

# REQUISITOS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS

Rafael Soares Carvalho Alvim  
(Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro),  
Danilo André Cinacchi Bueno  
(Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro)

## 1 INTRODUÇÃO

A relação interdisciplinar entre as áreas de Arquivologia e Administração surge a partir da emergência do conceito e das práticas de gestão de documentos nos Estados Unidos da América no final da década de 1940, e mais especificamente, a relação da gestão de documentos com o gerenciamento de processos de negócios se dá no final da década de 1980, com maior ênfase na década de 1990 e 2000, “[...] como um componente a mais nos processos de gestão administrativa, conectando-se aos Sistemas de Qualidade (ISO 9000, 1987), de Gestão e Segurança da Informação (ISO 27000, 1992) Gestão de Documentos (ISO 15489, 2001) e (ISO 30300, 2011)” (BUENO, 2019, p. 28).

Com a universalização do conceito de gestão de documentos, por meio da ISO/TR 15489/2001 (Parte 1 e 2), com atualização em 2016, reforçou e elevou ainda mais a relação dos processos de gerenciamento de documentos com o gerenciamento de processos de negócio, tornando-se condição necessária para elevar a qualidade da gestão administrativa de qualquer organização.

Desse modo, tendo como base essas discussões interdisciplinares no campo teórico e prático das áreas de Arquivologia e de Administração, a

pergunta que norteou o desenvolvimento desta pesquisa está relacionada à “quais requisitos do gerenciamento de processos de negócio podem auxiliar no planejamento e na implementação de programas de gestão de documentos?”

Com base nesse questionamento, o objetivo geral proposto busca estudar e sistematizar os requisitos de gerenciamento de processos de negócio como proposta metodológica para o fomento de ações voltadas para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos, que tem como resultado a sistematização e representação desses requisitos em uma proposta de mapa conceitual.

## 2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – BPM E GESTÃO DE DOCUMENTOS

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) compreende o BPM como uma disciplina de gestão que envolve os objetivos estratégicos e os processos de negócio de uma organização com as expectativas e demandas dos clientes, com base na organização eficiente de processos e atividades, do nível operacional aos clientes.

Conceitualmente, o BPM é definido como:

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 (ABPMP, 2013, p.40).

O BPM é composto por nove (9) áreas do conhecimento que podem oferecer atividades técnicas e metodológicas para o planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e melhoria dos processos negócio. As áreas são divididas em perspectivas: organizacional e de processos. As áreas são:

- Perspectiva organizacional:
  - a. gerenciamento corporativo de processos.
  - b. organização do gerenciamento de processos.
  
- Perspectiva de processos:
  - a. gerenciamento de processos de negócio.
  - b. modelagem de processos.
  - c. análise de processos.
  - d. desenho de processos.

- e. gerenciamento de desempenho de processos.
- f. transformação de processos ou tecnologias de BPM.
- g. tecnologias de BPM.

Já a gestão de documentos é definida pela primeira vez na Lei Federal de Gestão de Documentos dos Estados Unidos da América, em 1950, como:

[...] o planejamento, o controle, a direção, a organização, o treinamento, a promoção e outras atividades gerenciais relacionadas à criação, manutenção, uso, e eliminação de documentos, com a finalidade de obter registro adequado e apropriado das ações e transações do Governo Federal e efetiva e econômica gestão das operações das agências. (FEDERAL RECORDS MANAGEMENT ACT, 44 U.S.C. Chapter 29, 1950, tradução nossa)

Por sua vez, no Brasil, é na Lei Federal nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos, que se verifica a primeira definição legal do conceito de gestão de documentos, definida como “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.” (BRASIL, 1991).

O objetivo da gestão de documentos é o controle eficiente da produção, tramitação, classificação, avaliação, arquivamento, acesso e uso das informações registradas nos documentos de arquivo, independentemente de seu suporte, analógicos e/ou digitais. Para isso, é por meio da identificação arquivística e das funções arquivísticas de classificação e de avaliação de documentos, que são desenvolvidos os instrumentos técnicos de produção de documentos (Manual de Produção de Documentos ou de Tipologias Documentais), de classificação (Planos de Classificação de Documentos - PCD), de avaliação (Tabela de Temporalidade de Documentos – TTD), cujos preceitos, procedimentos e políticas para um programa de gestão de documentos (PGD) devem ser detalhados em um Manual de Gestão de Documentos, orientando a produção, manutenção e uso e destinação de documentos, a partir da aplicação desses instrumentos técnicos arquivísticos.

