

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos (PPGARQ)

FÁBIO BARROS DA SILVA

ROTEIRO DE APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA GESTÃO DE  
DOCUMENTOS NA UFRJ

Rio de Janeiro

2017

FÁBIO BARROS DA SILVA

ROTEIRO DE APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA GESTÃO DE  
DOCUMENTOS NA UFRJ

Produto Técnico-científico apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Documentos e Arquivos da Universidade Federal do Estado do Rio do Janeiro (UNIRIO), como requisito para a obtenção do grau de Mestre no curso de Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos, na área de concentração Gestão de Arquivos na Arquivologia Contemporânea. Linha de Pesquisa: Gestão da Informação Arquivística.

Orientador: Prof. Dr. Eliezer Pires da Silva

Coorientador: Prof. Dr. Antônio Rodrigues de Andrade

Rio de Janeiro

2017

S586r Silva, Fábio Barros da.

Roteiro de aplicação da Gestão por Processos na Gestão de Documentos / Fábio Barros da Silva. – Rio de Janeiro, 2017.  
100 f. ; il.

Orientador: Prof. Dr. Eliezer Pires da Silva.

Coorientador: Pro. Dr. Antônio Rodrigues de Andrade

Produto técnico-científico (Mestrado Profissional de Gestão de Documentos e Arquivos) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2017.

1. Gestão de documentos. 2. Macroprocesso de gestão de documentos. 3. Gestão por processos. 4 Business process management (BPM). 5 UFRJ. I. Silva, Eliezer Pires da. II. Andrade, Antônio Rodrigues de.

FÁBIO BARROS DA SILVA

ROTEIRO DE APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA GESTÃO DE  
DOCUMENTOS NA UFRJ

Produto Técnico-científico apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Documentos e Arquivos da Universidade Federal do Estado do Rio do Janeiro (UNIRIO), como requisito para a obtenção do grau de Mestre no curso de Mestrado Profissional em Gestão de Documentos e Arquivos, na área de concentração Gestão de Arquivos na Arquivologia Contemporânea.  
Linha de Pesquisa: Gestão da Informação Arquivística.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Prof. Dr. Eliezer Pires da Silva

---

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antônio Rodrigues de Andrade

---

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Profa. Dra. Mariana Lousada

---

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Alexandre de Souza Costa

---

BP Energy do Brasil Ltda.

Profa. Dra. Clarissa M. dos Santos Schmidt

---

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Profa. Dra. Rosale de Mattos Souza

---

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

*À minha filha, Valentina Barros, motivo de  
orgulho, inspiração e razão da minha existência.*

## AGRADECIMENTOS

Peço a permissão para expressar livremente os agradecimentos a todos que contribuíram direta e indiretamente para a elaboração deste trabalho.

Ao PPGARQ-UNIRIO pela oportunidade de me deixar navegar por caminhos de conhecimentos antes desconhecidos e aos professores do Programa que com seus conhecimentos me tornaram um pouquinho mais culto.

Aos amigos da turma de 2/2015 que junto enfrentamos esse grande desafio, sempre com muito companheirismo e que me proporcionaram momentos inesquecíveis e boas surpresas.

Ao meu orientador, Eliezer Pires da Silva e ao meu coorientador Antônio Rodrigues de Andrade, por me ajudarem a construir este trabalho e por compartilhar comigo com paciência e dedicação um pouco do vasto conhecimento que possuem.

A todos os meus companheiros de trabalho da DGDI/UFRJ, em especial para Daniel Braga, Monique Martins, Florinda, Igor Rogério e Marcelo Vasconcelos, que direta e indiretamente deram apoio necessário permitindo que fosse possível trilhar este caminho.

A minha querida família, que mesmo em momentos difíceis deram apoio e compreensão, e sem ela não encontraria forças nem vontade de continuar minha jornada. Um agradecimento especial para meus pais Adinea Barros e Sebastião da Silva, minha irmã Carla Valéria, aos meus cunhados e sogros Antônio e Nilcéa pelo apoio.

À minha amada esposa Silvia Lhamas que ajudou imensamente na minha pesquisa, aturou os momentos de crise e delírios e é a grande mulher responsável por ser o homem que sou hoje. Também agradeço a minha filha Valentina Lhamas que nos seus momentos de fofura se torna minha fonte de energia. Elas são meu oásis, meu porto seguro, minha motivação, minha vida, com elas a experiência de viver fica mais prazerosa.

Enfim, a Deus por tornar tudo isso possível!

Todos os dias quando acordo,  
Não tenho mais o tempo que passou  
Mas tenho muito tempo:  
Temos todo o tempo do mundo.

[...] O que foi escondido é o que se escondeu  
E o que foi prometido, ninguém prometeu.  
Nem foi tempo perdido;  
Somos tão jovens.

(Renato Russo. Tempo Pedido.)



## RESUMO

A pesquisa apresenta um roteiro de aplicação da gestão por processos à gestão de documentos na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Busca demonstrar, assim, a gestão de documentos avaliada a partir da abordagem da gestão por processos. Partiu-se do pressuposto de que a gestão por processos pode contribuir para o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e o controle na gestão de documentos em uma instituição. Assim foram realizadas leituras sobre os temas gestão de documentos e gestão por processos a fim de substanciar o referencial teórico que serviu de base para a construção do produto técnico-científico estabelecido como objetivo principal deste trabalho e, para tal, utiliza-se metodologia qualitativa com caráter exploratório. Apresenta-se um breve histórico e as perspectivas contemporâneas da gestão de documentos, passando pelas principais abordagens para gestão de documentos, o novo papel da classificação e avaliação na gestão de documentos e sua relação com a normalização ISO. Reconhece a gestão de documentos como macroprocesso. Realiza uma apropriação conceitual da gestão por processos, através de um breve histórico da área de Administração, aborda a gestão por processos na perspectiva da Qualidade, onde destaca a importância da área de Organização Sistema e Método, o desenvolvimento da Qualidade, passando pelas abordagens teóricas do Controle da Qualidade Total – TQC, Gestão da Qualidade Total – TQM, Sistemas de Gestão da Qualidade / normalização ISO, Reengenharia e, por fim, o Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM). Reconhece-se nesta pesquisa o BPM como sinônimo da gestão por processos. Estabelece relação interdisciplinar entre a gestão de documentos e a gestão por processos, destacando a aplicação da listagem de verificação ao macroprocesso de gestão de documentos e comprova a importância desta para planejar, analisar, controlar, monitorar e melhorar os processos (procedimentos arquivísticos) de gestão de documentos na instituição. Apresenta as práticas do Gerenciamento de Processo de Negócio (ciclo de vida do processo), definindo algumas dimensões e alguns parâmetros pertinentes para se avaliar a gestão de documentos. Apresenta um produto técnico-científico que se constitui em um modelo de racionalidade para se avaliar a gestão de documentos segundo critérios da gestão por processos. Este instrumento tem por finalidade permitir um melhor conhecimento do macroprocesso de gestão de documentos, possibilitando assim analisar os processos, padronizar as atividades, racionalizar recursos, controlar e monitorar o desempenho dos processos de gestão de documentos, tornando-os mais eficientes. Por fim, a pesquisa sinaliza a necessidade de outros estudos

serem realizados sobre o tema a fim de contribuir para o campo científico da área de Arquivologia.

