi a “porta de entrada” do arquivista na instituição: sanar um problema urgente e característico às atividades arquivísticas. Contudo, a figura do arquivista ainda era muito subestimada e subaproveitada dentro da RBE. As expectativas da Instituição em relação ao seu trabalho não iam muito além do “liberar espaço com o descarte de documentos sem valor permanente”.

Ferreira (2003) discorre que, o profissional arquivista, deve ser capaz de mobilizar suas qualificações para geração de conhecimento nas instituições, capacidade esta que constitui “termômetro” de sua competência e de sua eficiência no mundo do trabalho.

Por sua vez, Bellotto (2014) afirma que o campo de atuação arquivístico é bastante largo, elástico e cambiante. Um desafio comum a qualquer profissão é o de constantemente reinventar-se e fazer-se relevante perante a sociedade e ao mercado de trabalho como um todo. Isto não é diferente com o fazer do arquivista.

Em uma instituição como a RBE, centenária, onde nunca havia sido observada a necessidade da contratação de um arquivista (até que os documentos se acumulassem de forma crítica),

é esperado e até mesmo normal que seus gestores não tenham conhecimento de todo o potencial que o profissional com formação arquivística pode proporcionar às instituições. Desta forma, acomodar-se em fazer apenas o que era “esperado” por estes gestores reforçaria ainda mais a imagem limitada que tais pessoas possuem em relação ao arquivista, podendo até mesmo ter a sua força de trabalho tida, pela instituição, apenas como algo momentâneo, para sanar uma questão urgente. Visto este cenário, como aumentar consideravelmente a relevância do profissional arquivista em uma instituição que desconhece o seu potencial?

Tendo em consideração esta preocupação, observou-se que uma situação urgente e de grande impacto para a RBE era a ausência de documentos que implementassem procedimentos, políticas, normas e processos bem definidos na estrutura administrativa da instituição. Isso tudo, permitia uma criação desordenada de documentos, por qualquer um e qualquer setor, dificultando muito a implementação de uma efetiva gestão documental. Os processos não eram registrados em nenhum documento oficial e as atividades eram quase sempre transmitidas verbalmente, aos modos de cada executor, sem qualquer controle. Isto impactava negativamente todo o funcionamento administrativo da empresa, observando-se, por exemplo:

- processos e atividades mal feitas e muitas vezes pouco eficientes;
- dificuldade em visualizar um processo como um todo, devido à falta de informação registrada sobre os mesmos;
- duplicidade de documentos com a mesma finalidade administrativa;
- falta de padronização dos documentos;
- falta de conhecimento das atividades exercidas em cada setor, entre outros.

Atuar de forma direta nesta questão traria grande relevância para a figura do arquivista na instituição. Firmaria sua presença como um profissional indispensável e não como uma contratação para sanar problemas pontuais.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é apresentar e analisar como a gestão de processos pode ser um facilitador para atingir a gestão de documentos.

Com o propósito de alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Apresentar o conceito de gestão de documentos a partir da literatura Arquivística;
- 2) Apresentar o conceito de gestão de processos a partir da literatura da Administração;

- 3) Descrever as etapas de criação e gestão do núcleo de planejamento e controle de instrumentos normativos.
- 4) Descrever os pontos identificados da gestão de processos da RBE que podem auxiliar na construção da gestão de documentos da instituição.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade em abordar o diálogo existente entre a gestão de processos e a gestão de documentos, ainda pouco aprofundado na literatura nacional. Será apontado todo o potencial que o arquivista pode oferecer, em qualquer organização que vier atuar, através do seu olhar na aplicabilidade da gestão por processos e como isto poder agregar valor à figura deste profissional.

(...) se o arquivista deseja marcar presença na política geral do órgão ou na empresa a que serve, deve ser capaz não só de reproduzir conhecimentos profissionais técnicos, mas também de pensar em termos da empresa. (BELLOTTO,2006, p.302).

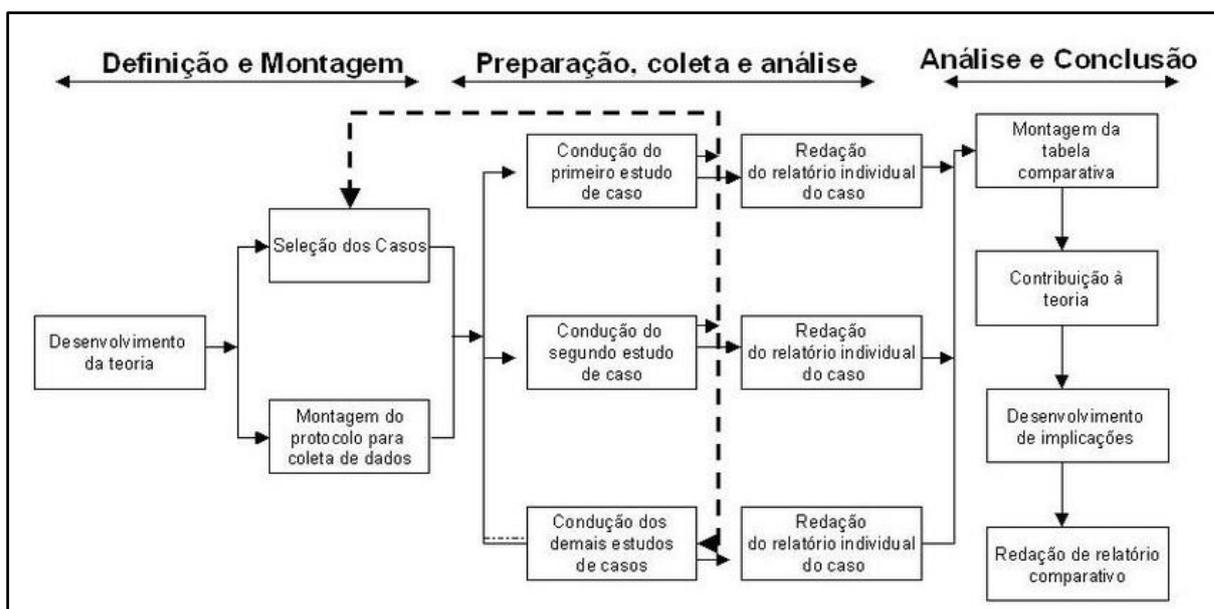
Uma atividade que seu produto tem o potencial de modificar e aperfeiçoar toda a rotina administrativa de uma empresa, através da reorganização e gestão de instrumentos normativos, é muito relevante e deve ser estudada e disseminada entre os profissionais da área arquivística. Apresentar e aplicar uma atividade como esta, pode ser uma maneira de abrir novas portas no mercado e solidificar a presença e importância do arquivista para a organização da instituição.

As possibilidades de atuação para o Arquivista e Técnico de Arquivo partem antes mesmo da produção dos documentos, pois cabe a eles conhecer a organização, seus processos e suas finalidades para obter êxito na gestão documental, conseqüentemente, na gestão da informação e na produção de conhecimento organizacional. (CANUTO, 2017)

Este trabalho caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa e utiliza-se do método de “Estudo de Caso”, no qual questões de pesquisa que giram em torno de “como” e “porque” podem ser apresentadas, trabalhadas e explicadas com maior clareza e êxito. Yin afirma que o método de Estudo de Caso aplica-se à:

(...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 2001)

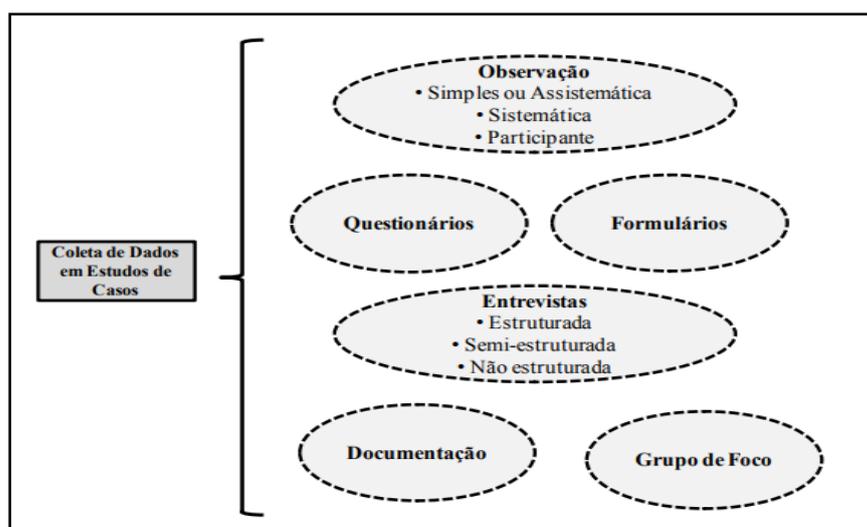
Figura 1 - Etapas para o desenvolvimento de Estudo de Caso



Fonte: YIN, 2001

Segundo César (2005), o método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos, organizacionais. Este método é o ideal para ser aplicado ao presente projeto, no qual um roteiro de entrevista¹ semiestruturada foi aplicado aos colaboradores da Instituição, entre eles: gerente que trabalha diretamente com a gestão do Núcleo de Planejamento e Controle (NPC) e a arquivista responsável pela RBE.

Figura 2 - Instrumentos de coleta utilizados em Estudo de Caso



Fonte: YIN, 2001.

¹ O roteiro da entrevista consta no Apêndice B desta dissertação.

Sobre a técnica da entrevista, Deslandes afirma que:

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despretensiosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos autores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. (DESLANDES, 2002).

Os sujeitos selecionados para participar da pesquisa, o foram pelo seu conhecimento em relação ao trabalho do NPC, utilização dos instrumentos do núcleo e participação efetiva na construção e manutenção do núcleo. O conhecimento e experiências de cada um são únicos e muito importantes para conseguir analisar o impacto do NPC na instituição, tal qual Klassler (2002) afirma que “as entrevistas permitem acesso á parte das informações não confidenciais e não publicadas que estão na lembrança das pessoas, ou arquivadas por elas”.

A metodologia seguirá as seguintes etapas:

- A) Entrevista semiestruturada com colaborador responsável do NPC. Sua visão irá contribuir para o melhor entendimento acerca da estrutura do Núcleo, quais práticas atuais de gestão são utilizadas, percepção da aceitação e engajamento dos colaboradores da RBE em relação às atividades do NPC, dentre outros dados;
- B) Entrevista semiestruturada com o arquivista da instituição. Seu relato contribui para apresentar a relevância do papel do arquivista nas atividades do NPC.
- C) Apresentar fundamentação teórica da Arquivologia nas etapas de construção e gestão do NPC;

2 GESTÃO DE DOCUMENTOS

Para apresentar a gestão por processos como um meio a se alcançar a gestão de documentos, é necessário explicar os conceitos desta bem como seus marcos históricos.

Um pouco do entendimento sobre arquivo será apresentado e, logo depois, um breve histórico da gestão de documentos, seus conceitos e funções. O capítulo se encerrará com as novas abordagens emergentes da Arquivística contemporânea.

2.1 Arquivo

Não é o intuito deste trabalho esmiuçar o surgimento e a evolução dos arquivos através do tempo, contudo, é importante conhecer brevemente a história da formação dos arquivos e como chegamos à noção de gestão de documentos que temos nos dias atuais.

Schellenberg (2006) afirma que os arquivos conhecidos como instituições, provavelmente tiveram origem na antiga civilização grega, entre os séculos de V e IV a.C, quando o homem começou a entender a necessidade de registrar seus pensamentos, para que assim não os perdesse. Os documentos, que ficavam armazenados em depósitos de templos religiosos e palácios dos governos, eram conservados e transmitidos em forma de rolos de papiro. Em sua maioria, consistia-se em tratados, leis, minutas de assembleias populares e quaisquer outros documentos oficiais. Estes depósitos, “arquivos”, eram cuidadosamente guardados, tendo os documentos quase um *status* de preciosidade, pois seu valor poderia sanar demandas diversas da administração, como questões jurídicas, por exemplo.

A queda do Império Romano, em 476 d.C., representou uma pausa – ou até mesmo um retrocesso - para a evolução da valoração dos arquivos frente a sociedade. Vivas Moreno (2004) explicita que, o caráter probatório que os documentos possuíam até então, deu lugar a oralidade, visto que as estruturas administrativas foram sensivelmente modificadas neste período.

Durante a Idade Média, que teve início no século V, os arquivos ainda eram, em sua maioria, formados por instituições religiosas, sendo a Igreja Católica o expoente deste período. Schmidt (2012) expõe que neste momento histórico:

(...) as organizações foram dissolvidas e com elas a ideia de República, passando a predominar o modelo de vida privada. Com isso, e sem um governo “do povo” que criava e mantinha documentos, essa função passou a ser exercida nas catedrais e nos mosteiros.

Segundo Reis (2006), aos arquivos eclesiásticos cabiam a função de guardar e gerir os títulos de propriedade, tanto da Igreja como de qualquer outra instituição pública e particular. Desta forma, os documentos acabavam ficando armazenados juntamente com os livros religiosos, sendo o responsável por esses livros a mesma pessoa que lidava com a organização documental. Vivas Moreno (2004) identifica este período da Arquivologia como uma época ausente de teorias científicas, ou qualquer uma reconhecida como tal.

Foi somente no final da Idade Média, em meados do século XIV, com o movimento Renascentista e toda a recuperação econômica e social que ocorreu neste momento, que os documentos e arquivos começaram a ser utilizados como provas, “pois a monarquia precisava defender seu poder e, para isso, os documentos serviam para comprovar suas propriedades e bens” (ALBUQUERQUE; SOUTO, 2013).

Tais mudanças na ordem mundial resultaram em um novo modelo de gestão de governo chamado “Estado Moderno”, cujos arquivos passam a ter novos valores, usos e uma função mais evidente, de forma que funcionários são nomeados para organizar documentos e principalmente manter a autenticidade de certidões. (RIBEIRO, 1999)

O fortalecimento da monarquia no período do Estado Moderno, conhecido como Absolutismo Monárquico, foi tomando um caráter mais diversificado e complexo, “favorecendo a criação e a expansão dos arquivos, que tinham por fim a preservação dos documentos referentes à atuação governamental nas áreas administrativa, legal e financeira” (CRUZ, 2013). Schmidt (2012) reforça que os arquivos passaram a ser partícipes da máquina administrativa do governo, adquirindo uma função predominantemente jurídica em termos políticos, isto é, de fornecer para os governantes documentos onde fosse possível a afirmação dos direitos destes de forma que o exercício do poder pudesse ser realizado com mais facilidade.

A Revolução Francesa, em 1789, foi um marco para a história dos arquivos, quando os documentos do governo, antes fragmentados em diversos lugares, foram agrupados em um depósito em Paris, criando-se, assim, o Arquivo Nacional daquele país. O documento então deixou de ser visto apenas como propriedade do governo e passou a ter direito de acesso ao público, através do Decreto de Messidor, artigo 37. A Revolução trouxe mudanças na estrutura governamental francesa, mas também contribuiu para a construção de um sentimento nacionalista em todo o continente europeu, instigando a construção de uma identidade nacional única para cada país.

Os documentos que estavam nos arquivos foram elementos cruciais para esta construção [identidade nacional], tornando-se mais fontes para a produção do conhecimento histórico do que somente prova jurídica, cabendo aos profissionais de arquivos atenderem essa necessidade. (SCHMIDT, 2012)

Este momento foi importante para a valorização e desenvolvimento de atividades arquivísticas, que são pilares da disciplina até hoje, como a descrição de documentos, necessária para que estes fossem encontrados com maior facilidade e eficiência. Instruções governamentais foram criadas para lidar com a organização documental que já começavam a acumular desde então, e foi na primeira metade do séc. XIX que se deu a formulação francesa do que conhecemos como o Princípio da Proveniência. A noção de Respeito aos Fundos foi necessária para sanar problemas práticos que as pessoas que lidavam com os arquivos começaram a enfrentar naquela época, princípio que foi firmado anos depois, com a publicação do Manual dos Holandeses.

O “Manual dos Arquivistas Holandeses”, criado em 1898, por S. Muller, T. Feith e J. Fruin foi traduzido para mais de 60 idiomas e versava sobre arranjo e descrição de arquivo. Apesar de já haver publicações de princípios teóricos arquivísticos, como explicitado anteriormente, vários autores renomados da área, como Duranti (1995), defendem que o Manual dos Holandeses efetivamente foi o primeiro trabalho científico da Arquivística, já que

[...] os problemas ou regras que apresentaram e explicaram neste volume, são os primeiros esforços reais para articular sistematicamente conceitos e métodos que encontram seu valor em ideias de teoria arquivística que tem lógica e consistência internas e não provenientes do contexto histórico, legal ou cultural.

Foi através deste manual que os princípios teóricos já aperfeiçoados através do tempo, foram efetivamente divulgados de uma maneira mais consistente e reconhecidos cientificamente. Schmidt (2012) acrescenta que, outro elemento que justifica a “cientificidade” da Arquivologia a partir do Manual dos Holandeses é o que alguns teóricos da área definem como “autonomia” perante outras áreas do conhecimento, como a Paleografia, a Biblioteconomia e a Diplomática. Esta publicação concedeu à área arquivística seus princípios e teorias próprias.

Finalmente, durante o início do século XX, as instituições arquivísticas estreitaram sua relação com os órgãos administrativos. Cruz (2013) afirma que, esta aproximação, se fundamenta no entendimento de que a documentação destinada à custódia pelos arquivos tem sua origem nas organizações e que, para preservá-los, é necessário o conhecimento dos procedimentos e rotinas das organizações em questão. Finalmente, após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos e Canadá criaram comissões governamentais que tinham por intuito ocasionar melhorias nos padrões de uso documental pela administração pública.

A palavra-chave das administrações daqueles países, sobretudo dos EUA, passou a ser eficiência. A aplicação dos princípios da administração científica para a solução dos problemas documentais gerou os princípios da gestão de documentos, os quais resultaram, sobretudo, da necessidade de se racionalizar e modernizar as administrações (JARDIM, 1987).

Este momento é reconhecido como o marco do surgimento da gestão de documentos, que foi necessária para lidar, organizar e mediar o aumento do fluxo informacional produzido, em sua maioria, por instituições públicas.

2.2 Gestão de Documentos

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005) define a gestão de documentos como “um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento”.

Rondinelli, sobre os princípios da gestão documental, afirma que:

[...] o conceito de gestão de documentos restaura e dinamiza a concepção dos arquivos como instrumentos facilitadores da administração, que vigorou até o século XIX, quando, como já vimos, por influência de uma visão dos arquivos apenas como guardiães do passado eles passaram a desempenhar funções de apoio à pesquisa histórica (RONDINELLI, 2005).

Em conjunto com outros países anglo-saxônicos, os Estados Unidos são vistos como os que primeiro utilizaram o conceito de gestão de documentos (records management), focando claramente no viés administrativo e econômico, com a finalidade de administrar documentos quantitativamente e definir o seu prazo de guarda.

Indolfo (2007) destaca a importância do norte-americano Philips C. Brooks como o primeiro profissional a fazer referência ao ciclo vital dos documentos; criou programas de gestão de documentos e implantou arquivos intermediários

(...) ele [Brooks] reconhecia a necessidade dos arquivistas desviarem sua atenção dos usos acadêmicos dos registros para todas as fases de seu ciclo de vida, contribuindo, dessa forma, para a implementação de melhores procedimentos de guarda e a formulação das políticas necessárias a uma gestão responsável de documentos. (DURANTI, 1994)

A época pós-guerra (1945) trouxe os pilares da gestão documental, apresentando princípios como a Teoria das Três Idades e o Ciclo de Vida dos Documentos.

Silva (2017) sintetiza que:

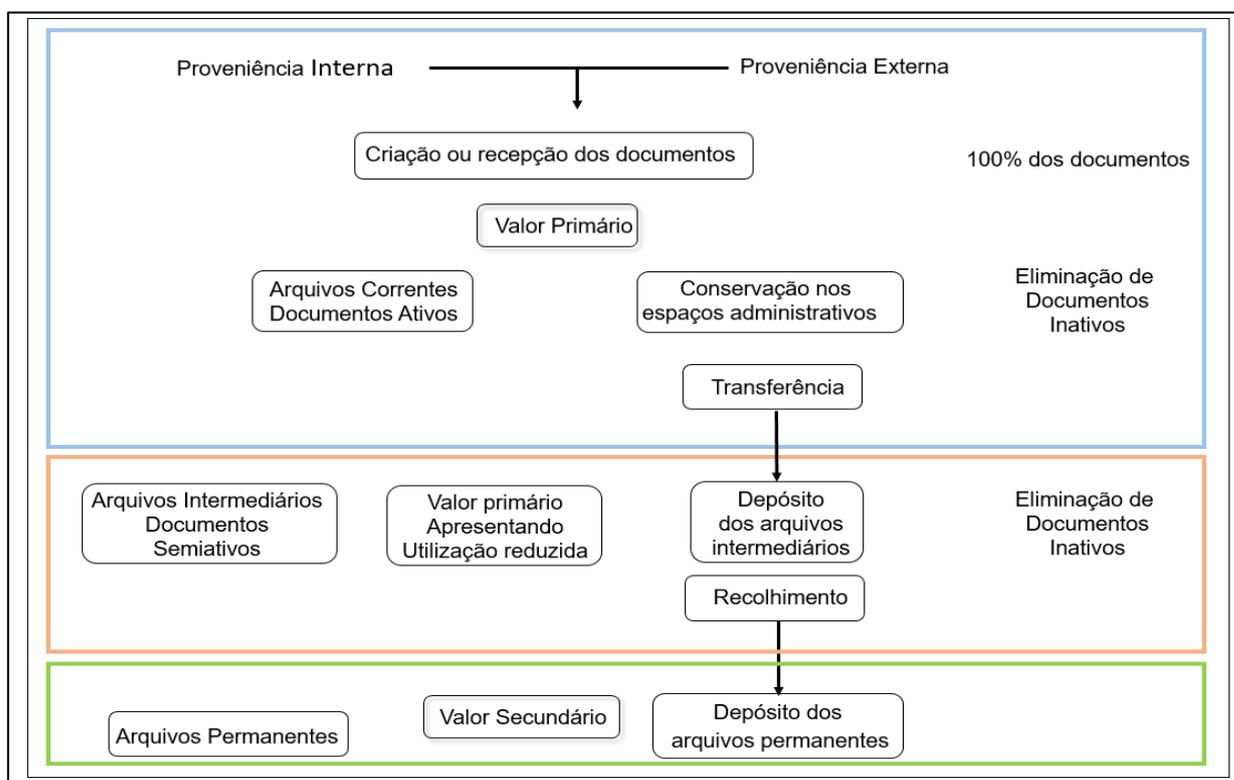
A Teoria das Três Idades representa um esquema para o arquivamento dos documentos segundo sua frequência de consulta e vigência administrativa. (...) a ideia do Ciclo de Vida dos documentos expressa as fases dos documentos, ou seja, da sua produção, passando pela vida útil e produtiva – cumprindo com as finalidades para as quais foi criado – até sua destruição ou conservação, caso possua valor que justifique.