Como metodologia para criação e sistematização de PGD, recentemente, em 2018, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), traduziu a versão da norma ISO/TR 15489-1/2016 (que possuía sua primeira versão em 2001, atualizada em 2016) na NBR ISO 15489/2018 – Gestão de documentos de arquivo, que em conjunto com a série NBR ISO 30300/2016 e ISO/TR 26122/2008, apresentam conceitos, princípios, procedimentos e

requisitos para operacionalização de sistemas de gestão de documentos de arquivo.

A NBR ISO 15489/2018, define o conceito de gestão de documentos como a

área da gestão responsável pelo controle eficaz e sistemático da produção, recepção, manutenção, uso e destinação, incluindo processos para captura e manutenção de provas e informações sobre atividades e transações de negócio na forma de documentos de arquivo. (ABNT, 2018, p. 3)

Com base na leitura do Guia BPM CBOOK (ABPMP, 2013) e das normas ISO mencionadas, percebe-se a relação direta entre BPM e a gestão de documentos, a partir de dois aspectos: 1) produtos e 2) 12 etapas/procedimentos para planejamento, implementação e gestão. As normas internacionais estabelecem procedimentos para análise, para mapeamento, para desenho, para monitoramento, para melhoria contínua e, por fim, para treinamento dos usuários de programas e sistemas de gestão de documentos de arquivo, etapas e procedimentos que são provenientes da área de conhecimento do BPM.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo exploratória, que tem como finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (GIL, 2008, p. 27).

Para a fundamentação teórica, foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental, que sustentam as discussões sobre os temas propostos. Esses métodos foram aplicados para o desenvolvimento do estudo teórico e conceitual, para o levantamento das fontes de informação, para a análise de conteúdo e para a consideração dos resultados obtidos.

Como processo de análise de dados, foi adotado o método comparativo. Pretendeu-se, então, apresentar os requisitos do BPM que são importantes para o desenvolvimento de programas de gestão de documentos.

Além do método comparativo, também se utilizou para a análise e interpretação dos dados a análise qualitativa como estratégia de apresentação e organização das informações, bem como de verificação e de conclusão referente aos requisitos do BPM necessários para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos.

Para a demonstração das relações entre os requisitos de BPM e a gestão de documentos, optou-se pela utilização de mapa conceitual como recurso para construção da aproximação teórica e metodológica das disciplinas.

As relações sugeridas entre os requisitos foram estabelecidas a partir do levantamento de termos e conceitos encontrados nas normas ABNT NBR ISO 15489/2018, ISO/TR 15489/2016 (Parte 1) e ISO/TR 15489/2001 (Parte 1 e 2), ABNT NBR ISO 30301/2016 e ISO/TR 26122/2008, bem como no Guia ABPMP CBOOK (2013). As informações foram analisadas, comparadas e sistematizadas em um quadro, apresentado na seção de resultados, análise e proposição de requisitos de BPM para a gestão de documentos.

#### 4 ANÁLISES, RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE REQUISITOS DE BPM PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS

Com base na leitura e na análise comparativa realizada entre o Guia BPM CBOOK (2013) e as normas ABNT NBR ISO 15489/2018 – Gestão de documentos de arquivo, ISO/TR 15489/2001 – Records management (Parte 1 e 2), ISO/TR 15489/2016 – Records management (Parte 1), ISO/TR 26122/2008 - Work process analysis for records, e a ABNT NBR ISO 30301/2016 – Sistemas de gestão de documentos de arquivo – Requisitos, apresenta-se a relação de dois aspectos das normas citadas: a) produtos e b) etapas/procedimentos para o planejamento e implementação de sistemas de gestão de documentos de arquivo.

O quadro 1 e a figura 1 a seguir demonstraram as relações entre as normas de padronização e o guia BPM CBOOK (2013), a partir dos termos e conceitos encontrados nas etapas e áreas de cada instrumento normativo.