Palavras-chave: Gestão de Documentos. Gestão por Processos. Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM). UFRJ. Arquivologia. Administração.

## ABSTRACT

The research presents a script of application of the process management in the records management in the Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). And it seeks to demonstrate the records management evaluated from the approach of process management. It was assumed that the process management can contribute to the planning, development, implementation and control in the records management in an institution. Thus, readings were made on the topics of document management and process management in order to substantiate the theoretical framework that served as the basis for the construction of the technical-scientific product established as the main objective of this work and for this purpose a qualitative methodology used an exploratory approach. It presents a brief history and the contemporary perspectives of records management, through the main approaches to records management, the new role of classification and evaluation in records management and its relation with ISO standardization. It recognizes records management as a macroprocess. It carries out a conceptual appropriation of process management, through a brief history of the Administration area, it approaches process management in the perspective of Quality, where it emphasizes the importance of the Organization, System and Method, the development of Quality, passing through the theoretical approaches of Total Quality Control - TQC, Total Quality Management - TQM, Quality Management Systems / ISO standardization, Reengineering and finally Business Process Management (BPM). This research considers BPM as synonymous with process management. It establishes an interdisciplinary relationship between records management and process management, highlighting the application of the checklist to the macroprocess of records management and it proves the importance of this to plan, analyze, control, monitor and improve the processes (archival procedures) of records management in the institution. It presents the practices of the Business Process Management (process life cycle) defining some dimensions and some pertinent parameters to evaluate the records management. It presents a technical-scientific product that constitutes a model of rationality to evaluate the records management according to criteria of process management. The purpose of this tool is to provide a better understanding of the document management macroprocess, thus enabling the analysis of processes, standardizing activities, streamlining resources, controlling and monitoring the performance of records management processes, making them more efficient. Finally, the research indicates the need for other studies to be carried out on the subject in order to contribute to the scientific field of the field of Archival Science.

Keywords: Records Management. Process management. Business Process Management (BPM). UFRJ. Archival Science. Administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 —	Esquematização dos procedimentos arquivísticos de gestão de documentos.....	54
Figura 2 —	Eras da evolução da Qualidade.....	62
Figura 3 —	Ciclo produtivo proposto por Feginbaum.....	66
Figura 4 —	Modelo de sistema de gestão da Qualidade baseado em processo....	72
Figura 5 —	Hierarquia de processos.....	84
Figura 6 —	Desenvolvimento histórico da gestão por processos.....	88
Organograma 1 —	Divisão de Gestão documental e da Informação antes de 2013.....	99
Organograma 2 —	Divisão de Arquivos.....	100
Organograma 3 —	Divisão de Gestão Documental e da Informação após 2013.....	100
Gráfico 1 —	Efetivo de especialistas na DGDI.....	102
Gráfico 2 —	Efetivo de especialistas na UFRJ.....	103
Figura 7 —	Fluxo do processo de eliminação de documentos.....	107
Figura 8 —	Macroprocesso de gestão de documentos.....	110

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 —	Desenvolvimento histórico da gestão de documentos.....	52
Quadro 2 —	Ciclo PDCA.....	64
Quadro 3 —	Mudança de perspectiva sobre a Qualidade.....	73
Quadro 4 —	A diferença entre a Reengenharia e a Qualidade.....	76
Quadro 5 —	Diferença entre abordagem funcional e a abordagem por processos.....	79
Quadro 6 —	Definição de escopo dos processos de gestão de documentos.....	111
Quadro 7 —	Matriz do macroprocesso de gestão de documentos.....	117
Quadro 8 —	Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos.	122
Quadro 9 —	Listagem de Verificação do macroprocesso de gestão de documentos....	123

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	International Association of Business Process Management Professionals
AC	Ambientes Computacionais
AGP	Ambiente de Gestão do Processo
AIT	Ambiente de Integração Tecnológica
ASQC	American Society for Quality Control
BPM	Business Process Management
BPM CBOOK	Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento
BPMS	Business Process Management System
BPR	Business Process Reengineering
BRAPCI	Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
CIA	Conselho Internacional de Arquivos
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
CPAD	Comissão permanente de Avaliação de Documentos
CWQC	Company Wide Quality Control
DGDI	Divisão de Gestão Documental e da Informação
DIARQ	Divisão de Arquivos
DICOM	Divisão de Comunicação
DIRKS	Australian Design and Implementation of Recordkeeping Systems
EBCT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
GIRA	GIRA – Groupe Interdisciplinaire de Recherche en Archivistique
GPN	Gestão de Processo de Negócio
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
InterPARES	International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems
ISO	International Organization for Standardization
JIDOKA	Autonomação
JIT	Just in Time

JUSE	Japan Union of Scientists and Engineers
LAI	Lei de Acesso à Informação
MBNQA	Malcon Baldrige National Quality Award
O&M	Organização e Método
OSM	Organização Sistema e Método
PCOCC	Planejar, Comandar, Organizar, Controlar e Coordenar
PDCA	Plan, Do, Check, Action
PMBOK	Guia Project Management Body of Knowledge
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PO	Procedimento Operacional
PR6	Pró-Reitoria de Gestão e Governança
SAP	Sistema de Acompanhamento de Processos
SECOM	Serviço de Comunicação
SIARQ-UFRJ	Sistema de Arquivos da Universidade Federal do Rio de Janeiro
SIGA	Sistema de Gestão de Documentos de Arquivos
SIGAD	Sistema de Gestão Arquivística de Documentos
STP	Sistema Toyota de Produção
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
TTD	Tabela de Temporalidade de Documentos
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	24
2.1	<i>Breve Histórico da Gestão de Documentos.....</i>	24
2.2	<i>Perspectivas Contemporâneas da Gestão de Documentos.....</i>	31
2.2.1	A Abordagem da Arquivística Integrada.....	34
2.2.2	A Abordagem do Records Continuum.....	36
2.2.3	O novo papel da Classificação e Avaliação.....	39
2.2.4	A Gestão de Documentos na perspectiva das normas ISO.....	45
3	GESTÃO POR PROCESSOS.....	55
3.1	<i>Breve Histórico da Administração.....</i>	55
3.2	<i>Gestão por Processos: o ponto de partida na perspectiva da qualidade.....</i>	59
3.2.1	OSM: Organização Sistema e Método.....	59
3.2.2	O desenvolvimento da Qualidade.....	60
3.2.3	Sistema Toyota de Produção e a teoria do Controle da Qualidade Total.....	62
3.2.4	Teóricos da TQC.....	63
3.2.5	Gestão da Qualidade Total (TQM).....	67
3.2.6	Normas ISO: gestão da qualidade.....	69
3.2.7	Reengenharia: a visão americana.....	73
3.3	<i>Gestão por Processos: uma abordagem administrativa.....</i>	77
4	A GESTÃO DE DOCUMENTOS E A GESTÃO POR PROCESSOS.....	91
4.1	<i>A UFRJ: contexto histórico e arquivístico.....</i>	91
4.1.1	Cenário arquivístico da Divisão de Gestão Documental e da Informação – DGDI, na UFRJ.....	97
4.2	<i>A gestão de documentos como macroprocesso.....</i>	108
4.3	<i>Aplicação da gestão por processo na gestão de documentos.....</i>	118
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
	REFERÊNCIAS.....	139
	ANEXO A – ORGANOGRAMA UFRJ.....	146
	ANEXO B – PORTARIA Nº 2726 – SIARQ.....	147
	ANEXO C – ORGANOGRAMA SIARQ-UFRJ.....	152
	ANEXO D – PORTARIA Nº 4357 – CPAD.....	153