Já Silva et al. (1999, p. 207) supõem que “o apodítico princípio das três idades pode ter tido origem na Itália, no início do século XX, por meras razões práticas de instalação de

documentos”. Esta teoria corresponde à sistematização do ciclo vital dos documentos de arquivo, correspondendo ao uso dos documentos nos arquivos correntes, intermediários e permanentes.

- Arquivo corrente ou de primeira idade: neste momento, os documentos são consultados com frequência e sua utilização é exclusiva da fonte que o gerou. Ele cumpre ainda as finalidades imediatas que demandaram sua criação, ou seja, possui valor primário, normalmente administrativo, fiscal ou jurídico.
- Arquivo intermediário ou de segunda idade: os documentos passam a ser eventualmente solicitados pela administração que o gerou. Devem ser armazenados em depósitos preparados para receber e acondicionar os documentos de forma temporária, posteriormente será eliminado ou recolhido para guarda permanente.
- Arquivo permanente ou de terceira idade: após cumprirem sua finalidade, alguns documentos não serão eliminados por conter valor probatório, de pesquisa, informacional ou cultural, passando a ter o *status* de valor secundário ou imediato.

Figura 3 - Modelo do Ciclo de Vida dos documentos



Fonte: Adaptado de Rousseau e Couture (1998)

Cruz (2013) apresenta as três fases em que se dividem a gestão de documentos, segundo James Rhoads (1989):

1ª Fase - Produção de documentos

a) prevenir a criação de documentos não essenciais e, assim, reduzir o volume dos documentos a serem manipulados, controlados, armazenados e destinados;

b) intensificar o uso e o valor dos documentos que são necessários;

c) garantir o uso de materiais apropriados na confecção de documentos;

d) assegurar a utilização apropriada da microfilmagem e/ou digitalização e automação ao longo de todo o ciclo de vida dos documentos.

2ª Fase - Utilização dos documentos: Envolve o controle, uso e armazenamento de documentos necessários ao desenvolvimento das atividades de uma organização. A segunda fase abrange medidas para assegurar:

a) rapidez no ato de disponibilizar documentos e informações necessários ao desenrolar das funções da instituição;

b) uso efetivo da informação e arquivos correntes;

c) seleção do material, do equipamento e do local para o armazenamento dos documentos.

3ª Fase - Destinação de documentos: É uma fase crítica, pois envolve decisões sobre quais documentos devem ser preservados permanentemente como memória. Além disso, define-se por quanto tempo os documentos, destinados à eliminação, devem ser retidos por razões administrativas ou legais. São parte desta fase:

a) identificação e descrição de documentos por séries ou classes;

b) listagem destas séries e classes para retenção ou destinação;

c) avaliação para determinar quais documentos são de guarda permanente;

d) eliminação periódica dos documentos destituídos de valor permanente;

e) recolhimento dos documentos permanentes para a instituição arquivística.

A base conceitual da gestão de documentos, criada por estes e outros autores como Jenkinson, Schellenberg, Couture e Rousseau, ainda são os pilares da disciplina Arquivística e muito necessários e eficazes nos dias de hoje. Contudo, com as mudanças de tipos de produção documental e tecnologias da informação, surgiram perspectivas contemporâneas acerca da gestão de documentos.

2.3 Funções Arquivísticas e Instrumentos de Gestão de Documentos

As práticas que o profissional arquivista aplica no seu cotidiano, lidando com os documentos, costumam ser enumeradas em sete funções distintas. As definições dadas por Rousseau e Couture (1998) são comumente referidas para elencar e discorrer sobre estas funções, e serão utilizadas como base para as exposições que seguem.

2.3.1 Criação ou produção

A produção de documentos permite a gestão e concepção de formulários, preparação e gestão de correspondência, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias modernas a esses processos (JAMES RHOADS, 1983, apud JARDIM, 1987).

É a partir da demanda de registro e comprovação de atividades organizacionais que os documentos são criados. Para que não haja criação desordenada de documentos, é necessário que o arquivista atue com liberdade e poder para auxiliar os produtores de documentos a padronizar os modelos, conteúdos, formatos e gerenciar o fluxo processual a que aquele documento se insere.

O papel do arquivista é de conselheiro, de consultor ao produtor do documento por meio da elaboração de manuais de produção de documentos. A execução adequada desta função demanda um conhecimento profundo da instituição, seus objetivos e missão, as tecnologias disponíveis e os tipos de documentos adequados ao exercício do negócio da instituição. (SANTOS, 2005)

2.3.2 Classificação

Segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, a classificação consiste em:

Organização dos documentos de um arquivo ou coleção, de acordo com um plano de classificação, código de classificação ou quadro de arranjo; Análise e identificação do conteúdo de documentos, seleção da categoria de assunto sob a qual sejam recuperados, podendo-se-lhes atribuir códigos; Atribuição a documentos, ou às informações neles contidas, de graus de sigilo, conforme legislação específica; Também chamada classificação de segurança (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.49).

A classificação ordena os documentos e acervos de forma física e intelectualmente, e é uma das funções arquivísticas de maior relevância e impacto para todas as funções restantes. É através da classificação que os documentos são preparados, proporcionando acessibilidade ao acervo para que sejam descritos e avaliados, influenciando até mesmo tarefas de preservação e restauração, definindo a prioridade dos procedimentos.

Schellenberg afirma que:

(...) se os documentos são adequadamente classificados, atenderão bem às necessidades das operações correntes. E, para tanto, devem ser arranjados em função do uso que têm em determinadas unidades administrativas de um órgão. Em todos os casos, desde os relativos a importantes assuntos de política até os de operações de rotina, deverão ser agrupados em relação ao seu uso. (SCHELLENBERG, 2005, p. 83)

O plano de classificação, de acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística do Arquivo Nacional (2005), é o instrumento que esquematiza a distribuição de documentos em documentos classes, de acordo com métodos de arquivamento específicos, elaborados a partir do estudo das estruturas e funções de uma instituição e da análise do arquivo.

Já o Arquivo Nacional (2001) expõe que, a construção do plano de classificação, agiliza os processos arquivísticos de avaliação, seleção, eliminação, transferência, recolhimento e a recuperação de documentos já que o instrumento é criado a partir do conteúdo do documento que identifica a atividade que o gerou, definindo a organização física dos documentos, constituindo um referencial completo para a recuperação de forma precisa e ágil da informação. Segundo Padilha e Spudeit (2014), o método de ordenação do plano de classificação pode ser feito através da ordenação alfabética, geográfica, numérica, funcional, estrutural até o método ideográfico (por função, assunto), podendo ser utilizado apenas um, ou a união de outros métodos.

2.3.3 Avaliação

A avaliação é “processo de análise de documentos de arquivo, que estabelece os prazos de guarda e a destinação, de acordo com os valores que lhes são atribuídos” (ARQUIVO NACIONAL, 2005). É através da classificação que é possível realizar a avaliação,

visto que esta não é feita por peça documental e sim por conjuntos de documentos que mantêm relações comuns entre si.

O valor de pesquisa, em geral, deriva da importância da informação num conjunto de documentos, e não da informação contida em peças isoladas. Os documentos têm significação coletiva se a informação que contêm é útil para estudos de fenômenos sociais, econômicos, políticos ou outros, distintos de fenômenos relativos a pessoas ou coisas. (SCHELLENBERG, 2006, p.204)

O processo de avaliação permite definir os documentos que deverão ser preservados para fins administrativos e de pesquisa, aponta os que serão eliminados, e o tempo devido para isso. A teoria das três idades é utilizada durante a avaliação, o que resulta em uma sensível redução de volume documental, visto que os documentos não ficam armazenados nos arquivos sem necessidade, otimizando, assim, gastos com recursos humanos e materiais.

Segundo Nascimento (2013), a função da avaliação só faz sentido no âmbito dos arquivos correntes, uma vez que permite visualizar os valores primário e secundário nos documentos. A execução dessa função tem como resultado a elaboração da Tabela de Temporalidade de Documentos.

A Tabela de Temporalidade é “o instrumento de destinação, aprovado por autoridade competente, que determina prazos e condições de guarda, tendo em vista a transferência, recolhimento, descarte ou eliminação de documentos” (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

É a Tabela de Temporalidade que registra os prazos para a permanência dos documentos no arquivo corrente, quando eles devem ser transferidos para o arquivo intermediário e quanto tempo eles devem ficar neste arquivo até serem descartados ou recolhidos ao arquivo permanente.

2.3.4 Descrição

O Dicionário de Terminologia Arquivística define descrição como “conjunto de procedimentos que, a partir de elementos formais e de conteúdo, permitem a identificação de documentos e a elaboração de instrumentos de pesquisa” (ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS, 1996, p.23).

Em relação à aplicabilidade desta função, Bellotto (1991) defende que:

A descrição é uma tarefa típica dos arquivos permanentes. Ela não cabe nos arquivos correntes, onde seu correspondente é o estabelecimento dos códigos de assunto; tampouco faz sentido no âmbito dos arquivos intermediários onde a frequência da utilização secundária é quase nula. Nestes depósitos, para fins de esclarecimento, informações adicionais e testemunho ainda decorrentes do uso primário, os instrumentos de busca

resumem-se nas listas de remessas de papéis, nas tabelas de temporalidade e nos quadros gerais de constituição de fundos. O assunto, a tipificação das espécies documentais, as datas-baliza, as subscrições, as relações orgânicas entre os documentos, e a ligação entre função e espécie, enfim todos os elementos ligados às informações de interesse do historiador é que serão objeto do trabalho descritivo.

Em contraposição a este pensamento, Santos (2008) aponta que, a descrição, na verdade, é uma ação que:

(...) perpassa todo o ciclo de vida do documento, devendo ter seus elementos adequados a cada uma das suas fases, à unidade documental a qual se refere (peça, dossiê, série etc., ou ainda, textual, imagético ou áudio-visual) e às necessidades do usuário (produtor ou usuário externo)

Tal qual Santos (2008), Lopes (1996) também defende que a descrição, vista especialmente através da arquivística integrada, começa no processo de classificação, continua na avaliação e refina-se nos instrumentos de busca resultantes das funções arquivísticas.

2.3.5 Aquisição

Couture (2005) resume que a aquisição pode ser “toda medida relacionada ao aumento no número de fundos documentais de uma instituição”.

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística define aquisição como “ingresso de documentos em arquivo, seja por comodato, compra, custódia, dação, depósito, doação, empréstimo, legado, permuta, recolhimento, reintegração ou transferência; Ingresso de documentos em arquivo corrente através do protocolo” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.85).

Podendo ocorrer em qualquer momento do ciclo vital de documentos, é responsabilidade do profissional arquivista assegurar que “ (...) o acervo recebido é completo, confiável e autêntico e, desta forma, lhe conferir o máximo de credibilidade como evidência, testemunha do contexto de sua criação e fonte de informação.” (SANTOS, 2008). Desta forma, uma boa maneira para lidar com a aquisição é através de um planejamento arquivístico sistemático, como uma Política de Desenvolvimento e Aquisição de Acervo, que é norteado pelo perfil e missão institucional.

2.3.6 Difusão ou Acesso

O Dicionário de Terminologia Arquivística (1996) e o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005) utilizam o termo “acesso” para identificar a difusão, concluindo que esta função é “destinada a tornar acessíveis os documentos e promover sua

utilização”. Barbosa e Silva (2012) defendem com veemência a importância da difusão em arquivos:

Entendemos que a difusão deve ser colocada entre as prioridades, uma vez que é através dela que a sociedade conhece o patrimônio documental. Não tratamos aqui apenas da questão de prover o acesso aos documentos para aqueles que os buscam. (...) É por meio da difusão que se dá visibilidade às fontes, antecipando ao público a riqueza documental de um arquivo.

Couture (2005) resume a difusão como a ação de informar, transmitir e/ou tornar disponíveis as informações contidas em documentos de arquivo para usuários (indivíduos ou organizações), reais ou potenciais, com o objetivo de atender às suas necessidades específicas. Mas, o autor também é cauteloso e considera que a difusão dos acervos pode promover uma deterioração mais rápida dos documentos. É necessário estarem bem determinados as leis e regulamentos que regem o sigilo e proteção informacional, como por exemplo a Lei nº 12.527/2011, conhecida como a Lei de Acesso à Informação que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas.

2.3.7 Preservação e Conservação

Cassares (2000) define “preservação” como um conjunto de medidas e estratégias de ordem administrativa, política e operacional que contribuem direta ou indiretamente para a preservação da integridade dos materiais. A autora, na mesma obra, descreve “conservação” como um conjunto de ações estabilizadoras que visam desacelerar o processo de degradação de documentos ou objetos, por meio de controle ambiental e de tratamentos específicos (higienização, reparos e acondicionamento).

O arquivista deve atentar-se para a necessidade de preservar a informação contida nos mais diversos tipos de suporte, respeitando a necessidade particular de cada um deles, como papel, microfilmes, negativos fotográficos, suportes digitais, entre outros. Políticas e estratégias de preservação devem ser aplicadas para que os documentos e seus conteúdos não se percam por ações do tempo, infestação de insetos, roedores, manipulação, desastres e sinistros.

2.4 Abordagens emergentes da arquivologia

As abordagens emergentes da arquivologia e da gestão de documentos surgiram no Canadá, na década de 1980. Segundo Tognolli e Guimarães (2011) devido à expansão e mudanças tecnológicas há o reconhecimento da informação como elemento estratégico

central nas organizações e no Estado. Existem três abordagens emergentes principais: a Arquivística Integrada, a Diplomática Arquivística e a Arquivística Funcional. Segue um quadro comparativo das três abordagens para ilustrar suas diferenças e finalidades:

Quadro 1 – Comparativo das Abordagens Arquivísticas Emergentes

Abordagem	Fundamentação	Características da Arquivística	Documento de Arquivo	Objeto de Estudo	Representantes
Arquivística Integrada Década de 1980 Canadá Francês	-Baseada na Arquivística Francesa (arquivos históricos e princípio da proveniência) e na Gestão de documentos norte-americana -Identificação do objeto de estudo como "informação registrada" -Enunciação do novo paradigma, no final do século XX.	-Disciplina integradora que engloba a criação, tratamento, conservação e utilização de documentos ativos, semiativos e históricos -Autônoma -Interdisciplinar	-Aqueles produzidos ou recebidos por uma pessoa ou organismo para as suas necessidades ou o exercício das suas atividades e conservados pelo seu valor de informação geral -Informação orgânica	-Conjunto de informações orgânicas (arquivos)	Carol Couture Jean-Yves Rousseau Jacques Ducharme Michel Duchemin Louise Gagnon Arguin André Bissonnette Muriel Doyle-Frenière André Frenière
Arquivística Funcional Década de 1980 Canadá inglês	-Baseada no contexto da Pós-Modernidade e da enunciação do novo paradigma -Redescoberta do Princípio da Proveniência -Reformulação dos princípios basilares da área -Importância da dimensão social do documento	-Disciplina em constante evolução, mutável, e dinâmica, capaz de se adaptar às novas realidades de produção documental -Interdisciplinar	-Entidade construída e mantida socialmente -Forma de poder e de manipulação -Símbolos construídos -Dado conceitual -Agente ativo e dinâmico na vida dos indivíduos, organizações e sociedade	-Contexto de produção dos documentos -Análise dos criadores do documento - <i>Processbound information</i>	Terry Cook Hugh Taylor Tom Nesmith Laura Millar David Bearman Eric Ketelaar Hans Booms Verne Harris Ciara Trace
Diplomática Arquivística Década de 1980 Itália Canadá Inglês	-Baseada na Diplomática Clássica -Manuais de Arquivística dos séculos XIX e XX -Estabelecimento de uma identidade entre documento de arquivo e documento diplomático proposto por	-Ciência neutra e desinteressada com princípios e conceitos universalmente válidos, que englobam a natureza, as características dos arquivos e o trabalho arquivístico.	-A prova de uma ação -Subproduto de uma atividade desenvolvida por uma pessoa física ou jurídica -Imparcial -Neutro -Natural	-Documento de arquivo -Relação entre o documento de arquivo e o sistema jurídico no qual foi criado. -Informação orgânica	Luciana Duranti Heather MacNeil Bruno Delmas Paola Carucci Robert-Henri Bautier

	Bautier, na década de 1960. -Enunciação do novo paradigma no final do século XX.	-Ciência livre das influências políticas, sociais e culturais. -Interdisciplinar	-Interrelacionado -Autêntico -Único -Inerentemente verdadeiro	-Forma documental	
--	---	---	--	-------------------	--

Fonte: Tognoli (2011)

2.4.1 A Arquivística Integrada

Em meados dos anos 1980, surgiu, na região do Canadá francês, a Arquivística Integrada, que buscava reintegrar a disciplina arquivística em todo o seu ciclo documental, uma vez que esta havia tido uma ruptura na década de 1950, quando o documento de arquivo foi dividido para os *record managers* (que lidavam com os documentos correntes e intermediários) e os *archivists* (atrelados aos documentos que continham informações consideradas históricas e então, permanentes).

Tognoli e Guimarães (2011) elucidam que esta abordagem defende que a arquivística e o arquivista não deveriam mais ser vistos como simples guardiões da memória histórica e institucional, passando a participar do momento de criação dos documentos ativos e garantindo a racionalização da informação e seus processos.

2.4.2 A Arquivística Funcional

Ketelaar (2000) aponta o pensamento que Hugh Taylor teve, em 1987, acerca de mudanças de paradigmas no campo da arquivística:

Hugh Taylor proclamou e previu a mudança de paradigma. O objeto do novo paradigma da ciência arquivística é o que Thomassen chama de “*process-bound information*”, que é a informação gerada pelos processos administrativos e estruturada por esses processos com objetivo de permitir uma recuperação contextual, com o contexto desses processos como ponto de partida.

A evolução social e tecnológica fomentou tal mudança de paradigma, era cada vez mais necessário ter acesso rápido e direto à informação. O principal estudioso que tratou do tema da arquivística funcional foi o arquivista canadense Terry Cook, que defendia uma mudança que compreendesse os contextos sociocultural e ideológico da criação de documentos.

A abordagem pós-moderna é fruto desse contexto - sociocultural e ideológico - e trabalha no sentido de reconhecer as relações existentes entre os criadores de documentos, as funções desempenhadas por eles e refletidas nos registros, assim como as convenções narrativas empregadas nesse

processo que, de algum modo, irão refletir na herança documental. (TOGNOLI e GUIMARÃES, 2011)

Cook questiona o entendimento do documento arquivístico como um registro estrito da atividade administrativa.

O pós-modernismo desconfia e se rebela contra o moderno. As noções de verdade universal ou conhecimento objetivo baseados em princípios do racionalismo científico do Iluminismo ou emprego do método científico ou crítica textual clássica são dispensados como quimeras. Usando análise lógica sem remorsos, os pós-modernistas revelam o ilógico de textos alegadamente racionais. O contexto por trás do texto, as relações de poder que moldam a herança documental, e de fato, a estrutura do documento, sistema residente de informação e convenções narrativas são mais importantes do que o objeto e seu conteúdo. Nada é neutro. Nada é imparcial. Nada é objetivo. Tudo é moldado, apresentado, representado, rerepresentado, simbolizado, significado, assinado, construído (COOK, 2001a).

Com este pensamento de reinvenção e reinterpretação dos conceitos, Cook propôs reformulações para o Princípio da Proveniência, da Ordem Original, conceito de documento e sobre a avaliação documental.

Sobre o Princípio da Proveniência, o autor defende que suas características devam partir da virtualidade e elasticidade, fato que influenciará nas funções e processos que originaram a criação de um documento. Mais uma vez, a questão da pluralidade social em constante evolução é levada em conta para a proposta do novo paradigma.

O princípio da Ordem Original passa a focar, não em manter os documentos físicos na ordem em que foram criados, mas sim em considerar a intervenção dos *softwares* e sua influência na produção documental e como se dá o armazenamento sem um meio físico. Na visão de Cook, a ordem dos documentos deve refletir a multiplicidade do seu uso e não o arranjo físico.

Tognoli e Guimarães (2011) afirmam que, neste contexto pós-moderno, o conceito de documento (*record*) é também reformulado e esse passa a ser dinâmico e não mais estático, e seus componentes – estrutura, conteúdo e contexto – não estão mais fixados em um meio unicamente físico, visto que são armazenados em forma de dados e por *softwares* diferentes.

E, finalmente, Cook propõe a reformulação do conceito de avaliação, cravando agora o termo “macroavaliação”, que seria uma avaliação maior, direcionada às funções e atividades daqueles que criam e interagem com os documentos.

A macroavaliação é o jeito canadense de fazer avaliação [...] ela avalia o valor social do contexto funcional-estrutural e da cultura do local de trabalho no

qual os documentos são criados e utilizados por seus criadores, e a inter-relação dos cidadãos, grupos, organizações – ‘o público’ – com esse contexto funcional-estrutural (COOK, 2005).

Os documentos passam a ser selecionados e avaliados em função da relevância do contexto em que foram criados e não apenas pelo seu conteúdo, “o processo ao invés de produto, tornar-se ao invés de ser, dinâmico ao invés de verdades absolutas” (COOK, 2001).

2.4.3 A Diplomática Arquivística

Na década de 1970, o arquivista britânico Christopher Brooke apresenta um estudo onde a Diplomática moderna pudesse ser agregada à Arquivística, com o intuito de atender às demandas de organização arquivística no século XXI.

