

Ensino e pesquisa em arquivologia: cenários prospectivos



**Renato Pinto Venâncio
Welder Antônio Silva
Adalson Nascimento
(organizadores)**



**V Reunião Brasileira de Ensino e
Pesquisa em Arquivologia**

**Ensino e pesquisa em arquivologia:
cenários prospectivos**

Renato Pinto Venâncio
Welder Antônio Silva
Adalson Nascimento

(organizadores)

FÓRUM NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA EM ARQUIVOLOGIA

Coordenadores

Biênio 2016-2017: Welder Antônio Silva (UFMG)

Biênio 2018-2019: Thiago Henrique Bragato Barros (UFPA)

V REUNIÃO BRASILEIRA DE ENSINO E PESQUISA EM ARQUIVOLOGIA

Evento realizado na Escola de Ciência da Informação da UFMG em Belo Horizonte, Minas Gerais, de 07 a 10 de novembro de 2017

COMISSÃO ORGANIZADORA – UFMG

Coordenador: Welder Antônio Silva

Subcoordenadora: Cintia Aparecida Chagas Arreguy

Alessandro Ferreira Costa

Ivana Denise Parrela

José Francisco Guelfi Campos

Marta Eloísa Melgaço Neves

COMISSÃO CIENTÍFICA

Presidente: Renato Pinto Venâncio (UFMG)

Vice-presidente: Adalson de Oliveira Nascimento (UFMG)

Ana Célia Rodrigues (UFF)

Daniel Flores (UFSM)

Eliezer Pires da Silva (UNIRIO)

Georgete Medleg Rodrigues (UnB)

Heloísa Liberalli Bellotto (USP)

José Maria Jardim (UNIRIO)

Lúcia Maria Velloso de Oliveira (FCRB)

Maria Celina Soares de Mello e Silva (MAST)

Renato Tarciso Barbosa de Sousa (UnB)

COMISSÃO AVALIADORA

Diretor: Renato Pinto Venâncio (UFMG)

Adalson de Oliveira Nascimento (UFMG)

Ana Célia Rodrigues (UFF)

Andre Malverdes (UFES)

Anna Carla Almeida Mariz (UNIRIO)

Cintia Aparecida Chagas Arreguy (UFMG)

Clarissa Moreira dos Santos Schmidt (UFF)

Cynthia Roncaglio (UnB)

Daniel Flores (UFSM)

Eliane Braga de Oliveira (UnB)

Eliezer Pires da Silva (UNIRIO)

Georgete Medleg Rodrigues (UnB)

Glaucia Vieira Ramos Konrad (UFSM)

Heloísa Liberalli Bellotto (USP)
Ivana Denise Parrela (UFMG)
João Marcus Figueiredo Assis (UNIRIO)
José Maria Jardim (UNIRIO)
Julianne Teixeira e Silva (UFPB)
Katia Isabelli de Bethania Barros e Melo (UnB)
Lúcia Maria Velloso de Oliveira (FCRB)
Luciana Quillet Heymann (CPDOC/FGV)
Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (UNESP)
Maria Celina Soares de Mello e Silva (MAST)
Maria Teresa Navarro de Britto Matos (UFBA)
Moisés Rockembach (UFRGS)
Natália Bolfarini Tognoli (UNESP)
Renato Tarciso Barbosa de Sousa (UnB)
Roberto Lopes dos Santos Junior (UFPA)
Thiago Henrique Bragato Barros (UFPA)
Ursula Blattmann (UFSC)
Welder Antônio Silva (UFMG)

COMISSÃO DE APOIO – TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFMG

Amanda dos Santos da Paixão
Cláudia Márcia
Christiano B. Santos
Edgar Gonzaga
Élida Pieri
Eliedir Marcelina
Gilma Pereira
Guilherme Diniz
Gustavo Miranda Ferreira
Nely Ferreira
Luiz Henrique Loureiro
Viviany Braga

MONITORES – ALUNOS/AS DO CURSO DE ARQUIVOLOGIA DA UFMG

Gilmar Rodrigues Barreto
Gisele Maria Arcanjo
Graziele Cristina Rodrigues Silva
Neide Araujo Oliveira Braga
Suellen Alves de Melo
Suzana Cristina de Oliveira da Cruz
Yara Levy martins de Souza Sane