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a informação contida no documento de arquivo é um fator mais decisivo no processo de trabalho das instituições. A dinâmica informacional faz com que a informação se torne primordial para a tomada de decisão, agregando valor aos seus processos de trabalho e, conseqüentemente, aos seus produtos e serviços.

Juntando-se a isso, o fato de as instituições estarem hoje mais comprometidas com a eficiência e eficácia de suas atividades, com maior foco na transparência administrativa de suas ações, faz com que o uso da gestão de documentos se faça imprescindível para organizar e disponibilizar os documentos, de forma a facilitar o acesso e a recuperação do conteúdo informacional com rapidez e precisão.

A gestão de documentos correntes, segundo Schelleberg (2006, p. 67), “tem por objetivo fazer com que os documentos sirvam às finalidades para as quais foram criados, da maneira mais eficiente e econômica possível”.

Ainda, de acordo com o autor,

Os documentos são eficientemente administrados quando, uma vez necessários, podem ser localizados com rapidez e sem transtorno ou confusão; quando conservados a um custo mínimo de espaço e manutenção enquanto indispensáveis às atividades correntes; e quando nenhum documento é preservado por tempo maior do que o necessário a tais atividades, a menos que tenham valor contínuo para pesquisa e outros fins. (SCHELLEMBERG, 2006, p.68).

Segundo Mello (2013, p. 15)

É a gestão de documentos, configurada por um conjunto de procedimentos desenvolvidos para controlar os documentos, desde sua produção até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente), que contribui para o bom funcionamento dos processos informacionais de uma instituição.

Atualmente, a gestão de documentos, na visão contemporânea da Arquivologia, vai além da concepção do controle do Ciclo de Vida dos Documentos, incorporando valores sociais ao papel dos Arquivos, uma vez que estes devem satisfazer as necessidades dos cidadãos, tanto em reconhecer as relações políticas/sociais como também permitir compreender seu lugar na sociedade.

Para Cook (2010), o modelo de arquivística tradicional não dá conta dos problemas contemporâneos e propõe uma reinvenção dos arquivos, por uma ótica mais colaborativa, horizontal, em rede, interconectada e inclusiva, com foco na sociedade.

Nesta perspectiva, a gestão de documentos vem cada vez mais necessitando se adequar aos novos tempos, para conseguir responder as novas questões colocadas pela tecnologia, bem como atender às dinâmicas informacional, funcional e até organizacional.

A característica da gestão de documentos de se “adequar” aos questionamentos de sua época resulta na busca por novas abordagens, fazendo com que ela passe, assim, a utilizar conceitos e metodologias de outras áreas.

Partindo desta premissa, a pesquisa possui um caráter interdisciplinar, entre as áreas da Arquivologia e da Administração, mais especificamente a gestão de documentos e a gestão por processos.

Na urgência pela qualidade, as organizações procuram aumentar sua eficiência e produtividade. Nesta perspectiva, a abordagem da gestão por processos busca, através do aumento da qualidade dos processos, melhorar o desempenho das organizações, visando atender as necessidades dos clientes. E, para isso, demanda um gerenciamento alinhado à estratégia da organização, fortalece a comunicação em todos os níveis da organização, objetiva a melhoria contínua, o planejamento e o monitoramento dos processos.

Neste contexto, a abordagem da gestão por processos promove mudanças significativas nas organizações e se mostra capaz de atender às demandas impostas pela atual sociedade, adaptando-se ao mercado, fornecendo valor ao cliente e promovendo agilidade nos processos. Inúmeros são os benefícios proporcionados por esta abordagem, como: maior qualidade dos produtos e serviços, padronização das atividades, redução de custos e tempo para a execução dos processos, capacitação contínua dos colaboradores, integração entre sistemas de informação, entre outros.

O estudo em questão apresenta como tema o roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos. O desenvolvimento desta pesquisa na área da gestão por processos, principalmente no que se refere às práticas do gerenciamento de processos de negócio, tornou-se interesse do presente autor, após a oportunidade de desenvolver um trabalho ao lado de analistas de processos, permitindo assim perceber vantagens para a gestão de documentos, ao se aplicar a abordagem da gestão por processos.

Considerando as questões de organização e acesso aos documentos públicos, o problema de pesquisa foi observado no ambiente de trabalho deste autor que, como servidor público da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) desde 2011, ocupando cargo de

Direção, na Divisão de Gestão Documental e da Informação (DGDI), desde 2015, pude perceber, primeiro, uma série de impactos causados por má gestão do patrimônio documental arquivístico pelas unidades da UFRJ. Segundo, constatei que os processos (procedimentos arquivísticos) poderiam ser objeto de melhoria contínua, ao serem gerenciados de maneira a possibilitar o monitoramento de seus desempenhos.

Sempre foi interesse da DGDI adequar as melhores práticas de gestão de documentos, para proporcionar maior eficiência nos serviços arquivísticos, o que se intensificou com a criação do Sistema de Arquivos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SIARQ-UFRJ).

Também existe um contexto legal e normativo relativo ao patrimônio documental arquivístico institucional em que a UFRJ se insere, considerando: a Constituição Federal, em seu §2º do artigo 216º, que atribui à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem; a Lei nº 8.159/1991, (Lei de arquivo), que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e o Decreto nº 4.073, de 03 de janeiro de 2002, que a regulamenta e o Decreto nº 4.915, de 12 de dezembro de 2003, que dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA), da Administração Pública Federal, para citar alguns.

Ressalta-se, ainda, que a UFRJ, como autarquia pertencente à Administração Pública Federal, está inserida no contexto de acesso à informação, estabelecido pela Lei de Acesso à Informação (LAI), com é conhecida a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

A LAI é considerada um marco significativo na garantia do acesso à informação, o que é surpreendente, uma vez que acesso à informação não é novidade decorrente da LAI. Receber informações dos órgãos públicos é um direito que já estava previsto no Art. 5º, inciso XXXIII, da Constituição Federal Brasileira, de 1988:

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do estado. (BRASIL, 1988, não paginado).