Influenciada pelo pensamento de Brooke, no final da década de 1980, Duranti reaproxima a Diplomática e a Arquivística, propondo um novo método para a organização dos documentos através da análise da tipologia documental como um meio para o entendimento de conjuntos documentais.

Tognoli e Guimarães (2010) afirmam que o método de análise proposto por Duranti pode ser aplicado com segurança aos documentos contemporâneos e ao estudo do processo de criação desses documentos:

Por meio da análise tipológica, o arquivista pode identificar a função do documento e seu contexto de produção, focando sua análise na evidência, a partir de seus elementos formais, independentemente de outras fontes alternativas, como os organogramas e regimentos.

Com o intuito de promover a manutenção dos princípios arquivísticos e a reciclagem do objeto da Diplomática, Duranti busca conceder aos arquivistas o poder de discernir o contexto de criação dos documentos contemporâneos, incluindo os documentos eletrônicos que ainda trazem consigo muitos desafios no que concerne ao seu tratamento em diferentes sistemas de informação.

2.5 A Gestão de Documentos sob a ótica das normas ISO

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma organização que tem por finalidade o desenvolvimento de normas em nível mundial. Criada em 1947, resultado da fusão entre *International Federation of the National Standardizing Associations* (ISA) e

a *United Nations Standards Coordinating Committee* (UNSCC), a ISO certifica produtos e serviços, implementando padrões globais de qualidade.

Segundo Mariane (2006), o conjunto de normas ISO forma um sistema de gestão da qualidade aplicável a qualquer organização, sem considerar seu tamanho, ou se a companhia é pública ou privada.

Sistema de Gestão refere-se a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades. Em pequenas organizações, provavelmente não exista um sistema, apenas uma forma de fazer as coisas, e essa forma na maioria das vezes não está documentada, mas na cabeça do proprietário ou do gerente. Quanto maior a organização, e quanto mais pessoas estão envolvidas, maior a possibilidade de existirem alguns procedimentos, instruções, formulários ou registros documentados. Eles contribuem para assegurar que qualquer pessoa dentro da organização não esteja apenas fazendo seu trabalho de seu jeito e que exista um mínimo de ordem na forma como a organização conduz seus negócios, de forma que tempo, dinheiro e outros recursos sejam utilizados eficientemente. Para ser realmente eficiente e eficaz, a organização pode gerenciar sua forma de fazer as coisas de forma sistêmica. Isso garante que nada importante seja esquecido e que todos estejam conscientes sobre quem é responsável para fazer o que, quando, como, por que e onde (MELLO, 2002, p.15).

Com sede na Suíça, a ISO é formada por representantes de 140 países-membros. O Brasil é representado perante a ISO com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) é o organismo de acreditação para o Brasil, ligado à ABNT.

O comitê técnico ISO/TC 46 trata da padronização das práticas relativas às bibliotecas, centros de documentação e informação, publicações, arquivos, gestão de documentos, documentação, museu e ciência da informação, serviços de indexação e abstracts. Contando com alguns subcomitês, iremos destacar o que lida especificamente com gestão de documentos e arquivos, o subcomitê ISO/TC46/SC11, criado em 1998. O quadro a seguir mostra as normas criadas por este subcomitê, contudo, a produção e atualização destas normas é constante e seu acesso dá-se pelo site da organização (<https://www.iso.org>).

Quadro 2 - Normas ISO Subcomitê de gestão de documentos e arquivos

NORMA	DATA DE PUBLICAÇÃO	DESCRIÇÃO
ISO 15489-1:2001	09/2001	Information and documentation -- Records management -- Part 1: General
ISO/TR 15489-2:2001	09/2001	Information and documentation -- Records management -- Part 2: Guidelines

ISO/TS 23081-1:2004	05/2004	Information and documentation - Records management processes - Metadata for records - Part 1: Principles
ISO 23081-1:2006	01/2006	Information and documentation -- Records management processes -- Metadata for records -- Part 1: Principles
ISO 22310:2006	04/2006	Information and documentation -- Guidelines for standards drafters for stating records management requirements in standards
ISO/TS 23081-2:2007	08/2007	Information and documentation -- Records management processes -- Metadata for records -- Part 2: Conceptual and implementation issues
ISO/TR 26122:2008	06/2008	Information and documentation -- Work process analysis for records
ISO 23081-2:2009	07/2009	Information and documentation -- Managing metadata for records -- Part 2: Conceptual and implementation issues
ISO/TR 13028:2010	12/2010	Information and documentation - Implementation guidelines for digitization of records
ISO 16175-1:2010	12/2010	Information and documentation -- Principles and functional requirements for records in electronic office environments -- Part 1: Overview and statement of principles
ISO 16175-3:2010	12/2010	Information and documentation -- Principles and functional requirements for records in electronic office environments -- Part 3: Guidelines and functional requirements for records in business systems
ISO 16175-2:2011	04/2011	Information and documentation -- Principles and functional requirements for records in electronic office environments -- Part 2: Guidelines and functional requirements for digital records management systems
ISO/TR 23081-3:2011	08/2011	Information and documentation -- Managing metadata for records -- Part 3: Self-assessment method
ISO 30300:2011	11/2011	Information and documentation -- Management systems for records -- Fundamentals and vocabulary
ISO 30301:2011	11/2011	Information and documentation -- Management systems for records -- Requirements
ISO 13008:2012	06/2012	Information and documentation -- Digital records conversion and migration process

ISO/TR 17068:2012	11/2012	Information and documentation - Trusted third party repository for digital records
ISO/TR 18128:2014	03/2014	Information and documentation -- Risk assessment for records processes and systems
ISO 30302:2015	10/2015	Information and documentation -- Management systems for records -- Guidelines for implementation
ISO 15489-1:2016	04/2016	Information and documentation -- Records management -- Part 1: Concepts and principles
ISO 17068:2017	10/2017	Information and documentation -- Trusted third party repository for digital records
ISO 23081-1:2017	10/2017	Information and documentation -- Records management processes -- Metadata for records -- Part 1: Principles
ISO/TR 21946:2018	11/2018	Information and documentation -- Appraisal for managing records
ISO 30301:2019	02/2019	Information and documentation -- Management systems for records -- Requirements
ISO/TR 21965:2019	03/2019	Information and documentation -- Records management in enterprise architecture

Fonte: <https://www.iso.org>

Esta série de normas de âmbito internacional tem como objetivo propor um modelo de práticas de gestão de documentos, ainda que o contexto individual de cada país tenha suas especificidades e óbices particulares.

No que diz respeito à gestão de documentos, a norma ISO 15489 é a primeira norma ISO publicada e amplamente utilizada por organizações diversas no intuito de alcançar qualidade neste âmbito. Substituída e atualizada em 2016, pela norma ISO 15489-1:2016, a norma é estruturada em duas partes: a ISO 15489-1 discorrendo sobre informação e documentação - gerenciamento de registros: parte 1 geral, e a ISO 15489-2 informação e documentação - gerenciamento de registros: parte 2 guia prático.

Silva (2017) sintetiza que a primeira parte da norma ISO 15489-1 define os processos-chave da gestão de documentos, de forma clara e inteligível. Apresenta as condições para a criação, manutenção e preservação de documentos autênticos, confiáveis, íntegros e acessíveis, bem como o contexto de sistema em que devem ser gerenciados.

A segunda parte da norma ISO 15489-2 já é um documento técnico, que apresenta critérios para a execução da gestão de documentos derivada da metodologia de *Australian Design and Implementation of Recordkeeping Systems* (DIRKS).

No que diz respeito à implementação de sistemas de gestão de documentos, as normas 30300, 30301 e 30302 fornecem as diretrizes necessárias que são aplicáveis a todos os tipos de organizações. Contudo, para que um sistema de arquivos tenha sucesso na prática, é necessário que os documentos arquivísticos já tenham passado pelo processo de gestão. Desta forma, estes dois grupos de normas (15489 e 30300, 30301, 30302) se complementam e devem ser levadas em conta quando da execução das atividades que normalizam.

Indolfo (2007) afirma que 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, eficácia e a qualidade nos negócios, nas decisões e na preservação da memória.

Desta forma, Silva (2017) consegue sintetizar bem, e 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 de cunho informacional, social e tecnológico; contribuindo 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.

Durante este capítulo, buscou-se apresentar uma síntese simplificada da trajetória histórica da Arquivologia e como sua trajetória levou ao início da gestão de documentos como a conhecemos.

Apresentou-se as definições e histórico da gestão de documentos, bem como a sistematização do ciclo vital de documentos e as três fases clássicas da gestão de documentos.

Foram elencadas as funções arquivísticas – criação ou produção documental, classificação, avaliação, descrição, aquisição, difusão ou acesso e preservação e conservação – e suas explanações foram necessárias para posteriormente fazer conexões com as práticas da gestão de processos.

As abordagens canadenses emergentes da gestão de documentos foram expostas como modelos que atentam para o olhar da Arquivística contemporânea, que tem, entre seus

objetivos, a expansão e mudanças tecnológicas e o reconhecimento da informação como elemento estratégico central nas organizações e Estado.

Por fim, a gestão de documentos sob a ótica das normas ISO foi abordada no intuito de mostrar como esta temática é cara e relevante para as organizações que querem tratar seus documentos seguindo um modelo de gestão de documentos validado internacionalmente, por uma instituição referência em qualidade. Uma relação das normas ISO existentes foi apresentada e deu-se ênfase para as normas ISO 15489, que define os conceitos e princípios a partir dos quais são desenvolvidas abordagens para produção, captura e gestão de documentos de arquivo e a ISO 30300, que trata da implementação de sistemas de gestão para documentos de arquivo.

3 GESTÃO DE PROCESSOS

No entendimento de um dos maiores e mais conhecidos estudiosos da Administração e suas teorias, Chiavenato (2004) define que:

(...) a Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa. A Administração é uma ciência que une teoria e prática para criar princípios racionais que ajudam as empresas a serem mais eficientes. Administrar é a maneira de governar uma organização ou parte dela. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos que a organização possui para que ela alcance seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Este capítulo apresentará um breve histórico da trajetória do pensamento administrativo, passando pela apresentação e conceituação da gestão de processos e suas diferentes abordagens. A gestão da qualidade e as normas ISO serão identificadas e seus principais pontos elencados, serão discutidas, com maiores detalhes, a Gestão de Processos e Negócios (BPM) e as suas possíveis pontes com a gestão de documentos, e será exposto um levantamento de pesquisas nacionais que relacionam gestão de documentos e gestão de processos.

3.1 Breve histórico da trajetória do pensamento Administrativo

O nascimento da Administração Clássica é comumente reconhecido a partir dos eventos que culminaram na Revolução Industrial em meados de 1760, se estendendo pelo séc. XIX e alcançando o início do séc. XX. Uma série de mudanças caracteriza este momento, mas as primeiras e mais relevantes foram a migração do trabalho do artesão camponês para as grandes fábricas, tornando-se assim assalariados, e a utilização de máquinas de produção acelerada e em larga escala.

Todo este fenômeno causou inflação populacional nas grandes cidades que comportavam as indústrias, em consequência da migração de pessoas que iam trabalhar nas fábricas. Com o aumento de habitantes, os grandes centros sofreram com poucas condições estruturais de higiene e saneamento, causando condições precárias de vida para os que ali viviam. Com o agravante do desemprego, já que nem todos conseguiam colocações nas indústrias, aumentou mais ainda o quadro de miséria social da época. Contudo, foi através da Revolução Industrial e toda a sua necessidade de desenvolvimento tecnológico, que pesquisas foram estimuladas a serem feitas. Neste período surgiram, por exemplo, locomotivas e barcos a vapor, telégrafo e a captura de imagens através da fotografia.

Ferreira (1997) afirma que:

As organizações emergentes passaram a dar todas as atenções para a mecanização do trabalho. Maiores quantidades e menores custos na

produção eram resultados de aprimoramentos tecnológicos e mecânicos, possibilitando aumentar o mercado potencial da organização e reduzir os preços praticados. A perspectiva empresarial passa, então a ser abrangente, sistemática e de mais longo prazo.

No fim do séc. XIX, o americano Frederick Winslow Taylor desenvolveu o que seriam os princípios da Teoria da Administração Científica, através de técnicas de racionalização do trabalho operário. Segundo Andrade (2009):

A característica marcante do estudo de Taylor foi a busca de uma organização científica do trabalho, enfatizando métodos e tempos (...). Frederick Taylor defendia esses princípios para o melhor desenvolvimento da empresa, como por exemplo, o respeito ao dom específico de cada indivíduo, cada trabalhador será mais bem aproveitado e reconhecido, onde seu potencial for destacado.

Foi neste contexto que a noção de metas de produção diária, semanal ou mensal foi implantada. Havia o entendimento, naquele contexto, de que o trabalhador não poderia se encontrar ocioso, visto que todo homem tende a ser preguiçoso quando tem o salário garantido. Na visão de Taylor, era diretamente proporcional a relação entre a produção – remuneração – produtividade, ou seja, deveria haver o interesse do trabalhador (financeiro) com o interesse da administração (produtividade).

Muitas foram as críticas aos princípios da Administração Científica, dentre elas: a superespecialização do operário, visão microscópica do homem, limitação do campo de aplicação à fábrica, entre outras. Contudo, os pensamentos pioneiros de Fayol ainda significam ou influenciam muitas das bases da Administração como a conhecemos.

Henry Ford (1863 – 1947), ainda no pensamento da administração científica, propunha potencializar a produção diminuindo o tempo e recursos utilizados. Colocando em prática seus padrões de produção em montadoras de veículos, Ford eliminou o desperdício dos fluxos produtivos e qualquer paralisação em sua linha de montagem por componentes sem padronização, isso o leva a uma relação e intercambialidade com vários fornecedores (CHIAVENATO, 1979).

Ford desenvolveu três princípios:

- Princípio da Intensificação – que consiste em intensificar a produção para que a matéria-prima pudesse chegar mais rápido nas fábricas, fazendo com que o produto estivesse disponível no mercado o quanto antes.
- Princípio da Economicidade – que consiste em esgotar o estoque de matéria-prima antes mesmo que os produtos fossem fabricados, fazendo com que o capital

cobrisse despesas da empresa sem a necessidade do produto final entregue.

- Princípio da Produtividade – que consiste em aumentar a produtividade do trabalhador através da padronização de equipamentos e montagem.

O modelo de Ford pode facilmente ser identificado em empresas contemporâneas, onde a valorização da produção rápida, barata e rentável é o cerne buscado muitas vezes a qualquer custo.

Contemporâneo à Teoria da Administração Científica de Taylor, o francês Henry Fayol foi o responsável pela criação da Teoria da Administração Clássica, pautada pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Para que a Administração consiga alcançar a referida eficiência, Fayol listou as funções administrativas que envolvem os cinco elementos da Administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Estes elementos constituem o chamado processo administrativo e compoem o trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade de uma instituição.

Em 1940, nos Estados Unidos, foi desenvolvida a Teoria das Relações Humanas ou Escola de Relações Humanas, pelo psicólogo australiano Elton Mayo. Através de um estudo denominado “Experiência de Hawthorne”, Mayo percebeu que havia a grande necessidade de tornar o pensamento e as ações administrativas mais democráticas e humanas.

Segundo Chiavenato (2004):

A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2004).

Del Fiaco (2006) resume que uma nova linguagem passou a dominar o cenário administrativo: falava-se em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, enfim, assim os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais da administração passam a ser contestados. Esses aspectos são considerados e mesclados com outros pensamentos administrativos, desde então, e são identificáveis em grandes e pequenos modelos de negócios atuais.

Pouco após da Teoria das Relações Humanas, surgida com uma premissa de ser um pensamento que iria organizar e racionalizar sistemas sociais, a Teoria Burocrática foi apresentada pelo sociólogo alemão Max Weber. Para Weber (1974), o cumprimento dos

objetivos efetivava-se por tarefas definidas, que devem ser calculadas e precisam ser realizadas independentemente das características das pessoas, ou seja, o cumprimento das mesmas deve se revestir de impessoalidade.

Dentre as características que Weber julgava ser imprescindíveis em uma organização, para que esta funcionasse sob o ideal burocrático estão: a formalização das atividades; a divisão do trabalho entre os trabalhadores com deveres e responsabilidades; o sistema hierárquico em forma de pirâmide; a impessoalidade que um trabalhador deve ter ao relacionar-se com os demais componentes da organização; seleção e promoção de trabalhadores levando em conta suas competências técnicas; e a profissionalização e especialização dos trabalhadores que ocuparão posições de maior relevância e remuneração de acordo com suas características.

Amplamente reconhecida a partir da década de 1950, a Teoria Geral dos Sistemas, elaborada pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, analisa a inter-relação e interdependência entre os componentes de um sistema, não sendo permitido estudar seus elementos isoladamente. Em resumo, a teoria objetivava ser aplicada em caráter geral em vários campos do conhecimento, através da observação e ação em fenômenos semelhantes.

As teorias de Taylor, Fayol, Mayo e Weber são reconhecidas na comunidade da Administração como os pilares do desenvolvimento da Ciência da Administração. Silva (2017) acrescenta que:

Reconhece-se que as propostas pioneiras de Taylor representaram um enorme avanço para o processo de produção em massa e deflagaram uma febre de racionalização, o que proporcionou o surgimento de novas teorias e metodologias na área da Administração, indo desde a Organização e Métodos – O&M, passando pelo Controle da Qualidade Total – TQC (*Total Quality Control*), a Gestão da Qualidade Total – TQM (*Total Quality Management*), a Reengenharia – BPR (Business Reengineering), até chegar na Gestão de Processos de Negócios, para citar alguns. (SILVA, 2017).

3.2 A Gestão de Processos

É comum que haja dúvidas e dubiedade quanto aos termos “gestão de processos” e “gestão por processos”, mas eles definitivamente não se equivalem. Sordi (2012) explicita que o uso da preposição “por” no lugar de “de” concede um significado diferente, adquirindo um sentido de finalidade.

Silva (2017) resume e caracteriza estes tipos de gestão da seguinte maneira:

A gestão por processos constitui-se como uma abordagem administrativa com prioridade, foco e desenvolvimento dos processos de negócios

essenciais. Já a gestão de processos é feita de modo individualizado, mantendo o monitoramento dos processos sob controle e que estão funcionando conforme o planejado.

Segundo Capote (2011), a gestão de processos é “uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização”. Através da gestão de processos é possível implementar uma estratégia organizacional e maior controle da informação produzida e registrada em uma instituição.

A norma ISO 9001 descreve a abordagem de processos como o 4º princípio de Gestão da Qualidade: um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente se os recursos e as atividades forem geridos como um processo. Com isso, se espera:

- Definir sistematicamente as atividades necessárias para alcançar o resultado desejado;
- Analisar e medir a capacidade das atividades do processo;
- Identificar as interfaces do processo com as funções da organização;
- Avaliar possíveis riscos, consequências e impactos das atividades dos clientes, fornecedores e outras partes interessadas do processo;
- Estabelecer claramente a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o processo e suas atividades;
- Identificar os clientes internos e externos, fornecedores e outras partes interessadas do processo;
- Projetar processos, considerando as suas etapas, atividades, fluxos, medições para controle, necessidades de treinamento, equipamentos, informação, materiais e outros recursos, para alcançar o resultado desejado.

Existem várias vertentes e abordagens da gestão de processos que visam, cada uma à sua maneira, melhorias sistemáticas dos processos e da qualidade. Entre as mais conhecidas estão: Controle de Qualidade Total (*Total Quality Control*) - TQC, Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*) - TQM, ISO 9001 – o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), e a Gestão de Processos e Negócio (*Business Process Management*) - BPM. A aplicação desta última ilustra melhor o caminho, através do gerenciamento de

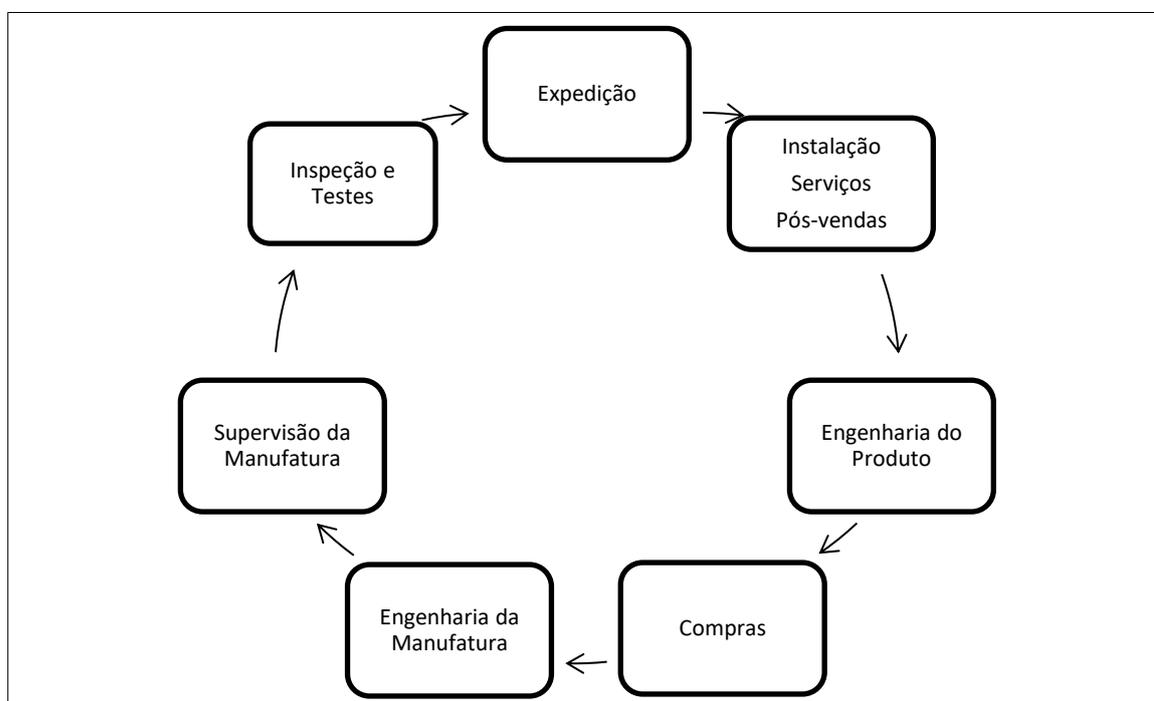
processos, a ser percorrido para a efetiva gestão de documentos e será o foco principal de análise desde trabalho.

