



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
ESCOLA DE ARQUIVOLOGIA

JULIANA SANTANA REZENDE

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA AOS SERVIÇOS DE ARQUIVO DE UMA
EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

Rio de Janeiro
2018

JULIANA SANTANA REZENDE

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA AOS SERVIÇOS DE ARQUIVO DE UMA
EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola
de Arquivologia, como requisito parcial para obtenção
do Grau de Bacharel em Arquivologia.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Rodrigues de Andrade

Rio de Janeiro
2018

Catálogo informatizada pelo(a) autor(a)

R467	<p>Rezende, Juliana Santana</p> <p>Gestão de processos aplicada aos serviços de arquivo de uma empresa do setor elétrico / Juliana Santana Rezende. -- Rio de Janeiro, 2018. 49 p.</p> <p>Orientador: Antonio Rodrigues Andrade. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Graduação em Arquivologia, 2018.</p> <p>1. Gestão de Documentos. 2. Gestão de Processos. 3. BPM. 4. Funções arquivísticas. 5. Serviços de Arquivo. I. Andrade, Antonio Rodrigues, orient. II. Título.</p>
------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

JULIANA SANTANA REZENDE

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA AOS SERVIÇOS DE ARQUIVO DE
UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Arquivologia, como requisito parcial
para obtenção do Grau de Bacharel em
Arquivologia

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Rodrigues de Andrade

Integrante da Banca Examinadora

Integrante da Banca Examinador

*Aos que já estavam, aos que chegaram, e aos
que não foram embora.*

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir concluir esta graduação.

Ao meu orientador, Antônio Rodrigues de Andrade, por ter aceitado me orientar, me ajudar a construir este trabalho e por compartilhar comigo um pouco do imenso conhecimento que possui.

Ao professor Vitor Correa que com suas maravilhosas aulas realinhou meus objetivos dentro da nossa área.

Aos professores em geral que se dedicaram a compartilhar seus conhecimentos nas disciplinas por quais passei.

Aos meus pais Airton e Lucidalva, por tornarem possível toda caminhada ao longo desses quatro anos de graduação, e por sempre serem minhas bases na vida.

Às minhas irmãs de sangue e coração, Jéssica e Tamara, que entre tapas e beijos sempre seguem me apoiando.

Ao meu sobrinho Miguel, à minha afilhada Esther, e aos meus sobrinhos emprestados Bernardo e Ísis, que mesmo tão pequenos aquecem meu coração em dias nebulosos e me mantêm de pé.

À minha madrinha Emilce, e às minha tias Morena e Luciana que sempre estiveram aqui pro que der e vier.

Às amigas que já caminham há anos comigo: Hana, Juliana, Tainara, Sarah, Micheli e Gabriela.

Àquelas que além de amizade, me ofereceram também horas de debates sobre este trabalho, e sem as quais seria muito difícil ter concluído o TCC: Alessandra e Maiara.

Aos amigos que encontrei na faculdade e no estágio, e agora levo para vida: Juliana, Mario, Bruna, Juliane, José Fernando, Suzany, Fernanda, Djamila, Luciane, Rael, Andrea e Ana Paula.

Aos meus compadres, Kauany e Anderson, que me deram a honra de fazer parte da vida de suas filhas, e que me apoiaram em momentos que muito precisei.

Por fim, às minhas cachorrinhas Baby, Tica e Kiara, pelas incontáveis noites que dormiram no meu pé enquanto eu estudava.

Agradeço de coração a honra de ter vocês em minha vida.

RESUMO

Por possuir uma natureza interdisciplinar, a Arquivologia tem a possibilidade de compartilhar e absorver conhecimentos acerca de métodos e ferramentas utilizadas por outras áreas que possam vir a aperfeiçoar seus métodos próprios. Dado isto, será apresentado nesta pesquisa uma destas possíveis relações, observando um ponto de interseção entre a Arquivologia e a Administração. Esta interseção será explorada através dos temas gestão de documentos e gestão de processos. Este trabalho tem como objetivo relatar a aplicação da metodologia de gestão de processos nos serviços arquivísticos realizados no Arquivo Central de uma empresa do setor elétrico. A metodologia foi adaptada ao contexto do setor e realizada em três etapas: 1) planejamento; 2) análise; e 3) desenho. Serão apresentadas as ferramentas utilizadas no projeto, que são: cadeia de valor, diagrama de decomposição funcional (DDF), e fluxogramas. Dessa forma a pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: De que modo a gestão de processos pode contribuir com a gestão de documentos?

Palavras-chave: Gestão de documentos; Gestão de processos; Gerenciamento de processos de negócio (BPM); Funções arquivísticas; Serviços de arquivo.

RESUMEN

Por poseer una naturaleza interdisciplinaria, la Archivología tiene la posibilidad de compartir y absorber conocimientos acerca de métodos y herramientas utilizadas por otras áreas que puedan perfeccionar sus métodos propios. Dado esto, se presentará en esta investigación una de estas posibles relaciones, observando un punto de intersección entre la Archivología y la Administración. Esta intersección se explorará a través de los temas de gestión de documentos y gestión de procesos. Este trabajo tiene como objetivo relatar la aplicación de la metodología de gestión de procesos en los servicios archivísticos realizados en el Archivo Central de una empresa del sector eléctrico. La metodología fue adaptada al contexto del sector y realizada en tres etapas: 1) planificación; 2) análisis; y 3) diseño. Se presentarán las herramientas utilizadas en el proyecto, que son: cadena de valor, diagrama de descomposición funcional (DDF), y diagramas de flujo. De esta forma la investigación pretende responder al siguiente cuestionamiento: ¿De qué modo la gestión de procesos puede contribuir con la gestión de documentos?

Palabras-clave: Gestión de documentos; Gestión de procesos; Gestión de procesos de negocio (BPM); Funciones archivísticas; Servicios de archivo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.3 METODOLOGIA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 ARQUIVOLOGIA	14
2.2 GESTÃO DE DOCUMENTOS	18
2.3 FUNÇÕES ARQUIVÍSTICAS	21
2.4 ADMINISTRAÇÃO.....	24
2.5 GESTÃO DE PROCESSOS.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	32
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	32
4.2 APRESENTAÇÃO DO ARQUIVO	32
4.3 PRIMEIRA FASE: Planejamento	33
4.4 SEGUNDA FASE: Análise	40
4.5 TERCEIRA FASE: Desenho.....	41
4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROJETO	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

A Arquivologia é um dos ramos da Ciência da Informação, tendo o documento arquivístico como objeto de estudo. Busca tratar os dados contidos nestes documentos a fim de transformá-los em informação potencialmente capaz de produzir conhecimento e desenvolvimento social. Com a gestão da informação arquivística assegura-se a constituição e a preservação da memória institucional e pessoal. Possui características sistemáticas, racionais e métodos próprios.

De acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005, p.37), Arquivologia pode ser definida como “disciplina que estuda as funções do arquivo e os princípios e técnicas a serem observados na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos. Também chamada arquivística”.

Os procedimentos estudados nesta disciplina são usualmente responsabilidade das instituições arquivísticas e dos serviços arquivísticos. Jardim (1999) explica que as instituições arquivísticas tratam-se de organizações que possuem a execução e estudo desses procedimentos como atividade-fim. Já os serviços arquivísticos são definidos como “as unidades ou órgãos administrativos responsáveis pelas funções arquivísticas nos diversos órgãos da administração pública, configurando-se como atividade-meio” (JARDIM, 1999, p.22).

A Lei 8.159 de 8 de Janeiro de 1991 que “dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências”, incube ao Poder Público em seu artigo 1º a gestão documental, e a define como “[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediário, visando sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente” (BRASIL, 1991).

Tendo isto em conta, assume-se que as funções e atividades das instituições arquivísticas e dos serviços arquivísticos estão intrinsecamente ligadas gestão de documentos. Sobre isto, Carvalho (2015) aponta que

Entende-se que as instituições arquivísticas e os serviços arquivísticos públicos possuem como funções proceder à gestão de documentos e à preservação dos arquivos em seus âmbitos de atuação. Dessa maneira, as informações registradas nos documentos e arquivos poderão estar organizadas, disponíveis, acessíveis e passíveis e serem preservadas, para servir de apoio ao processo de tomada de decisão dos órgãos públicos (CARVALHO, 2015, p.16-17).

A gestão de documentos é um dos principais campos estudados pela Arquivologia, tendo como funções matriciais, por exemplo, a classificação e avaliação de documentos. Essa operação, portanto, tem o objetivo de racionalizar a produção de documentos, a preservação adequada destes, e o acesso às informações de forma eficaz e eficiente.

Por possuir uma natureza interdisciplinar, a Arquivologia tem a possibilidade de compartilhar e absorver conhecimentos acerca de métodos e ferramentas utilizadas por outras áreas que venham a aperfeiçoar a aplicação de seus métodos próprios. Dado isto, será apresentado nesta pesquisa uma destas possíveis relações, observando um ponto de interseção entre a Arquivologia e a Administração. Esta interseção será explorada através dos temas gestão de documentos e gestão de processos.

A Administração é uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção.

Já a gestão de processos (*Business Process Management - BPM*) é uma disciplina que busca integrar gestão do negócio à tecnologia da informação, fazendo com que as organizações possam modelar, redefinir, controlar e otimizar seus processos operacionais, objetivando aumento de produtividade, redução de desperdícios e retrabalho, corte de gastos, entre outros benefícios.

O guia da ABPMP (2009) define processo de negócio como um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Tal trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional ou até mesmo interorganizacional, ou seja, atravessando mais de uma organização.

Toda organização funciona como um conjunto de partes componentes, interligadas e interagentes. Toda a atividade importante desenvolvida em uma empresa é parte ou contribui para um processo, enquanto o reconhecimento e mapeamento destes processos permitem nas organizações um planejamento correto das atividades, a descrição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis.

Nesta pesquisa será relatado o projeto de análise e melhoria de processos arquivísticos realizado no arquivo central de uma empresa do setor elétrico onde nunca foi realizada a gestão documental. Essa iniciativa foi norteadada pela metodologia da gestão de processos e procurou propor os melhores fluxos de trabalho levando em consideração princípios arquivísticos incumbidos na gestão de documentos, e avaliando também quanto às funções arquivísticas existentes ou não no setor.

A escolha do tema gestão de documentos baseou-se na sua crescente importância para as organizações, pois através desta, torna-se possível o “processo de reduzir

seletivamente a proporções manipuláveis a massa de documentos que têm um valor cultural futuro sem menosprezar a integridade substantiva da massa documental para efeitos de pesquisa” (BURNET, 1983 *apud* JARDIM, 1987, p.35).

A gestão de documentos aplicada nas empresas é uma atividade estratégica na constituição do acervo arquivístico, pois define o ciclo vital dos documentos, estabelecendo aqueles que após o uso administrativo pelos setores das empresas podem ser eliminados, os que serão transferidos ao arquivo, a temporalidade de guarda e sua destinação final: eliminação ou guarda permanente (BOJANOSKI; RONCAGLIO; SZVARÇA, 2004, p.5).

Justifica-se para a sociedade esta pesquisa ao considerar que, segundo a Lei nº 8.159 de 8 de Janeiro de 1991, “todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, contidas em documentos de arquivos”, e para que estas informações estejam preservadas e acessíveis de forma rápida, segura e autêntica para a sociedade, é necessário que exista uma gestão documental adequada nas empresas. Com isso, é relevante por apresentar uma pesquisa que aprofunde os estudos a respeito da disciplina.

Por fim, visa contribuir para a área demonstrando como o estudo da gestão de processos é uma importante disciplina na formação do arquivista quanto às características de um gestor de arquivos.

Partindo desta explanação, esta pesquisa busca responder a seguinte problemática: De que modo a gestão de processos pode contribuir com a gestão de documentos?

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral relatar a aplicação de um projeto de gestão de processos em serviços arquivísticos realizado em uma empresa do setor elétrico.

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

1. Conceituar a gestão de documentos e os serviços arquivísticos no âmbito da Arquivologia.
2. Apresentar os principais pontos acerca da gestão de processos, contextualizando-a no desenvolvimento da Administração.