Porém, a LAI adquire importância, uma vez que proporciona a possibilidade do desenvolvimento de uma cultura de transparência, apresentando novas perspectivas para um cenário complexo, envolvendo questões relacionadas à produção, uso, preservação e gestão das informações pelo Estado e suas relações com a sociedade.

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

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

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

O conceito de gestão de documentos, definido no artigo 3º da Lei nº 8.159 (Lei de Arquivos), permite entender que a gestão de documentos é um conjunto de procedimentos e operações técnicas que são desenvolvidos para racionalizar a documentação.

Considera-se, porém, que este conceito representa algo mais complexo do que a execução de um conjunto de procedimentos e operações técnicas. Rosário (2015), em sua pesquisa intitulada *Auditoria aplicada à Gestão de Documentos no Comando da Aeronáutica*, relaciona a Gestão de Documentos a um macroprocesso e destaca que:

Entende-se a gestão de documentos como macroprocesso que envolve o planejamento, execução e acompanhamento dos processos de produção, classificação, tramitação, arquivamento, avaliação, transferência, recolhimento e eliminação –que suportam a transformação do insumo – documentos relativos às atividades de pessoa física ou jurídica – na saída que é o acesso às informações necessárias para tomada de decisão. (ROSÁRIO, 2015, p.43).

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

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

De acordo com o Guia de Gestão de Processos do Governo, (BRASIL, 2011, p.7), processo é definido como “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para

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

Portanto, a gestão de documentos deve assegurar a economia, eficiência e eficácia das operações, desde a produção, manutenção e utilização, até a destinação final dos documentos e dar acesso às informações contidas no documento de arquivo. Considera-se que a metodologia de gestão por processos BPM poderá contribuir para a melhoria dos processos de gestão de documentos, possibilitando assim oferecer serviços arquivísticos com qualidade.

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

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

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

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

De acordo com Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória,

tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

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

A pesquisa bibliográfica realizada nas áreas da Arquivologia e Administração, sobre os temas gestão de documentos e gestão por processos, consubstanciou o referencial teórico-conceitual que orientou e sustentou esta pesquisa.

O tema em questão ainda não se encontra com a visibilidade desejável nas discussões teóricas da área da Arquivologia, haja vista a grande dificuldade de encontrar referências sobre o tema. Em levantamento realizado no Portal Capes – Banco de Teses e Dissertações e na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), não foram encontrados trabalhos considerados relevantes relacionados com a temática proposta para esta pesquisa.

Nesta pesquisa bibliográfica, as fontes utilizadas foram: artigos, revistas, livros, capítulos de livros, sites institucionais, regimento, estatuto, manuais de procedimentos e legislação. O material levantado permitiu a elaboração dos capítulos teóricos da pesquisa e, conseqüentemente, contribuiu para a construção do produto técnico-científico proposto nesta pesquisa.

Para a coleta de dados referentes ao Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos utilizou-se, além da pesquisa bibliográfica já mencionada anteriormente, a observação direta, como técnica metodológica complementar.

Esta escolha metodológica possibilitou elaborar o Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos, que é constituído de quatro dimensões, consideradas pertinentes para avaliar a gestão de documentos, sendo estas, a saber: Planejamento, Desenho, Implementação e Controle.

Para aplicar este Roteiro, foram definidos parâmetros e foi elaborada uma Listagem de Verificação, com questões relevantes para se avaliar a gestão de documentos na UFRJ. Este produto técnico-científico constitui-se como um modelo de racionalidade, que permitirá ao arquivista conhecer amplamente, através de análise, os processos de gestão de documentos, planejar melhorias nos processos, e também avaliar o nível de maturidade da gestão de documentos na instituição, pela ótica da gestão por processos.

Neste estudo, optou-se por aplicar o Roteiro de gestão por processos à gestão de documentos, que figura como um dos conceitos mais relevantes da área, pois é a partir deste que se desempenham as funções arquivísticas, a saber: produção, classificação, avaliação, e difusão de documentos.

A pesquisa foi dividida em duas grandes etapas: a primeira etapa consistiu no desenvolvimento da parte teórico-conceitual referente à gestão de documentos e à gestão por processos, com base em revisão da literatura. Já na segunda, foi construído um Roteiro de

aplicação da gestão por processos na gestão de documentos, a ser aplicado na Universidade Federal do Rio de Janeiro, no âmbito da Divisão de Gestão Documental e da Informação.

Este estudo justifica-se primeiramente por ser pertinente para um mestrado profissional, uma vez que resultou em um produto técnico-científico – Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos. Desse modo pretende contribuir para a melhoria da gestão de documentos na Universidade e, conseqüentemente, para sua governança, pois admite-se que a gestão por processos pode enriquecer as práticas de gestão de documentos na UFRJ.

Mesmo sendo pensado para a UFRJ, este trabalho poderá ser utilizado por outras instituições e suscitar o interesse para a realização de outras pesquisas sobre o tema.

Em relação à estruturação, este trabalho foi dividido em cinco seções, com o intuito de apresentar as reflexões e os resultados produzidos.

A primeira delas é a presente introdução, onde apresenta-se a pesquisa, sua justificativa, o problema de pesquisa, seus objetivos, geral e específicos, metodologia desenvolvida e a relação com a área de trabalho.

A segunda seção, intitulada “Gestão de Documentos”, apresenta um marco conceitual sobre o conceito de Gestão de Documentos, a partir de seu surgimento, no período pós II Guerra Mundial, e sua relação com a área de Administração. Aborda as perspectivas contemporâneas do conceito de Gestão de Documentos, apresentando também seu desenvolvimento, os modelos (abordagens), as correntes de pensamento e sua relação com a normalização ISO. Por fim, apresenta um esquema dos procedimentos arquivísticos na gestão de documentos desenvolvidos na UFRJ.

A terceira seção, intitulada “Gestão por Processos”, apresenta um marco conceitual, através de um breve histórico da Administração, e também o ponto de partida da gestão por processos, sob a perspectiva da Qualidade. Com base nos conceitos, é apresentado o Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos.

A quarta seção, intitulada “A Gestão de Documentos e a Gestão por Processos”, evidencia a relação entre as áreas e destaca a análise realizada no macroprocesso de gestão de documentos na UFRJ. Apresenta ainda a definição de escopo dos processos (procedimentos arquivísticos) de gestão de documentos, como também as partes interessadas, a partir da matriz desse mesmo macroprocesso, além da Listagem de Verificação, utilizada para avaliar o macroprocesso de gestão de documentos na UFRJ.



Por fim, as considerações finais desta pesquisa retomam os aspectos abordados no quadro teórico-conceitual, bem como apresentam as conclusões e percepções deste autor sobre a temática desenvolvida.

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

Neste contexto, este estudo se ancora na linha de pesquisa Gestão da Informação Arquivística, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos, e pretende contribuir teórica e metodologicamente para a Arquivologia brasileira, bem como oferecer ganhos institucionais e sociais na busca pela informação.