3.2.1 Controle de Qualidade Total (TQC)

Criado a partir da segunda metade da década de 1950, pelo engenheiro americano Armand Feigenbaun, o sistema de Controle da Qualidade Total (TQC – *Total Quality Control*) consiste em abordar a qualidade desde o desenvolvimento do produto, envolvimento de todos os funcionários e todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria de qualidade, além de manter e aperfeiçoar técnicas já desenvolvidas (MARTINELLI, 2009). Esta teoria defende que a qualidade de um produto deve ser controlada desde o momento da sua fabricação, desta forma é mais fácil limitar as possibilidades de erros e atender às exigências e particularidades de qualidade do que é produzido.

O princípio em que se assenta esta visão da qualidade total [...] é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito [...] o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos (MARSHAL et al., 2006).

Figura 4 - Ciclo Produtivo de Feigenbaum



Fonte: adaptado de Carvalho e Paladini (2012).

3.2.2 *Gestão da Qualidade Total (TQM)*

Com o passar do tempo, na década de 1980, o TQC evoluiu para o conceito conhecido como Gestão da Qualidade Total (TQM - *Total Quality Management*). Este método abarca mais etapas de processos para alcançar o nível de qualidade desejado, realçando o gerenciamento organizacional e deixando o foco exclusivo no controle de qualidade.

Os autores Fernandes e Costa Neto (1996) definem TQM como:

Uma filosofia de negócio sistematizada, orientada para resultados, cuja obtenção baseia-se na busca permanente da satisfação do cliente, com desempenho superior ao da concorrência, no foco nos processos decorrente do constante alinhamento destes às necessidades mutáveis e evolutivas dos clientes e com o envolvimento de todos os colaboradores do empreendimento, tanto internos como externos, sendo que a promoção, evolução e melhoria desta filosofia é responsabilidade indelegável do dirigente máximo da organização.

Segundo Silva (2017), a orientação por resultado implica que os objetivos de melhoria devem ser planejados e desdobrados por toda a organização, sistemas de medição de desempenho devem ser introduzidos, visando verificar os objetivos atingidos, e os objetivos de melhoria devem estar vinculados aos objetivos estratégicos da organização.

O autor ainda destaca que o comprometimento de toda a equipe organizacional é fundamental no TQM. Grupos autônomos são formados e, cada um, de acordo com as suas responsabilidades específicas, desempenham atividades que visam melhorar os objetivos e estratégias traçados pela organização.

No que diz respeito ao dirigente máximo da organização, Fernandes e Costa Neto (1996) apontam que este ator deve estabelecer a visão e missão da organização, como também os objetivos de melhoria, e fornecer os meios necessários para que os colaboradores desempenhem suas tarefas.

Desta forma, o TQM terá a satisfação do cliente como o seu foco principal, ajustando processos gerenciais e de negócios, aprimorando o planejamento estratégico e objetivos, atentando, assim, para os níveis de contentamento dos clientes em relação ao produto final fornecido.

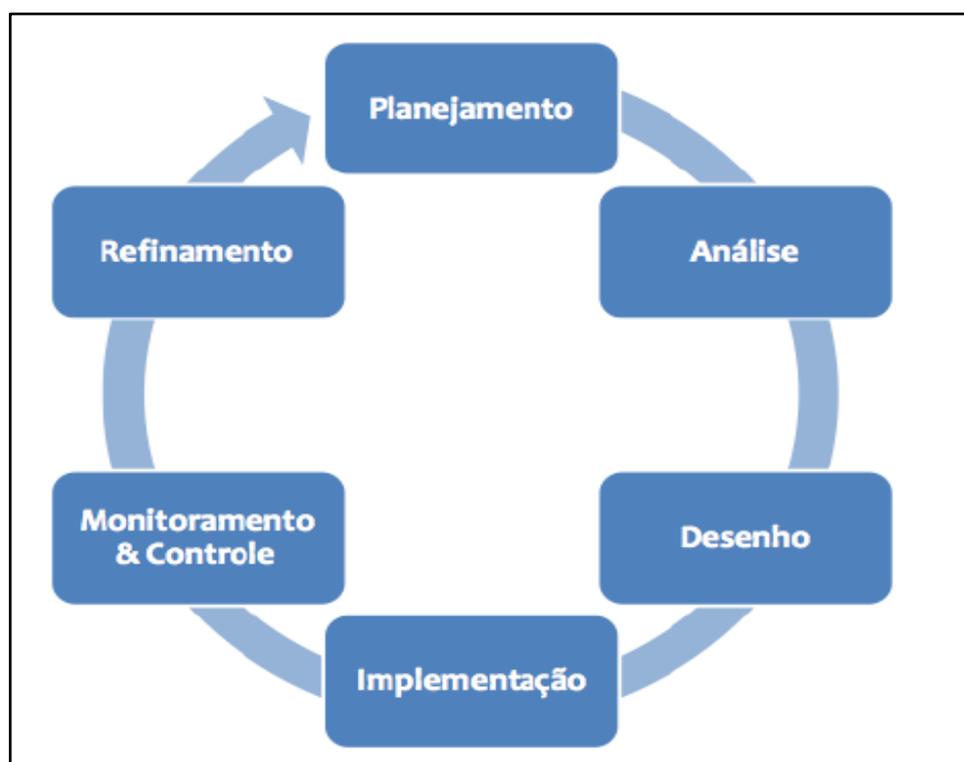
3.2.3 *Gestão de Processos e Negócio e a metodologia do Ciclo de Vida BPM*

Lee e Dale (1998) definem BPM como uma série de ferramentas e técnicas para o aperfeiçoamento contínuo do desempenho de processos de negócios, que classificam como operacional, de suporte e de direção.

Segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum do Conhecimento (BPM CBOK, 2013), BPM é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

A metodologia do BPM requer um ciclo contínuo de gerenciamento e reavaliação de processos, somente desta forma é assegurado que estes processos estejam atualizados com as necessidades da organização e de seus clientes.

Figura 4 - Ciclo de Vida BPM



Fonte: Guia CBOK (2009)

Resumidamente, cada etapa do ciclo trata das seguintes atividades:

- Planejamento e Alinhamento Estratégico - O objetivo desta fase é identificar os processos da organização, conhecer os documentos e entender suas relações e propósitos. Observa-se também se estes processos estão de acordo com o planejamento estratégico da organização ou não. Consegue-se ter uma visão macro de como estão, neste momento, a estrutura dos processos existentes.
- Análise dos processos - O objetivo desta fase é detalhar e compreender a fundo os processos identificados na fase anterior e como é feita a sua execução. Esta tarefa irá

permitir a visualização dos óbices mais claros que possam existir em cada processo e como eles podem ser ajustados.

- Desenho dos processos - O objetivo desta fase é visualizar o processo, literalmente. Quando um processo está apenas na memória do indivíduo, não há como analisá-lo ou documentá-lo corretamente. Ainda que suas atividades sejam desempenhadas intuitivamente pelo responsável e/ou executor do processo, o desenho do processo permite que a análise o torne mais eficiente, muitas vezes mais enxuto e consequentemente mais produtivo.

Figura 5 - Desenho de um novo proceso



Fonte: Guia CBOK (2009)

- Implementação dos processos – Esta etapa coloca em prática todos os dados, documentos e processos que foram coletados e otimizados até então. É nesse momento que é feito o teste da eficácia das mudanças propostas e executadas nos processos, o engajamento dos líderes/chefes organizacionais, bem como de todos os envolvidos, é vital para que a implementação seja concluída com sucesso. É comum a resistência com a mudança de processos, por isso a aceitação e efetivo uso das novas determinações são cruciais.
- Monitoramento dos processos – Esta etapa monitora todo o andamento das

atividades implementadas e em andamento. Atenta-se para os prazos e resultados esperados, se os custos estão em conformidade com o planejado e se a qualidade está constante. Neste momento, também podem ser feitos ajustes caso haja necessidade.

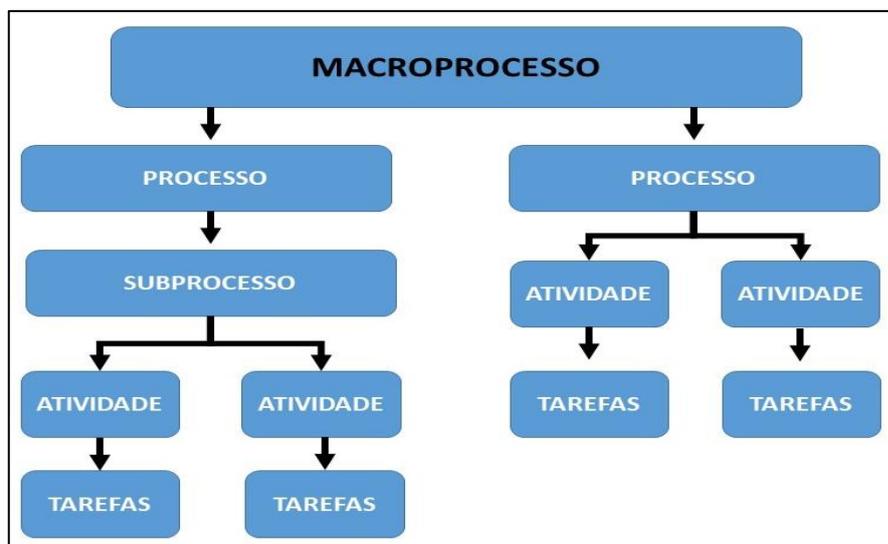
- Refinamento de processos – Refinar, ajustar e melhorar os processos são atividades constantes. Os óbices nos processos identificados na etapa de monitoramento devem ser reavaliados e redesenhados. Com as constantes mudanças e evoluções sociais, políticas e tecnológicas, esta etapa nunca cessa suas atividades, para que assim todos os processos permaneçam coerentes com o seu tempo e demandas, evitando que fiquem obsoletos ou defasados perante a organização.

Assim que o ciclo de vida do BPM “se fecha”, ele “se abre” novamente, sempre na busca por manter o melhor desempenho processual e atendimento aos objetivos da organização.

O Guia CBOOK ainda apresenta as definições que representam a estrutura hierárquica dos processos:

- Macroprocesso: Na maioria dos casos, abrange mais de uma função da organização, tendo impactos sensíveis nas demais funções. Caso o macroprocesso tenha alto grau de complexidade, ele poderá ser dividido em subprocessos;
- Processo: Conjunto de atividades que transformam insumos em resultados que representam agregação de valor. Composto por tarefas ou atividades, os processos são iniciados por eventos específicos, apresentando resultados que indicam a sua completude ou que levam a outro processo.
- Subprocesso: São ramificações, fracionamentos dos processos de acordo com finalidades específicas.
- Atividade: Divisões dos processos ou subprocessos em níveis mais detalhados de passos.
- Tarefa: É o detalhamento da atividade como um conjunto de trabalhos que devem ser executados contendo rotina e tempo determinado.

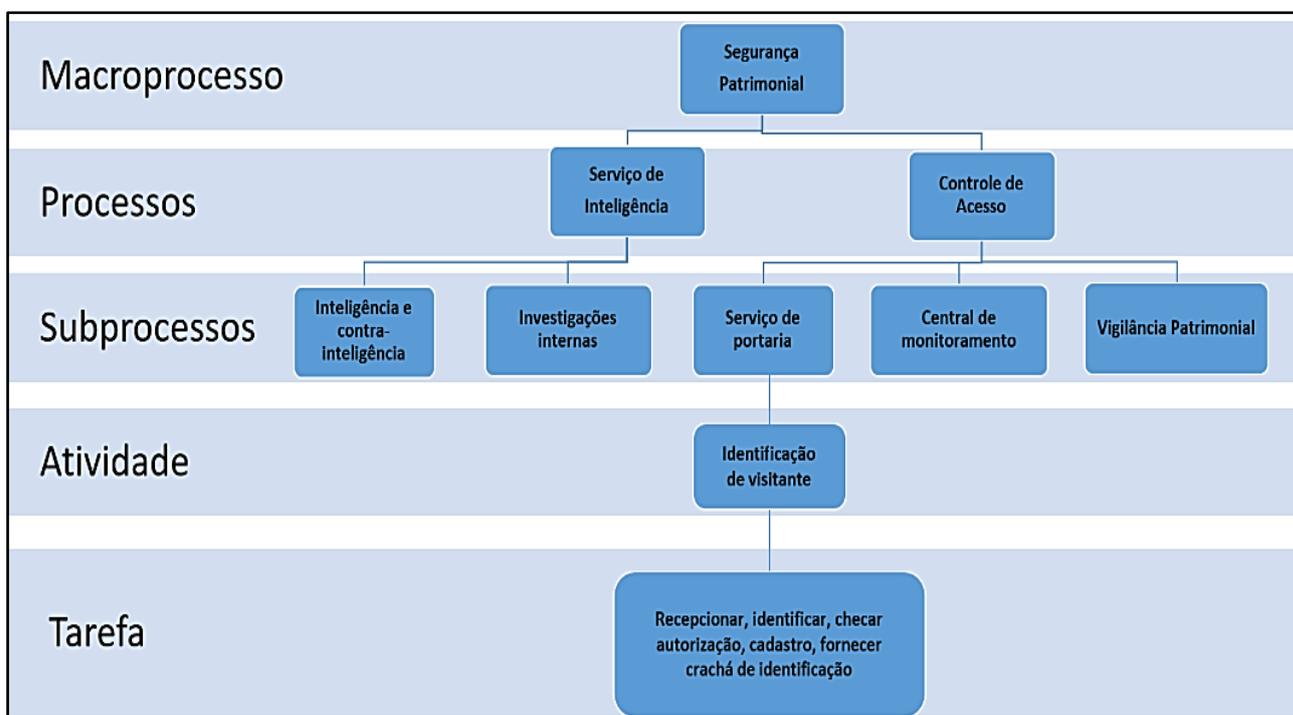
Figure 6 - A hierarquia de processos



Fonte: Adaptado do Guia CBOK (2009)

Utilizando como exemplo um macroprocesso fictício de segurança patrimonial, a hierarquia do processo se apresentaria da seguinte forma:

Figura 7 - Modelo de macroprocesso



Fonte: Adaptado de gestaodesegurancaprivada.com.br

3.2.4 A gestão da qualidade e as normas ISO

Segundo Silva (2017), 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 com 70 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 ISO 9000 representa o conjunto de normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011. Podendo ser aplicadas em inúmeros tipos de organizações, como: empresas, instituições e indústrias, as normas versam sobre a qualidade dos processos e não dos produtos ou serviços. Estas normas descrevem regras sobre implantação, desenvolvimento, avaliação e continuidade de Sistemas de Gestão da Qualidade.

A utilização das normas ISO de qualidade por uma instituição, garante a esta, a posse de um certificado que é comumente reconhecido como sinônimo de credibilidade.

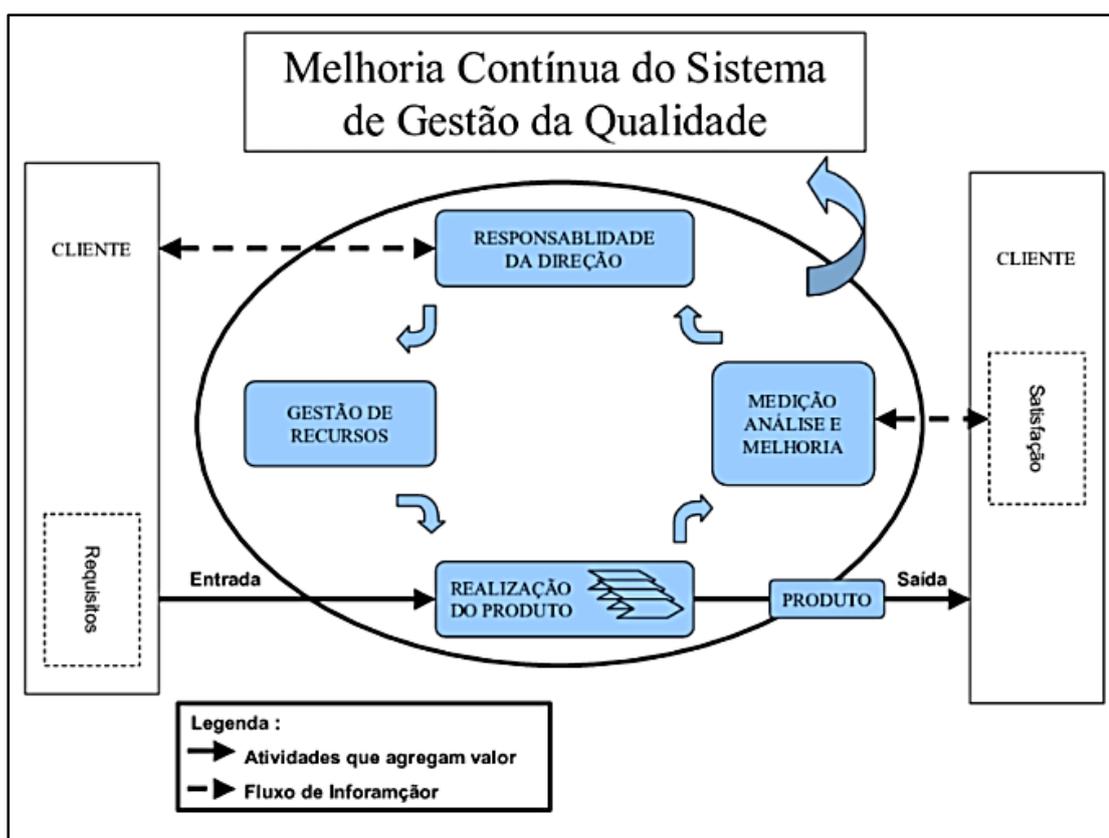
Tal qual é feito com as normas ISO para Gestão de Documentos, as normas ISO de Gestão de Qualidade, nas suas versões brasileiras, ficam sob responsabilidade da ABNT.

Segundo a ABNT, o conjunto de normas ISO de Gestão de Qualidade tem por objetivo:

- ABNT NBR ISO 9000 - Esta Norma descreve os conceitos fundamentais e princípios de gestão da qualidade que são universalmente aplicáveis a: organizações que buscam sucesso sustentado pela implementação de um sistema de gestão da qualidade; clientes que buscam confiança na capacidade de uma organização prover consistentemente produtos e serviços em conformidade com seus requisitos; organizações que buscam confiança de que, em sua cadeia de fornecedores, requisitos de produto e serviço serão atendidos; organizações e partes interessadas que buscam melhorar a comunicação por meio da compreensão comum do vocabulário utilizado na gestão da qualidade organizações que fazem avaliação da conformidade com base nos requisitos da ABNT NBR ISO 9001; provedores de treinamento, avaliação ou consultoria em gestão da qualidade; desenvolvedores de normas relacionadas.
- ABNT NBR ISO 9001 - Esta Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização:

- a) necessita demonstrar sua capacidade para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- b) visa aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e para a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Figure 8 - Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: NBR ISO 9001

- ABNT NBR ISO 9004 – Esta norma fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia quanto a eficiência do sistema de gestão da qualidade. Seu objetivo é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.
- ABNT NBR ISO 19011 – Esta norma fornece orientação sobre a auditoria de sistemas de gestão, incluindo os princípios de auditoria, a gestão de um programa de auditoria e a condução de auditoria de sistemas de gestão, como também orientação sobre a avaliação de competência de pessoas envolvidas no

processo de auditoria. Estas atividades incluem a (s) pessoa(s) que gerencia(m) o programa de auditoria, os auditores e a equipe de auditoria.

Com a sua última versão publicada em 2015, a ABNT NBR ISO 9001 revisa e apresenta os sete princípios da gestão da qualidade, que são:

- Foco no cliente – Atender e superar as necessidades dos clientes é o foco principal de gestão da qualidade, o que também contribuirá para o sucesso da sua empresa em longo prazo. É importante não somente atrair, mas manter a confiança dos clientes adaptando-se às suas necessidades futuras.
- Liderança – Ter um direcionamento ou missão unificados, conduzidos por uma liderança forte, é essencial para garantir que todos na empresa entendam o objetivo.
- Engajamento das pessoas - É mais fácil gerar valor aos clientes se a equipe de trabalho for competente, dedicada e qualificada em todos os níveis da empresa ou negócio.
- Abordagem de processo - Entender as atividades como uma série de processos que se juntam para funcionar como um sistema que ajuda a alcançar resultados mais consistentes e previsíveis. Assegurar que pessoas, equipes e processos estejam familiarizados com as atividades da empresa e como elas se conectam acabará melhorando a eficiência da empresa.
- Melhoria - Empresas de sucesso estão sempre focadas em sua constante melhoria. É necessário reagir às mudanças no ambiente interno e externo se quiser continuar gerando o valor aos clientes. Isso é de suma importância nos dias atuais, com as condições evoluindo cada vez mais rápido.
- Decisão baseada em evidências - Nunca é fácil tomar decisões, e elas naturalmente envolvem certo grau de incerteza, mas a possibilidade de obter os resultados esperados é maior se suas decisões forem baseadas na análise e na avaliação de dados.
- Gestão de relacionamentos - Identificar os relacionamentos importantes com partes interessadas, como fornecedores, por exemplo, e estabelecer um plano para administrá-los levará ao sucesso contínuo da empresa.

3.3 Gestão de Processos e Negócio (BPM) e as relações com a Gestão de Documentos

Tognoli e Guimarães (2011) afirmam que a Arquivística e o arquivista não devem mais ser vistos como simples guardiões da memória histórica e institucional. Eles participam, agora, do momento de criação dos documentos ativos, garantindo, também, uma racionalização da informação e de seus processos. A contribuição dos arquivistas para a gestão da informação e a união das profissões (*record managers* e *archivists*) em um só profissional “constituem a base da identidade moderna da disciplina” Couture, Ducharme e Rousseau (1998).