**Quadro 1 - Áreas do BPM e as relações com as normas ISO**

Áreas BPM	ISO/TR 26122/2008	ABNT NBR ISO 15489/2018 ISO/TR 15489/2016 (Parte 1) ISO/TR 15489/2001 (Parte 1 e 2)	ABNT NBR ISO 30301/2016
Gerenciamento de Processos de Negócio	-	-	-
Modelagem de Processos	Capítulo 8 - Validando a análise do processo de	*15489-2 - Capítulo 3 - Estratégias, design e implementação / 3.2.7 Etapa F: Projeto	Capítulo 8 - Operação / 8.2 - Desenvolvimento dos processos de

	<p><b>trabalho com os participantes / 8.3 - Resultados da validação com os participantes:</b> Na conclusão do projeto, toda a documentação de análise dos processos de trabalho, incluindo diagramas e modelos, é consolidada.</p>	<p><b>de um sistema de registros:</b> Produtos provenientes da etapa f podem incluir: diagramas que representam arquiteturas de sistema e componentes</p>	<p><b>documentos de arquivo:</b> para estabelecer o SGDA, a organização deve mapear os processos de documentos de arquivo.</p>
<p><b>Análise de Processo</b></p>	<p><b>Capítulo 4 - Análise de processos de trabalho:</b> A análise é empregada para reunir informações sobre as transações, processos e funções de uma organização para identificar os requisitos de criação, captura e controle de registros.</p>	<p><b>Capítulo 7 – Avaliação:</b> avaliação é o processo de identificação das atividades de negócio para determinar quais documentos de arquivo precisam ser produzidos, capturados e por quanto tempo precisam ser mantidos.</p>	-
<p><b>Desenho de processos</b></p>	-	<p><b>*15489-2 - Capítulo 3 - Estratégias, design e implementação / 3.2.6 Etapa E: Identificação de estratégias para satisfazer os</b></p>	<p><b>Capítulo 8 - Operação / 8.2 - Desenvolvimento dos processos de documentos de arquivo:</b> Determinar os</p>