1.3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, e será reproduzida na forma de estudo de caso. Para tanto, o embasamento teórico se deu através de pesquisas bibliográficas e documentais.

Configura-se como descritiva, pois busca retratar o mais fiel possível os acontecimentos ocorridos durante a execução do projeto. Este método “[...] descreve características de um fenômeno/fato/população; não busca as causas. [...] Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário e observação)” (VIANELLO, 2013, p. 48).

Configura-se como qualitativa visto que esta abordagem

[...] tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, supondo um contato direto e prolongado do mesmo com o ambiente e a situação que está sendo investigada, normalmente por meio de um trabalho de campo (ROMÃO, 2004).

O projeto relatado ocorreu no ambiente de trabalho da discente, ocorrendo ele a aproximação da teoria apreendida na graduação com a prática executada no local objeto deste estudo.

Recorreu-se à pesquisa bibliográfica uma vez que este tipo de procedimento consiste em realizar revisões baseados em materiais de estudo já elaborados (GIL, 2008). Com isso, foi possível elucidar os assuntos principais da pesquisa. Buscou-se delinear através dela no referencial teórico, o histórico da Arquivologia, descrevendo o perfil das instituições arquivísticas antes da Revolução Francesa até os padrões atuais, relatando também o surgimento da Gestão de documentos, conceituando-a junto às funções arquivísticas.

A pesquisa bibliográfica também abrangeu a conceituação dos principais pontos acerca da Gestão de Processos, delineando a evolução da Administração até a sua definição como disciplina.

Já o procedimento de pesquisa documental utilizado neste trabalho assemelha-se a pesquisa bibliográfica, no entanto, as fontes de consulta diferem.

[...] Pesquisa Documental: É muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc. (GIL, 2008, p.7).

Neste estudo, a pesquisa documental ocorreu principalmente na primeira fase de aplicação da gestão de processos, onde houve a necessidade de debruçar-se sobre diversos

documentos fundadores da empresa para que fosse possível a condensação das informações e posteriormente suas análises.

A estratégia metodológica de estudo de caso utilizada para o relato, habitualmente é descrito a partir da perspectiva do estudante pesquisador. Esse tipo de metodologia proporciona uma aproximação do pesquisador com os problemas ocorridos na área objeto de estudo, gerando, assim, uma pesquisa aplicada de resultados úteis e aplicáveis.

Neste sentido, o estudo de caso rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos (Latorre et al., 2003).

O relato que resultou nesta pesquisa partirá do processo de aplicação da metodologia da gestão de processos nos serviços arquivísticos realizados no Arquivo Central de uma empresa do setor elétrico, descrevendo desde a primeira etapa do projeto onde ocorreram levantamentos documentais até as propostas de melhorias de processos.

Com isso, ao identificar como o projeto impactou na gestão documental do setor, procurou-se exemplificar como a metodologia adotada pode ser vantajosa para os processos arquivísticos e para os profissionais da área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para entendimento do projeto relatado nesta pesquisa, faz-se necessário contextualizar seus principais temas. Para isso, será apresentado primeiramente um breve histórico da Arquivologia, e a conceituação da gestão de documentos e das funções arquivísticas, sinalizando o primeiro lado da interdisciplinaridade explorada na pesquisa. Após este lado ser apresentado, seguirá contextualização da Administração e da gestão de processos.

2.1 ARQUIVOLOGIA

A Arquivologia é a disciplina responsável por estudar “as funções do arquivo, e os princípios e técnicas a serem observados na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos”, segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005, p. 37). Classifica-se como Ciência Social Aplicada, quanto sua área de conhecimento, sendo uma subárea da Ciência da Informação.

Na impossibilidade de se descrever todas as práticas e teorias arquivísticas, configurada em muitas tradições e correntes que consolidam a disciplina, seu objeto e seus desdobramentos, optou-se por contextualizar a trajetória da Arquivologia nesta pesquisa através das três visões sobre os arquivos abordados por Silva (2008). Estas se constituem em visão histórica, gerencial e informacional.

A visão histórica abrange o período onde as instituições arquivísticas passam a ser entendidas como fonte de poder, e tem sua relevância reconhecida pelo governo. Isto ocorre devido aos movimentos em torno da ideia de Nação instaurada com a Revolução Francesa, onde motivado por este momento, é criado o Arquivo Nacional da França em 12 de Setembro de 1790, tendo o papel de custodiar documentos que serviriam à construção de uma memória nacional. As instituições arquivísticas no século XIX passam a possuir, então, os seguintes objetivos:

[...] preservar e dar acesso aos documentos públicos sob sua custódia. Estabelece-se o direito de acesso aos documentos públicos; o reconhecimento da responsabilidade do Estado sobre o patrimônio documental e a institucionalização de uma administração nacional dos arquivos. (SILVA, 2008, p.638).

A partir de então, os arquivos começam a ser reunidos no Arquivo Nacional a fim de servir à pesquisa histórica. Esta ação, segundo Silva (2008, p. 640) se apresentou totalmente

contrária a percepção mínima que já havia sido desenvolvida sobre o acúmulo dos documentos e as atividades que os geraram. Mas, o autor sinaliza que apesar da organicidade dos documentos estarem sendo adulterada, a prática dos franceses a fim de sanar o caos gerado pela incorporação de diferentes arquivos no Arquivo Nacional, acabam por resultar em uma contribuição importante para a consolidação de um dos princípios arquivísticos.

Uma circular do Ministério do Interior da França em 1841, proposta por Natalys de Wally, chefe da Seção Administrativa dos Arquivos Departamentais, determinava que não houvesse mistura das proveniências e que os documentos de instituições diferentes não poderiam ser mesclados. A medida tinha como objetivo “a preservação da construção de um conjunto de documentos acumulados no entorno de uma atividade”, e com isso, “consolida-se a noção de fundo em que a própria existência pressupõe não desmontá-lo em outros” (SILVA, 2008, p. 641).

Este procedimento é considerado o primeiro grau do princípio da proveniência.

O respeito deste primeiro grau é essencial para que os documentos de arquivo conservem a sua plena utilidade administrativa, uma vez que os documentos activos e semiactivos de uma unidade formam uma entidade própria que não pode ser misturada com os documentos de uma ou de várias outras unidades. Por outro lado, este primeiro grau é também indispensável à plena existência do valor do testemunho do documento de arquivo, visto que o próprio fundo de arquivo, de que depende esse valor, procede diretamente desse respeito (SCHELLENBERG, 1980, p.83 *apud* SILVA, 2008, p.641).

O “segundo grau” deste princípio surge com o Manual dos Holandeses, publicado em 1898 pela Associação dos Arquivistas Holandeses.

No segundo grau, o princípio da proveniência exige que todos os documentos em um fundo de arquivo ocupem um determinado lugar que tem de ser respeitado ou restabelecido, caso a ordem primitiva ou a ordem original tenha sido modificada por qualquer razão (COUTURE; ROSSEAU, 1998, p. 83 *apud* SILVA, 2008, p. 642).

Além de ampliar o conceito de princípio da proveniência, este sendo um princípio alicerce do trabalho arquivístico, segundo Silva (2008), o Manual dos Holandeses é considerado “marco fundador da Arquivologia na literatura da área”.

Em síntese, a visão histórica dos arquivos se distingue pela centralização dos arquivos produzidos administrativamente em um depósito onde pudessem servir a pesquisa histórica, passando as instituições arquivísticas a terem um modelo de custodiadoras de acervo para pesquisa (SILVA, 2008, p.644).

A visão gerencial proposta Silva (2008), se inicia na primeira metade do século XX onde começam movimentos, principalmente nos países da América anglo-saxônica, de aproximar a “função social dos arquivos das demandas de eficiência e transparência administrativa do Estado”. Nesse contexto, destaca-se o foco na gestão administrativa, onde os arquivos passam a ser vistos como instrumentos auxiliares da administração.

Segundo Rodrigues (2002), [o arquivo] é o espaço para preservar a memória institucional, conservando direitos estabelecidos em processos administrativos. Portanto o arquivo é entendido como o conjunto de documentos, a sua organização e o serviço estruturado em torno do seu uso (SILVA, 2008, p.645).

Houve no início daquele século, segundo Indolfo (2008), uma proibição legal de destruir documentos nos EUA, o que resultou em um crescimento substancial de documentação para armazenar. Decorre desta situação a criação de medidas visando

[...] autorizar a eliminação de documentos, estudar procedimentos de aplicação das técnicas da administração moderna ao governo federal, recensear o volume de documentos acumulados nas agências federais, bem como autorizar a construção de um edifício para o Arquivo Nacional (INDOLFO, 2007, p.32).

Essas medidas tiveram caráter definitivo na mudança da alternância entre a visão histórica e a gerencial. A mudança do “arquivista guardião” para “arquivista gestor” acontece neste contexto, onde passa a ocorrer aplicação da Administração Científica no fazer arquivístico, buscando-se maior eficiência nos Arquivos.

O fim da Segunda Guerra Mundial ocasionou a chamada explosão documental, onde a gestão de documentos surge por conta da necessidade da administração pública diante do volume documental produzido (RODRIGUES, 2006).

Neste contexto, fez-se necessário a criação de novas comissões e atos legislativos específicos para atender a demanda que surge. “Destacam-se as ações das Comissões Hoover (1947 e 1953, respectivamente) e a *Federal Records Act*, de 1950, que determinava que os organismos governamentais dispusessem de um *records management program*” (INDOLFO, 2008, p.45).

Paralelamente, iniciava-se a era chamada ‘administração científica’, em que Frederick Taylor e Frank Gilberth procuravam mostrar aos administradores como racionalizar o processo administrativo, desenvolvendo suas atividades de forma menos dispendiosa, melhor e mais rápida. 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 (JARDIM, 1987, p.36).

A revisão de literatura a respeito da gestão de documentos que surge a partir desta visão será trabalhada no próximo tópico, por se tratar de um dos temas centrais desta pesquisa e com isso necessitar de um maior aprofundamento.

Na visão gerencial dos arquivos, portanto, ocorre a aproximação da Arquivologia à Administração. Esta visão “privilegia a entidade documental para a implementação de programas de gerenciamento arquivístico dentro das administrações” (SILVA, 2008, p. 648).

Silva (2008) identifica que com o advento das TIC’s, surge uma visão informacional sobre os arquivos, fruto da nova era da informação que se apresenta.

Para Rodrigues (2006, *apud* SILVA, 2010), a abordagem dos arquivos através de uma visão informacional foi ocasionada devido às novas exigências informacionais da sociedade atual. Essa nova realidade tanto na perspectiva dos serviços governamentais quanto dos negócios, causaram “mudanças nas funções e atividades do arquivista em relação ao tratamento e à recuperação da informação, que redefinem os objetivos e o corpo conceitual da Arquivologia” (SILVA, 2010 p. 9-10).

O arquivista passa a ser entendido como profissional da informação e suas atividades se relacionam à gestão do conhecimento e à gestão da informação. Os objetivos consistem em inovar os processos organizacionais de forma eficiente e eficaz. “Identifica-se o saber arquivístico relacionado com o uso das táticas de mapeamento do conhecimento organizacional, gestão de competências e controle do ciclo dos processos de trabalho”. Além disso, visa “outros usos em termos de permitir um conhecimento histórico das sociedades” (SILVA, 2010, p. 10).

Ligado às formas de recuperação da informação que se valorizam nesta visão, há o processo de normatização da descrição arquivística internacionalmente, a fim de gerar uma melhor comunicação entre os sistemas de informação, e proporcionando assim o acesso de forma mais eficaz aos usuários ao fornecer um “ponto de acesso”. “As normas significariam uma plataforma para representação do conteúdo dos arquivos harmonizando a terminologia da descrição aos mapas mentais dos usuários” (SILVA, 2010, p.11).

Condensando a visão informacional dos arquivos, Silva (2008) aponta que:

O discurso da importância da informação como recurso estratégico do ponto de vista do desenvolvimento e da orientação de sucesso das organizações, se faz presente, por exemplo, nas iniciativas de sistemas nacionais de informação recomendados pela UNESCO e também, nas aplicações dos sistemas de recuperação de informação aos arquivos (SILVA, 2008, p.653).