Camargo (2017) observa que, as demandas da gestão por processos (produção, utilização, automação), muito se assemelham às três etapas da gestão de documentos, que são a produção, utilização e destinação final (CRUZ, 2013). Cada etapa da metodologia BPM tem o potencial de relacionar-se com algum aspecto da gestão de documentos, às vezes, bem claramente, outras, de maneira mais indireta. Este trabalho não tem a pretensão de detalhar minuciosamente estas relações entre as áreas, contudo de forma resumida, é possível identificar alguns pontos relevantes:

- Durante as etapas de planejamento e alinhamento estratégico, análise e desenho de processos, pode-se traçar um paralelo com:
 - Diagnóstico documental: como existe um levantamento do contexto administrativo como um todo, é bastante proveitosa para o diagnóstico documental toda esta gama informacional. Localizações dos documentos e arquivos da organização, condições de conservação, identificação de massas documentais acumuladas, são exemplos de dados que podem ser coletados quando durante o planejamento e alinhamento estratégico.
 - Classificação funcional: as etapas supracitadas de BPM também facilitam o desenvolvimento e implementação de um plano de classificação funcional, em que os tipos e séries documentais ficam atrelados à área, função, subfunção e atividades que deram origem à sua função. O planejamento estratégico, juntamente com a análise e desenho dos processos, permitem o levantamento das unidades organizacionais, as tarefas que são executadas e os documentos que são criados em decorrência das atividades administrativas. Ou seja, utilizando a lógica: processo, função, atividade e tarefa, a gestão de processos procura demonstrar de forma visual os diferentes níveis quem compõem a organização (CAMARGO, 2017).

- Já durante as etapas de implementação, monitoramento e refinamento dos processos, pode-se traçar um paralelo com:
 - Produção de documentos (1ª fase da gestão de documentos): ao implementar os processos com o planejamento adequado, é possível “prevenir a criação de documentos não essenciais e assim reduzir o volume dos documentos a serem manipulados, controlados, armazenados e destinados” (CRUZ, 2013). Este controle possibilita conceder um valor maior aos documentos utilizados, pois são pensados e ajustados diretamente para melhor atender às necessidades do seu propósito, longe dos documentos improvisados do cotidiano administrativo.
 - Utilização dos documentos (2ª fase da gestão de documentos): Esta fase teria ligação direta com o período de monitoramento de processos. Com o controle das atividades e processos, é possível controlar também o uso e armazenamento dos documentos envolvidos, tendo assim um panorama mais claro da utilização efetiva da informação na organização.
 - Destinação dos documentos (3ª fase da gestão documental): CAMARGO (2017) aponta dois aspectos do BPM que são úteis à Arquivologia: o forte entendimento da manutenção do histórico de mudanças dos processos e a definição da figura do dono do processo. Estes fatores são importantes na terceira fase da gestão documental, quando é aplicada a descrição dos documentos, proporcionando dados importantes sobre o contexto da produção documental
 - Avaliação documental: um tópico que pode se relacionar bem com a proposta da metodologia BPM é o conceito pós-moderno de uma avaliação maior, a macroavaliação, que Cook propõe colocando-a em direção às funções e atividades dos criadores dos documentos e como os indivíduos interagem com eles. Como explicitado anteriormente, a abordagem pós-moderna apoia-se na análise funcional do processo de criação dos documentos, levando em conta a interpretação do contexto de criação dos documentos. A seleção dos documentos passa a basear-se nas interações de quem os utiliza e nas suas funções e atividades. Desta forma, todo o ciclo BPM auxilia, em certo nível, a macroavaliação, desde o planejamento, análise e desenho dos processos até a implementação e refinamento, proporcionando um cenário possível e facilitado para a macroavaliação.

3.4 Pesquisas nacionais que relacionam a gestão de documentos e gestão de processos

Apesar de ainda não haver muitas pesquisas que explorem as relações da gestão de documentos e a gestão de processos, alguns estudos com esta temática – ou assunto similar – já foram realizados e publicados no Brasil. No esforço de selecionar estes documentos, foi realizada uma busca em sites e plataformas como o Scientific Electronic Library Online (SciELO), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Google Acadêmico e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), contendo as seguintes palavras-chave:

- "Gestão de documentos" + "BPM"
- "Gestão de documentos" + "Fluxo documental"
- "Gestão de documentos" + "Gestão de processos de negócios"
- "Gestão de documentos" + "Gestão de processos"
- "Gestão de documentos" + "Gestão por processos"
- "Gestão de documentos" + "Modelagem de processos"

Foram encontrados nove artigos, uma monografia de especialização e uma dissertação de mestrado.

Cronologicamente, o primeiro artigo datado de 2013, conta com a autoria de Laura Vilela Rodrigues Rezende, Raidan Cruz Silveira e Rhavena Emanuela Tocach Pádua. Intitulado “Levantamento de requisitos para a implantação de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos em um software de gestão de processos”, o trabalho trata do relato de experiência vivenciada em um estágio supervisionado do ano de 2012, do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás (UFG). O referido estágio foi realizado na empresa Interagi Tecnologia, localizada em Goiânia - GO, cuja atividade fim é o desenvolvimento e implantação de sistemas eletrônicos de informação. Com o intuito de otimizar a busca e recuperação da informação, teve como objetivo desenvolver diretrizes e requisitos para a futura implantação de um módulo de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) no software de gestão de processos denominado Eficiente, um dos principais produtos que a empresa comercializa. Os autores puderam concluir, através de resultados de questionários e entrevistas, problemas na empresa em relação a criação, utilização e acesso aos documentos, bem como no resgate das informações e controle de versões. Este cenário levou os autores a sugerir e aplicar a criação de fluxos documentais, plano de classificação e tabela de temporalidade de documentos, e listagem dos requisitos

necessários obrigatórios para a criação de um sistema informatizado de GED a partir das considerações do manual do E-ARQ Brasil.

Em 2015 é publicado o artigo “A gestão de conteúdo corporativo em empresa do setor elétrico: um relato de caso”, dos autores Livia Marangon Duffles Teixeira, Elisângela Cristina Aganette, Marcello Bax e Fernando Zaidan. Este artigo sintetiza em seu resumo tratar-se de uma solução de ECM que visa gerenciar conteúdos necessários à realização eficiente das tarefas diárias dos colaboradores de uma org’anização. O objetivo do artigo é relatar uma iniciativa de P&D na área de ECM numa grande concessionária de energia de Minas Gerais. Apresenta e discute os principais produtos do projeto, sintetizando alguns desafios e lições aprendidas. Guiada pelo quadro metodológico da Design Science Research, a pesquisa partiu da coleta de dados quantitativos e qualitativos, incluindo observações, análise documental e entrevistas semi-estruturadas, e evoluiu ao longo do processo de concepção de artefatos que se estendeu pelo período dois anos (julho/2013 a julho/2015). Tais observações e conclusões foram correlacionadas com a literatura científica sobre ECM. O estudo contribui para a Ciência da Informação, investigando em profundidade a adoção de ECM no contexto de organizações de capital misto, do setor elétrico, da administração pública no Brasil. Conhecer a história de um projeto real de ECM pode auxiliar outros projetos semelhantes. Uma das principais conclusões deste artigo foi a constatação de que há poucos trabalhos que evidenciam as contribuições da arquivística para iniciativas de ECM (AGANETTE et. al, 2015), sobretudo na língua portuguesa, estando a pesquisa na área da arquivística voltada principalmente para o aspecto da preservação da memória organizacional.

Ainda no mesmo ano deste último artigo, um artigo chamado “A prática arquivística e a gestão do conteúdo organizacional: relato de experiência em empresa do setor energético”, dos autores Livia Marangon Duffles Teixeira; Elisângela Cristina Aganette; Maurício B. Almeida foi publicado. Pode-se saber, através do resumo apresentado, que o artigo averigua que a teoria e a prática arquivísticas vêm se desenvolvendo já há bastante tempo, em muitos casos, voltadas para questões históricas. Projetos internacionais tem demonstrado que a arquivística tem mais a oferecer além da preservação do patrimônio histórico. As instituições públicas e privadas têm muito a se beneficiar das técnicas a cargo do arquivista, principalmente no âmbito de projetos de gestão de conteúdo organizacional – Enterprise Content Management (ECM). O artigo busca atestar tais benefícios no contexto de um projeto de Pesquisa & Desenvolvimento em instituição de economia mista do ramo de energia. Para tal, o artigo descreve importantes instrumentos da arquivística, a relação com ferramentas tecnológicas, e a aplicação prática em ambiente organizacional. O artigo de Teixeira et. al. destaca que o trabalho dos profissionais da informação foi complementado por administradores, engenheiros, contadores, economistas, advogados, analistas de sistemas,

gerente de projeto, estagiários, ou seja, uma equipe realmente interdisciplinar. Conclui que o decorrer das atividades possibilitou registrar a importância da multidisciplinaridade em projetos de ECM e finaliza com a crença de que o projeto, bem como o registro da experiência e problemas enfrentados, é essencial para complementar a teoria e a prática arquivística.

O próximo artigo, de autoria de Danilo André Bueno e Ana Célia Rodrigues, foi publicado em 2016. Intitulado “Mapeamento de fluxos documentais como elemento de identificação arquivística em ambientes empresariais”, o artigo nos informa em seu resumo que a Identificação Arquivística é um processo de pesquisa intelectual que versa sobre a análise crítica da gênese do documento de arquivo e seu contexto de produção. É a fase preliminar do tratamento documental desenvolvida para fins de planejamento da produção, classificação, avaliação e descrição de documentos, a partir de requisitos padronizados. Apresenta-se o conceito, os objetos, os instrumentos e as finalidades da Identificação Arquivística, e discute-se a dinâmica do mapeamento de fluxos documentais como elemento de Identificação Arquivística e a relação estabelecida entre a Arquivologia e a Administração, para o entendimento dos processos administrativos e arquivísticos. Pode-se perceber, em sua conclusão, que uma proposta de sistematização de procedimentos e instrumentos necessários foi aplicada em consonância com o processo de mapeamento de fluxos documentais, a partir da aplicação da metodologia de Identificação Arquivística como subsídio no âmbito do desenvolvimento do programa de gestão de documentos, da VRG Linhas Aéreas S.A. (Grupo GOL). Por fim, os autores constataram que a metodologia de Identificação Arquivística é pertinente para o mapeamento de fluxos documentais na perspectiva da Administração e da Arquivologia, possibilitando o conhecimento da dinâmica da tramitação dos documentos, o contexto jurídico-administrativo de produção, as áreas envolvidas e os documentos relacionados, favorecendo o desenvolvimento e aplicação do procedimento administrativo na organização.

Já em 2017, de autoria de Lorena Stephanie de Camargo, o artigo “Gestão de processos de negócios e arquivos: reflexões iniciais a partir do guia CBOK” foi publicado no periódico “Múltiplos Olhares em Ciência da Informação”. No seu resumo, nos é informado que a autora, em resposta às transformações contemporâneas, entende que muitas organizações têm sinalizado uma tendência em modificar o gerenciamento funcional por aquele baseado em processos. Camargo (2017) interpreta que, comumente conhecido como Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), esse novo formato de gestão, que se propõe a construir uma visão holística para organizar, estruturar e conduzir o negócio, impõe às organizações uma série de desafios para sua implantação e manutenção, muitos dos quais envolve o uso de informação, sendo que parte delas encontra-se registrada em documentos arquivísticos. Diante desse cenário, o artigo busca realizar uma análise inicial dos possíveis diálogos que

podem ser estabelecidos entre Gestão de Processos de Negócios e arquivos. Assim, a partir de um levantamento no guia Business Process Management Common Body of Knowledge (CBOK) e na literatura nacional de arquivologia, foi realizado um breve estudo para verificar como as áreas podem estabelecer relações e influências entre si. Nas considerações finais, a autora inferi que os arquivos têm a contribuir com as práticas BPM assim como as práticas BPM podem auxiliar, e até mesmo influenciar, os procedimentos de arquivo, o que reforça o diálogo entre arquivologia e administração e, conseqüentemente, a valorização do arquivo dentro do ambiente organizacional.

No ano seguinte, 2018, é publicado o artigo “Os processos de negócio, a gestão de documentos e os fluxos documentais: algumas perspectivas e relações”, de autoria de Livia Marangon Duffles Teixeira e Elisângela Cristina Aganette. A autoras informam que o artigo propõe uma discussão entre as temáticas processos de negócios, gestão de documentos e fluxo documental. O objetivo fundamenta-se na necessidade de esclarecer a relação entre o processo de negócios, o gerenciamento de documentos e o fluxo documental, e explicar a relevância de considerar os documentos como portadores de conteúdo dinâmico, envolvendo seu próprio fluxo de aprovação e ciclo de vida muitas vezes não completamente ligados ao processo em que os mesmos documentos participam. Ao final deste relato de experiência, as autoras finalizam que é preciso que se adote a prática da análise documental, para um correto fluxo informacional aliada a modelagem de processos e às tecnologias para minimizar deficiências nos processos estratégicos advindos da falta de informações, enquanto estas se acumulam de forma desordenada.

O próximo artigo encontrado em nossa pesquisa, também de 2018, é de autoria de Elisângela Cristina Aganette, Benildes Coura M. S. Maculan e Gercina Ângela de Lima. Intitulado “BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG”, podemos entender, através do resumo, que o artigo apresenta o planejamento da elaboração e a implantação de uma metodologia de gestão de processos de negócio, e o mapeamento de seus fluxos de informações na construção de uma cultura organizacional, de uma gestão de uma instituição de ensino superior público. Ações processuais contínuas foram realizadas pela equipe da Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com um cronograma definido, composto de atividades executadas sucessivamente para os serviços específicos, com vistas ao aperfeiçoamento de todos os setores envolvidos. As autoras alegam, ao final do artigo, que os objetivos traçados para o projeto têm sido alcançados em conformidade com o planejamento proposto, e que o encerramento desse conjunto de ações já vislumbra e prevê as próximas etapas, que contemplam a implantação da tecnologia para automação dos processos.

O próximo artigo elencado, de 2018, de autoria de Elisângela Cristina Aganette e Livia

Marangon Duffles Teixeira, trata da “Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: i-CISMEP, um relato de caso”. Seu objetivo é relatar uma iniciativa na área de gestão de processos organizacionais em uma instituição do setor de saúde pública. Retrata a importância estratégica da gestão dos processos, pontuando como os fluxos de atividades e das informações recebidas/geradas trarão benefícios financeiros, otimização dos processos e competitividade. As autoras apontam, entre outras conclusões, ao final do artigo, que projeto relatado cumpre o objetivo de vincular o conhecimento científico da gestão de processos, gestão de informações e documentos e gestão de conteúdos alinhados à prática do profissional da informação no mercado de trabalho. E finalizam destacando que essa iniciativa tem sido uma prática destes e de outros pesquisadores buscando fomentar as várias possibilidades de desenvolvimento do profissional da informação, valorizando suas habilidades e competências no ambiente corporativo

O artigo mais recente, de 2019, também é de autoria de Elisângela Cristina Aganette e Livia Marangon Duffles Teixeira. Intitulado “A gestão documental associada à modelagem de processo de negócios: práticas interdisciplinares na especificação de sistemas de recuperação da informação”, o artigo explora como O cenário tecnológico e informacional da sociedade contemporânea tem demandado dos profissionais da informação conhecimentos diversificados a serem aplicados em diferentes perspectivas, principalmente em contextos que envolvam a melhoria dos processos corporativos. Segundo as autoras, gerenciar documentos e informações se constitui um pré-requisito em projetos de mapeamento e modelagem de processos, uma vez que dão suporte às atividades e registram toda informação legal e regulatória do contexto. Elas puderam concluir que tal como os processos de negócio, a gestão de documentos também possui um ciclo de vida com regras e fluxos de aprovações. Dessa forma, gerenciar os processos e desconsiderar a gestão dos documentos e informações geradas pode resultar em danos e prejuízos a um projeto dessa natureza.

A monografia de Especialização que a pesquisa recuperou, “Gestão por processos e gestão de documentos como ferramentas de melhoria na seção de protocolo da Diretoria de Saúde da Aeronáutica” é de 2017, e seu autor é Felipe das Chagas Soares. Soares (2017) expõe que o estudo analisa a gestão por processos que vem assumindo posição de destaque como metodologia de gestão nas empresas que buscam eficácia e eficiência nos seus processos de trabalho. O autor aponta que o grande problema no funcionamento da Seção de Protocolo e Arquivo Geral da Diretoria de Saúde da Aeronáutica, é a falta de processos e procedimentos de gestão documental padronizados. Soares (2017) ainda afirma que tais problemas poderiam ser sanados através da implementação da gestão por processos e de acordo com os resultados elencados ao final da monografia, é demonstrado a importância da gestão por processos de negócios (BPM) aliada à gestão de documentos arquivísticos.

Por último, nossa pesquisa recuperou a dissertação de mestrado de Fábio Barros da Silva, “Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos da UFRJ”, datada de 2017. Juntamente com os escritos da Dr.^a Elisângela Cristina Aganette, a dissertação de Fábio Barros da Silva foram as principais fontes consultadas e estudadas por mim durante a construção deste trabalho. Silva (2017) apresenta um roteiro de aplicação da gestão por processos à gestão de documentos na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Busca demonstrar, assim, a gestão de documentos avaliada a partir da abordagem da gestão por processos. O autor entende que a gestão por processos pode contribuir para o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e o controle na gestão de documentos. E ao final da dissertação incentiva que outros estudos possam aprofundar a relação existente entre a gestão por processos e gestão de documentos.

Existem outros tantos estudos nas áreas de Administração e Ciência da Computação, principalmente, que abordam parte dos conceitos da gestão de documentos, mas, não fazem a inter-relação direta entre a gestão de processos e a gestão de documentos como as publicações aqui elencadas. É possível notar que este assunto é bastante relevante perante o cenário informacional contemporâneo, podendo sanar demandas de organização da informação em diversas áreas e instituições. O estudo mais antigo encontrado na pesquisa refere-se ao ano de 2013 e nota-se que o assunto vem ganhando força com o passar do tempo, aumentando o número de publicações recentes nos anos de 2017 a 2019.

A preocupação em apresentar e desenvolver o pensamento interdisciplinar entre a arquivologia e as atividades de BPM vem sendo explorado e abordado no meio acadêmico progressivamente. A Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), por exemplo, oferta na graduação em Arquivologia, uma disciplina chamada “Gestão de Processos” que visa apresentar a perspectiva sistêmica das organizações; desmistificar a gestão de processos; técnicas e ferramentas de gestão de processos; análise de melhoria de processos; desempenho de processos; inovação em processos; organização orientada para processos (BPM).

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) oferta, também na graduação em Arquivologia, a disciplina “Gerência de Processos”. De acordo com os objetivos listados no programa da disciplina, busca-se desenvolver uma visão crítico-analítica da organização, dos sistemas e processos, através de diagnóstico organizacional com auxílio da fluxogramação de processos, da tecnologia da informação e das tecnologias de gestão. Dominar a metodologia básica para diagnosticar e integrar as diferentes áreas da realidade organizacional dentro de uma perspectiva de processos. Nesta disciplina os discentes tem visões de abordagens gerenciais utilizadas no gerenciamento de processos como a

reengenharia, BPM, administração por objetivos, *benchmarking* e sistemas de gestão de qualidade.

A Universidade Federal do Rio Grande (FURG) oferta, na graduação em Arquivologia, a disciplina “Gerência de Processos para Arquivologia”. Segundo a ementa da disciplina são abordados assuntos como organizações e processos; racionalização e diagnóstico arquivístico organizacional; gestão informatizada de processos; avaliação, controle e abordagens gerenciais.

Na Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) já existe um projeto que consiste em um grupo de pesquisa em “Modelagem de processos administrativos e de Fluxos Informacionais”, BPM Acadêmico, criado em 2018 sob a coordenação da Prof^a Dra. Elisângela Cristina Aganette, que tem, entre seus objetivos, mapear, modelar, levantar, revisar, reestruturar processos administrativos de cada área uniformizando a rotina de atividades e desenvolver cientificamente a abordagem do assunto na Ciência da Informação. O projeto já foi destaque em vários eventos chegando até mesmo a promover o I Encontro BPM Acadêmico: Apresentação do projeto à comunidade da UFMG, em que os primeiros resultados do trabalho foram abordados para representantes da direção da Escola de Ciência da Informação e Pró-Reitora de Recursos Humanos da UFMG, Docentes, Técnicos Administrativos, alunos da Graduação e alunos da Pós-Graduação. O projeto também atuou na promoção do BPM através de um minicurso que tratou da construção de uma Arquitetura Corporativa: Arquitetura de Processos de Negócios x Arquiteturas dos Sistemas de Informação.

Durante este capítulo, buscou-se apresentar um breve histórico da trajetória do pensamento Administrativo, desde o reconhecido nascimento da Administração Clássica relacionado aos eventos da Revolução Industrial em 1760, passando pelos principais pensadores da área (Ford, Taylor, Fayol, Mayo), até a Teoria Geral dos Sistemas elaborada em 1950 por Ludwig von Bertalanffy.

O conceito de gestão de processos foi apresentado, bem como as diferenças entre os termos "gestão de processos" e "gestão por processos". Vertentes da gestão de processos foram trabalhadas individualmente: Controle de Qualidade Total (TQC), Gestão da Qualidade Total (TQM), Gestão de Processos e Negócio e a metodologia do Ciclo de Vida BPM.

A gestão da qualidade e as normas ISO também foram identificadas e as normas específicas percorridas foram a ABNT NBR ISO 9000, ABNT NBR ISO 9001, ABNT NBR ISO 9004 e ABNT NBR ISO 19011.

Pontos de convergência entre a Gestão de Processos e Negócio e as relações com a Gestão de Documentos foram levantados, além de etapa por etapa da gestão de processos: planejamento e alinhamento estratégico, análise e desenho de processos, implementação, monitoramento e refinamento dos processos.

Por fim, foi apresentado um levantamento de pesquisas nacionais que relacionam a gestão de documentos e gestão de processos, sendo reunidos nove artigos, uma monografia de especialização e uma dissertação de mestrado.

4 A REDE BATISTA DE EDUCAÇÃO E O NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS E DOCUMENTOS

Este capítulo apresentará um breve histórico da Rede Batista de Educação, desde sua criação até os tipos de atividades educacionais que a instituição oferece atualmente, e abordará a criação do Núcleo de Planejamento e Controle de Processos e Documentos (NPC), mostrando a atuação do arquivista em cada etapa do projeto.