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Reitora: Sandra Regina Goulart Almeida
Vice-reitor: Alessandro Fernandes Moreira

ESCOLA DE CIÊNCIA INFORMAÇÃO
Diretora: Terezinha de Fátima Carvalho de Souza
Vice-diretora: Adriana Bogliolo Sirihal Duarte

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
Coordenadora: Maria Guiomar da Cunha Frota
Subcoordenador: Fabrício José Nascimento da Silveira

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ARQUIVOLOGIA
Coordenadora: Cintia Aparecida Chagas Arreguy
Subcoordenadora: Mariana Batista do Nascimento

CAPA, DIAGRAMAÇÃO, ARTE E FINALIZAÇÃO DO E-BOOK
Edinaldo Medina Batista

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-65609-09-8



R444	Reunião Brasileira de Ensino e Pesquisa em Arquivologia (5. : 2017: Belo Horizonte, MG) Ensino e pesquisa em arquivologia [recurso eletrônico] : cenários prospectivos / Renato Pinto Venâncio; Welder Antônio Silva; Adalson Nascimento (Organizadores). – Dados eletrônicos. – Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação, 2018. 728 p. : il. E-book. Inclui referências. Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: World Wide Web. ISBN: 978-85-65609-09-8 1. Arquivologia – Congressos. 2. Arquivologia – Ensino. 3. Arquivologia – Pesquisa. I. Venâncio, Renato Pinto. II. Silva, Welder Antônio. III. Nascimento, Adalson. CDU: 651.5(063)
------	--

Ficha catalográfica: Biblioteca Profª Etelvina Lima, Escola de Ciência da Informação da UFMG.

DIREITO AUTORAL E DE REPRODUÇÃO

Direitos de autor © 2018 para artigos individuais dos autores. São permitidas cópias para fins privados e acadêmicos, desde que citada a fonte e autoria. A republicação deste material requer a permissão dos detentores dos direitos autorais. Os editores deste volume são responsáveis pela publicação e detentores dos direitos autorais.

Escola de Ciência da Informação da UFMG
Av. Antônio Carlos, 6627 – Pampulha
Belo Horizonte – MG – 31.270-010
www.eci.ufmg.br

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO..... p.10

MOÇÕES..... p.12

PLENÁRIAS

1. A EXPERIÊNCIA DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE DOCUMENTOS E ARQUIVOS NA UNIRIO.....p.16
Eliezer Pires da Silva, Mariana Lousada

2. CURSOS DE ARQUIVOLOGIA NO BRASIL: RUMO À UMA HARMONIZAÇÃO CURRICULAR POSSÍVEL.....p.29
Welder Antônio Silva, Cintia Aparecida Chagas Arreguy, Leandro Ribeiro Negreiros

3. PROSPECÇÃO DOS ARQUIVOS: FUTURO DA ARQUIVOLOGIA.....p.44
Daniel Flores, Graziella Cé

COMUNICAÇÕES

I - EXPERIÊNCIAS CURRICULARES

4. RELATOS DE EXPERIÊNCIA EM DISCIPLINAS RELACIONADAS À FUNDAMENTOS, AVALIAÇÃO E REPRESENTAÇÃO ARQUIVÍSTICAS.....p.63
Evelin Melo Mintegui, Roberta Pinto Medeiros, Thiago Henrique Bragato Barros

5. REFORMA CURRICULAR DO CURSO DE ARQUIVOLOGIA DA UFES: RELATO DE EXPERIÊNCIA.....p.80
Tânia Barbosa Salles Gava, Luciana Itida Ferrari, Margarete Farias de Moraes

6. DO ENSINO À PRÁTICA DA CLASSIFICAÇÃO NOS ARQUIVOS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....p.100
Fernanda da Costa Monteiro, Fernanda de Souza Antunes

7. A DESCRIÇÃO NOS CURSOS DE ARQUIVOLOGIA DO BRASIL: ASPECTOS TEÓRICOS, CONCEITUAIS E TERMINOLÓGICOS DE UMA FUNÇÃO ARQUIVÍSTICA.....p.114