## 2 GESTÃO DE DOCUMENTOS

Diante da perspectiva de analisar a gestão por processos no contexto da gestão de documentos, a fim de evidenciar a relação entre as áreas, será apresentado nesta seção um marco conceitual sobre o conceito de gestão de documentos, onde será abordado de forma breve, porém consistente, o surgimento do conceito de Gestão de Documentos no período pós II Guerra Mundial e sua relação com a área de Administração.

Ainda nesta seção, serão abordadas as perspectivas contemporâneas do conceito de gestão de documentos, suas correntes de pensamento, o papel da avaliação e classificação no processo de gestão de documentos, sua importância para o desenvolvimento da pesquisa e para as atividades desenvolvidas na UFRJ. Serão contemplados também o desenvolvimento (evolução) da gestão de documentos, os modelos (abordagens), as correntes de pensamento e sua relação com as normas ISO.

### 2.1 Breve Histórico da Gestão de Documentos

O conceito de gestão de documentos é considerado, por estudiosos da área, um marco na história dos arquivos e da disciplina arquivística. Outros acontecimentos importantes também simbolizam essa evolução da Arquivologia, como é o caso da Revolução Francesa e o Manual dos Holandeses<sup>1</sup>.

A Revolução Francesa, segundo alguns autores, marca o início de uma nova era na administração de arquivos, trazendo algumas consequências. Em primeiro lugar, a centralização dos arquivos - com a criação dos arquivos nacionais em 1789; em segundo lugar, o reconhecimento pelo Estado de sua responsabilidade, não só com o patrimônio documental do passado, como também os documentos produzidos por ele. Por fim, em terceiro lugar, o reconhecimento do direito público de acesso aos arquivos.

Já o Manual dos Holandeses, apesar de não ser a primeira publicação “sobre arquivos”, sistematiza a questão do arranjo e descrição, contempla (divulga) os princípios da área como proveniência, ordem original, ideia de Fundo, organicidade, descrição e inventário. Além de afirmar as diferenças entre o *fazer* da biblioteca e o *fazer* do arquivo.

Conforme Schmidt (2012), esta publicação coloca a Arquivologia como um campo de saber autônomo. O Manual dos Holandeses estabeleceu os primeiros paradigmas para a

---

<sup>1</sup> Assim é conhecido o Manual de Arranjo e Descrição de Arquivos, publicado por S. Muller, J. A. Feith e R. Fruin.

Arquivologia, elevando-a ao status de ciência e influenciando outras publicações desta natureza.

Porém, cabe aqui discorrer sobre o conceito de gestão de documentos, foco deste estudo. Este conceito é considerado um marco importante, que muda definitivamente a visão da Arquivologia de características patrimonialistas, ou seja, aquela voltada para o tratamento dos documentos considerados históricos ou relativos ao patrimônio.

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

No início do século XX a situação dos documentos se torna insustentável nos Estados Unidos, para lidar com a grande produção de documentos públicos e a necessidade de se organizar e armazenar estes documentos. São criadas, então, comissões e legislação específica, com o objetivo de “[...] autorizar a eliminação de documentos, estudar procedimentos de aplicação de 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, tradução nossa), destaque para as Comissões Hoover e Federal Records Act, que orientavam os órgãos governamentais a dispor de um “records management program” – programa de gestão de documentos.

Estas iniciativas do governo norte americano marcam a preocupação com os documentos administrativos recém-produzidos e não somente com os documentos considerados históricos, através do qual as teorias, funções e princípios da área vinham sendo construídos.

Artel Ricks, (1976 apud FONSECA, 2004,.) afirma em seu relatório apresentado ao Oitavo Congresso Internacional de Arquivos, em Washington, em 1976, que os princípios da gestão de documentos representam uma revolução na Arquivologia e aponta 3 aspectos principais como responsáveis pelo surgimento deste conceito nos Estados Unidos.

- 1) A herança multicultural – característica dos Estados Unidos, que traz para os diferentes estados da federação padrões diversificados de cultura administrativa;
- 2) O volume dos documentos e seu crescimento geométrico – a “explosão documental”<sup>2</sup> com que deve lidar a administração pública americana;

---

<sup>2</sup> Expressão utilizada para representar o crescimento acelerado e desordenado de documentos.

3) O progresso tecnológico e econômico – devido ao interesse dos Estados Unidos pelos aspectos relativos à eficácia e à eficiência na administração, inclusive na administração pública.

Nos primeiros anos do pós-guerra se redefine o campo da Arquivologia, a partir da gestão de documentos, com a intervenção nas etapas do ciclo documental: produção, utilização, conservação e destinação de documentos.

Segundo Jardim (1987), já a partir da metade do século XIX talvez nada tenha revolucionado tanto a Arquivologia quanto o conceito e a prática da gestão ou administração de documentos.

As Instituições Arquivísticas Públicas neste período caracterizavam-se pelo apoio à pesquisa, com foco na conservação e acesso aos documentos de valor histórico. E os problemas com o uso e a guarda dos documentos administrativos eram considerados problemas das administrações públicas que os produziam.

O surgimento da gestão de documentos trouxe consequências para as Instituições Arquivísticas Públicas, em países como Estados Unidos e Canadá, que adquiriram uma nova função, a de órgão de apoio à administração pública. E também uma nova categoria profissional a dos “records managers”. Com descreve Fonseca (2004, p. 74):

Estas transformações tiveram impacto bastante relevante no perfil das instituições arquivísticas - como também na Arquivologia e nos profissionais da área. Este impacto pode ser avaliado a partir da cisão, típica da arquivística norte-americana e de alguns países anglo-saxônicos entre: arquivistas, profissionais ocupados dos arquivos permanentes e “records managers”, profissionais ocupados da gestão de documentos, constituindo categorias profissionais distintas.

A autora vai mais longe e afirma que “tal cisão vai muito além do que se poderia qualificar como questões corporativas e profissionais, e estabelece uma separação entre a Arquivologia e a Gestão de Documentos” (FONSECA, 2004, p. 74).

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

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

Um reflexo da aplicação da administração científica pode ser visto na legislação norte-americana, a partir da tradução de Fonseca (2004, p. 71), onde gestão de documentos é definida como:

o planejamento, o controle, a direção, a organização, o treinamento, a promoção e outras atividades gerenciais relacionadas a criação, manutenção, uso e eliminação de documentos, com a finalidade de obter registro adequado e apropriado das ações e transações do Governo Federal e efetiva e econômica gestão das operações dos agências.

Já no Dicionário de Terminologia Arquivística do Conselho Internacional de Arquivos (CIA), Jardim (1987) afirma que o conceito de gestão de documentos tem relação a uma área da administração central associada com a busca da economia e eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos.

Nota-se que a vertente administrativa nos conceitos de gestão de documentos era muito presente, já que se tratava de melhorar ao máximo o funcionamento da administração, através da busca da economia, eficácia e eficiência. Princípios estes preconizados pela Administração Científica.