4.1 Histórico da Rede Batista de Educação

A Rede Batista de Educação (RBE) foi criada em 1º de março de 1918, ano da fundação do Colégio Batista Mineiro (CBM) - então chamado *Escola Baptista Americana Mineira* - pelos missionários batistas americanos Ephigênia Maddox e Otis Pendleton Maddox. Em 1923, a Convenção Batista Mineira passou a ser mantenedora do Colégio Batista Mineiro, através de sua Comissão de Educação. No ano de 1943, a Convenção Batista Mineira transforma a Comissão de Educação em Junta de Educação, entidade sem fins lucrativos e órgão superior da administração de todas as unidades de ensino da Rede Batista de Educação. A partir daí, o CBM e, posteriormente, a RBE, foram dirigidos por dez diretores em mandatos de tempo variável. Atualmente, a instituição é dirigida pelo Prof. Valseni Braga, ocupante do cargo desde o ano de 2008.

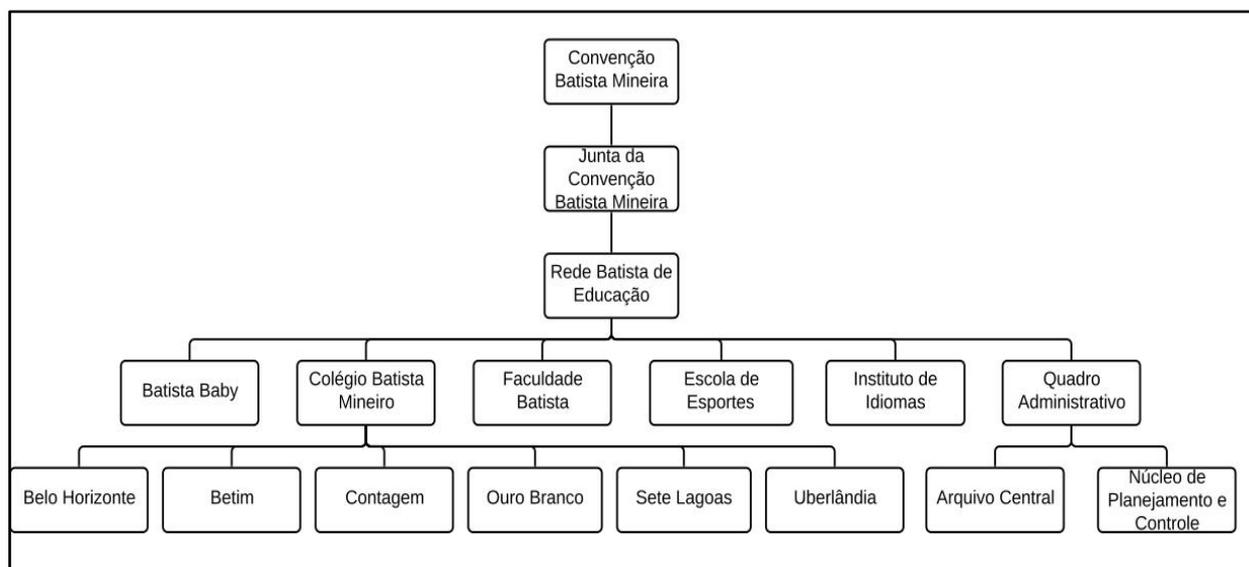
Inicialmente, com instalações apenas na capital mineira, o CBM expandiu suas atividades para o interior do estado e para a região metropolitana a partir da década de 1980, contando hoje com 8 câmpus e filiais em 5 cidades, além de Belo Horizonte, onde a primeira unidade do colégio se tornou tão tradicional que a Prefeitura da cidade reconhece a região como Bairro Colégio Batista. A RBE conta, também, com unidades denominadas Escolas de Apoio, onde são ofertados os serviços de berçário, escola de esportes, idiomas e música.

Em 2001, fundou-se a Faculdade Batista de Minas Gerais (FBMG) que hoje oferece seis cursos de graduação, – Administração, Banco de Dados, Ciências Contábeis, Direito, Redes de Computadores e Teologia, sendo a última nas modalidades presencial e EAD – além de sete programas de pós-graduação *lato sensu*. A FBMG opera suas atividades nas mesmas dependências físicas que o CBM-Unidade Floresta.

Atualmente, a Rede Batista de Educação administra dez unidades de educação nos três níveis de ensino e em níveis de extensão. Estas unidades são geridas pelos seus

diretores pedagógicos que respondem diretamente a Direção-Geral da RBE nas questões administrativas.

Figure 9 - Organograma simplificado da RBE



Fonte: Elaborado pela autora

Os departamentos são gerenciados por “Líderes” que respondem diretamente à Direção Geral na maioria dos casos. Em alguns casos, um líder gerencia mais de um departamento, função ou projeto.

No campo pedagógico, a RBE tem, em seu quadro professores, educadores e pedagogos com alto nível de especialização nos três níveis de ensino e nos níveis de extensão. No momento, o corpo pedagógico desenvolve a implantação do Mapa de Competências Curriculares, projeto pedagógico pioneiro no Brasil que pretende reestruturar o ensino e redimensionar os caminhos percorridos pelo aluno no ensino básico e médio.

4.2 A criação do Núcleo de Planejamento e Controle de Processos e Documentos (NPC) e a atuação do arquivista em cada etapa do projeto

O NPC foi criado com o objetivo de mapear processos, registrar, publicar e controlar a produção de documentos e instrumentos normativos da RBE. O grupo foi inicialmente formado por quatro colaboradores: um bibliotecário, uma arquivista, um administrador e uma engenheira de produção. A escolha dos membros componentes do grupo foi realizada pensando na riqueza multidisciplinar que esta composição poderia oferecer para a empreitada.

Com o passar do tempo, entre entradas e saídas de membros no NPC, hoje o projeto é gerenciado por uma engenheira de produção, contando sempre com o auxílio da arquivista.

A necessidade da participação de um arquivista no desenvolvimento do NPC se deu pelas próprias características do objeto de trabalho: fluxos documentais, tarefas que envolvem elaboração de documentos, instrumentos normativos e mapeamento de processos são algumas das atividades do projeto que se beneficiam do conhecimento que a Arquivologia tem a oferecer.

É importante salientar que, a iniciativa e o cerne do projeto foram propostos, desenvolvidos e apresentados ao diretor geral pelo bibliotecário e arquivista. A atuação do arquivista é ativa em praticamente todas as etapas do NPC, porém, em algumas delas, seu conhecimento é mais direcionado e demandado.

4.2.1 Classificação de funções

Inicialmente, foi construída uma proposta de classificação de funções da RBE, necessária para estruturar e hierarquizar as funções administrativas da instituição no âmbito da NPC, sem necessariamente estar atrelada ao organograma da RBE.

Através da análise da estrutura administrativa da instituição, foram identificadas 15 funções administrativas e 66 subfunções. Seguindo o preceito sobre os planos de classificação de CRUZ (2013, p.32), em que "a atividade de classificação é uma das mais importantes e mais complexas na gestão de documentos. O sistema adotado deve ser claro e inteligível para todos os funcionários da instituição", optou-se pela criação de uma estrutura de classificação de funções administrativas para o NPC que pudesse ser também usada futuramente como um Plano de Classificação Funcional da RBE - instrumento arquivístico até então não desenvolvido pela instituição.

A classificação funcional visa a representação lógica das funções, subfunções e atividades da instituição, independentemente da sua estrutura. Segundo Sousa (2003, p. 257), "conhecer como os órgãos são estruturados, quais são as suas funções e como eles executam suas atividades revela muito sobre a gênese dos registros documentais". O organograma da RBE já sofreu alguns ajustes em pouco espaço de tempo, devido à expansão da instituição e constantes reavaliações de suas atividades. Considerando esta informação, um Plano de Classificação Funcional não sofreria modificações que pudessem comprometer os seus códigos numéricos referentes aos tipos/séries documentais.

Como não poderia deixar de ser, esta tarefa é liderada pela arquivista que, em entrevista, explica:

A classificação é demandada constantemente, de acordo com a evolução dos mapeamentos de processos e produção documental. Todo documento que precisa ser classificado é solicitado para o Arquivo Central e após a classificação é publicado online na Intranet.

4.2.2 Mapeamento, modelagem de processos e produção de documentos normativos

Para entender a estrutura de processos e fluxo documental da instituição, foi necessário realizar uma investigação minuciosa, que resultou na prévia da arquitetura de processos da RBE. Miyamoto afirma que:

Na atividade de mapeamento de processos, levanta-se o fluxo de atividades que permeia pela organização, seguindo a sua passagem por diversos departamentos, áreas e funções, onde gargalos podem ser identificados, e duplicidades de atividades são levantadas. (Miyamoto, 2009)

Os responsáveis pelos processos são entrevistados e solicitados a identificá-los na estrutura administrativa da instituição. Esta abordagem se assemelha aos passos A e B da metodologia de DIRKS também conhecida como ISO 15.489/2001 do Arquivo Nacional da Austrália.

A ISO 15.489/2001 é a primeira norma internacional para a gestão de documentos, cujo foco é o controle da produção, conservação, utilização e eliminação da informação registrada em qualquer suporte, que compreende a prova das atividades e transações de determinada instituição pública ou privada. (...) A existência de uma norma internacional para a gestão de documentos consolida os anseios da área para a padronização de uma política de gestão de documentos. Esta política deve ser elaborada com base no conhecimento do contexto organizacional, considerando o seu ambiente regulador, cultural e econômico, bem como a definição das responsabilidades pela gestão de documentos. (DIAS, 2010)

O passo A trata investigação preliminar das funções administrativas e tem como objetivo "identificar e documentar a instituição de forma abrangente. Sua estrutura, os ambientes (de atividades, de regulação e sócio-político) nos quais o órgão opera e os principais fatores que afetam suas práticas de arquivamento" (CRUZ, 2013, p. 35).

Segundo CRUZ (2013, p.37), para realizar a coleta de dados para essa investigação "a equipe verifica se o órgão participou recentemente de projetos que envolveram análise corporativa, como reengenharia de processos, planejamento estratégico, análise de risco. Tais projetos podem fornecer informações indispensáveis e reduzir a necessidade de uma pesquisa mais profunda." Para este projeto, foram realizadas entrevistas, reuniões com

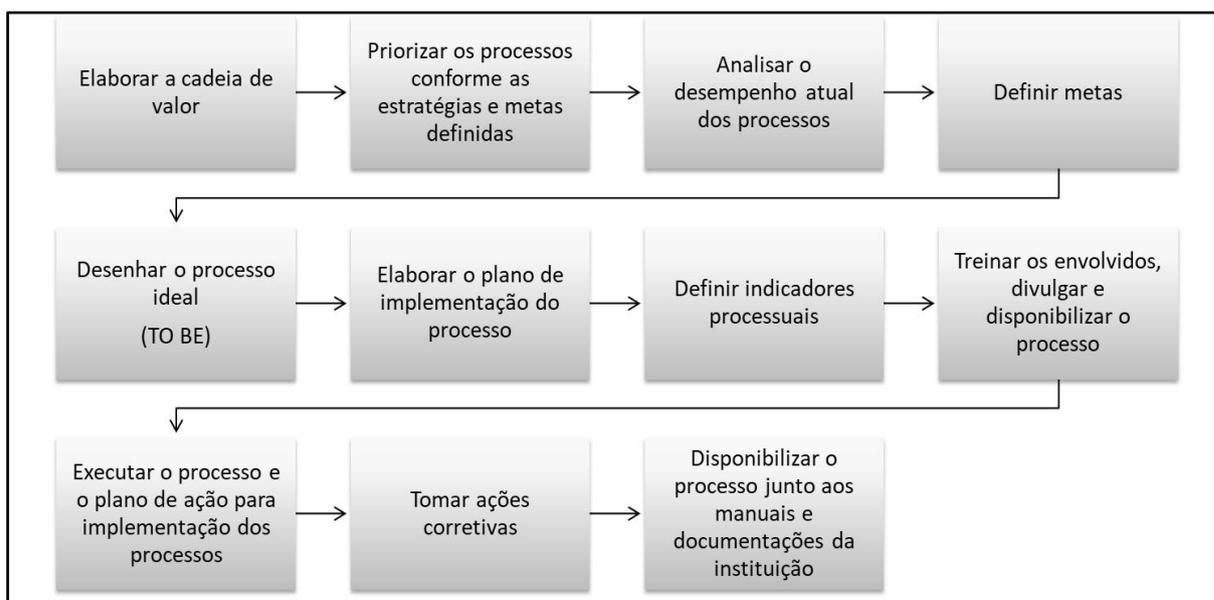
líderes setoriais, análises de documentos institucionais como planos de ação, planejamentos estratégicos, organogramas atuais e antigos, etc.

O passo B, do modelo DIRKS, tem como propósito "desenvolver um modelo conceitual do que a instituição faz e como faz, por meio do exame de suas atividades e processos" (CRUZ, 2013, p.38). O projeto de desenvolvimento do NPC segue este modelo objetivando o mapeamento de processos com explícita hierarquia administrativa, relacionando os documentos arquivísticos utilizados em cada processo.

Em entrevista, a gerente responsável pelo NPC aponta:

As atividades que são feitas durante a gestão de processos são o “coração” do projeto. É através das etapas de análise e desenho de processos que é possível definir uma meta de desempenho do processo e modelar o seu estado desejado, corrigindo os gargalos que impedem a sua eficácia.

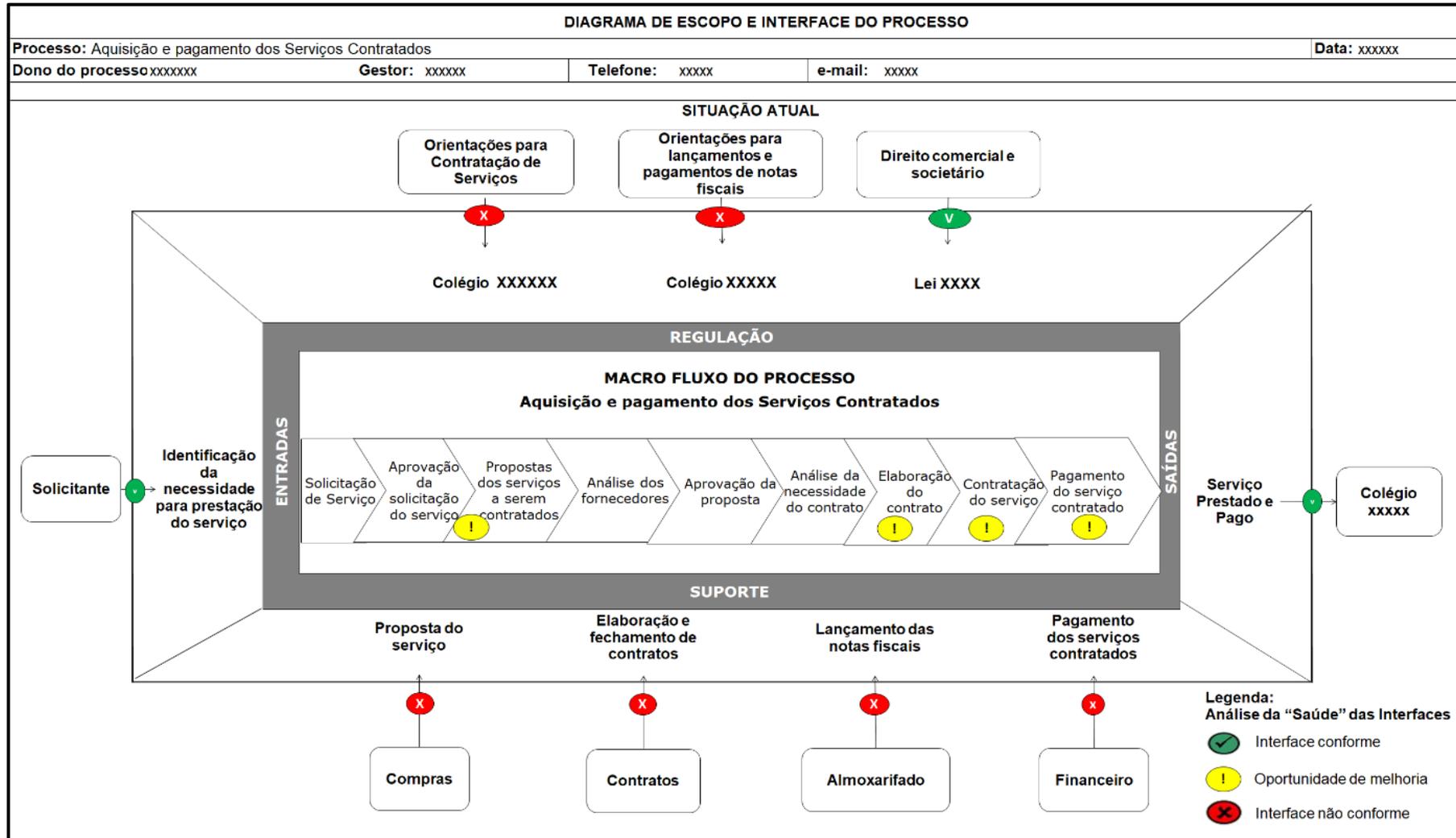
Figura 10 - Etapas da Gestão de Processos do NPC



Fonte: Elaborado pelos colaboradores do NPC

Para modelar os processos, foi necessário definir o seu “dono”, ou seja, o responsável direto e em última instância pelo processo e seu desempenho ao longo do tempo. O dono do processo tem como atribuição fiscalizar a sua implementação conforme os documentos elaborados. Também foi preciso definir o gestor de cada processo, responsável direto pelo resultado dos processos que compõem a instituição. O produto da análise do desempenho atual do processo é a elaboração do Diagrama de Escopo e Interface do Processo (DEIP), que lista as grandes etapas do processo, visualizando todas as interações com entradas e saídas de informações, resultados, suportes e regulamentação.

Figura 11 - Modelo de Diagrama de Escopo e Interface do Processo



Fonte: Elaborado pelos colaboradores do NPC

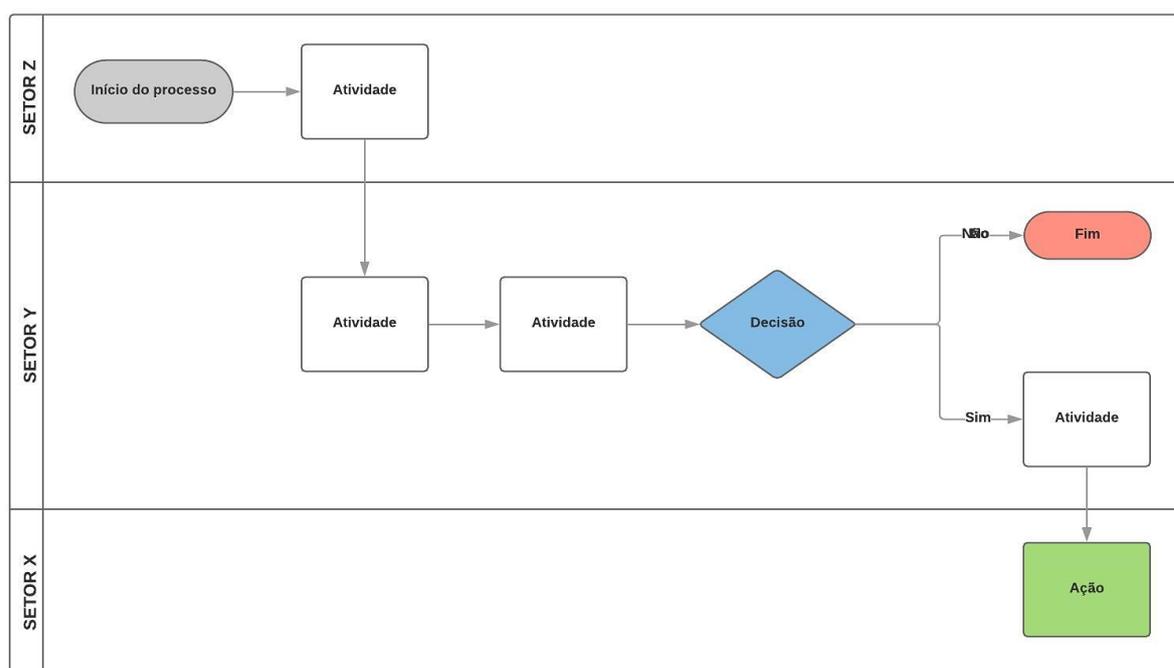
O DEIP levanta os contornos do processo, ou seja, suas interfaces e suportes, como a regulação que deve ser seguida (normas, etc.) e os sistemas que são utilizados.

Após a realização do diagrama, foi feita a definição da meta do processo, o que esta atividade tem por intenção de excelência, o que ela almeja alcançar. Desenhou-se o processo como ele era inicialmente “as is”, tratou-se as suas desconexões e inseriu-se as oportunidades de melhoria. A gerente do NPC aponta:

Este desenho deve representar a sequência lógica da execução das atividades, promovendo a interface entre as funções e os setores da Instituição. É neste momento que podemos identificar todas as oportunidades de melhoria que o processo necessita. **O dono do processo normalmente sabe as dificuldades que enfrenta no decorrer da atividade, mas não consegue conectar apenas verbalmente todos os pontos que fazem estas dificuldades existirem.** Quando todo o processo está espelhado no papel, para este colaborador que está acostumado a fazer a atividade “no automático”, é quase sempre uma surpresa para eles conseguir ver as conexões (grifo nosso).

Logo depois, em decorrência de toda a análise feita em cada processo “as is”, foi construído o desenho do processo como ele deverá ser “to be”. Os processos seguem a estrutura de piscinas (o retângulo inteiro que representa o processo) e raias (que representam as funções de um processo ou setores; utilizadas para demonstrar quem é responsável pelas atividades ao longo do processo).