Natália Bolfarini Tognoli, Laura Maria Rego Piva, Rafael Cacciolari Dalessandro

II - GESTÃO DOCUMENTAL E ACESSO À INFORMAÇÃO

8. ROTEIRO DE APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA GESTÃO DE DOCUMENTOS.....p.133

Fábio Barros Silva, Antônio Rodrigues Andrade

9. METODOLOGIA DA IDENTIFICAÇÃO APLICADA A CONSTRUÇÃO DE PLANO DE CLASSIFICAÇÃO PARA ARQUIVOS UNIVERSITÁRIOS.....p.152

Silvia Lhamas de Mello, Ana Célia Rodrigues

10. MANUAL DE IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUIÇÕES DE ÓRGÃO PRODUTOR: PARÂMETROS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DO ÓRGÃO PRODUTOR VISANDO A ELABORAÇÃO DE PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS.....p.171

Mariana Batista do Nascimento

11. GESTÃO DE DOCUMENTOS NO ÂMBITO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....p.188

Eduardo Luiz dos Santos, Ana Celeste Indolfo

12. A GESTÃO DE DOCUMENTOS NA SOCIOEDUCAÇÃO: O CASO DO NOVO DEGASE.....p.208

Jean Maciel Xavier, Eliezer Pires da Silva, Mariana Lousada

13. A ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS NO CONTEXTO DOS SERVIÇOS ASSISTENCIAIS E ADMINISTRATIVOS EXISTENTES EM ORGANISMOS PRODUTORES DE SERVIÇOS DE SAÚDE.....p.229

Gillian Leandro de Queiroga Lima, Louise Anunciação Fonseca de Oliveira do Amaral, Hernane Borges de Barros Pereira, Francisco José Aragão Pedroza Cunha

14. A APLICABILIDADE DA METODOLOGIA DA IDENTIFICAÇÃO ARQUIVÍSTICA AOS ARQUIVOS CIENTÍFICOS DO NÚCLEO DE PESQUISA GECEM/UFRJ...p.244
Jacilene Alves Brejo, Junia G.C. Guimarães e Silva

15. OPACIDADE E TRANSPARÊNCIA INFORMACIONAL: A VIGILÂNCIA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E ACESSO A DOCUMENTOS ARQUIVÍSTICOS.....p.258
Thayron Rodrigues Rangel, Rodolpho Guimarães Pereira, Brenda Couto de Brito Rocco

III - LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS ARQUIVÍSTICAS

16. POR UM MODELO SOCIETAL NA GESTÃO DAS POLÍTICAS ARQUIVÍSTICAS.....p.276
Gleice Carlos Nogueira Rodrigues, Paulo Roberto Elian dos Santos

17. PROPOSTA PARA A POLÍTICA E O SISTEMA DE ARQUIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE.....p.293
Igor José Garcez, José Maria Jardim

18. OS ARQUIVOS NOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO: ESTUDO DE IDENTIFICAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS ARQUIVÍSTICAS PARA O ACESSO À INFORMAÇÃO.....p.314
Ana Celia Rodrigues

19. O CONCEITO DE ARQUIVO E DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO EM ESTUDOS DE LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA.....p.326
Margareth da Silva

IV - PATRIMÔNIO DOCUMENTAL E AÇÃO EDUCATIVA

20. O DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO COMO PATRIMÔNIO EM CENTROS DE MEMÓRIA DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL BRASILEIRO.....p.346
Rodrigo Costa Japiassu, Vitor Manoel Marques da Fonseca, Lídia Silva de Freitas

21. IMPACTOS DO ATOM NA DESCRIÇÃO E NO ACESSO AOS ACERVOS ARQUIVÍSTICOS DA CASA DE OSWALDO CRUZ.....p.363

Cleber Belmiro dos Santos, Eliezer Pires da Silva

22. ENTRE AS OBRAS E OS DOCUMENTOS: INTERSEÇÕES ENTRE OS SABERES ARQUIVÍSTICO E MUSEOLÓGICO NO TRATAMENTO DO ACERVO DO ARTISTA PLÁSTICO RUBENS GERCHMAN.....p.382

Thayane Vicente Vam de Berg

23. UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DIDÁTICA REALIZADA NO PROJETO DE EXTENSÃO “CAFÉ COM ARQUIVO: O DOCUMENTO EM DEBATE.....p.397