Longe de ser um panorama completo acerca da trajetória da Arquivologia e dos documentos arquivísticos até os dias atuais, este capítulo buscou contextualizar os momentos onde a gestão de documentos surge, e quando o arquivista passa a ser entendido com um profissional da informação, responsável por tratar a informação como um viés estratégico para a empresa.

Este último momento, inclusive, pode se relacionar com a outra temática desta pesquisa, a gestão de processos, pois esta se caracteriza como uma disciplina que contribui para a análise e melhorias de processos organizacionais a fim de alinhá-los à gestão estratégica da empresa.

A seguir, como foi sinalizado anteriormente, serão aprofundadas as revisões de literatura a respeito da Gestão de Documentos.

2.2 GESTÃO DE DOCUMENTOS

A gestão de documentos é um dos principais temas estudados na Arquivologia. Trata-se de um conjunto de operações e medidas necessárias à organização plena da documentação arquivística institucional e pessoal, desde a produção destas até suas destinações. Tem o objetivo de racionalizar a produção de documentos, a preservação adequada destes, e o acesso às informações de forma eficaz e eficiente.

De acordo com Indolfo (2007), o pioneirismo conceitual do conceito da gestão documental (*records management*) se dá aos Estados Unidos e a outros países anglosaxônicos desde os anos 1940. Os tratamentos que estes atribuíam aos documentos possuíam conotação mais administrativa, focando principalmente na otimização do “funcionamento da administração, limitando a quantidade de documentos produzidos e o prazo de guarda” (INDOLFO, 2007, p.31).

No âmbito da administração pública brasileira, a gestão de documentos é definida pela Lei 8.159 de 8 de Janeiro de 1991, sendo caracterizada como

[...] Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos, em fase corrente e intermediária, independente do suporte, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente (BRASIL, 1991).

E complementando a caracterização da Lei, Bernardes e Delatorre (2011) indicam que um programa de gestão documental deve definir:

[...] normas e procedimentos técnicos referentes à produção, tramitação, classificação, avaliação, uso e arquivamento dos documentos durante todo o seu ciclo de vida (idade corrente, idade intermediária e idade permanente), com a definição de seus prazos de guarda e de sua destinação final, requisitos necessários inclusive, para o desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão de informações (BERNANDES; DELATORRE, 2011 p. 7).

Isso incide que um programa de gestão de documentos deve conter atividades que compreendam todo o ciclo de vida dos documentos, perpassando as sucessivas fases que o documento percorre dentro da instituição. Ou seja, como já mencionado, deve compreender desde a produção, até sua destinação final, sendo ela o recolhimento ou a eliminação.

Para Rhoads (1989 *apud* LLANSO I SANJUAN, 2006) são benefícios de um bom programa de gestão de documentos:

a) benefícios económicos - facilita a identificación e cuantificación mediante los calendarios de conservación o tablas de valoración de documentos, la disposición de los documentos a lo largo del tiempo y la utilización al máximo de los depósitos intermedios-; b) economía sin eficiencia, mediante una gestión consistente Del conjunto del proceso de creación de los documentos – control sobre el diseño, La generación y la distribución de formularios, informes, normativa y correspondencia– en el diseño de los sistemas de archivo y recuperación, gestión de los documentos activos y gestión de las máquinas copadoras; c) efectividad en la planificación de actividades del gobierno; y d) uso juicioso y responsable de la automatización y La reprografía.(RHOADS, 1989, *apud* LLANSÓ I SANJUAN, 2006 p. 43)

Segundo o CONARQ (2014, p. 57-58), o ciclo vital dos documentos que a gestão de documentos compreende, fundamenta-se na teoria das três idades, na qual são consideradas as idades corrente, intermediária e permanente dos documentos, levando em consideração a frequência de utilização e o valor primário ou secundário que os produtores denotam aos arquivos.

O **Arquivo corrente** refere-se ao conjunto de documentos que estão vinculados aos objetivos imediatos para os quais foram produzidos ou recebidos, no cumprimento de atividades-meio e atividades-fim e que se conservam junto às áreas produtoras em razão da frequência com que são consultados. Possuem valor primário.

O **Arquivo intermediário** refere-se ao conjunto de documentos que não estão mais sendo usados com frequência na rotina de trabalho da organização. Originam-se de arquivos correntes e são armazenados em depósito para aguardar sua destinação final. Assim como os arquivos correntes, possuem valor primário.

O **Arquivo permanente** refere-se ao conjunto de documentos que não são mais utilizados rotineiramente, mas são mantidos para fins de prova, informações e pesquisa. Ou seja, devem ser guardados em caráter definitivo, em função de seu valor. Depois de

caracterizados como permanentes não podem ser eliminados. Devem ser preservados por apresentarem um valor histórico-cultural, ou seja, possuem valor secundário.

Quanto aos valores atribuídos ao documento, Bernardes (1998, p.19) relata que o “valor primário relaciona-se às razões de sua própria produção, considerando seu uso para fins administrativos, legais e fiscais” e o “[...] valor secundário diz respeito à potencialidade do documento como prova ou fonte de informação para a pesquisa”.

Para a gestão de documentos são consideradas três fases em seu ciclo que consistem na produção, utilização e destinação documental, abrangendo assim apenas a idade corrente e intermediária dos arquivos.

Roncaglio (2015, p.9) ratifica a intervenção nos documentos desde sua gênese, uso até sua destinação final baseada na ideia das três fases da gestão, pois estas “possibilitam tratar a documentação arquivística de modo a garantir sua organicidade e sua destinação adequada, além de ampliar e facilitar o acesso aos documentos”.

Retomando Rhoads (1989 *apud* CRUZ, 2013, p. 20-21), o autor descreve estas fases da seguinte forma:

1a Fase - Produção de documentos: Esta fase é particularmente importante. Visa: 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 dos documentos: É uma fase crítica, pois envolve decisões sobre quais documentos devem ser preservados permanentemente como memória do passado de uma nação. Além disso, define-se por quanto tempo os documentos, destinados à eliminação, devem ser retidos por razões administrativas ou legais. Programas de destinação de documentos devem reunir as seguintes atividades: 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 (RHOADS, 1989 *apud* CRUZ, 2013, p.20-21, grifo nosso).

Cada uma das fases da gestão de documentos está relacionada pelo menos a uma das principais funções arquivísticas, como, por exemplo, a fase da destinação dos documentos que está diretamente ligada à função arquivística “avaliação”. Dado este ponto, segue melhor caracterização de cada uma das funções arquivísticas.

2.3 FUNÇÕES ARQUIVÍSTICAS

É essencial para uma boa gestão documental a execução das funções arquivísticas, pois são as bases dos serviços de arquivo. Segundo Sousa (2013, p.13), apesar de não existir um consenso na literatura arquivística quanto a este tema, comumente são admitidas as sete funções apontadas por Couture e Rousseau (1998), que são: produção, classificação, avaliação, descrição, aquisição, difusão e preservação.

Os ensinamentos deste bloco deveriam examinar em profundidade cada uma das funções arquivísticas, ou seja, **a criação, avaliação, aquisição, conservação, classificação, descrição e difusão dos arquivos**. Repara-se que não se trata aqui de estabelecer distinções entre os arquivos correntes, os intermédios e os definitivos. Com efeito, as funções devem ser abordadas de modo a cobrir o conjunto dos princípios, dos métodos e das operações que se aplicam à organização e ao tratamento dos arquivos, independentemente da idade destes. (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 265, grifo nosso).

Neste trabalho serão considerados os pensamentos de “autores como Souza (2007) e Indolfo (2007) que defendem a precedência da função de classificação em relação à avaliação”, isto, pois, ela “[...] permite a visibilidade das funções e atividades do organismo produtor dos documentos e evidencia as relações existentes entre os documentos, ou seja, o vínculo orgânico” (ROSARIO, 2015, p.69).

Além disso, da mesma forma que Rosario (2015) o faz, considera-se para esta pesquisa o termo preservação no lugar de conservação, pois acredita-se que a função abrange um sentido mais amplo do que o associado pelos autores Rousseau e Couture (1998) à conservação.

A função **produção** está relacionada à gênese documental, visando atuar nos procedimentos mesmo anteriores à criação do documento. Para Rosário (2015) esta função relaciona-se “aos procedimentos de produção de documentos de arquivo que se originam do cumprimento de uma dada finalidade, sendo produzidos, recebidos ou acumulados no desempenhar de uma atividade por uma pessoa física ou jurídica” (ROSARIO, 2015, p.66).

Para Couture (et alii, 2005 *apud* SOUSA, 2013 p.20) esta função

[...] possui como principal objetivo o controle da criação de documentos e informações. Esse controle da produção de documentos contribui para o aumento da eficiência administrativa uma vez que diminui ou mesmo evita a duplicidade de informações (COUTURE *et alii*, 2005 *apud* SOUSA, 2013, p.20).

A função **Classificação** relaciona-se com a forma como os documentos serão agrupados de acordo com características comuns. É definida pelo Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística como:

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).

Segundo Sousa (2013, p.25), a classificação é uma atividade necessária à recuperação das informações, e deve ser respaldada pelo princípio da proveniência. O ato de classificar resulta em um instrumento denominado Plano de Classificação (PCD) ou Código de Classificação. Este instrumento tem como finalidade a representação das atividades da instituição em classes.

Baseado ainda neste autor, a classificação arquivística deve se orientar pelos princípios arquivísticos de respeito aos fundos e ordem original, além de possuir uma lógica em sua ordenação que atenda ao que o usuário necessitar (SOUSA, 2013, p.25).

Sousa (2013) aponta através de Couture (2005), que a **aquisição de documentos** relaciona-se ao aumento de fundos documentais de uma instituição, sendo eles propriamente institucionais ou não. Segundo o autor, esta função relaciona-se a “transferência de documentos dos arquivos correntes para os arquivos intermediários e ao recolhimento de documentos dos arquivos intermediários para os arquivos permanentes” (SOUSA, 2013, p.35).

A aquisição de documentos institucionais – transferência e recolhimento – deve se basear na tabela de temporalidade, como resultado da avaliação. No caso dos documentos não institucionais, a aquisição deve ocorrer no contexto de uma política que defina as necessidades relacionadas à aquisição de documentos não institucionais. Segundo Couture (2005), para isso é necessário também que cada aquisição seja documentada e que seja realizada em conformidade com a legislação em vigor (SOUSA, 2013, p.35).

A **avaliação** é uma função que consiste em atribuir valores primários e secundários aos documentos, assim como estudar e dar seus prazos de guarda e destinação final, que podem ser o recolhimento para a guarda permanente ou a eliminação. Segundo Indolfo (2008, p.54), a avaliação

[...] é um processo de análise e seleção de documentos que visa estabelecer prazos de guarda e destinação final dos documentos, definindo quais documentos serão preservados para fins administrativos ou de pesquisa e em que momento poderão ser eliminados ou recolhidos ao arquivo permanente, segundo o valor e o potencial de uso que apresentam para a administração que os gerou e para a sociedade (INDOLFO, 2008, p.54).

Esta função tem como resultado a diminuição do volume dos documentos, já que permite a eliminação de documentos com prazos vencidos. “Com o volume de documentos reduzido, há, conseqüentemente, um melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais, e um aumento no índice de recuperação de documentos e informações” (SOUSA, 2013, p.28).

A avaliação produz um instrumento chamado Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTDD), que representa as análises e seleções realizadas sobre os documentos, demonstrando seus prazos de guarda e sua destinação final.

A **descrição** é definida pelo Dicionário de Terminologia Arquivística como “conjunto de procedimentos que leva em conta os elementos formais e de conteúdo dos documentos para elaboração de instrumentos de pesquisa” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.67). Ela possui ligação com a função difusão, pois seus instrumentos de pesquisa têm o objetivo de dar visibilidade aos conjuntos documentos que a instituição possui.

Já a **difusão** consiste na “[...] 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” (COUTURE, 2005, p.22 *apud* SOUSA, 2013, p.37).

Segundo Rosario (2015), esta função também pode ser entendida como **acesso**, relacionando-se “[...] à disseminação das informações contidas nos documentos de arquivo e aos procedimentos necessários para facilitar e agilizar o acesso às informações” (ROSARIO, 2015, p. 69).