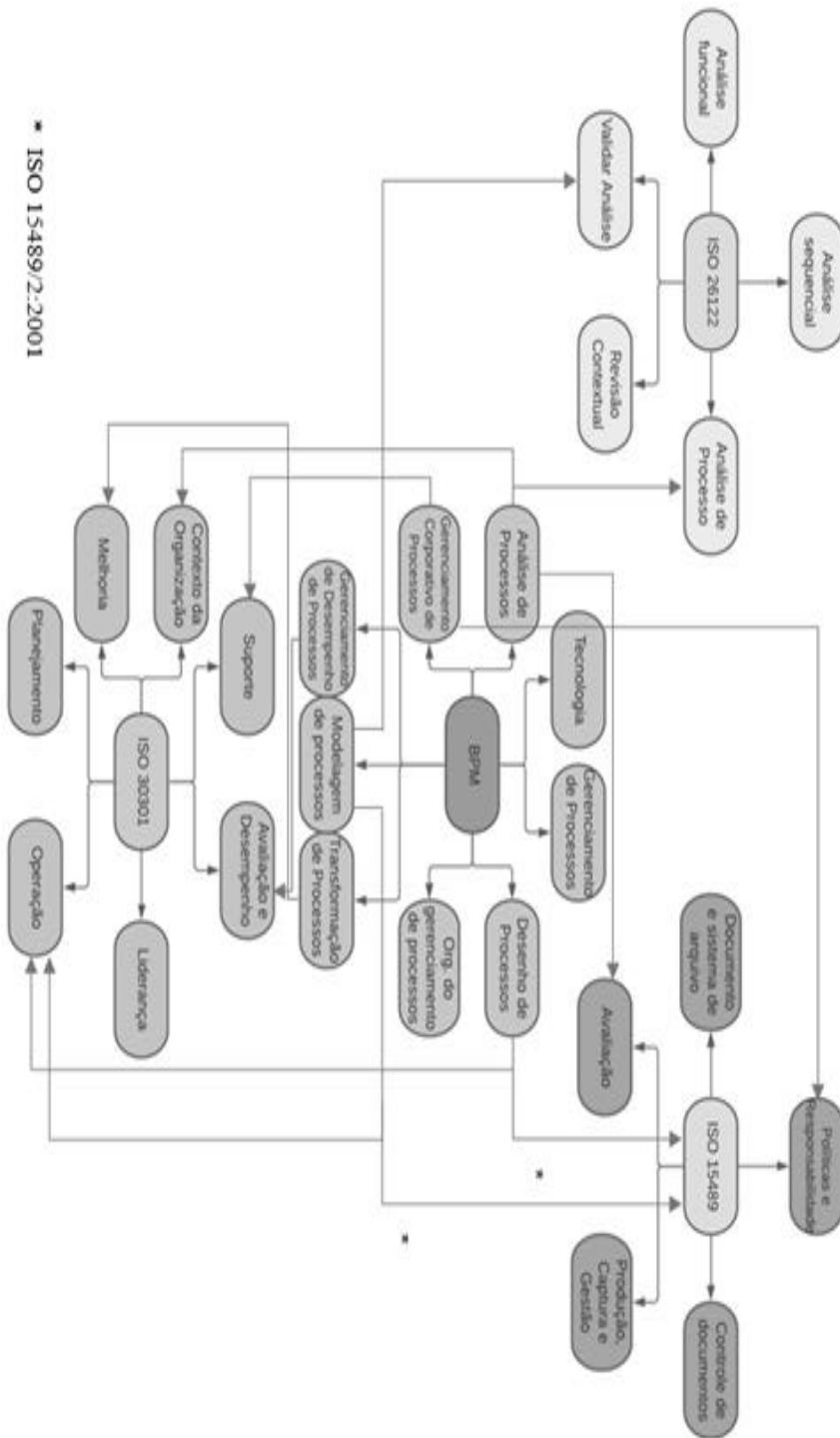
		<b>requisitos de registros:</b> projetar novos componentes do sistema.	processos de produção e controle.
	-	-	<b>Capítulo 8 - Operação / 8.3 - Implementação de Sistemas de documentos de arquivo:</b> Implementar, monitorar e gerenciar a operação dos sistemas de documentos de arquivo.
<b>Gerenciamento de Desempenho de Processos</b>	-	-	<b>Capítulo 9 - Avaliação de desempenho / 9.1 Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação:</b> Determinar o que medir e monitorar, avaliar o desempenho e a eficácia dos sistemas e processos.
<b>Transformação de Processos</b>	-	-	<b>Capítulo 10 - Melhoria / 10.2 - Melhoria Contínua:</b> A organização deve melhorar continuamente a eficácia do SGDA.
<b>Organização do Gerenciamento de Processos</b>	-	-	-

<b>Gerenciamento Corporativo de Processos</b>	-	<p><b>Capítulo 6 - Políticas e responsabilidades/ 6.5 - Competência e treinamento:</b>  Recomenda-se que as pessoas com responsabilidades na produção, captura e gerenciamento de documentos de arquivo tenham competência para realizar estas tarefas. Recomenda-se que a competência seja regularmente avaliada e os programas de treinamento para desenvolver e aprimorar estas competências e habilidades sejam atribuídos e implementados onde necessário.</p>	<p><b>Capítulo 7 - Suporte/ 7.3 - Conscientização e Treinamento:</b>  Estabelecer um programa contínuo de treinamento para produção e controle de documentos.</p>
<b>Tecnologia de BPM</b>	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Guia ABPMP CBOOK (2013) e nas normas ABNT NBR ISO 15489/2018, ISO/TR 15489/2001 (Parte 1 e 2), ABNT NBR ISO 30301/2016 e ISO/TR 26122/2008.

A partir da sistematização dos dados comparados no QUADRO 1, ressalta-se o alinhamento das normas de padronização com seis (6) áreas do conhecimento do gerenciamento de processos de negócio. No mapa conceitual a seguir, apresenta-se de forma gráfica as relações desses conceitos e requisitos de BPM com a gestão de documentos.

Figura 1 - Mapa conceitual das relações entre BPM e gestão de documentos



Fonte: Elaborado pelos autores com base no Guia ABPMP CBOK (2013) e nas normas ABNT NBR ISO 15489/2018, ISO/TR 15489/2001 (Parte 1 e 2), ABNT NBR ISO 30301/2016 e ISO/TR 26122/2008.