Fernanda da Costa Monteiro, Daniele Chaves Amado

V - HISTÓRIA DOS ARQUIVOS E DA ARQUIVOLOGIA

24. HISTÓRIA DOS ARQUIVOS E DA ARQUIVOLOGIA NO BRASIL: NOTAS SOBRE O ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA.....p.410

Maria Teresa Navarro de Britto Matos, Rita de Cássia Santana de Carvalho Rosado

25. ARQUIVOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A TEMÁTICA ARQUIVÍSTICA NA REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, 1938-1945.....p.430

Vitor Manoel Marques da Fonseca, Darlene Alves Bezerra

VI - PERFIL E ATUAÇÃO PROFISSIONAL

26. UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS ARQUIVISTAS NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA: UM PANORAMA ENTRE OS ANOS DE 2007 E 2015.....p.451

Raquel Fernandes Tavares, Priscila Ribeiro Gomes

27. PERFIL E AUTO-IMAGEM PROFISSIONAL DOS ARQUIVISTAS DO RIO DE JANEIRO.....p.471

Wagner Ramos Ridolphi, Luiz Cleber Gak

28. A PESQUISA EM ARQUIVOS E ARQUIVOLOGIA NO BRASIL: ANÁLISE DOS GRUPOS DE PESQUISA CERTIFICADOS PELO CNPq.....p.489

Angélica Alves da Cunha Marques, Cynthia Roncaglio, Natália Bolfarini Tognoli, Thiago Henrique Bragato Barros

VII - INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS

29. REFLETINDO SOBRE AS INSTITUIÇÕES ARQUIVÍSTICAS E A COMPLEXIDADE.....p.507

Brenda Couto de Brito Rocco, Bianca Couto de Brito

30. SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE GUARDA EXTERNA DE DOCUMENTOS PROSPECTADOS NA PETROBRAS.....p.523

José Antonio Pereira Do Nascimento, Ana Celeste Indolfo

31. GOVERNANÇA DE SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS: POSSIBILIDADES E POTENCIALIDADES EM ORGANIZAÇÕES DE CARÁTER PRIVADO.....p.542

Alexandre de Souza Costa

32. CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELEVÂNCIA DE INTEGRAR A PRESERVAÇÃO E A GESTÃO DE DOCUMENTOS NO COMANDO DA AERONÁUTICA.....p.556

Karina Veras Praxedes

VIII - TIPOLOGIA DOCUMENTAL

33. DOCUMENTAÇÃO EM SAÚDE: EXPERIÊNCIA NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO POLYDORO ERNANI DE SÃO THIAGO.....p.576

Isabella Christina Gondim, Eliana Maria dos Santos Bahia

34. CARTA DE AMOR COMO PONTO DE ACESSO: RESULTADOS DE PESQUISA.....p.596

Camila Mattos da Costa, Lucia Maria Velloso de Oliveira

35. A TIPOLOGIA DOCUMENTAL DOS ÓRGÃOS DE REPRESSÃO NA DITADURA CIVIL MILITAR NOS ANOS 1970.....p.614

Rosale de Mattos Souza

36. APONTAMENTOS ACERCA DO DOCUMENTO TÉCNICO DE ENGENHARIA NO CAMPO TEÓRICO DOS ARQUIVOS.....p.633

Marilda Martins Coelho, Clarissa Moreira dos Santos Schmidt

IX - ARQUIVOS, UNIVERSIDADES E MUSEUS

37. DOCUMENTOS DE ARQUIVO PRODUZIDOS PELAS ATIVIDADES DE PESQUISA: UMA ANÁLISE DOS CADERNOS DE LABORATÓRIO.....p.652

Paulo Roberto Elian dos Santos, Renata Silva Borges, Francisco dos Santos Lourenço