Para a função **preservação** considera-se o Dicionário de Terminologia Arquivística que a define como “função arquivística destinada a assegurar as atividades de acondicionamento, armazenamento, conservação e restauração de documentos” (ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS, 1996, p.61).

É uma função que abarca a restauração, a conservação e a conservação preventiva, visando elaborar medidas normativas que garantam atividades que evitem danos aos suportes documentais e, como consequência desses danos, a perda de informações.

Não há consenso entre os autores de quais funções arquivísticas estão incumbidas diretamente nas fases da gestão de documentos, pois esta última no Brasil trabalha apenas com a idade corrente e a intermediária dos arquivos. Em contrapartida, algumas funções por vezes são atribuídas apenas à idade permanente, como é o caso da difusão, da descrição e até mesmo da aquisição.

No entanto, ainda que comumente não haja medidas diretas aos documentos nesta idade, as atividades realizadas nas anteriores têm reflexo direto na organização e nas condições de preservação dos suportes, o que possibilitará ou não a execução das atividades na idade permanente.

Portanto, para esta pesquisa serão consideradas as sete funções arquivísticas como referência na avaliação dos serviços arquivísticos prestados no arquivo central, objeto deste estudo.

Dando continuidade à contextualização dos principais temas desta pesquisa, segue um breve histórico da disciplina Administração e a conceituação da gestão de processos, explorando o segundo lado da interdisciplinaridade explorado nesta pesquisa.

2.4 ADMINISTRAÇÃO

A transição da produção artesanal para a produção em massa, no início do século XX, ocasionou um crescimento acelerado e desorganizado das empresas (BRAGA, 2016). Nesse cenário surgiu uma das primeiras sistematizações da administração como ciência, que

ficou conhecida como Administração Científica ou Taylorismo. Este movimento taylorista foi desenvolvido pelo engenheiro e economista americano Frederick W. Taylor, e buscou sintetizar os movimentos e tempos gastos em cada tarefa, melhorando a produtividade do trabalho. Ficou conhecida também como “teoria da máquina”, devido ao seu caráter mecanicista.

A Administração Científica restringiu-se às tarefas e aos fatores diretamente relacionados com o cargo e a função do operário. Embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano e concebeu-se a organização como "um arranjo rígido e estático de peças", ou seja, como uma máquina: assim como construímos uma máquina como um conjunto de peças e especificações também construímos uma organização de acordo com um projeto. Daí a denominação "teoria da máquina" dada à Administração Científica (CHIAVENATO, 2009, p. 76-77).

A chamada Escola da Administração Científica desenvolvida por Taylor preocupava-se em aumentar a eficiência da indústria inicialmente por meio da racionalização do trabalho operário.

Paralelamente aos estudos de Taylor, segundo Amboni e Andrade (2011), Henri Fayol desenvolveu o que passou a ser chamada de Administração Clássica, cuja premissa era aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas.

As 05 (cinco) funções precípua da gerência administrativa como: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar, o já conhecido e exaustivamente estudado nas escolas de administração – PCOCC – são os fundamentos da Teoria Clássica defendida por Fayol. Esta Teoria considera: a obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado e a manipulação dos trabalhadores, que, semelhante à Administração Científica, desenvolvia princípios que buscavam explorar os trabalhadores (GOMES, 2005).

Enquanto Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção e dando ênfase à adoção de métodos racionais e padronizados e máxima divisão de tarefas, Fayol estudava a empresa privilegiando as tarefas da organização, e enfatizava a estrutura formal de empresa e a adoção de princípios administrativos pelos altos escalões (GOMES, 2005).

Como forma de oposição à abordagem clássica da Administração, Elton George Mayo deu início à Teoria das Relações Humanas, com ênfase centrada nas pessoas.

[...] Desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos e mais recentemente, com novas ideias, com o nome de **Teoria do Comportamento Organizacional**. [...] Teve como origem: a necessidade de humanizar e democratizar a administração, o desenvolvimento das chamadas ciências humanas (psicologia e sociologia), as ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin e as conclusões do Experimento de Hawthorne, já bastante estudado e discutido nas escolas de administração (GOMES, 2005).

Ainda no século XX, Max Weber propõe a abordagem burocrática da Administração, dando origem à teoria da burocracia. Weber procurou demonstrar a importância da burocracia para manter a ordem e a previsibilidade de comportamentos humanos em ambientes mecanicistas (AMBONI; ANDRADE, 2011). Segundo Gomes (2005), “a Teoria da Burocracia se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins), para que se obtenha o máximo de eficiência”.

Segundo Amboni e Andrade (2011), a burocracia ideal deveria assegurar a estabilidade, a previsibilidade e a padronização de diversos comportamentos, visando à máxima eficiência a partes das seguintes dimensões: Normas e regulamentos; Divisão do trabalho; Hierarquia de Autoridade; Relações Impessoais; Especialização da administração;

Formalismo das comunicações; rotinas e procedimentos; profissionalização do participante; previsibilidade do funcionamento; e competência técnica.

Também na década de 1940 aparece a Teoria Estruturalista, propondo trabalhar as organizações sob a ótica da estrutura, das pessoas e do ambiente. Foi a primeira escola da administração a tratar a organização como um sistema aberto, com interfaces com o meio (AMBONI; ANDRADE, 2011).

Relevante destacar ainda o surgimento da Teoria dos Sistemas e da Teoria de Contingência. A primeira “passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que o envolve”, enquanto a segunda considerava a empresa e sua administração “como variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, a medida que o meio ambiente muda, também ocorrem mudanças na empresa e na sua administração como consequência” (GOMES, 2005).

A seguir, o histórico de surgimento da gestão de processos dentro no contexto da Administração.

2.5 GESTÃO DE PROCESSOS

Gerenciamento de Processos de Negócios, em inglês, Business Process Management (BPM), é uma disciplina fundamental para as organizações. O termo refere-se à realização dos objetivos da empresa por meio de melhorias das práticas de gestão e do controle dos processos de negócio.

Para Harmon (2010), a BPM possui uma origem fragmentada, tendo seu conceito fundamentado em três tradições: i) a tradição do controle de qualidade; ii) a tradição da gestão; e iii) a tradição da tecnologia da informação (TI).

A tradição do controle de qualidade se origina das estratégias de simplificação do trabalho, tendo como peças chaves para o seu desenvolvimento os estudos de Taylor (1914) e Ford (1922). Esta tradição contribuiu com a quantidade e a qualidade dos bens produzidos da época. Como forma de controle de qualidade, diversas ferramentas para conhecimentos estatísticos foram surgindo.

[...] a utilização de conhecimentos estatísticos para controle da produção, como o Controle Total da Qualidade (TQC) (FEIGENBAUM, 1991) e a Gestão Total da Qualidade (TQM) (DEMING, 1982), agregaram um viés quantitativo para mensuração e gestão industrial, resultando em um salto de eficiência produtiva, culminando nas técnicas de produção enxuta e na orientação para os processos de negócios (BRAGA, 2016, p.12).

Em suma, a tradição do controle de qualidade

[...] apregoa a análise das atividades e processos produtivos, realizando medições de tempo e movimento a fim de ajustar a execução das atividades, eliminação de movimentos desnecessários, de desperdício de tempo e incentivo à especialização das tarefas, a fim de aumentar os níveis de qualidade na produção dos produtos (HARMON, 2010 *apud* BRAGA, 2016, p.22).

A tradição da gestão ou gerenciamento de negócios enfatiza o desempenho de toda a organização e não só do processo produtivo. O foco se dá no “[...] alinhamento estratégico das atividades, dos processos e dos empregados de uma organização, visando o alcance dos objetivos organizacionais definidos por meio da estratégia corporativa” (HARMON, 2010 *apud* BRAGA, 2016, p.23).

Autores decorrentes dessa tradição, segundo Braga (2016), são Porter (1989) com a ênfase nas estratégias competitivas e o conceito de cadeia de valor, e Hammer (1990) com a abordagem de reengenharia de processos de negócio, que privilegia o redesenho total do processo organizacional, enfatizando o uso de tecnologias de informação para a redução brusca de etapas e custos dos processos.

Já a tradição da tecnologia da informação envolve o uso da infraestrutura computacional e aplicações de *software* para automatizar os processos (HARMON, 2010 *apud* BRAGA, 2016, p.23). Segundo a ABPM (2009), o estudo nas atividades de BPM tem tido extremo foco para “ajudar na análise, concepção, implementação, execução, gerenciamento e monitoramento de processos de negócio”.

A ênfase dada à tecnologia no BPR (*Business Process Re-engineering*, em português, Reengenharia de Processos) proposto por Hammer (1990), auxiliou que a TI fosse encarada como uma maneira de transformar o modo como os processos de negócio são realizados, e não apenas como uma ferramenta de suporte a tais processos (HARMON, 2010 *apud* BRAGA, 2016).

Portanto, a BPM surge da tentativa de estabelecer uma integração organizacional com as técnicas de: Qualidade, buscando a eficiência dos processos; da Gestão, buscando o desempenho organizacional; e por fim da Tecnologia da Informação, buscando a automação dos processos.

Dado os aspectos de surgimento da gestão de processos, conclui-se que esta é uma disciplina que busca integrar a gestão do negócio à tecnologia da informação fazendo com que as organizações possam modelar, redefinir, controlar e otimizar processos operacionais, objetivando aumento de produtividade, redução de desperdícios e retrabalho, corte de gastos, entre outros benefícios. Segundo a ABPM

[...] é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, e executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. [...] BPM permite que uma organização alinhe seus processos de negócio à sua estratégia organizacional, conduzindo a um desempenho eficiente em toda a organização através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, a organização como um todo ou entre organizações (ABPM, 2009, p. 23).

Além disso, o BPM CBOOK 2.0 (2009) define processo de negócio como um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Tal trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional ou até mesmo interorganizacional, ou seja, atravessando mais de uma organização. Eles podem ser classificados como processos primários, processos de suporte e processos de gerenciamento.

Os processos primários são aqueles que envolvem as principais atividades da empresa, ou seja, são os processos críticos de negócio que tem a função de cumprir a missão organizacional, “formando a cadeia de valor até ser entregue ao cliente”. Já os de suporte/apoio são os que auxiliam de alguma forma a entrega de valor, e são invisíveis ou desconhecidos ao cliente. Enquanto os processos de gerenciamento por sua vez são os que garantem um bom funcionamento dos processos anteriores. Controlam a eficiência e eficácia das metas estabelecidas, desde tempo até qualidade do processo (Moore et al., 2013).

Uma das características da gestão de processos é sua proposta de melhoria contínua dos processos, possuindo um ciclo de vida típico para sua aplicação. As fases desse ciclo são:

1 Planejamento: envolve o entendimento do contexto dos processos através da análise de documentação da organização, possibilitando uma visão geral dos seus processos em relação à cadeia de valor, aos serviços de atenção ao cliente e a venda e aos processos de apoio e gestão (BRAGA, 2016). Nesta fase são utilizadas diversas ferramentas que visam condensar e representar as informações que foram levantadas, como a cadeia de valor de Porter, o diagrama de decomposição funcional e os fluxogramas.

A Cadeia de Valor do processo de negócio

[...] descreve a forma de contemplar a cadeia de atividades (processos) que fornecem valor ao cliente. Cada uma dessas atividades tem seus próprios objetivos de desempenho vinculados a seu processo de negócio principal. Processos primários podem mover-se através de organizações funcionais, departamentos ou até entre organizações e prover uma visão completa ponta-a-ponta de criação de valor (ABPMP, 2009, p.29).

O diagrama de decomposição (DDF) tem a funcionalidade de identificar e descrever os processos que devem suportar o sistema da empresa (cumprimento da missão, objetivos e

fatores críticos de sucesso), dividindo-os em subprocessos menores e mais simples que podem ser facilmente entendidos. Já os fluxogramas são ferramentas que se baseiam em um conjunto simples de simbologia para tarefas, decisões e outros elementos primários de processo (ABPMP, 2009, p.41).

Fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos. (PEINADO; GRAEML, 2007 *apud* BERGMANN; SCHEUNEMANN; POLACINSKI, 2012, p. 3).

Trata-se de uma ferramenta eficiente e eficaz, que contribui inclusive neste contexto, na elaboração de planos de classificação de documentos, auxiliando no mapeamento das atividades da empresa.