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

Este conceito transforma o uso dos arquivos e até a própria arquivística, a partir da concepção da Teoria das Três Idades, princípio este segundo o qual os documentos passam por fases, de acordo com sua vigência administrativa e frequência de consulta, sendo estas fases denominadas: corrente, intermediária e permanente.

Outro princípio que o conceito de gestão de documentos traz é o de Ciclo de Vida do documento, isso significa tratar os documentos desde o momento da sua produção/criação, passando pelo uso, até chegar ao seu destino final, que pode ser sua eliminação ou a guarda permanente.

Normalmente, estes princípios causam confusão no meio profissional, por estarem ambos relacionados ao conceito de gestão de documentos. Ouvem-se afirmações que a ideia de Ciclo de Vida é representada ou esquematizada pela chamada Teoria das Três Idades. Porém, isso é um equívoco, pois são coisas distintas.

Como já citado anteriormente, a Teoria das Três Idades é o princípio segundo o qual os documentos passam por fases, de acordo com sua vigência administrativa e frequência de consulta, sendo estas fases denominadas: *fase corrente ou arquivo corrente* – onde os documentos estão vigentes, possuem alto nível de consulta, por isso necessitam estar próximo à unidade produtora; *fase intermediária ou arquivo intermediário* – os documentos não estão mais vigentes, o nível de consulta é baixo, são mantidos por tempo determinado, aguardando a destinação final, que poderá ser a eliminação ou a guarda definitiva; *fase permanente ou arquivo permanente* – é constituída de documentos de valor secundário<sup>3</sup> - também conhecido como valor histórico, identificados após o processo de classificação, avaliação e seleção, onde são mantidos permanentemente como fonte de pesquisa.

Portanto, a Teoria das Três Idades representa um esquema para o arquivamento dos documentos segundo sua frequência de consulta e vigência administrativa. Ao contrário disto, a ideia de Ciclo de Vida do documento expressa as fases do documento, ou seja, da produção do documento, passando pela vida útil e produtiva - cumprindo com as finalidades para as quais foi criado, até sua destruição - quando já tenha cumprido sua finalidade, ou sua conservação - caso possua valor que a justifique. Cruz Mundet (2011, p.21, tradução nossa), apresenta a ideia de que o documento possui vida similar a um organismo biológico, onde “nasce (fase de criação), vive (fase de manutenção e uso) e morre (fase de eliminação)”.

Em se tratando de gestão de documentos, não se pode deixar de abordar o trabalho de James Rhoads (1983), elaborado para o programa de gestão de documentos e arquivo da Unesco, sobre *A função da gestão de documentos e arquivos nos sistemas nacionais de informação: um estudo do RAMP*. Neste trabalho o autor demonstra os benefícios culturais, sociais e econômicos que um país pode obter mediante a conservação e utilização de seus arquivos, além da grande economia e eficácia que se obtém com os sistemas e serviços de gestão de documentos. Este estudo até hoje é referenciado por autores da área, devido à sua importância para a gestão de documentos. É um dos estudos mais aceitos e adaptados no cenário nacional e internacional.

---

<sup>3</sup> Valor atribuído aos documentos de arquivo que, segundo Schellenberg (1959, p. 12), “são preservados porque tem valores que existirão muito depois deles haverem cessado seu uso corrente e porque valerão para outros além de seus utilizadores atuais”.

Neste trabalho James Rhoads (1983), descreve três fases básicas da gestão de documentos, para se alcançar a economia e eficácia do Ciclo de Vida do documento, sendo elas:

1) elaboração – resume-se em evitar a produção desnecessária de documentos e a diminuição do volume documental, ampliar a utilização dos documentos essenciais e assegurar um nível adequado de recursos de reprografia e automatização, com os benefícios que estes podem proporcionar durante o ciclo vital dos documentos.

2) utilização e manutenção – nesta fase a gestão de documentos compreende a utilização, controle e armazenamento dos documentos necessários para realizar as atividades ou funções da organização, e devem assegurar a disponibilidade da informação ou documento, a utilização a baixo custo da informação/documento e a seleção de material, equipamento e lugar de armazenamento adequado à frequência e natureza de uso.

3) eliminação de documentos – implica decidir qual documento deve ser conservado e qual deve ser eliminado e, neste caso, durante quanto tempo deve ser mantido, por razões administrativas ou jurídicas. E, para tal, os aspectos básicos da gestão de documentos mais importantes devem ser contemplados, como a identificação e descrição dos documentos, a classificação, a avaliação e seleção, a eliminação periódica e a transferência dos documentos permanentes.

Estas três fases descritas por Rhoads representam bem a ideia de Ciclo de Vida do documento.

Jardim (1987) relaciona 5 aspectos em que a gestão de documentos contribui para as funções arquivísticas, sendo estes:

- Garantir que políticas e atividades dos governos fossem documentadas adequadamente;
- Garantir a reunião de um número pequeno de documentos inúteis e transitórios a documentos de valor permanente;
- Garantir a melhor organização dos documentos;
- Inibir a eliminação de documentos de valor permanente;
- Garantir a definição de forma criteriosa da parcela de documentos que constituíssem o patrimônio arquivístico de um país.

Já, na Europa, a resposta aos problemas colocados pelo aumento da massa documental produziu uma diversidade de modelos que variam de acordo com o país, governo, tradição arquivística e contexto histórico. Segundo Duchein (1993, p.13, grifo do autor,

tradução nossa), “estes modelos sendo de motivação econômico-administrativa ou histórico-arquivística se aproximam – grosso modo – perfeitamente do modelo norte-americano do ‘*records management*’ ou do modelo europeu do ‘*préarchivage*’”.

Já Indolfo (2007, p.34) afirma que:

Não se pode falar de gestão de documentos com um conceito único e de aplicação universal uma vez que de sua elaboração e desenvolvimento participaram fatores determinantes, em que se destaca uma dada e específica tradição arquivística, e também administrativa, e um contexto histórico e institucional.

No Brasil, o passo inicial na direção da gestão de documentos em uma instituição pública ocorreu em 1975, com a instituição da Divisão de Pré-Arquivo, na estrutura do Arquivo Nacional. O termo é derivado do conceito de *préarchivage*<sup>4</sup>, utilizado na França.

Esta divisão demonstra o primeiro esforço de aproximar o Arquivo Nacional dos órgãos da administração pública e, conseqüentemente, dos acervos não considerados de valor permanente.

Porém, para Jardim (1988, p.34), “A criação dessa nova área de trabalho, vale frisar, não resultou do estabelecimento de uma política de arquivos por parte do governo federal nem de uma proposta de descentralização e regionalização do Arquivo Nacional”. Quiçá isso explique as dificuldades político-administrativas enfrentadas pelo Arquivo Nacional para atuar em direção à gestão de documentos federais, com a agilidade institucional que a atividade presume.

O autor afirma ainda que esta divisão foi insuficiente para se tornar referência de um programa de gestão de documentos em nível de Administração Pública Federal, no entanto se reconhece, a partir desta divisão, a introdução de temáticas antes inexistentes e alcance de resultados significativos no Arquivo Nacional (JARDIM, 1988).