38. ARQUIVOS EM MUSEUS E ARQUIVOS DE MUSEUS: DOIS CONCEITOS PARA OS ARQUIVOS NOS MUSEUS.....p.671

Fabiana Costa Dias, João Marcus Figueiredo Assis

39. ARQUIVOS DE MUSEUS: UM PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS PARA O MUSEU DO ÍNDIO.....p.690

Thais Tavares Martins, Ana Celeste Indolfo

40. ARQUIVOS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: MANUTENÇÃO, GUARDA E ACESSO.....p.709

Zenóbio Santos Júnior, Luiz Cláudio Gomes Maia, Ana Maria Pereira Cardoso

08

ROTEIRO DE APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA GESTÃO DE DOCUMENTOS NA UFRJ*Fábio Barros Silva**Antônio Rodrigues Andrade***1 INTRODUÇÃO**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A importância da pesquisa se evidencia na possibilidade de amadurecer a discussão sobre um tema pouco explorado na literatura arquivística no Brasil. E também, por acreditar que a prática da gestão por processos pode vir a contribuir para a gestão de documentos, de forma a racionalizar, padronizar e gerir melhor os recursos dispensados aos procedimentos arquivísticos na UFRJ.

2 GESTÃO DE DOCUMENTOS

O conceito de gestão de documentos é considerado, por estudiosos da área, um marco na história dos arquivos e da disciplina arquivística.

A origem do conceito de *Records Management*, em português traduzido como Gestão de Documentos, surge nos Estados Unidos, devido ao aumento na produção documental, em virtude da proibição legal de destruir documentos, que é agravada pelo período pós II Guerra Mundial.

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

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

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

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

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

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

2.1 Perspectivas Contemporâneas da Gestão de Documentos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A crítica dos australianos ao Ciclo de Vida de Documentos se faz por considerarem este fragmentado, já que utilizam uma divisão entre gestão de documentos correntes e intermediários e a preservação dos documentos permanentes. A ideia do *Continuum* é unificar a Gestão de Documentos, uma vez que os documentos circulam sem fim, existindo uma relação contínua entre passado, presente e futuro. Ou seja, a interpretação do *Continuum* é de forma simultânea e não sequencial, atuando a partir da produção dos documentos, de forma que possam cumprir suas finalidades simultaneamente ao longo do tempo.

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

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

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

O surgimento, em 2011, das normas ISO 30300:2011 informação e documentação – sistemas de gestão para documentos – fundamentos e vocabulário e ISO 30301:2011 informação e documentação – sistemas de gestão para documentos – requisitos, significou, segundo estudiosos, uma mudança de estratégia no âmbito da

normalização da gestão de documentos. Passou de uma proposta centrada na eficácia de um Sistema de Gestão de Documentos (representado pela ISO 15489) a outra baseada em situar a gestão de documentos (entendida como macroprocesso) entre os grandes sistemas de gestão da organização, orientando na eficácia da gestão de documentos para sua certificação.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A partir do exposto, fica evidente a evolução da Qualidade na área da Administração, o entendimento do conceito da Gestão da Qualidade Total - *Total Quality Management*² (TQM), como uma filosofia de gestão baseada em um conjunto de princípios, sistemas e ferramentas, engloba conceitos e filosofias como: valores da empresa relativos aos clientes (interno e externo), a qualidade em primeiro lugar, entendimento da melhoria contínua, participação de todos colaboradores da empresa,

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

conceito de *breakthrough*³, conceito de *empowerment*⁴, entendimento das relações causa-e-efeito, métodos para resolução de problemas, planejamento para melhoria, atenção centrada nos processos, reconhecimento pessoal, qualidade total da cadeia produtiva, respeito aos colaboradores, formação intensiva, círculo de controle de qualidade (uso de ferramentas da qualidade) gestão do produto ou serviço e total responsabilidade do dirigente máximo (definição de políticas, objetivos estratégicos e verificação do sistema).

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

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

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

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

A Reengenharia, outro marco evolutivo da Administração, surge em 1990 nos Estados Unidos, proposta por Michael Hammer.

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

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

Diferentemente das outras abordagens vistas até aqui, a Reengenharia não é restrita ao processo de produção; a unidade de análise passa a ser qualquer processo de negócio, seja de produção, administrativo, ou qualquer outro; e as Tecnologias de Informação (TI) assumem papel importante para a Reengenharia.