2 Análise: Nessa fase, os problemas associados aos processos são identificados, documentados e sempre que possíveis, quantificados, usando medidas de desempenho (DUMAS, 2013, *apud* GONÇALVES, 2016). O resultado dessa fase é uma coleção estruturada dos problemas encontrados. Esses problemas são geralmente priorizados por seu impacto, e às vezes no tempo que levariam para serem corrigidos (GONÇALVES, 2016);

3 Desenho: nesta etapa ocorre a definição da decisão por ser tomada em relação aos processos identificados durante a etapa de análise. Neste caso se faz necessário aplicar simulações, desenvolver um novo modelo com as melhorias previstas para os cenários identificados (GONÇALVES, 2016);

4 Implementação: esta etapa tem como objetivo viabilizar a entrada em produção e a execução dos processos definidos. É a realização do desenho de processos aprovado e o seu fluxo de trabalho documentado. A implantação de processos possui duas perspectivas distintas, ainda que complementares, sendo que a sua realização possui características específicas e relacionadas diretamente à abordagem selecionada (GONÇALVES, 2016);

5 Monitoramento e controle: essencial para avaliar e garantir o alinhamento dos processos com os objetivos da organização. O principal objetivo desta fase é monitorar os indicadores e medidores aplicados no processo para avaliar o resultado do mesmo e seu alinhamento com as metas corporativas (GONÇALVES, 2016);

6 Refinamento: esta fase é responsável pela análise e tomada de decisão baseada nos resultados encontrados e monitorados na fase anterior. Esta fase objetiva a realização e criação da melhoria continuada dos processos de negócio corporativos (GONÇALVES, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A graduação de Arquivologia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) oferece em sua grade como matéria optativa, a disciplina Gestão de Processos Arquivísticos.

A disciplina em questão foi cursada no primeiro semestre de 2017. Neste semestre, a optativa foi estruturada em apresentação teórica-prática da metodologia BPM, além de propor como trabalho final um projeto de análise e melhoria de processos de uma empresa ou setor escolhida pelo discente.

A ideia principal do projeto foi trabalhar a capacidade do aluno de levantar e planejar atividades, realizando um diagnóstico da empresa e do setor; representar através de diagramas e fluxogramas processos do setor escolhido; identificar gargalos em um dos processos desenhados; e propor maneiras de sanar os problemas encontrados em algum desses processos.

Motivado pelo projeto proposto e elaborado naquele semestre, buscou-se aprofundar os estudos sobre os processos principais que envolvessem os serviços arquivísticos realizados no setor “Arquivo Central” de uma empresa do setor elétrico.

O chefe da área a qual o Arquivo está vinculado optou por manter o nome da empresa em sigilo, assim como o nome dos funcionários envolvidos no decorrer da pesquisa. Por conta disso, a análise e discussão dos dados não explicitará uma contextualização histórica completa da instituição e nem a da criação do Arquivo.

Para levantamento do histórico da empresa, as informações foram recolhidas principalmente no livro comemorativo de 15 anos da entidade, assim como em seu site onde conta com informações institucionais sobre sua trajetória.

Já a apresentação do arquivo central foi realizada a partir de entrevistas informais com a supervisora do setor, os estagiários presentes na época, assim como a investigação exploratória das salas de armazenamento do arquivo.

Todos os envolvidos no levantamento informacional sobre o arquivo central possuíam campos de estudo voltados à gestão da informação. Eram discentes de Arquivologia, Biblioteconomia, História e Administração.

Quanto a abordagem BPM aplicada, foi explicitado no referencial teórico o ciclo contínuo que esta metodologia possui, contendo as seguintes fases: Planejamento, Análise, Desenho, Implementação, Monitoramento e Controle, e Refinamento.

No entanto, neste estudo de caso o ciclo perpassou pelas seguintes fases:

1 Planejamento: Nesta fase ocorreu o levantamento da estrutura da empresa, de como ela se posiciona no mercado, e de como o Arquivo se alinha estrategicamente na organização. São expostos os resultados dos levantamentos em ferramentas usualmente utilizadas na metodologia BPM, como cadeia de valor, diagrama de decomposição funcional e fluxogramas.

2 Análise: Ocorreu nesta fase a avaliação dos processos do setor, buscando um entendimento se estes fluxos de trabalho atendem às necessidades e objetivos da empresa. Também nesta fase foram verificados se os processos existentes são condizentes com os serviços arquivísticos propostos baseados na gestão de documentos e funções arquivísticas.

3 Desenho: Esta última etapa propõe medidas visando melhor execução dos serviços arquivísticos oferecidos. Neste momento também será exposto o redesenho de um dos desenhos apresentados no planejamento.

Não foi realizado todo o ciclo, pois, como será exposto nas conclusões do estudo, não há interesse imediato da empresa em realizar melhorias em seus serviços arquivísticos, impedindo então as fases seguintes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Segue o relato do estudo de caso apresentando a empresa, o arquivo central, e a descrição das fases de aplicação de gestão de processos no arquivo.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto do estudo é um centro de pesquisas do setor elétrico, sendo referência na sua área de atuação. Está no mercado há 44 anos, possui avançada infraestrutura para pesquisa aplicada em sistemas e equipamento elétricos, visando a concepção e o fornecimento de soluções tecnológicas especialmente voltadas à geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica no Brasil. Por sua sólida contribuição para a autonomia tecnológica do país, tornou-se referência nacional e internacional. Seu acervo de produtos e suas equipes especializadas qualificam-no como o maior centro do gênero da América do Sul.

É o executor central de suas linhas de pesquisa, programas e projetos, e provê consultoria e assessoramento na avaliação de resultados, na gestão do conhecimento tecnológico e sua aplicação.

Em cooperação com suas empresas fundadoras, com instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa, no Brasil e no exterior, empresas e indústrias, o Centro desenvolve projetos de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação, certificação e treinamento de interesse para o setor eletro energético brasileiro.

Possui linhas de pesquisa que abrangem diferentes aspectos da geração, transmissão, distribuição e uso eficiente da energia elétrica, com foco nas especificidades do Sistema Interligado Nacional (SIN). Além disso, realizam diversos ensaios laboratoriais, alguns deles certificados pelo Inmetro, e presta serviços tecnológicos para diversas empresas do setor elétrico. Atua, ainda, na certificação de produtos eletroeletrônicos.

4.2 APRESENTAÇÃO DO ARQUIVO

O Arquivo Central da empresa é um arquivo setorial, que está sob responsabilidade da área de Atividade Tecnológica da Informação e Documentação da instituição. Seu objetivo é a gestão arquivística dos documentos, destinado ao armazenamento de documentos produzidos e recebidos, inerentes às atividades e funções desenvolvidas pela empresa.

O Arquivo Central se encontra disposto em 15 (quinze) salas divididas em duas unidades no Rio de Janeiro. Há uma sala em destaque onde ficam armazenados os principais documentos permanentes da instituição, como estatutos, atas e demais documentos fundadores. Estes documentos são arquivados em gaveteiros com pastas suspensas. Nesta mesma sala existe uma estante rolante onde se encontram arquivados documentos de fase intermediária de diversas áreas do Centro. As demais salas são divididas para armazenamento de setores específicos da instituição.

Entre os materiais e mobiliários utilizados com fins de preservação dos documentos pelo arquivo central, encontram-se: caixas-box de polionda, sacos plásticos, pastas transparentes, gaveteiros com pastas suspensas, estante rolante, estantes de ferro, entre outros. Em sua maioria, os documentos arquivados no Arquivo Central estão no suporte de papel, as existem documentos iconográficos e audiovisuais, armazenados em suportes de microfilmes, CD/DVD e disquetes.

Por toda a existência da empresa os documentos têm sido produzidos e acumulados sem critérios arquivísticos e racionais, gerando assim um acervo desorganizado, com falta de espaço para armazenamento, mau acondicionamento e má preservação dos documentos, causando dificuldades na localização destes.

4.3 PRIMEIRA FASE: Planejamento

A metodologia BPM indica a necessidade de um levantamento institucional na fase do planejamento. Essa reunião de informações se dá ao redor de dados administrativos e históricos da empresa. No entanto, aplicar a metodologia num setor de arquivo, exige que sejam levantadas questões voltadas às premissas da Arquivologia.

Trata-se de uma ação semelhante à realização de diagnóstico de arquivos, que ocorre como primeiro passo da implementação da Gestão de Documentos.

Consideramos o diagnóstico em arquivos a etapa que antecede a aplicação de um programa de gestão de documentos, representando uma ferramenta que é capaz de retratar determinado contexto da situação em que se encontra um conjunto de documentos, considerando o(s) suporte(s) físico(s), a instituição a qual pertence e os recursos que os afetam (GADELHA, 2017, p.407).

A realização do diagnóstico levanta questões semelhantes à primeira fase da gestão de processos, com o diferencial de aprofundar-se mais em questões arquivísticas. Gadelha (2017, p. 409), transcreve uma série de dados apontados por Lopes (2013, p. 160), que devem

ser coletados e analisados durante a realização do diagnóstico, que se referem às seguintes questões sobre os documentos da instituição:

[...] História, missão, funções e atividades da instituição produtora/acumuladora; meios de produção dos documentos; histórico da formação e acumulação do acervo; volume/quantidade de documentos (mensuração); datas-limite do acervo; tipos de documentos (em função dos assuntos e atividades institucionais que representam); legislações e normas aplicáveis aos documentos e à instituição; estado de conservação (acondicionamento e armazenamento; condições do ambiente de guarda); método de classificação; método de arquivamento; existência de instrumentos técnicos de gestão de documentos (plano de classificação, tabela de temporalidade de documentos, índices e glossários de assuntos, listagens de equivalências etc.); operações técnicas de gestão de documentos (eliminação, transferência e recolhimento); existência de instrumentos de pesquisa para a recuperação da informação; existência e tipos de *hardwares* e *softwares* para a administração dos documentos, dentre outros (LOPES, 2013, p. 160 *apud* GADELHA, 2017, p. 409).

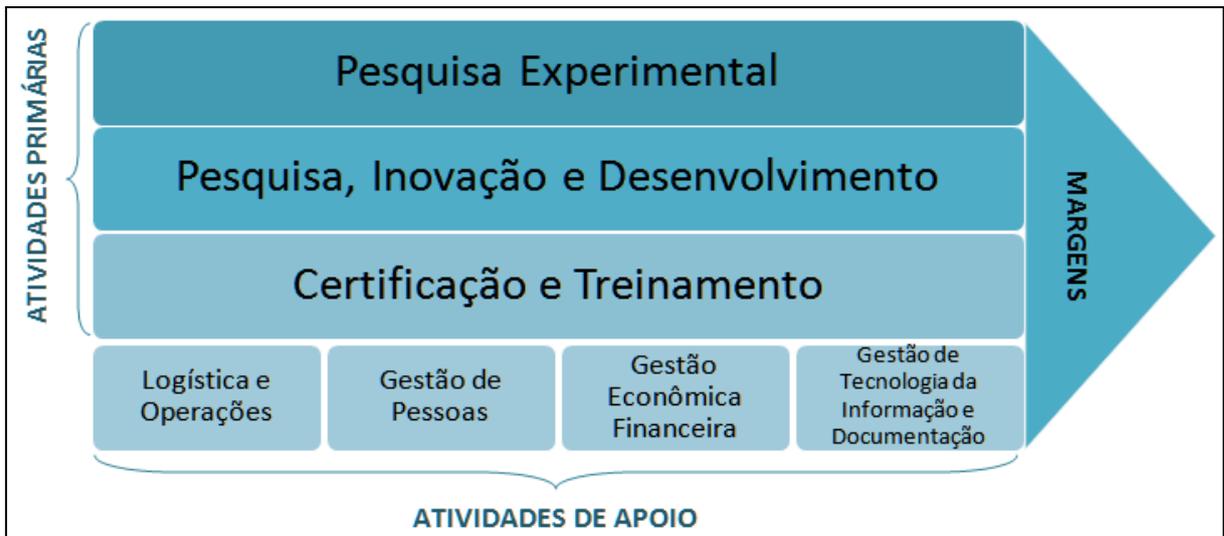
Apreciando estas questões sugeridas, a execução da primeira fase do BPM levou em consideração algumas destas especificidades arquivísticas.