Na norma ISO/TR 26122/2008, o mapeamento de processos de negócio é um produto da etapa de validação da análise dos processos de trabalho para documentos de arquivo junto aos participantes do processo. Nessa etapa, as ferramentas de diagramas e de mapeamento são utilizadas para a representação dos processos de negócio e dos processos de criação, captura, e controle de documentos.

A ISO/TR 15489-2/2001, na etapa F - projeto de um sistema de registros, inclui diagramas como produto proveniente dessa diretriz para desenvolvimento de estratégias de implementação de sistema de gestão de documentos. Nessa etapa, os diagramas são utilizados para representar arquiteturas de sistema e componentes do programa de gestão de documentos.

A ABNT NBR ISO 30301/2016, que estabelece as diretrizes para implantação de sistemas de gestão de documentos, indica que para desenvolver o sistema, deve-se mapear os processos de documentos de arquivo. O objetivo do mapeamento é identificar os “requisitos de produção e controle dos documentos relacionados à continuidade do negócio e para os requisitos de *accountability* e outros interesses das partes envolvidas.” (ABNT NBR ISO 30301, 2016, p. 9).

A análise de processos de negócio para documentos de arquivo, na ISO/TR 26122/2008, deve ser empregada para reunir informações sobre as transações, processos e funções de uma organização para identificar os requisitos de criação, captura e controle de documento. Na ABNT NBR ISO 15489/2018, emprega-se o termo avaliação com a mesma finalidade, identificar as atividades de negócio para determinar quais documentos de arquivo precisam ser produzidos, capturados e por quanto tempo precisam ser mantidos.

Por sua vez, a área de desenho de processos é a “etapa de criação de um novo processo alinhado com a estratégia de negócio e ao foco do cliente”. Com base no QUADRO 1, compreende-se que essa área do BPM se relaciona com a gestão de documentos como etapa para desenvolver, implementar e definir os processos de produção e controle dos documentos de arquivo, bem como dos componentes e de operacionalização do sistema de arquivo, notadamente a partir do desenho dos fluxos documentais, com base nos processos de negócio (ABPMP, 2013, p. 180).

Na ISO/TR 15489-2/2001, no capítulo 3 de estratégias, design e implementação, na etapa “E” de identificação de estratégias para satisfazer os requisitos de registros, a ação de projetar novos componentes do sistema relaciona-se com a área de desenho de processos, porque essa fase é uma etapa

de ação que visa a criação de um serviço com base nos requisitos levantados nas etapas anteriores de mapeamento e análise de processos.

Na ABNT NBR ISO 30301/2016, as etapas de desenvolvimento dos processos de documentos de arquivo e implementação de sistemas de documentos de arquivo visam, respectivamente, determinar os processos de produção e controle e implementar, monitorar e gerenciar a operação dos sistemas de documentos de arquivo. A área de desenho de processos aplicado à gestão de documentos envolve a execução e o acompanhamento de ações e projetos, efetuados simultaneamente.

O gerenciamento de desempenho de processos é a área que faz “uso de informação de desempenho de tempo, custo, capacidade e qualidade para controlar o fluxo de processo ou fluxo de trabalho em comparação a alvos predeterminados.” (ABPMP, 2013, p. 424). O guia estabelece dimensões para medição do desempenho dos processos.

Ressalta-se também que a ABNT NBR ISO 30301/2016 orienta a determinação de requisitos para medir e monitorar, avaliar o desempenho e a eficácia dos sistemas e processos. O guia de BPM orienta a medição de desempenho de processos a partir das dimensões de tempo, custo, capacidade e qualidade. A eficiência no desempenho do sistema deve ser medida a partir da expectativa do usuário.

Outro aspecto encontrado nos instrumentos analisados foi a etapa de melhoria contínua de processos. A área de transformação de processos contempla a melhoria contínua, uma abordagem para assegurar que um processo continue alcançando os objetivos da organização. Significa a criação de processos com foco no alinhamento estratégico e no aumento de valor para o cliente. A melhoria contínua contempla as técnicas *Lean*, *Six Sigma* e gerenciamento da qualidade total (TQM). (ABPMP, 2013).