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

A Reengenharia adota uma orientação baseada em processo de negócios que envolvem elementos de estrutura, enfoque, medição, propriedade e clientes. Para os estudiosos da área, para a Reengenharia alcançar grandes melhoramentos não se pode apenas cortar custo e simplesmente automatizar processos, mas sim, mudar as regras (antigas e impostas) da organização para novas e produtivas regras. Desta forma, a Reengenharia se constitui em mais uma das abordagens de melhoria do desempenho empresarial, ou seja, da melhoria dos processos, dando início à gestão por processos.

3.1 Gestão por Processos: uma abordagem administrativa

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

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

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

Quanto à estrutura organizacional, a abordagem por processos provoca uma ruptura na tradicional estrutura Funcional das organizações. Ou seja, a estrutura deixa de ser hierárquica e passa a ser horizontal, com ações transversais, com uma

administração colaborativa, formada por equipes multidisciplinares, com ênfase na melhoria do trabalho e com foco na satisfação do cliente.

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

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

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

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

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

O termo é a tradução da expressão em inglês *Business Process Management* (BPM).

Entende-se que o gerenciamento de processos de negócio é uma metodologia para definir, analisar e melhorar os processos críticos de uma organização.

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

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

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

4 A GESTÃO DE DOCUMENTOS E A GESTÃO POR PROCESSOS

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

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

Portanto, acredita-se que a gestão de documentos, aliada à gestão por processos, poderá proporcionar uma melhora na governança da universidade,

contribuindo para o fortalecimento da democracia, a responsabilidade social, a *accountability*⁵, o acesso à informação, a transparência, o controle social e o exercício da cidadania.

4.1 A Gestão de Documentos como macroprocesso

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

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

Com o avanço da implementação de melhorias e com a formação de uma cultura de melhoria constante, níveis superiores de maturidade podem ser atingidos. A partir do uso de critérios e indicadores de desempenho, os processos informacionais dentro de uma unidade ou organização podem funcionar com maior efetividade e eficácia, de maneira que seja vislumbrado um horizonte de desenvolvimento (MIRANDA, 2010, p.109).

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

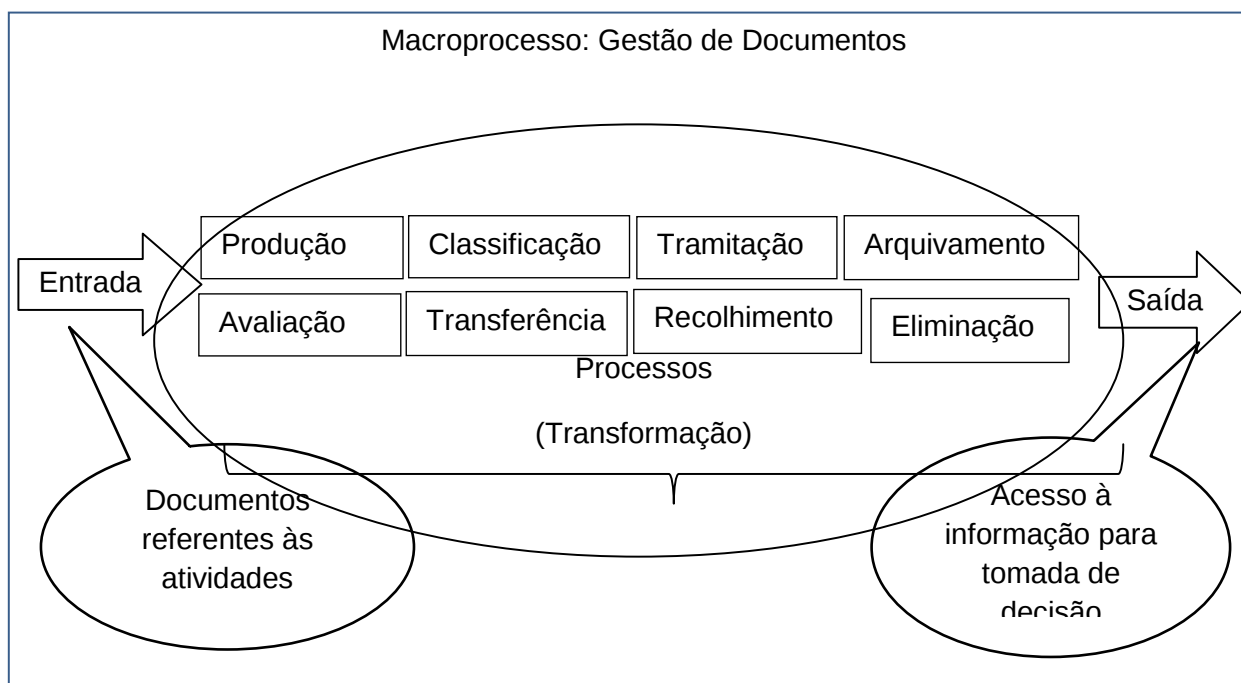
Apura-se, então, o conceito de gestão de documentos, definido pela lei 8.159/1991, representado pelas fases de gestão de documentos (produção, utilização e destinação de documentos), como sendo esta a abordagem da gestão de documentos adotada para fins desta pesquisa. Sua categorização como