Os primeiros passos da fase do planejamento basearam-se em uma pesquisa documental, envolvendo o levantamento de estatutos, organogramas, normas e procedimentos da organização a fim de entender como esta se situa no mercado de trabalho, quais os seus processos primários, gerenciais e os de suporte. Nesta etapa foi também identificado onde o Arquivo Central atua dentro da instituição, representando seus processos primários e de apoio na cadeia de valor, suas atividades em um diagrama de decomposição funcional e seus processos de trabalho em fluxogramas.

Foram levantados através de entrevistas com supervisor e estagiários do Arquivo Central quais os serviços arquivísticos eram oferecidos pelo setor, os instrumentos técnicos utilizados, políticas arquivísticas seguidas, métodos de organização, entre outras premissas necessárias a gestão de um setor de arquivo.

A primeira ferramenta utilizada para condensar as informações levantadas foi a Cadeia de Valor de Porter já apresentada no referencial teórico. Nesta foram demonstradas as atividades primárias e as atividades de apoio identificadas na empresa.

QUADRO 1 - Cadeia De Valor De Poder Da Empresa.

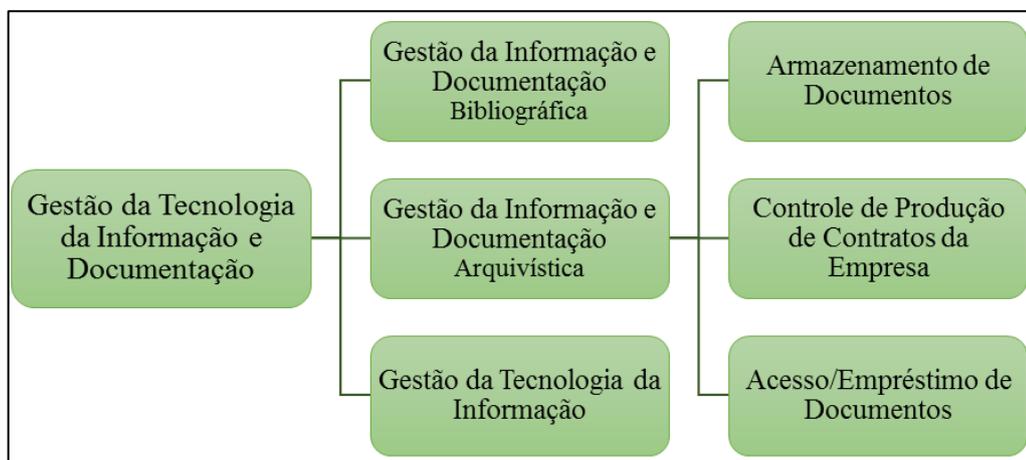


Fonte: elaboração própria.

O Arquivo Central da instituição está inserido no rol de responsabilidade da atividade de apoio “Gestão de Tecnologia da Informação e Documentação”. O setor responsável por essa atividade está diretamente ligado a Diretoria Geral da empresa.

A segunda ferramenta utilizada foi o Diagrama de Decomposição Funcional (DDF). Neste foram demonstrados os desdobramentos da atividade de “Gestão de Tecnologia da Informação e Documentação”, sua subdivisão, e finalmente as atividades principais que o Arquivo Central executa enquanto responsável pela “Gestão da Informação e Documentação Arquivística”.

QUADRO 2 - Diagrama de Decomposição Funcional (DDF) da Gestão de Tecnologia da Informação e Documentação.



Fonte: elaboração própria.

Sendo o Arquivo Central o setor responsável pela funcionalidade da “Gestão da Informação e Documentação Arquivística” da empresa, cabe descrever suas atividades mapeadas no DDF.

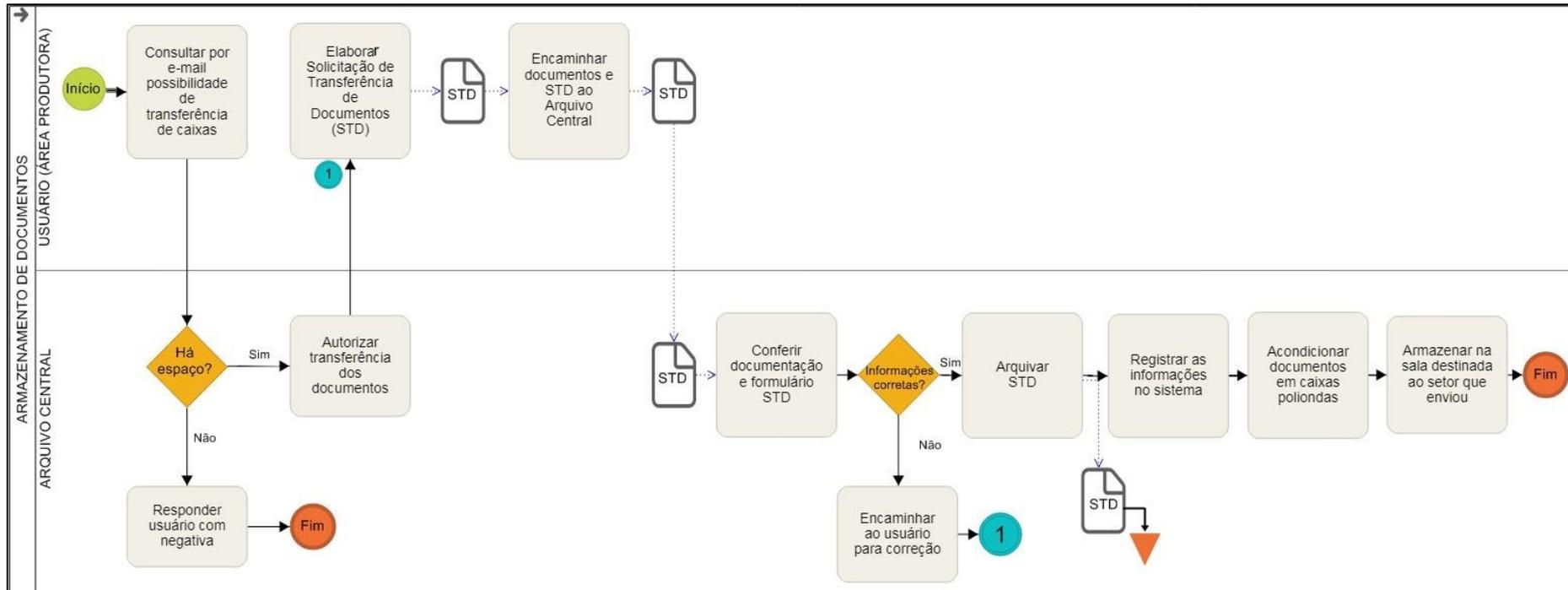
QUADRO 3 - Descrição das atividades realizadas no Arquivo Central.

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Armazenamento de Documentos	Responsável pelo armazenamento dos documentos transferidos de todos os setores da empresa, buscando mantê-los acondicionados em material e ambientação de qualidade arquivística em prol de sua preservação mínima. O registro destes documentos atualmente consta em três sistemas de informação diferentes, além de inventários criados no Access como forma de backup.
Controle de Produção de Contratos da Empresa	O Arquivo Central é responsável por ceder e controlar a numeração de todos os contratos da empresa, além de recebê-los para arquivamento ainda em sua idade corrente.
Acesso/Empréstimo de Documentos	Consulta e empréstimo de documentos sob a guarda do Arquivo Central. Envolve a busca nos diversos sistemas da empresa com informações fragmentadas.

Fonte: elaboração própria.

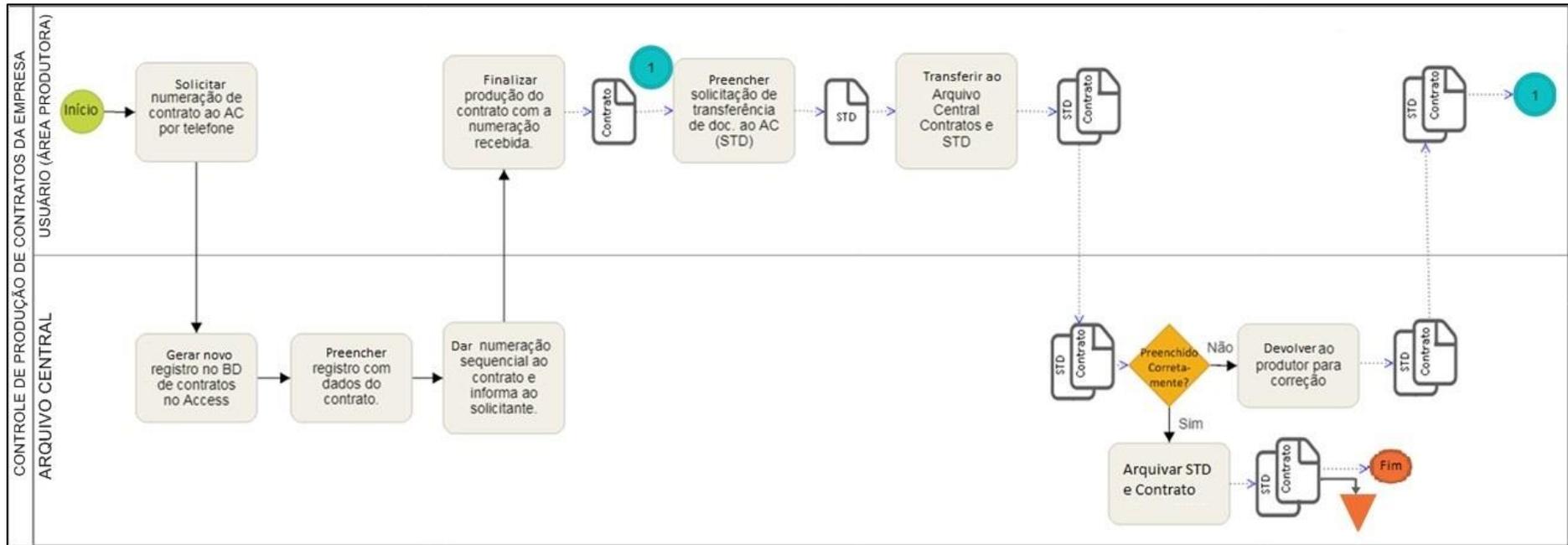
As atividades executadas no Arquivo Central foram mapeadas e representadas nos fluxogramas abaixo:

FIGURA 1 - Fluxograma da atividade "Armazenamento de Documentos".