Figura 12 - Modelo de processos em estrutura de piscinas



Fonte: Adaptado de modelo criado pelos colaboradores do NPC

Quando o desenho dos processos “to be” foram finalizados, criou-se um Plano de Implementação do Processo, que visa acompanhar e certificar se o modelo daquele processo é realmente eficaz e eficiente. A gerente no NPC acrescenta:

Não adianta montarmos toda a estrutura que o NPC criou, com investimento e trabalho contínuo se os processos remodelados não funcionarem na prática. No início tivemos resistência, como era de se esperar, por parte dos colaboradores em sistematizar e modificar as suas práticas de trabalho. O plano de implementação serve tanto para os membros do NPC terem controle sobre o andamento das atividades quanto para os colaboradores identificarem seus avanços nos processos (grifo nosso)

Figura 13 - Modelo de Plano de Implementação de Processo

Status das Ações
0,0%

- Não iniciada
- Cancelada
- Atrasada
- Em andamento
- Concluída
- Concluída com atraso

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO

Processo: _____

Dono do Processo: _____

Gestor: _____

Ação	Responsável	Início Previsto	Término Previsto	Status	Observação	Novo prazo
				Não iniciada		
				Não iniciada		
				Não iniciada		
				Não iniciada		
				Não iniciada		

Inserir observações sobre a execução da ação

Atualizar o status

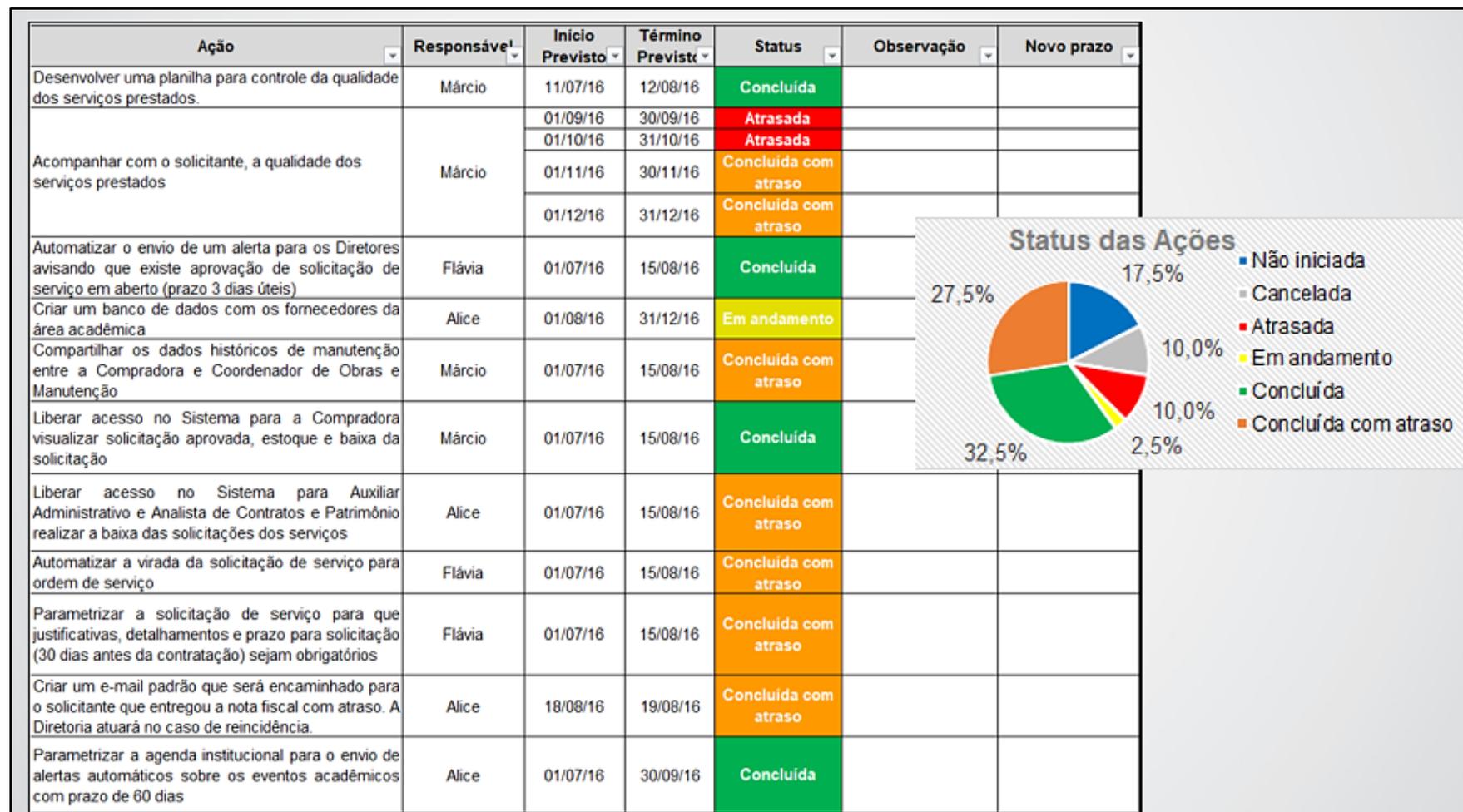
Inserir um novo prazo para execução da ação caso seja necessário

Fonte: Elaborado pelos colaboradores do NPC

Iniciado o plano de implementação do processo e todas as ações elencadas previamente, já terão definidos os seus responsáveis, início e término previsto. Caso os prazos para a finalização de determinada ação mude, há um campo específico para anotação e, desta forma, o histórico de mudança de cada processo fica resguardado.

Com o passar do tempo e alimentação da tabela, fica claro o andamento e necessidade de ajustes no processo. Verificar o resultado dos indicadores é fundamental para analisar o desempenho do processo e constatar se a meta será alcançada. Através do prazo estabelecido em cada ação, é possível perceber com facilidade o real andamento do processo.

Figure 14 - Acompanhamento do Plano de Implementação do Processo



Fonte: Elaborado pelos colaboradores do NPC

Durante o processo de mapeamento de processos a arquivista conseguiu valer-se de muitas informações que, de outra forma, poderia ser mais difícil ou mais moroso. Neste momento, a arquivista aponta:

A RBE ainda não possui uma gestão de documentos propriamente dita, sabemos o quanto todo o processo para implantá-la é complicado e demorado, ainda mais em uma instituição tão grande e antiga. **Durante o mapeamento de processos consigo identificar situações como os fluxos atuais de documentos, seus tipos e formatos, quem cria estes documentos, onde eles ficam armazenados.** Muita duplicidade de documentos já foi identificada desta forma, e isto traz mais complicações para recuperação de documentos e informações de maneira eficiente (grifo nosso).

Segundo Ferreira e Melo (2008) é preciso que se conheça a importância da elaboração de diagnósticos de arquivos como primeiro passo para se alcançar uma gestão dos documentos e, também, dos arquivos a fim de que os mesmos correspondam às verdadeiras necessidades de informação das instituições. Muito do que é atribuído ao momento do diagnóstico documental em arquivos pode ser identificado durante o mapeamento de processos, tais como:

- a) A diversidade dos acervos
- b) Tipos de tecnologias de informação utilizadas
- c) Localização dos arquivos na instituição
- d) Fluxos documentais
- e) Criação documental, entre outros.

Ter a possibilidade de aliar a modelagem de processos juntamente com a análise documental trouxe economia para a instituição, já que as informações coletadas permitem ter o conhecimento necessário para controlar a produção e reprodução documental.

No decorrer da etapa das atividades do NPC, a arquivista ressalta que a primeira fase da gestão de documentos – produção – é sensivelmente beneficiada pela gestão de processos.

Com os processos criados de maneira controlada e sistemática, além da prevenção da criação desordenada de documentos e consequente redução de itens a serem tratados, **é automaticamente mais fácil “confiar” nos documentos que circulam na RBE.** São documentos criados em função real às necessidades administrativas e não documentos improvisados e que podem gerar dúvidas e questionamentos (grifo nosso).

Teixeira e Aganette (2018) também apontam um pensamento semelhante em relação ao controle da produção documental:

[...] Diante do contexto, cuja proliferação da produção de documentos e consequente acúmulo desordenado aponta como uma problemática também comum a outras instituições, a ausência da gestão dos fluxos documentais

ocasiona bastante insegurança quanto ao uso dos documentos como insumo para tomada de decisões, além de deixar exposta a Instituição em relação a atendimento de fiscalizações, auditorias e outras demandas probatórias.

Na mesma publicação, as autoras reforçam a necessidade do cuidado da produção documental de forma padronizada, em consonância com os fluxos informacionais da instituição.

O padrão normativo é crucial para a uniformização dos fluxos documentais nos sistemas de gestão documental, facilitando o compartilhamento, uso e reuso de informações nos diversos setores e processos de negócio da instituição e uniformizando os procedimentos referentes à gestão documental (TEIXEIRA; AGANETTE, 2018).

A segunda e terceira fase da gestão de documentos, utilização e destinação, respectivamente, também se beneficiam do mapeamento, modelagem e monitoramento de processos. O controle das atividades e processos facilita o controle do uso e armazenamento dos documentos, tendo, assim, um panorama mais claro da utilização efetiva da informação na organização. E através da manutenção do histórico de mudanças dos processos e documentos é possível facilitar a descrição dos documentos, na terceira fase da gestão de documentos, proporcionando dados importantes sobre o contexto da produção documental.

A arquivista da RBE identifica essas relações mencionadas, mas neste momento está um pouco distante desta realidade, visto que a implementação da gestão de documentos ainda está em andamento.

O arquivista atua neste momento tanto na tarefa de mapeamento e modelagem de processos quanto na análise e controle dos documentos gerados pela atividade.

Quando o modelo “*to be*” de cada processo é construído, é feita a identificação das atividades críticas do processo, aquelas que apresentam forte impacto nos resultados, complexidade de execução, elevada frequência de repetição, histórico de problemas associados à atividade e elevado número de executantes. Somente estas atividades necessitarão ser representadas em um documento chamado Procedimento Operacional Padrão (POP), como será explicitado a seguir.

Três tipos de instrumentos normativos² podem vir com a análise dos processos: Políticas, Normas e Procedimentos Operacionais Padrão (POP).

As políticas são orientações de impacto corporativo, definidas ou aprovadas pela alta direção. Visam disciplinar o funcionamento da Instituição, a conduta funcional dos colaboradores e orientam a tomada de decisão - direcionamentos de longo prazo.

² Modelos adaptados dos instrumentos constam nos Apêndices C e D

As normas têm o objetivo de regulamentar os requisitos a serem observados no desempenho das atividades, considerando as determinações expressas nas políticas da organização. Determinam regras e critérios corporativos e indicam alçadas, competências e responsabilidades relativas a um determinado assunto - o que fazer/quem pode fazer.

E os POPs descrevem as atividades e tarefas que compõem os processos organizacionais. Orientam os colaboradores no desempenho de suas atribuições - como fazer. Este documento funciona como uma ferramenta que minimiza os erros na rotina de trabalho e faz com que o colaborador possa executar tarefas com independência e qualidade.

Nos três instrumentos é incluída a seção "Documentos Relacionados", que permite ao usuário identificar quais documentos internos ou externos têm alguma relação com o processo em questão.

Há, também, uma seção de Anexos onde são inseridos modelos oficiais, como formulários, requerimentos, tabelas de referência, manuais e outros documentos produzidos pela instituição. Esta seção permite mapear e registrar os modelos oficiais destes documentos. Desta forma, há o efetivo controle, por parte da arquivista, da produção documental e da concessão de acesso destes documentos para os colaboradores usuários.

Nascimento e Vitoriano (2017) afirmam que é por meio da produção documental que o arquivista adquire um conhecimento rico e detalhado da empresa que proporcionará a ele condições para aplicar as técnicas arquivísticas, bem como para trabalhar com os dados, a informação e o conhecimento como elementos estratégicos da empresa, resultando em tratamento, organização, armazenamento e uso de qualidade, de modo que, de fato, as informações orgânicas sejam utilizadas como subsídio para o processo decisório.

4.2.3 Treinamento de usuários

A participação da arquivista nesta etapa se dá desde o desenvolvimento do programa de treinamento até a aplicação e o acompanhamento do aprendizado dos colaboradores da RBE.

Vaz (2015) afirma que, há cerca de mais de vinte anos, o cenário sobre os estudos de usuários na Arquivologia estava adormecido, contudo, conhecer seus entendimentos e necessidades informacionais é crucial para facilitar o treinamento dos mesmos na utilização de ferramentas de acesso a documentos, por exemplo.

A compreensão do comportamento, dos processos cognitivos que envolvem uma busca de informação, é essencial para a elaboração de políticas de acesso. A mediação da informação também é um termo que já faz parte do

discurso arquivístico, possibilitando a criação de programas de treinamento capazes de atender as especificidades de cada usuário (VAZ, 2015, p. 113).

O programa de treinamento consiste na aplicação de aulas e exercícios para os colaboradores da RBE. Apresenta-se o projeto, os propósitos do NPC na instituição, o entendimento de cada um dos instrumentos normativos, suas funcionalidades e a realização de exercícios de produção dos POP's e modelagem de processos.

Vaz e Araújo (2015) reforçam ser

[...] inegável a contribuição dos métodos e técnicas dos estudos de usuários na formação do arquivista com um perfil mais dinâmico e envolvido com o meio onde atua. A aplicação desses métodos pode contribuir para a elaboração de ferramentas mais amigáveis, para o uso potencial e eficiente das novas tecnologias, para a divulgação dos acervos institucionais, para a ampliação das possibilidades de acesso, para o desenvolvimento de políticas de acesso, para a ampliação do conceito e dos tipos de usuários, para a criação de manuais específicos para atender as demandas dos usuários de arquivos nas suas três fases, e para o desenvolvimento de um programa de treinamento do usuário. (VAZ; ARAÚJO, 2015, p. 18)

Para melhor aproveitamento e apropriação do conteúdo, os treinamentos são feitos para serem aplicados em grupos de colaboradores envolvidos em funções e processos próximos e relacionados. Por exemplo, os colaboradores da função Compras são treinados com os colaboradores responsáveis pelos pagamentos da função Financeiro. Esta abordagem permite solucionar problemas nos processos existentes, sanar dúvidas e propor novas formas de execução destes processos.

4.2.4 Publicação e acesso dos processos, documentos normativos e seus anexos

Por fim, ferramenta utilizada para publicação dos processos, documentos normativos e seus anexos foi o SharePoint Online. Já existia uma parceria entre a RBE e a Microsoft facilitando a integração entre a ferramenta e o pacote Office365, utilizado em todos os setores da instituição.

O uso da plataforma abrange o fluxo de controle e publicação dos instrumentos normativos. Dentro do sistema foram criadas três bibliotecas principais de publicação que funcionam como repositórios digitais. Em cada uma dessas bibliotecas é possível criar fluxos de aprovação da produção dos documentos, permitir e restringir acessos a documentos de diferentes níveis, gerenciar versões e ligar documentos.

A atividade de alimentar e gerenciar este *software* e seu conteúdo é dividida entre a arquivista e os colaboradores do departamento de Tecnologia da Informação.

Para o caso de uma gestão eletrônica mais completa, a ferramenta é robusta o bastante para atender aos requisitos do Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de

Documentos (SIGAD) em cada uma das ações de gestão. Por ser facilmente customizada, é possível trabalhar com a maioria dos requisitos do E-Arq Brasil – Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos – e no momento de definição da utilização desta ferramenta, exatamente pelo conhecimento dos requisitos para a construção de um SIGAD, foi da arquivista a responsabilidade maior na seleção do *software*, juntamente com o departamento de Tecnologia da Informação e Direção Geral.

As etapas relatadas e o trabalho do NPC são constantes e já foram aplicados em parte da instituição até o momento. Como o projeto foi bem aceito pela comunidade da RBE e resultados positivos em relação ao mapeamento e modelagem de processos já são notados pelos colaboradores do NPC, acredita-se que toda a instituição passará pelas etapas descritas neste capítulo. Desta forma, o arquivista juntamente com os outros profissionais envolvidos, terão a oportunidade de colher as informações necessárias para as suas atividades e assim concluir de forma efetiva as tanto a implementação total da gestão de processos e quanto a de documentos.

Estas são as atividades do NPC, como o arquivista está inserido em cada uma delas e como a gestão de processos se conecta e faz um diálogo possível com a gestão de documentos.

A figura do arquivista na RBE tem, hoje, o nível de Líder na instituição, a maior hierarquia dentro do quadro administrativo, sendo o Arquivo Central subordinado diretamente à Direção Geral. Este *status* foi conquistador não somente pelas atividades típicas que o Arquivo Central exerce, mas, sim, pela sua relevante iniciativa em criar o NPC juntamente com os outros colaboradores.

A característica multidisciplinar de atividades ligadas à informação pode, à primeira vista, permitir serem realizadas por muitos profissionais. Cabe ao arquivista clamar por estas atividades e mostrar que sua capacidade técnica e científica vai muito além das tarefas típicas da profissão. O senso comum tipifica as atividades da maioria das profissões, não há como esperar que pessoas de outras formações saibam discernir todo o potencial que um profissional da informação como o arquivista possui.

A atuação do profissional arquivista durante a criação e em todo o percurso do NPC foi a ponte necessária que fomentou o diálogo entre todos os outros profissionais: engenheiros, administradores e bibliotecários. Foi através do olhar arquivístico, que o NPC tomou forma de maneira coesa, eficaz e eficiente. Proporcionando assim, êxito em todo o grande investimento que a instituição embutiu neste projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou apresentar e responder a seguinte questão: como a gestão de processos pode ser um facilitador para atingir a gestão de documentos?

Na investida de tentar resolvê-la, foi explorado o estudo de caso da criação de um Núcleo de Planejamento e Controle na Rede Batista de Educação. Este núcleo, criado por profissionais multidisciplinares como arquivista, bibliotecário, engenheiro de processos e administrador, tem o objetivo de mapear processos, registrar, publicar e controlar a produção de documentos e instrumentos normativos da RBE.

A pesquisa, através da conjectura de que a gestão de processos pode contribuir e facilitar a implementação da gestão de documentos, buscou apresentar as relações que puderam ser identificadas durante as tarefas que o NPC realiza para classificar funções, mapear e gerir processos, produzir documentos normativos, treinar usuários, controlar e conceder acesso aos documentos para os usuários finais.

Um dos grandes intuitos que motivaram o registro desse trabalho, foi a necessidade de destacar a oportunidade que o profissional arquivista possui, em assumir e propor soluções para a desorganização de processos e documentos, com uma perspectiva que talvez não seja tão óbvia para este profissional: a da gestão de processos.

O processo completo da gestão de documentos, com a criação de todos os instrumentos que são necessários para efetivá-la, é longo e minucioso. Abordar a gestão de processos é um caminho que pode ser feito em conjunto com a preparação para a gestão de documentos, facilitando a sua criação e trazendo resultados para as instituições de forma mais rápida e evidente.

Todo este processo concede ao arquivista um papel de destaque em seu meio de trabalho, e faz com que tarefas que não são comumente atribuídas a ele possam ser vistas de outra forma, aumentando o entendimento entre os indivíduos das capacidades que este tipo de profissional tem a oferecer. Ratificando, assim, o pensamento de Bellotto (2014), quando afirma que o campo de atuação arquivísticas é bastante largo, elástico e cambiante. Sendo um desafio comum e constante reinventar-se e fazer-se relevante perante a sociedade e ao mercado de trabalho como um todo.

A pesquisa inicialmente buscou apresentar os conceitos da gestão de documentos bem como os seus marcos históricos. Conceituando arquivo e sua evolução através do tempo desde a Idade Média, passando pelo Estado Moderno até a Revolução Francesa e logo após

com o marco arquivístico publicado em 1989, o Manual dos Arquivistas Holandeses. Foram apresentados os principais pilares da gestão documental, como a Teoria das Três Idades e o Ciclo de Vida dos Documentos, bem como as três fases em que se dividem a gestão de documentos, segundo James Rhoads. Ainda no âmbito das conceituações da gestão de documentos, foram apresentadas as principais abordagens emergentes da arquivologia, surgidas no Canadá na década de 80, são elas: Arquivística Integrada, a Diplomática Arquivística e a Arquivística Funcional. A gestão de documentos sob a ótica das normas ISO também foi abordada, listando todas as normas publicadas, mas, dando ênfase para norma ISO 15489-2.

A gestão de processos começou a ser apresentada através do histórico do pensamento administrativo, tendo a origem da Administração Clássica comumente reconhecida a partir dos eventos que culminaram na Revolução Industrial em meados de 1760, se estendendo pelo séc. XIX e alcançando o início do séc. XX. Pensadores como Ford, Taylor, Fayol e Mayo, referências na disciplina da Administração, foram elencados para retratar e apresentar a evolução e os princípios do pensamento administrativo.

A partir da diferenciação da “gestão por processos” e “gestão de processos”, iniciou-se a conceituação desta última. Após explicitar a existência de várias vertentes e abordagens da gestão de processos que visam, cada uma à sua maneira, a melhorias sistemáticas dos processos e da qualidade, foram abordadas as mais conhecidas e relevantes: Controle de Qualidade Total (TQC), Gestão da Qualidade Total (TQM), ISO 9001 – o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), e a Gestão de Processos e Negócio (BPM).

Tal qual foi abordado com a gestão de documentos, as normas ISO de gestão de processos foram apresentadas e detalhadas, sendo elas: ABNT NBR ISO 9000, ABNT NBR ISO 9001, ABNT NBR ISO 9004 e ABNT NBR ISO 19011.

Um ponto bastante expressivo da dissertação é apresentado logo em seguida, com as relações identificadas entre gestão de processos e negócios (BPM) e a gestão de documentos. Através etapas de planejamento e alinhamento estratégico, análise e desenho de processos, pode-se traçar paralelos com o diagnóstico documental e classificação funcional. Já durante as etapas de implementação, monitoramento e refinamento dos processos, pode-se traçar um paralelo com a produção de documentos (1ª fase da gestão de documentos), utilização dos documentos (2ª fase da gestão de documentos), destinação dos documentos (3ª fase da gestão documental) e avaliação documental.

Apesar da relação entre gestão de documento e gestão de processos ser recente na literatura da Arquivologia, alguns estudos com esta temática – ou assunto similar – já foram

realizados e publicados no Brasil. Foram recuperados, através de pesquisa com palavras-chave selecionadas, trabalhos de diferentes níveis acadêmicos que já abordam o tema desta dissertação, com enfoques distintos. Na oportunidade, também foram identificadas universidades de Arquivologia que já possuem em sua grade curricular disciplinas que tratam especificamente das relações entre a gestão de documentos e a gestão de processos.