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

macroprocesso se deu, por encontrar na área de Administração o termo “processo”, para enriquecer a demonstração de sua execução e por acreditar na sua abrangência e importância para a eficiência das organizações, devendo estar alinhada a sua estratégia.

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

FIGURA 1 – Macroprocesso de Gestão de Documentos



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

Ao discutir sobre a abordagem da Gestão por Processos, é relevante falar sobre o escopo de processo. Segundo o Guia CBOK (2009, p.79), o escopo de processo “é chave para decidir até que ponto o projeto irá alcançar, quanto da organização envolverá e o impacto que quaisquer mudanças terão acima ou abaixo do processo analisado”.

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

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

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

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

4.2 Aplicação da gestão por processos na gestão de documentos

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

A listagem de verificação (checklist) apresenta questões relevantes relacionadas à gestão por processos, considerando a teoria e a apropriação conceitual realizada nesta pesquisa. Essas questões devem ser consideradas

pertinentes para a execução da análise da gestão de documentos; contudo, este instrumento não tem a pretensão de ser um modelo fechado, mas sim servir de base para novas propostas e futuros estudos.

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

Como já visto a partir das práticas do BPM, podem-se identificar algumas dimensões que parecem ser pertinentes para se avaliar a gestão de documentos. As Dimensões Planejamento, Desenho, Implementação e Controle apresentam elementos do ciclo de vida do processo que, acredita-se, podem contribuir para a melhoria dos procedimentos arquivísticos desenvolvidos na Divisão de Gestão Documental e da Informação (DGDI) na UFRJ. Desta forma, elaborou-se na Figura 2 um roteiro para aplicação da gestão por processo na gestão de documentos.

FIGURA 2 – Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos

	DIMENSÕES			
	PLANEJAMENTO	DESENHO	IMPLEMENTAÇÃO	CONTROLE
PARÂMETROS	Definição de planejamento	Análise sistemática dos processos	Definição de normas da área	Apuração de indicadores relacionados ao macroprocesso
	Definição de métricas para avaliação e controle	Desenho amplamente conhecido	Normas aplicadas após capacitação	Comparação dos indicadores com os padrões de desempenho
	Indicadores de desempenho	Objetivos do macroprocesso	Capacitação de colaboradores	Resultados desejados do macroprocesso
	Alinhamento do macroprocesso aos objetivos da instituição	Impactos nos processos	Regras do negócio	Resultados do monitoramento dos indicadores

Fonte: Elaboração própria.

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

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

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

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

Como resultado da análise (aplicação do Roteiro), pode-se observar que a gestão de documentos se encontra mais avançada em alguns critérios, que outros. No caso do Planejamento, apesar de não haver um plano estratégico para a Gestão de Documentos, foi possível identificar as metas, a avaliação e controle da eficácia dos processos (procedimentos arquivísticos), a existência de indicadores de desempenho e iniciativas que buscam o alinhamento da gestão de documentos aos objetivos da universidade.

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

5 CONCLUSÕES

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

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

Portanto, pode-se concluir que a abordagem da gestão por processos contribui para melhoria dos processos de gestão de documentos, possibilitando assim oferecer serviços arquivísticos com qualidade. Este Roteiro permitirá ao arquivista conhecer amplamente, através de análise, os processos de gestão de documentos; padronizar as atividades, conhecer as partes interessadas, distribuir melhor os recursos, monitorar o desempenho, planejar melhorias para os processos de gestão de documentos, dentre outras atividades.

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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