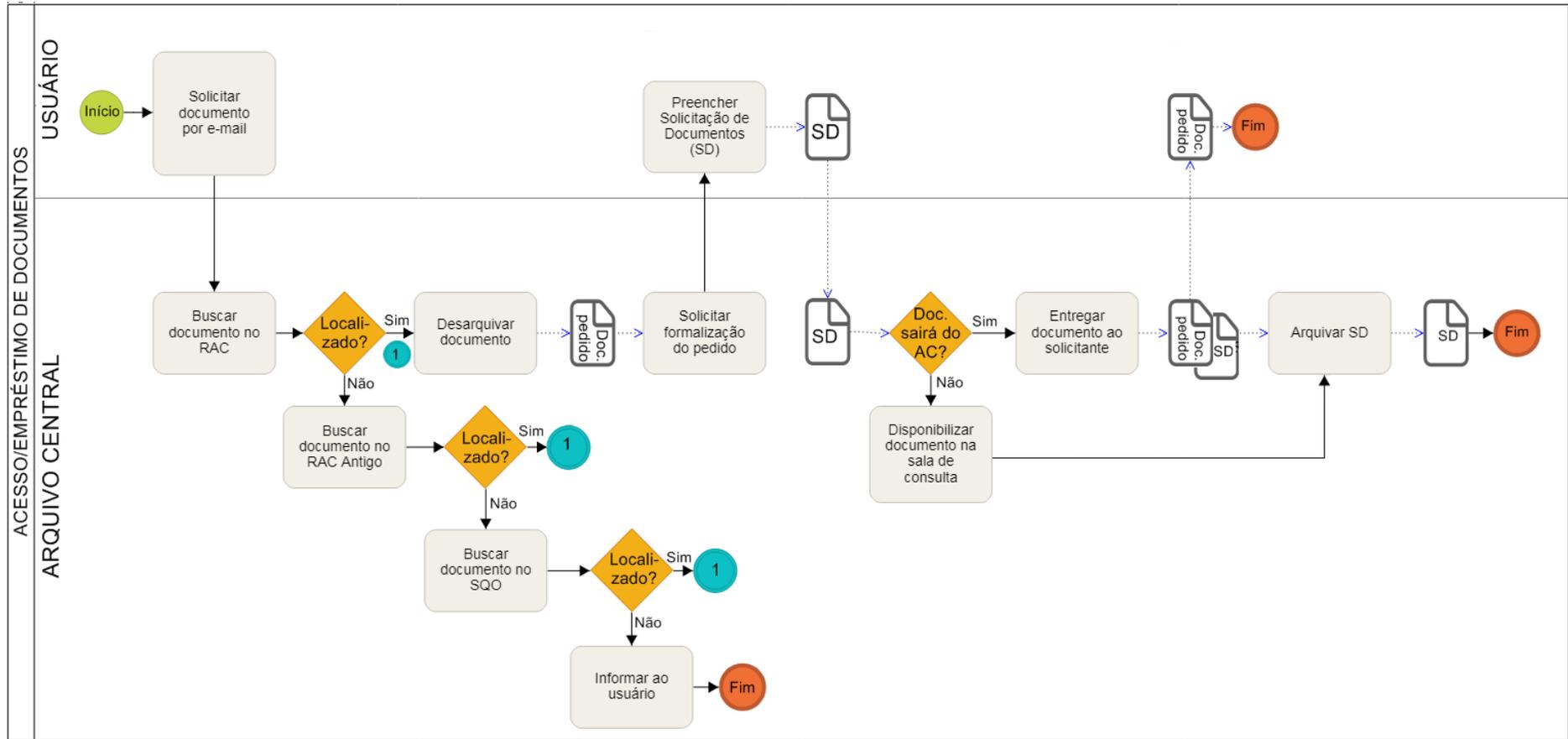
Fonte: elaboração própria.

FIGURA 2 - Fluxograma da atividade "Controle de Produção de Contratos da Empresa".



Fonte: Elaboração própria.

FIGURA 3 - Fluxograma da atividade "Acesso/empréstimo de documentos"



Fonte: elaboração própria.

Após o mapeamento das principais funções do Arquivo Central, e o levantamento documental realizado anteriormente, a segunda fase da gestão de processos foi iniciada.

4.4 SEGUNDA FASE: Análise

Como já relatado no referencial teórico, a gestão documental engloba desde a produção até a destinação de documentos. Outro ponto já explicitado foi sobre as funções arquivísticas, que são atividades cruciais necessárias à execução das fases da gestão documental.

Tendo estas questões em conta, a análise feita sobre as informações levantadas sobre o setor, levou em consideração a existência ou inexistência dessas funções arquivísticas no Arquivo Central. Abaixo seguem os resultados destas análises.

QUADRO 4 – Funções Arquivísticas no Arquivo Central.

FUNÇÃO	SITUAÇÃO	OBSERVAÇÃO
Produção	Inexistente	-
Classificação	Inexistente	-
Avaliação	Inexistente	Houve a iniciativa de funcionários do Arquivo Central de elaboração de TTDD, mas esta não teve aplicação até o fim desta pesquisa.
Aquisição (Transferência /Recolhimento)	Existente (parcialmente)	Realizada sem classificação e avaliação, sendo feito apenas o acúmulo dos arquivos recebidos. Por conta disso não há dissociação entre arquivo corrente, intermediário ou permanente.
Preservação	Existente (parcialmente)	Apesar de não haver medidas efetivas de conservação preventiva, alguns cuidados mínimos são tomados, como a retirada de grampos e elásticos, acondicionamento em caixas poliondas e refrigeração das salas de armazenamento 24 horas por dia. Além dessas medidas cotidianas, existiram alguns projetos de digitalização em conjuntos de documentos de alta consulta. No entanto, foram projetos realizados sem diagnóstico prévio destes conjuntos, o que resultou em um acervo digital desordenado, com inúmeros documentos repetidos e sem dados que os representassem adequadamente. As digitalizações não são utilizadas atualmente pela falta de organização e identificação. Por fim, existem documentos em microfilmes não identificados.
Descrição	Existente	Há um arquivo histórico e um permanente que incluem documentos fundadores, licenças de bombeiro, resoluções de diretoria, entre outros. A esses conjuntos foram dedicados bancos de dados específicos a fim de descrever seus documentos. Apesar de não seguirem as normas de descrição, ainda assim fazem parte de uma atividade com a mesma finalidade da descrição arquivística.
Difusão (Acesso)	Existente (parcial)	Configura-se como existente apenas pela parte de acesso, pois uma das principais atividades do Arquivo Central é o empréstimo de documentos.

Fonte: elaboração própria.

A análise dos fluxogramas, da estrutura do arquivo central, e do estudo da forma de produção de documentos de alguns outros setores, possibilitou constatar a existência de gargalos nos processos do setor que o desalinham estrategicamente da empresa. Abaixo, alguns dos gargalos identificados:

- ✓ Tempo desperdiçado na busca dos documentos por conta dos diversos locais de registro;
- ✓ Acúmulo de massa documental nas unidades organizacionais por falta de espaço para armazenamento no Arquivo Central;
- ✓ Alta movimentação de contratos pelo fato desses serem encaminhados ao arquivo ainda em idade corrente;
- ✓ Acúmulo de cópias de relatórios de pesquisa das atividades-fim da empresa, pois o processo de trabalho dos produtores induz apenas a guarda de cópias e envio de originais para os clientes (além de serem mantidas cópias das cópias);
- ✓ Entrada e saída de documentos no setor de arquivo da filial ocorrendo sem supervisão, não existindo um controle sobre o acervo acumulado no local.
- ✓ Conjuntos documentais arquivados sem organicidade, comprometendo a autenticidade dos documentos.

Dada a quantidade de problemáticas existentes no setor, iniciou-se a terceira fase do projeto de gestão de processos, que consistiu na elaboração de propostas de melhoria e redesenho dos processos.

4.5 TERCEIRA FASE: Desenho

Nesta etapa foi selecionado o processo de “Acesso/Empréstimo de Documentos” para o redesenho, propondo um fluxo alternativo de trabalho. As problemáticas identificadas neste processo foram as seguintes:

- ✓ Falta de um sistema centralizado para registro e buscas dos documentos;
- ✓ Informações fragmentadas e incompletas devido a falta de migração de dados de sistemas obsoletos para os atuais;
- ✓ Desperdício de tempo na localização dos documentos devido a diversidade de sistemas existentes, além de resultar muitas vezes em buscas inconclusivas;
- ✓ A situação atual causa mais riscos de perder as informações e o controle efetivo dos documentos;

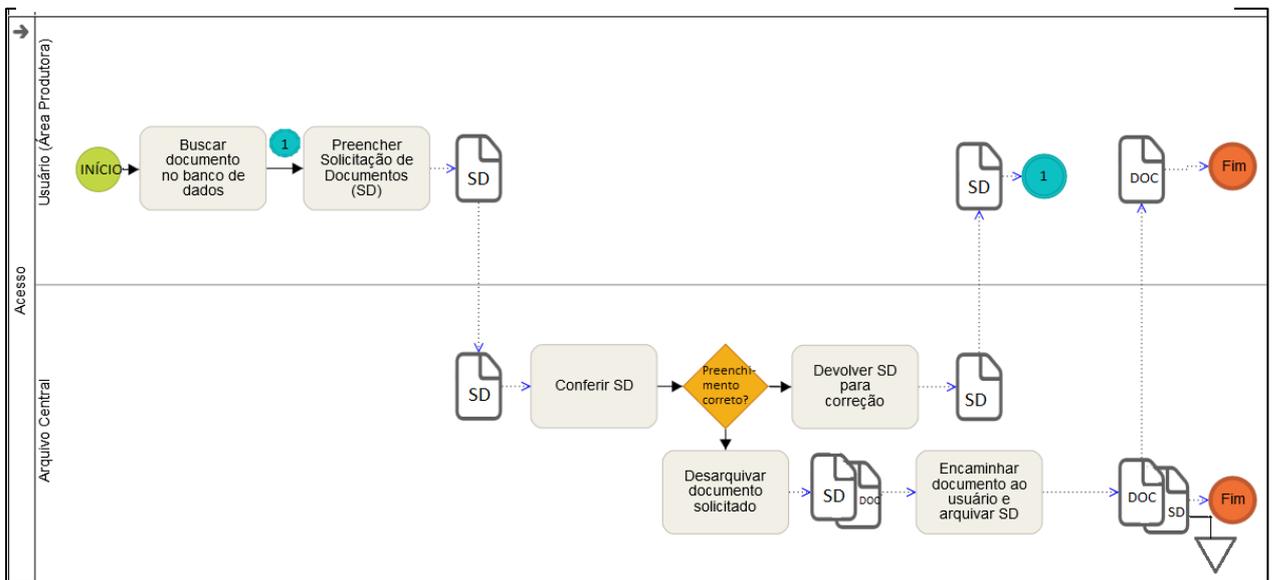
- ✓ Falta de normas para registro das informações nos sistemas, e por este ser feito pelo próprio usuário, não existe padronização na inserção dos dados.

Como ação de melhoria deste processo sugere-se:

- ✓ Elaboração de um banco de dados a fim de reunir as informações dos três sistemas existentes;
- ✓ Que o banco de dados seja disponibilizado para que os usuários realizem buscas de seus próprios documentos, e já encaminhem a solicitação de documentos ao Arquivo com segurança do pedido;
- ✓ Que o banco de dados possua campos com fundamentos arquivísticos para que facilitem a recuperação das informações, e como forma a poder contribuir com futuras ações de gestão documental.

Apesar de não serem medidas que leves em conta princípios arquivísticos dada a realidade onde o arquivo está inserido, estas ações proporcionariam mais agilidade de busca e localização dos documentos, além de evitar a dispersão e perda das informações. Segue abaixo o novo desenho do processo se adotadas as medidas sugeridas.

FIGURA 4 - Proposta de fluxo para a atividade "Acesso/Empréstimo de Documentos".



Fonte: elaboração própria.

Para as demais problemáticas do setor, acredita-se que apenas com o apoio do chefe da área responsável pelo arquivo seria possível dar início às possíveis mudanças. No entanto, seguem medidas consideradas cruciais para melhoria dos processos arquivísticos:

- ✓ Contratação de profissionais especializados na área arquivística;

- ✓ Realização de diagnóstico arquivístico na filial e na sede.
- ✓ Aplicação de gestão de documentos (com elaboração de políticas de acesso e preservação, elaboração de PCD, TTDD e instrumentos normativos);
- ✓ Liberação da norma do arquivo que está suspensa para atualização há quatro anos.

4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROJETO

A aplicação da metodologia BPM possibilitou observar diversos gargalos existentes nos processos de trabalho do arquivo central. Estes gargalos foram observados também partindo do ponto de verificação que foram as funções arquivísticas quanto atividades essenciais à gestão de documentos.

Das atividades levantadas, foi verificado que três constam como inexistente no setor e quatro existem parcialmente em relação as funções arquivísticas descritas no referencial teórico desta pesquisa.

Estas últimas quatro são consideradas parciais, pois ocorrem sem fundamentação teórica, e são executadas consubstanciais ao antigo conceito atribuído aos arquivos de um depósito de papéis velhos. Mesmo havendo iniciativas por parte dos funcionários do arquivo para renovação dessa visão, há um endurecimento do pensar das pessoas responsáveis que estão nos escalões mais altos.

Apesar de não terem ocorrido as etapas seguintes da metodologia, o mapeamento das atividades propostos pela BPM ocasionou o início da confecção de um manual de atividades do Arquivo Central.

O manual tinha como objetivo proporcionar uma padronização dos serviços do setor, agilizando o aprendizado dos colaboradores, alinhando a execução das atividades, e com isso, otimizando o atendimento aos usuários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou sanar a seguinte problemática: De que modo a gestão de processos pode contribuir com a gestão de documentos?