O capítulo final retratou o estudo de caso em si, apresentando as atividades detalhadas do Núcleo de Planejamento e Controle de Processos e Documentos no âmbito da Rede Batista de Educação. Um breve histórico da instituição e panorama organizacional foi apresentado, seguido pelo relato da criação do Núcleo de Planejamento e Controle de Processos e Documentos e a atuação do arquivista em cada etapa do projeto. Por fim, buscou-se explicitar como o profissional é relevante para o NPC e para a RBE, agregando valor ao seu trabalho e à sua figura perante a instituição, por propor e realizar com êxito as tarefas comuns à sua formação e também as menos atribuídas a ele.

O produto apresentado evidenciou algumas das possíveis conexões que a gestão de processos pode fazer com a gestão de documentos. Não houve, contudo, a pretensão, neste estudo, em exaurir todas as possibilidades que a ponte entre estas disciplinas podem ter.

Identificar estes vínculos de maneira empírica e com respaldo na teoria científica contribuiu para mostrar a pertinência e atualidade do assunto. É recomendado que o Plano de Classificação da RBE seja desenvolvido a partir da classificação de funções já criada para o NPC.

Por fim, espera-se que este mote tenha sido provocador e incitador o bastante, visto que as discussões estão apenas no começo, para que o assunto continue a ser abordado, discutido, questionado e aprimorado em futuros estudos.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 19011:2018 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão.** 2018

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2015 – Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário.** 2015

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015 – Sistema de gestão da qualidade – requisitos.** 2015

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004:2010 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão da qualidade.** 2010

AGANETTE, E. C.; MACULAN, B. C. ; LIMA, Gercina Ângela . BPM ACadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. **Pesquisa brasileira em ciência da informação e biblioteconomia**, v. 13, p. 28-46, 2018. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/39607>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

AGANETTE, E. C.; TEIXEIRA, L. M. D.; ALMEIDA, M. B. . A prática arquivística e a gestão do conteúdo organizacional: relato de experiência em empresa do setor energético. **Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação**, v. 8, p. 85-105, 2015. Disponível em: <<http://mba.eci.ufmg.br/downloads/181-744-1-PB.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

AGANETTE, Elisângela Cristina; TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; AGANETTE, Karina de Jesus Pinto. Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: i-CISMEP, um relato de caso. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, Florianópolis, v. 28, n. 56, p. 92-110, abr. 2018. ISSN 0103-3557. Disponível em: <<https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/700>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

ALBUQUERQUE, Ana Cristina; SOUTO, Diana Vilas Boas. **Acerca do princípio da proveniência: apontamentos conceituais.** **ÁGORA**, v. 23, n. 46, p. 14-44, 2013.

ALVES, V. F.; LACERDA, F. M. **O papel do arquivista na construção e gerência de um sistema normativo:** o estudo de caso da Rede Batista de Educação. *Múltiplos olhares em ciência da informação*. Belo Horizonte, v.7, n.1, mar.2017.

ANDRADE, Sebastião Rodrigues. **A influência da gestão empresarial sobre a gestão escolar**. 2009. 46f. Monografia de Especialização – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos. **e-ARQ Brasil: Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos / Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos**. 1.1. versão. Rio de Janeiro, 2011.

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Rio de Janeiro, 2005. 232p. 30cm. – Publicações Técnicas; nº 51.

BALAN, Luciana. **A gestão da informação aplicada ao arquivo do INCQS**. 2009.

BAX, M. ; MARANGON, L. ; AGANETTE, E. C. ; ZAIDAN, F. ; MENDES, M. . A gestão do conteúdo corporativo em empresa do setor elétrico: um relato de caso. In: XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2015, João Pessoa. **XVI Enancib - Informação, Memória e Patrimônio:do documento às redes**, 2015. Disponível em: < <http://200.20.0.78/repositorios/handle/123456789/2876> >. Acesso em: 25 ju. 2019.

BELLOTTO, H. L. **Arquivo: estudos e reflexões**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2014.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. São Paulo : T.A. Queiroz, 1991.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Tradução de Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1977.

BRASIL. **Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm>. Acesso em: 29 Jul. 2019.

BROOKS, Phillip Coolidge. Seleção de documentos para guarda permanente. **Revista do Arquivo Público Mineiro**, Belo Horizonte, MG, v. 1, p. 146-157, jan./dez. 2012. Disponível em: < http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/acervo/rapm_pdf/2012A02.pdf >. Acesso em: 21 jul.2019.

BUENO, D. A.; RODRIGUES, A. C. Mapeamento de fluxos documentais como elemento de identificação arquivística em ambientes empresariais. **Prisma.com (Portugual)**, n. 32, p. 16-45, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/72977>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

CAMARGO, L. S. . Gestão de processos de negócios e arquivos: reflexões iniciais a partir do guia CBOK. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, v. 7, p. 1, 2017. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/moci/article/view/3206>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

CANUTO, Daniel Pericles Santos. **O arquivista e o técnico em arquivo**: perfil, mercado e desafios diante das tecnologias. João Pessoa: 2017.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos**: uma visão abrangente, objetiva, esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio/BPM. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teorias e casos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CASSARES, Norma Cianflone. **Como fazer conservação preventiva em arquivos e bibliotecas**. São Paulo: Arquivo do Estado e Imprensa Oficial, 2000.

CÉSAR, A. M. R. V. C. **Método do estudo de caso (Case Studies) ou método do caso (Teaching cases)?** Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em Administração. *Revista Eletrônica Mackenzie de Casos*. São Paulo, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf>. Acesso em: 10. Jun. 2018.

CHAVES. Silvana; CAMPELLO, Mauro. A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000. **XIII Simpósio de Excelência na Gestão e Tecnologia**, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. s/ ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1979. 2 v.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações. Ed. Compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRUZ, Emília Barroso. **Manual de gestão de documentos**. 2 ed rev. e ampli. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, Arquivo Público Mineiro, 2013. 146 p. (Cadernos Técnicos do Arquivo Público Mineiro, v.3)

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 2011.

DEL FIACO, J. L. M. **Das Relações Humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior**. Agosto/ 2006.

DENZIN, Norman K. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

DINGWALL, Glenn. Modelo do ciclo vital e modelo do continuum, uma visão das concepções de organização arquivística desde o período do pós-guerra. In.: EASTWOOD, Terry; MACNEIL, Heather. (Org.). **Correntes atuais do pensamento arquivístico**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2016.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. O significado do tqm e modelos de implementação. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 3, n. 2, p. 173-188, Aug. 1996. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1996000200004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 03 de junho de 2019.

FERREIRA, Danielle Thiago. **Profissional da Informação: perfil e habilidades demandadas pelo mercado de trabalho**. Ciência da Informação, Brasília, v.32, n.1, p.42-49, jan./abr.2003.

FERREIRA, Lucienne da Costa; MELO, Denise Gomes Pereira de. Diagnóstico de arquivos: Instrumentos de ação efetiva na Gestão Documental. In: **I Fórum Internacional de Arquivologia**: João Pessoa: 2008

FONSECA, M. O. K. **Arquivologia e ciência da informação: (re) definição de marcos interdisciplinares**. 2004. 181 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)—Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: < <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/696> >. Acesso em: 29 Jul. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOFF, Amelle, ICA, **Os Arquivos das ONG, uma memória a partilhar, guia prático de 60 perguntas**. Disponível: dgarq.gov.pt/files/2008/10/ong.pdf, 04-01-2013.

GUIMARÃES, J. A. C. O profissional da informação sob o prisma da sua formação, In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Profissional da Informação: formação, perfil, e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000.

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, José Maria. O conceito e a prática da gestão de documentos. **ACERVO**. Rio de Janeiro, v.2 n. 2 p. 35-42, 1987.

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

KASLER, H. **Recursos de informação para a inteligência**. In: MILLER, Jerry P. O milênio da inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEE, R.; DALE, B. Business process management: a review and evolution. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 214-225, 1998.

LOPES, L. C. **A informação e os arquivos: teorias e práticas**. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCar, 1996.

LOPES, Luis Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa**. 2. Ed. Brasília: Annabel Lee, 2009.

LOPES, Luiz Carlos. **Arquivópolis: uma utopia pós-moderna**. Ciência da Informação, Brasília, jan./abr. 1993. p.41-43.

MARTINELLI, M. L. (2006). Reflexões sobre o Serviço Social e o projeto ético-político profissional. **Revista Emancipação**, 6, (nº 1)

MARTINEZ, A. et al. **Las categorías o facetas fundamentales: una metodología para el diseño de taxonomías corporativas de sitios Web argentinos**. Ci.Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 106-111, maio/ago. 2004.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000**. São Paulo: Atlas, 2002.

MIYAMOTO, P. **Mapeamento de Processos** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mapeamento-de-processos/30449/>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

NASCIMENTO, N. M; VITORIANO, M.C.C.P. **O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais**. Em questão, Porto Alegre, v.23, n.1, jan./abr. 2017.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004. 208 p.

REIS, Luís. O arquivo e arquivística evolução histórica. Biblios: **Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología**, n. 24, p. 5, 2006.

REZENDE, Laura V. R.; SILVEIRA, Raidan C. ; PADUA, R. E. T. . Levantamento de requisitos para a implantação de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos em um software de gestão de processos. In: XXV CBBB - Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 2013, Florianópolis - SC. Anais - CBBB, 2013. v. 25. Disponível em: < <https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1412/1413>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

RIBEIRO, F. **O acesso à informação nos arquivos**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbekian, 1999. 2v.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROUSSEAU, J. COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998 (Nova Enciclopédia 56).

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos**. Rio de Janeiro: FGV, 1974, p. 346.

SCHMIDT, Clarissa Moreira dos Santos. **Arquivo e a construção do seu objetivo científico: concepções, trajetórias, contextualizações**. São Paulo: C. M. S. Moreira, 2012. 320p.

SILVA, Fábio Barros da. **Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos**. Rio de Janeiro, 2017.

SOARES, Felipe das Chagas. **Gestão por processos e gestão de documentos como ferramentas de melhoria na seção de protocolo da diretoria de saúde da Aeronáutica**.

2017. 76 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Foz do Iguaçu, Paraná, 2017. Disponível em: <

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12694/TCCE_GA_EaD_2017_SOARES_FELIP_E.pdf?sequence=1&isAllowed=y >. Acesso em: 27 jul. 2019.

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

SOUSA, Fábio Nascimento. Funções arquivísticas: contribuições para o cumprimento da lei de acesso à informação. 2013. 60f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, 2013.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa. **Organização e representação do conhecimento na perspectiva da Ciência da Informação**. In: RODRIGUES, Georgete; LOPES, Ilza Leite (Org.) Brasília: Thesaurus, 2003.

TEIXEIRA, L. M. D. ; AGANETTE, E. C. . A gestão documental associada à modelagem de processos de negócios: práticas interdisciplinares na especificação de sistemas de recuperação da informação. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 3, p. 33-44, 2019. Disponível em: < <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/7960/5645>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

Teixeira, L. M. D., & Aganette, E. C. (2018). Os processos de negócio, a gestão de documentos e os fluxos documentais: algumas perspectivas e relações. **RDBCI: Revista Digital De Biblioteconomia E Ciência Da Informação**, 16(3), 427-439. Disponível em: < <https://doi.org/10.20396/rdbci.v16i3.8651321> >. Acesso em: 25 jul. 2019.

TENÓRIO LUNA DA SILVA, T.; BRAGA BARBOSA, A. Evolução da norma ISO 9001: uma análise comparativa. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 2, n. 4, 30 dez. 2017.

TERRA, J. C. C. et al. **Taxonomia**: elemento fundamental para a gestão do conhecimento. 2005.

THOMASSEN, Theo. **Continuing professional education and the archival profession**. Paris: [s. n.], 1997.

TOGNOLI, Natália Bolfarini; GUIMARÃES, José Augusto Chaves . A organização do conhecimento arquivístico: perspectivas de renovação a partir das abordagens científicas canadenses. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, p. 21-44, 2011.

TOGNOLI, Natália Bolfarini; GUIMARÃES, José Augusto Chaves. Arquivística pós-moderna, diplomática arquivística e arquivística integrada: novas abordagens para a construção de uma disciplina contemporânea. In: **XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, 2010, Rio de Janeiro. ARQUIVÍSTICA PÓS-MODERNA, DIPLOMÁTICA ARQUIVÍSTICA E ARQUIVÍSTICA INTEGRADA: novas abordagens para a construção de uma disciplina contemporânea, 2010.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica: Polis, 2008.

VAZ, Glaucia Aparecida, ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. A importância dos estudos de usuários na formação do arquivista. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 3-21, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/117/60>>. Acesso em: 26 Jun. 2018.

VAZ, Glaucia Aparecida. **A importância dos estudos de usuários na formação do arquivista**. Belo Horizonte: UFMG, 2015, 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

VIVAS MORENO, A. El tiempo de la archivística: um estudio de sus espacios de racionalidad histórica. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n. 3, p. 76-96, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a10v33n3.pdf>>. Acesso em: 15 mar.2019.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. 2.^a ed. Ciudad del Mexico-DF: Fondo de Cultura Económica, 1974. 2v.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL ARQUIVISTA NA CONSTRUÇÃO DE UM NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS E DOCUMENTOS: A GESTÃO DE PROCESSOS COMO UM MEIO PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS**. Pedimos sua autorização para coleta, armazenamento e utilização de dados referentes à ao seu conhecimento sobre teoria e prática arquivística. A utilização desses dados está vinculada somente a este projeto ou, se o (a) Sr.(a) concordar, em outros futuros. Nesta pesquisa pretendemos, sob a ótica arquivística, analisar e apresentar o potencial de atuação e contribuição do profissional arquivista na criação e gestão de um núcleo de planejamento e controle de instrumentos normativos. Para coleta de dados adotaremos como instrumento entrevista semiestruturada, que somente com sua autorização será gravada. Os arquivos de áudio e formulários serão guardados pelo pesquisador responsável por um período mínimo de 5 (cinco) anos, conforme Inciso IV do Art. 28 da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde. Um dos riscos envolvidos consiste em virtuais constrangimentos no momento das interpelações em função de possível desconhecimento da temática. Para contorná-lo, lembramos que o(a) Sr.(a) pode se recusar a responder à(s) questão(ões) se assim o desejar ou, ainda, poderá solicitar esclarecimentos para melhor compreensão da(s) questão(ões) proposta(s). Outro eventual risco é a possibilidade de quebra de anonimato e sigilo a partir do teor de suas respostas. Nesse caso, informamos-lhe que não serão revelados seu nome, gênero, formação ou cargo. Um possível benefício direto para o(a) respondente está na oportunidade de se tomar ciência de uma área do conhecimento intrinsecamente ligada ao seu fazer cotidiano, o que pode suscitar novas reflexões sobre os fundamentos teóricos e práticos da área. Também existe a possibilidade de produção de conhecimento sobre a instituição que poderá ser utilizado pelos colaboradores para desenvolvimento de outros trabalhos e atividades correlatas e ainda para a tomada de decisão dos gestores.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo e não receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O Sr.(a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar e a qualquer tempo e sem quaisquer prejuízos, pode retirar o consentimento de guarda e utilização dos dados fornecidos, valendo a desistência a partir da data de formalização desta. A sua participação é voluntária, e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados obtidos pela pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o

material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr.(a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Escola de Ciência da Informação da UFMG, e a outra será fornecida ao Sr.(a). Os dados, materiais e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por, no mínimo, 5(cinco) anos, na sala 4015 da Escola de Ciência da Informação da UFMG e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira (Resolução nº 510/2016 - CNS), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos, métodos, riscos e benefícios da pesquisa **A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL ARQUIVISTA NA CONSTRUÇÃO DE UM NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS E DOCUMENTOS: A GESTÃO DE PROCESSOS COMO UM MEIO PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

() Concordo que as informações concedidas por meio de entrevista sejam utilizadas somente para esta pesquisa.

() Concordo que as informações concedidas por meio de entrevista sejam utilizadas em outras pesquisas, mas serei comunicado pelo pesquisador novamente e assinarei outro termo de consentimento livre e esclarecido que explique para que serão utilizados os dados.

() Concordo que a entrevista seja gravada em áudio.

() Não concordo que a entrevista seja gravada em áudio.

Declaro que concordo em participar desta pesquisa. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido assinado por mim e pelo pesquisador, que me deu a oportunidade de ler e esclarecer todas as minhas dúvidas.

Nome completo do participante

Data

Assinatura do participante

Pesquisador Responsável: Prof. Dr. Adalson de Oliveira Nascimento

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6.627

CEP: 31270-901/ Belo Horizonte – MG

Telefones: (31) 3409-5230

E-mail: adalson@eci.ufmg.br

Assinatura do pesquisador responsável

Data

Pesquisadora: Flavia de Melo Lacerda

Endereço: Rua Lapinha, 20/404

CEP: 30550-170/ Belo Horizonte – MG

Telefones: (31) 99715-9593

E-mail: flavia.lacerda01@gmail.com

Assinatura da pesquisadora (mestranda)

Data

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

COEP-UFMG - Comissão de Ética em Pesquisa da UFMG

Av. Antônio Carlos, 6627. Unidade Administrativa II - 2º andar - Sala 2005.

Campus Pampulha. Belo Horizonte, MG – Brasil. CEP: 31270-901.

E-mail: coep@prpq.ufmg.br. Tel: 34094592.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE E ARQUIVO CENTRAL DA REDE BATISTA DE EDUCAÇÃO (RBE) A RESPEITO DA ATUAÇÃO E ATIVIDADES DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE (NPC)

Nome: _____	Data: ____ / ____ / ____
Formação: _____	
Cargo ou Função: _____	
Tempo no Cargo ou Função: _____	

- 1 – O que o (a) senhor (a) pode me dizer a respeito das atividades do Núcleo de Planejamento e Controle?
- 2 – O (a) senhor (a) participou do treinamento para mapeamento de processos e criação dos documentos normativos? Se sim, relate sua experiência.
- 4 – Quais benefícios a padronização de procedimentos, normas e políticas trouxe para o cotidiano administrativo da RBE?
- 5 – Como os documentos e processos mapeados pelo NPC são divulgados entre os colaboradores da RBE?
- 6 – Como as atividades do NPC impactaram para o início da implantação da gestão de documentos na RBE? Relate sua visão, como profissional arquivista, sobre a utilização da gestão de processos como um meio para a gestão de documentos e as atividades do arquivista em cada etapa dos trabalhos do NPC.
- 7 – Como se dá a participação dos colaboradores da RBE na construção dos processos e documentos normativos?
- 8 – Como foi a receptividade da comunidade de colaboradores da RBE perante as mudanças organizacionais propostas pelo NPC

APÊNDICE C – MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	
Nome da Tarefa: Controle de recebimento de multas	Nº. do Procedimento:
	Data de criação: / /
Setor Responsável: Biblioteca	Revisado em: Nº da Revisão: / /
Responsável pela execução do POP: Auxiliar de biblioteca	
Pré-requisitos necessários para execução do POP:	
1. Computador com sistema Infoisis operante; 2. livro de registros de multas; 3. relação de comprovantes de pagamento de multas. 4. 5. 6.	7. 8. 9. 10. 11. 12.
Etapas para Execução da tarefa	
1. Abrir o sistema de empréstimos; 2. Selecionar o campo "multas recebidas" no item "Dados históricos"; 3. Efetuar somatória das multas registradas no sistema com as multas que constam no livro de registro, referentes ao dia corrente; 4. Arquivar os recibos conferidos; 5. Separar o dinheiro proveniente das multas para posterior depósito no setor da Tesouraria.	
Recomendações de como executar a tarefa	
Recomenda-se a realização diária dessa atividade a fim de manter as contas organizadas, sem atraso no levantamento financeiro.	
Resultados Esperados	
Controle e organização da relação financeira de multas da biblioteca.	
Casos não previstos na execução do POP e recomendações	
Se o dinheiro que constar em caixa não refletir a soma dos comprovantes de multas, averiguar imediatamente as hipóteses do déficit.	
Homologação do POP	
Chefe do Setor	Assessor Organizacional

APÊNDICE D – MODELO DE NORMA E POLÍTICA INSTITUCIONAL

LOGO DA INSTITUIÇÃO	POLÍTICA OU NORMA: (XXX)	CÓDIGO: XXX SETOR: EDIÇÃO: XX/XX/XXXX REVISÃO: XX
		CÓPIA NÃO CONTROLADA
SUMÁRIO		
Assunto		Página
1	OBJETIVO	2
2	ABRANGÊNCIA	2
3	ACESSO	2
4	DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	2
5	DEFINIÇÕES, CONCEITOS E SIGLAS.....	2
6	DETALHAMENTO	2
7	RELAÇÃO DE ANEXOS	2
8	APROVAÇÕES	2
ANEXOS		

1 OBJETIVO

Texto rápido e direto quanto ao objetivo da Política ou Norma.

2 ABRANGÊNCIA

Explicitar setores e/ou unidade a que a Política ou Norma se aplica na instituição.

3 ACESSO

Explicitar quem tem direito a acessar o documento.

4 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Listar outros documentos já publicados que tenham relação com a Política ou Norma.

5 DEFINIÇÕES, CONCEITOS E SIGLAS

Listar definições, conceitos e siglas que apareçam na Política ou Norma e que devam ter seus significados e objetivos bem detalhados, evitando interpretações errôneas do texto.

6 DETALHAMENTO

Detalhar tudo o que a Política ou Norma pretende regulamentar.

Este tópico é extenso e deve conter todas as principais informações do documento, tais como: escopo, atribuições, delimitações, permissões e até mesmo eventuais sanções quanto ao descumprimento e negligência em relação às orientações definidas.

7 RELAÇÃO DE ANEXOS

Quaisquer documentos que sejam necessários para ilustrar e exemplificar alguma definição da Política ou Norma pode ser inserido na relação de anexos.

NÚMERO	TÍTULO
Anexo 01	
Anexo 02	

8 APROVAÇÕES

Esta Política entrará em vigor em XX, de XXXX de XXXX

ÓRGÃO ELABORADOR: <nome do órgão e assinatura>	ÓRGÃO APROVADOR: <nome do órgão e assinatura>	ÓRGÃO APROVADOR LEGAL:(se necessário) <nome do órgão e assinatura>
--	---	--