Na análise, a ABNT NBR ISO 30301/2016 normatiza a etapa de melhoria contínua para a garantia da eficácia dos sistemas de gestão de documentos. A ação deve considerar a utilização da política de arquivos, dos objetivos dos documentos de arquivo, dos resultados da auditoria, da análise dos dados, das ações corretivas e preventivas e da avaliação da gestão. Assim, compreende-se que ambos os instrumentos analisados possuem etapas relacionadas à melhoria contínua de processos.

A análise da área de gerenciamento corporativo de processos apresentou relação com as etapas de políticas e responsabilidades e de suporte das normas de padronização ISO/TR 15489-1/2001 e ABNT NBR ISO 30301/2016. Pontua-se que, em ambos os instrumentos, foi mencionado a necessidade de processos de conscientização, competência e treinamento para

a realização das tarefas. As normas recomendam que as pessoas com responsabilidades na produção, captura e gerenciamento de documentos de arquivo tenham competências para realizar estas tarefas.

Ao comparar as seis áreas analisadas, constatou-se que a área de mapeamento de processos possui um potencial maior de contribuição tendo em vista as técnicas, bem como as ferramentas que são específicas da área de BPM. As normas de padronização para a gestão de documentos destacam que o mapeamento de processos de negócio é produto para o planejamento e para implantação de programas de gestão de documentos. Logo, consideram-se importantes os estudos de mapeamento de processos para o desenvolvimento técnico, metodológico e profissional do arquivista.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se no desenvolvimento desta pesquisa analisar e apresentar os requisitos de BPM proposto pelo guia ABPMP CBOK (2013), referência da área de gerenciamento de processos de negócio e os requisitos das normas ISO de padronização para a gestão de documentos, a fim de estabelecer uma aproximação teórica e metodológica entre as duas disciplinas.

Constatou-se na análise a relação de seis (6) áreas de BPM com a gestão de documentos, sendo elas: mapeamento de processos; análise de processos, desenho de processos, gerenciamento de desempenho; transformação de processos e gerenciamento corporativo.

Entende-se que, com base nos estudos das normas de padronização, que as etapas da metodologia de gerenciamento de processos de negócio são indispensáveis para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos. Assim sendo, o gerenciamento de processos de negócio é uma disciplina importante da área da Administração e que deve estar presente nos currículos de graduação em Arquivologia, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades e competências teóricas e metodológicas do profissional arquivista no âmbito da gestão de documentos.

Por fim, este trabalho buscou contribuir para a identificação dos requisitos de gerenciamento de processos de negócio como subsídio para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos, sistematizados, analisados e apresentados no quadro e no mapa conceitual proposto na seção cinco. A partir da apresentação dos resultados propostos, podemos compreender quais e como os requisitos de gerenciamento de processos de negócio podem auxiliar na implantação de programas de gestão de documentos.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 15489**: Informação e documentação - Gestão de documentos de arquivo. Parte 1: Conceitos e princípios. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 30300**: Informação e documentação – Sistema de gestão de documentos de arquivo – Fundamentos e vocabulário. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 30301**: Informação e documentação – Sistema de gestão de documentos de arquivo – Requisitos. 2016

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL. **BPM CBOK**: Guia para o gerenciamento de processos de Negócio corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK. Versão 3.0. 1. ed. [S.l.]: [s.n.], 2013. Disponível em: <<https://www.abpmp-br.org/educacao/bpm-cbok/>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.159 de 08 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2019.

BUENO, Danilo André Cinacchi. **Gestão de documentos no âmbito das políticas públicas arquivísticas do Poder Executivo Estadual no Brasil**. 2019. 492f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, 2019. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/13844?mode=full>>. Acesso em: 07 dez. 2021.

FEDERAL RECORDS MANAGEMENT ACT – 1950, **44 U.S.C.** Chapters 29. Disponível em: <<https://www.archives.gov/about/laws/records-management.html#2901>>. Acesso em 10 jan. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION. **ISO 15489-1**. Information and documentation –Records management – Part 1: General. 2016.

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION. **ISO/TR 15489-2**. Information and documentation –Records management – Part 2: Guidelines. 2001.

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION. **ISO/TR 26122**. Information and documentation – Work process analysis for records. 2012.