No Brasil, somente em 1991 é introduzido o conceito de gestão de documentos, a partir da Lei 8.159, também conhecida como a Lei de Arquivos, que dispõe sobre a política nacional de arquivos público e privado.

Em seu artigo 3º, gestão de documentos é definida como “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e

---

<sup>4</sup> Termo utilizado para o conjunto de ações desenvolvidas pelas instituições arquivísticas com vistas a sua intervenção, no período característico entre a utilização administrativa corrente e o uso dos documentos para pesquisa histórica. (JARDIM, 1988).



arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”.

Este conceito surge como forma de garantir o controle do Ciclo de Vida do Documento, permitindo uma avaliação criteriosa e uma organização dos documentos. Os princípios básicos de gestão de documentos partem do fato de que a informação deve estar disponível no lugar certo, na hora certa, para as pessoas certas e com o menor custo possível.

Procurou-se aqui apresentar brevemente o surgimento do conceito de Gestão de Documentos, surgido inicialmente com característica mais administrativa do que arquivística, com grande evolução no período pós-guerra, transformando o uso dos arquivos e até a própria arquivística, a partir da concepção da Teoria das Três Idades e do Ciclo de Vida dos Documentos.

## *2.2 Perspectivas Contemporâneas da Gestão de Documentos*

O mundo passa por um processo constante de mudanças, sejam essas políticas, sociais, culturais, econômicas ou tecnológicas. Isso acarreta consequências para a Arquivologia, como o surgimento de novas demandas, o progresso tecnológico na produção documental e a valorização da informação, em detrimento ao documento físico.

Esta valorização da informação é explicada por Rousseau e Couture (1998), quando afirmam que a informação se constitui em uma mercadoria vital para as organizações, assim como os recursos humanos, tecnológicos, materiais ou financeiros, sem os quais elas não conseguiriam viver. Desse modo, como qualquer outro recurso, os autores afirmam que os documentos devem ser geridos eficazmente, visto que: “Permitem ao organismo atingir os seus objetivos através de uma gestão eficaz dos seus recursos humanos, tecnológicos, materiais, financeiros e informacionais.” (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p.63).

O fato é que, atualmente, as grandes instituições já entendem que não se gerencia informação sem que suas atividades estejam documentadas. Também reconhecem que a gestão de documentos proporciona maior eficiência, no que se refere ao acesso, recuperação e disseminação de informação/documento. E percebem que esta traz melhorias consideráveis aos processos e aos fluxos informacionais para as organizações.

Como afirma Valentim (2012, p.24), “As organizações necessitam da gestão documental de forma a garantir a eficiência de processos e fluxos formais baseados em informações/documentos”. Sendo assim, a gestão de documentos vem contribuir de forma significativa para o melhoramento dos processos de trabalho.

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

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

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

A capacidade da gestão de documentos de “adequação” aos questionamentos de sua época pode ser representada aqui pelo cenário arquivístico contemporâneo dos documentos digitais.

O documento digital tem ampliado a preocupação sobre sua gestão, preservação e acesso a longo prazo, sendo pauta nas discussões contemporâneas da área. Rosely Curi Rondinelli (2005), em sua pesquisa, aborda este tema, apresentando duas dimensões essenciais para que um documento eletrônico possua confiabilidade. A primeira seria o conceito de fidedignidade – a capacidade do documento de representar os fatos que atesta, estando esta relacionada ao momento da produção documental. A segunda seria o conceito de autenticidade, que significa que o documento é genuíno, de confiança, incontestável, como representado em seu texto “o documento é o que diz ser”, e relaciona-o ao modo e à forma de transmissão do documento.

Portanto, entende-se que a gestão arquivística de documentos eletrônicos está diretamente ligada à questão de como garantir esta confiabilidade, ou seja, a fidedignidade e autenticidade destes documentos, haja vista sua fragilidade para alterações, degradações físicas e obsolescência tecnológica.

Estudos sobre o tema apontam para que haja o controle do Ciclo de Vida do documento, sendo primordial a inclusão de requisitos de natureza arquivística no momento da concepção desses sistemas. Pois são eles que vão garantir a autenticidade, fidedignidade, integridade e o acesso ao documento.

Indolfo (2007, p. 41) afirma que:

Nessa perspectiva, mais do que tentar romper com os modelos tradicionais aceitos, esses autores têm procurado fundamentar seus estudos, pesquisas e propostas de trabalho no efetivo controle do ciclo de vida da informação, baseando-se no gerenciamento arquivístico dos documentos, independentemente do suporte, formato ou mídia em que estes se encontram produzidos, armazenados e que precisam ser preservados, para serem efetivamente e continuamente acessados.

Ainda de acordo com a autora, o que parecia o rompimento dos princípios e práticas arquivísticas torna-se primordial para garantir a eficiência, eficácia e qualidade nos negócios, nas decisões e na preservação da memória. Tendo atualmente a gestão de documentos o papel de controlar o Ciclo de Vida do documento, de modo a garantir a autenticidade, fidedignidade, integridade e acessibilidades dos documentos arquivísticos digitais. (INDOLFO, 2007).

Valentim (2012) afirma também que os procedimentos que abrangem a gestão de documentos (produção, seleção, organização, controle, armazenamento, conservação, acesso, disseminação e destinação) são muito importantes em ambientes eletrônicos.

De acordo com a literatura, o conhecimento arquivístico não se desenvolveu como um projeto universal, mas sim como um conjunto de respostas à realidade de cada país, pois as circunstâncias histórico-sociais de cada um deles resultaram em diferentes formas de institucionalizar a Arquivologia desde o século XIX. A Gestão de Documentos como parte da Arquivologia também não é consenso universal na comunidade internacional.

Theodore R. Schellenberg e Ernst Posner são apontados como difusores do conceito de gestão de documentos nos anos 1950 e 1960, tendo seu uso em países como Estados Unidos, Canadá, França e Reino Unido provocado uma transformação na disciplina arquivística. Nos Estados Unidos, por exemplo, esta é uma atividade que compete aos “records managers” e não aos “archivists” constituindo-se em profissões diferentes.

Como visto anteriormente, o modelo norte americano de gestão de documentos surgido no século XX tem intrínseco o conceito de Ciclo de Vida de Documentos e da Teoria das Três Idades. A noção de Ciclo de Vida de Documentos reconfigura o modelo das instituições arquivísticas, da época, que passam a ter como objetivo não só os arquivos permanentes. Já a Teoria das Três Idades sustenta a ideia de que os documentos arquivísticos, em função dos usos e valores para a organização produtora ou para terceiros, podem ser objeto de intervenção em uma ou mais fases.