A fim de responder esta questão, objetivou-se nesta pesquisa o relato de um projeto de análise e melhoria de processos baseado na metodologia BPM aplicado nos serviços arquivísticos oferecidos pelo arquivo central de uma empresa do setor elétrico.

Como caminho para alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram explicitados os conceitos de gestão de documentos, funções arquivísticas e gestão de processos.

A fim de contextualizar a gestão de documentos no âmbito da Arquivologia, buscou-se demonstrar o desenvolvimento da área descrevendo o perfil das instituições arquivísticas desde a Revolução Francesa até os dias atuais, demonstrando assim as mudanças que os serviços arquivísticos possuíram no decorrer dos anos.

Também se buscou sinalizar brevemente momentos do desenvolvimento da Administração que tiveram influência no surgimento da gestão de processo. A explanação deste assunto foi necessária para melhor entendimento desta pesquisa.

A relação dos temas se dá a partir do que o *ELO Group* (2009) relata sobre o ambiente atual de competitividade e mudança constante em que as instituições estão inseridas. “[...] As organizações precisam cada vez mais implantar uma cultura de melhoria contínua e construir vantagens competitivas a partir de seus processos” (ELO Group, 2009, p. 2).

Neste contexto, como relata Anna (2015, p. 93-94), cada vez mais o arquivista tem a necessidade de aprimorar as práticas arquivísticas de modo a ser além de um gestor da informação, um gestor de recursos informacionais, o aproximando cada vez mais de ser um gestor do conhecimento em organizações. Com isso, deve buscar utilizar dos serviços de arquivo como vantagem competitiva para a empresa.

A metodologia BPM é uma disciplina que visa o alinhamento dos processos de negócios dos diversos setores da empresa à missão, valores e objetivos da instituição. Prevê a eficiência e eficácia das atividades, corrigindo gargalos e analisando de forma contínua o andamento dos processos.

Com a execução do projeto de análise e melhoria de processos arquivísticos foi possível identificar a visão que comumente as empresas possuem sobre seus setores de arquivo: um local para acumular caixas.

Com o decorrer da pesquisa foi possível observar que os documentos produzidos pela empresa não são percebidos como fonte de informação e poder. Até mesmo a

documentação produzida nas atividades primárias da instituição, as da atividade-fim, não são avaliadas devidamente quanto o seu valor. São resguardados para fins administrativos, jurídicos e para memória apenas reproduções de seus relatórios de pesquisa, os quais não possuem valor legal.

[...] as “cópias” ou “reproduções fotográficas” sem a autenticação, mais chamadas de “cópias simples”, não geram efeitos legais para os procedimentos licitatórios, tendo em vista que as reproduções fotográficas não autenticadas não constituem documentos (STF, RTJ 108/156; STJ, RHC 3.446, DJU 30.5.94, p. 13493, in RBCCr 7/213; TJSP, RT 746/568 [...]) (PEIXOTO, 2010).

Mais agravante é o fato da entidade ter como fundamentos a pesquisa e inovação, e por isso, ao não preservar sua documentação original, perde até mesmo sua razão de ser.

Dado o âmbito onde o arquivo está inserido, é compreensível a falta de gestão documental que ocorre na instituição, ocorrendo por diversas vezes a perda dos documentos e informações, pois não existe apoio de cima para mudar esta realidade.

A execução do projeto também salientou a importância de existir um arquivista gestor atuando na frente do arquivo. Isto, pois, acredita-se que um profissional especializado na área possa demonstrar de baixo para cima, a importância da gestão documental e a potencialidade dos documentos arquivísticos.

[...] as empresas investem acentuadamente em estratégias para conseguir consolidar vantagem competitiva, exigindo de seus profissionais o auxílio na realização desse feito. As unidades de informação e os profissionais que a gerenciam, com destaque aos arquivos e arquivistas, adquirem valor nesse contexto, pois, através da gestão da informação, fornecem informações selecionadas e de qualidade para auxiliar nos processos decisórios. Todavia, realizar apenas a gestão da informação não é suficiente. É preciso sustentar a gestão do conhecimento, por meio do gerenciamento dos ativos intangíveis, com vistas a extrair o conhecimento tácito transformando-o em conhecimento explícito (ANNA, 2015, p. 76).

A irrelevância atribuída por parte da instituição à sua documentação arquivística demonstra também que não há comprometimento com cumprimento do proposto na Lei 8.159/1991 quanto à preservação dos documentos para dar acesso às informações.

Portanto, ratifica-se a ideia de ser necessária a presença de um gestor de arquivo que possa demonstrar à alta administração a relevância que o arquivo possui numa instituição, e principalmente em uma entidade voltada à pesquisa experimental, inovação e certificação.

Esta pesquisa visou contribuir à sua área com a percepção sobre a disciplina gestão de processos como um importante viés no caminho para se tornar gestor. É uma disciplina relevante na formação do arquivista, pois o capacita a atuar como um gestor ativo dos serviços arquivísticos, analisando e propondo melhorias em suas execuções e buscando

oferecer às instituições “informações selecionadas e de qualidade para auxiliar nos processos decisórios” (ANNA, 2015, 77).

Resumidamente, pode-se afirmar que a pesquisa atingiu seus objetivos, principalmente no que se refere à consonância entre a gestão de processos e a gestão de documentos.

Enquanto a gestão de documentos tem por objetivo racionalizar a produção de documentos, a sua preservação adequada, bem como o acesso das informações de forma eficaz e eficiente, a gestão de processos visa a realização dos objetivos da empresa por meio da medição das práticas de gestão e do controle dos processos de negócios.

Depreende-se, portanto, que a gestão de documentos está contida na gestão de processos, conforme os conceitos apresentados ao longo deste trabalho.

Desta forma, quanto mais aproximação a gestão de documentos tiver com a gestão de processos, mais efetiva e eficaz e eficiente ela será.

Estima-se, por fim, que este estudo envolvendo os temas gestão de documentos e gestão de processos, contribua para influenciar novas pesquisas que aprofundem o assunto, provendo assim mais especializações no saber arquivístico.

REFERÊNCIAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. 2009.

AMBONI, N.; ANDRADE, R. O.B. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2011. v. 1. 257p.

ANNA, J. S. O arquivista como gestor de recursos informacionais: uma reflexão acerca dos novos modelos de gestão. **Ágora**, v. 25, n. 51, p. 77-100, 2015. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/17930>>. Acesso em: 10 Jul 2018.

BERGMANN, N; SCHEUNEMANN, R; POLACINSKI, E. **Ferramentas da Qualidade: Definição de Fluxogramas Para a Confecção de Jalecos Industriais**. In: 2ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR, 2012, Horizontina - RS. 2ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR, 2012.

BERNARDES, I. P. DELATORRE, H. **Gestão documental aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008

BRAGA, Leon Silva Rêgo. **Melhoria de processos de negócio em empresas familiares: Um estudo de caso sobre distribuidoras do ramo de óleo e gás**. 2016. Monografia– Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia.

BRASIL. Arquivo Nacional. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p. (Publicações Técnicas; nº 51).

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 15 abr. 2018.

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: 20 mai. 2015.

CARVALHO, Leandro Pinheiro de. **Diagnóstico dos serviços arquivísticos do Poder Executivo do município de Duque de Caxias**. Produto técnico-científico (Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral Da Administração I**. 6 ed. Rio De Janeiro: Elsevier: 2001 – 12ª reimpressão. 385 p. ISBN 85-352-0849-6.

CONARQ – Conselho Nacional de Arquivos. **Criação e desenvolvimento de arquivos públicos municipais: transparência e acesso à informação para o exercício da cidadania**. In: Conselho Nacional de Arquivos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2014.

CRUZ, E. B. . **Manual de gestão de documentos**. 2. ed. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais; Arquivo Público Mineiro, 2013. v. 1. 146p .

ELO Group. **Os 3 Papéis Estratégicos de um Escritório de Processos**. 2009. Disponível em:

<https://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_17_Os_3_Papeis_Estrategicos_de_um_Escritorio_de_Processos.pdf> Acesso em: 12/07/018.

GADELHA, Adriane da Silva. **O diagnóstico em arquivos e sua relação com a gestão de documentos no setor público**. Revista do Arquivo Geral da Cidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, n.13, 2017, p.395-418.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Lucinda Pimentel. **História e evolução da Administração**. Informativo Mensal do CRA/CE - CRA em Ação. Fortaleza, Ano 1, nº 07, ago./set. 2005.

GONÇALVES, Hugo Piovesan. **Guia para Modelagem e Automação de Processos de Negócios Acadêmicos: estudos de caso com processos da UFSC**. 2016. Monografia (bacharel) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

INDOLFO, Ana Celeste. **O uso de normas arquivísticas no Estado brasileiro: uma análise do Poder Executivo Federal**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal Fluminense e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Niterói, RJ, 2008.

INDOLFO, Ana Celeste. **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.

HARMON, P. **The Scope and Evolution of Business Process Management**. In: BROCKE, P. D. J. VOM; ROSEMANN, P. D. M. (Org.). Handbook on Business Process Management 1International Handbooks on Information Systems.[S.l.]: Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 37-81.

JARDIM, J. M. **Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações**. Acervo, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p. 19-50, jul/dez. 2015.

_____. **O conceito e a prática da gestão de documentos**. Acervo (Rio de Janeiro), Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 35-42, 1987.

LLANSÓ I SANJUAN, J. **Gestion de documentos. Definicion y analisis de modelos**. Bergara: Lehen Argitalpena, 1993.

Moore, C. et al. BPM CBOK. [s.l.]Association of business process management professionals, 2013.

PEIXOTO, Ariosto Mila. **Cópias simples não geram efeitos legais para os procedimentos licitatórios**. 2005. Portal de Licitação. Disponível em: <http://www.portaldelicitacao.com.br/site/artigos/copias-simples-nao-geram-efeitos-legais-para-os-procedimentos-licitatorios/>

RODRIGUES, Ana M. L.. **A teoria dos arquivos e a gestão de documentos**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 102-117, jan./abr. 2006.

ROMÃO, Cesar. **Abordagens qualitativas de pesquisa**– site:
<http://www.cesarromao.com.br/>

RONCAGLIO, C. **Manual de gestão de documentos de arquivo da Universidade de Brasília**. Brasília: Cebraspe, 2015.

RONCAGLIO Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto e BOJANOSKI, Silvana de Fátima. **Arquivos, Gestão de documentos e Informação**. Enc. BIBLI: Revista Eletrônica Biblioteconomia, Ciência da Informação, Florianópolis, n. esp., 2. sem. 2004.

ROSÁRIO, Duala Pessoa do. **Auditoria aplicada à gestão de documentos no Comando da Aeronáutica**. Produto técnico-científico (Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

ROUSSEAU, J-Y; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, v. 1, 1998.

SILVA, A. C. G. **Apreciação Crítica da Administração Científica**. Curso de Administração do CEAP. Amapá, 2009. Centro de Ensino Superior do Amapá - CEAP. Disponível em <<http://www.ceap.br/material/MAT14092009195835.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

SILVA, Eliezer Pires. **O conceito de informação arquivística**. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2010, Rio de Janeiro. Anais Eletrônicos, 2010. v. 1. p. 1-23.

SILVA, Eliezer Pires. **A trajetória da Arquivologia: três visões sobre os arquivos**. In: III Congresso Nacional de Arquivologia, 2008, Rio de Janeiro. III Congresso Nacional de Arquivologia, 2008.

SILVA, F. B. ; SILVA, Eliezer Pires ; ANDRADE, A. R. . **A GESTÃO POR PROCESSOS APLICADA NA GESTÃO DE DOCUMENTOS**. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (XVIII ENANCIB), 2017, Marília. Portal de Conferências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp, XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (XVIII ENANCIB). Marília: UNESP, 2017. v. 1. p. 1-20.

SOUSA, Fábio Nascimento. **Funções arquivísticas: Contribuições para o Cumprimento da Lei de Acesso à Informação**. Monografia (especialização) - Universidade Federal de Santa Maria, 2013.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa** - ação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

VIANELLO, Luciana Peixoto. **Apostila de Métodos e Técnicas de Pesquisa. Ensino à Distância \u2013 EAD**. Pós-graduação lato sensu da UNA, Belo Horizonte/MG, 2011, 120 p.