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

### 2.2.1 A Abordagem da Arquivística Integrada

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

Como descreve Frank B. Evans, no prefácio do livro “Os fundamentos da disciplina arquivística”, de Couture e Rousseau

a presente obra contribui para promover a *disciplina arquivística*. Ela acentua a necessidade de gerir os documentos dos arquivos modernos desde a sua criação ou recepção, passando pelo período de utilização para os assuntos correntes até à sua eliminação autorizada e ao longo da sua conservação permanente, no caso de não-eliminação” (EVANS, 1998, p.18, grifo nosso).

Esta abordagem canadense, proposta por Jean-Yves Rousseau e Carol Couture, pretendia romper a tradição e tratar a informação de seu nascimento ao seu destino final. Esta nova arquivística estaria apoiada na pesquisa, nos programas de pós-graduação, ou outros estudos de alto nível, bem como na cooperação com outras disciplinas e profissionais.

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

A arquivística integrada, em sua essência, considerava que a Classificação poderia ser realizada em qualquer etapa das três idades. Valorizava a concepção de Fundo, relacionando-a à integridade do documento, reforçava a integração dos valores primário e secundário e, ainda, que o tratamento arquivístico deveria ser iniciado no momento da produção do documento.

Para Lopes (1996, p. 58), as novidades da proposta se resumiam em:

- eleição da informação registrada, com características arquivísticas, como objeto de pesquisa e de trabalho;
- busca de parcerias com a biblioteconomia, ciências da informação, ciências da administração, informática e história, sem que isso signifique qualquer tipo de subordinação;
- ênfase na pesquisa teórica e aplicada nos domínios do trabalho arquivístico, rejeitando-se soluções empiricistas;
- estímulo à formação de quadros profissionais de alto nível capazes de planejar soluções para os problemas arquivísticos.

A proposta da arquivística integrada teve grande impacto em Quebec, ao propor tratar os documentos desde sua produção até seu destino final, uma vez que lá existe a distinção entre Records Management e Archives, ou seja, profissionais voltados para o tratamento dos documentos correntes e intermediários – records managers, e os que atuam nos arquivos históricos – archivists. Como afirma Lopes (1996, p. 52):

Nos Estados Unidos e no Canadá, contam-se em alguns milhares os records managers e os information managers, responsáveis pelos arquivos correntes e intermediários e dissociados, principalmente, nos Estados Unidos, dos archivists, vinculados aos arquivos permanentes, públicos, em sua maioria.

O mesmo autor fala ainda da necessidade de se desenvolver um modelo de profissional que atenda as necessidades. “A priori, é consensual a ideia de não separar os profissionais de acordo com as idades da informação arquivística.” (LOPES, 1996, p.52).

Já Jardim (2015) afirma que, de acordo com a proposta dos canadenses Couture e Rousseau, para uma Arquivologia integrada no início dos anos de 1990 não é consensual a compreensão do ciclo vital dos documentos como um processo a ser gerenciado de forma ampla pelo arquivista, e descreve:

a gestão de documentos e a Arquivologia seriam, nesse sentido, disciplinas distintas, exercidas por profissionais com perfis diferentes (o gestor de documentos e o arquivista), visão predominante em países anglo-saxônicos. A primeira estaria voltada para os arquivos correntes e intermediários e, a segunda, para os arquivos permanentes. (JARDIM, 2015, p.21).

É possível afirmar, diante do exposto, que a ideia da gestão de documentos integrar o universo das teorias e práticas da Arquivologia enquanto disciplina científica não é óbvia em países como os Estados Unidos.

No Brasil, o modelo da Arquivística Integrada proposto por Rousseau e Couture não causou muito impacto. Isso porque a nossa realidade (tradição arquivística) é completamente diferente. O que os canadenses pretendiam com a proposta era romper com a tradição

arquivística (daquele país), tratando a informação do início ao fim, tendo uma arquivística apoiada na pesquisa, nos programas de pós-graduação, ou outros estudos de alto nível, e na cooperação com as outras disciplinas e profissionais, como já foi dito anteriormente.

Aqui no Brasil, o que os canadenses propunham já acontecia, mesmo que parcialmente, pois o arquivista aqui atua nas três fases (corrente, intermediária e permanente), tratando os documentos desde sua produção até seu destino final, não havendo a distinção entre gestor de documentos e arquivista. Já existiam pesquisas de alto nível na área da Arquivologia, o que ajudou a desenvolver a disciplina no país. Com relação à cooperação de outras disciplinas e profissionais, aponta-se aqui uma das características da Arquivologia, bastante divulgada no país, a interdisciplinaridade, sendo considerado um aspecto quase obrigatório para o arquivista desenvolver suas atividades; o relacionamento com profissionais de outras áreas do conhecimento é primordial para o êxito do seu trabalho. Mais recentemente surgem os programas de pós-graduação em Arquivologia. Por esses motivos, a proposta da arquivística integrada não causou grande impacto na comunidade arquivística nacional.

### 2.2.2 A Abordagem do Records Continuum

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

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

Devido às constantes mudanças nas estruturas administrativas governamentais, os arquivistas australianos não aceitavam bem a ideia de “record group<sup>5</sup>”, uma vez que utilizavam os modelos das práticas arquivísticas desenvolvidas na Europa.

Para Schmidt (2012, p. 161), o Sistema de Séries:

---

<sup>5</sup> O termo está relacionado à organização dos arquivos feita por Fundo, considerando o princípio da proveniência. De acordo com a *Multilingual Archival Terminology*, do Conselho Internacional de Arquivos – CIA, (1999, s/p, tradução nossa) o termo é definido como “um conjunto de documentos organizados demonstrando a relação dos documentos com base na proveniência de um arquivo para fins de controle. Um conjunto de documentos constitui os arquivos (ou parte dele, sob custódia de uma instituição arquivística) de uma entidade autônoma de manutenção de documentos (recordkeeping). Ver também: coleção, fundo, subfundo”.

constitui uma abordagem dinâmica para o controle intelectual dos documentos – a classificação, e permite que qualquer conjunto de documentos, tanto os em processo de trâmite como os já arquivados, possam ser vistos através de múltiplos primas contextuais através de estratégias de Descrição capazes de espelhar a natureza dinâmica da criação de documentos.

Ainda segundo a autora, Scott produziu suas reflexões a partir da Descrição passando a aplicá-las aos documentos recém-produzidos e não apenas aos documentos históricos. E afirma que a Descrição seria a Função capaz de manter a Classificação intelectual dos documentos de um Fundo, a partir de Séries documentais de uma mesma função, sendo que esta Descrição deveria acontecer em dois níveis, um para o contexto e função de produção, e outro para o conjunto documental. (SCHMIDT, 2012, p. 162).

O modelo do Continuum é baseado em quatro eixos que, segundo Jardim (2015, p. 38), foram traduzidos, como: *eixo da gestão documental* – referindo-se aos veículos para o armazenamento das informações registradas, como coordenadas apresentam documento, documento de arquivo, arquivo e arquivos; *eixo Probatório* – evidencia os documentos no seu contexto de produção e nas memórias corporativa e coletiva, como coordenadas apresentam memória coletiva, memória organizacional / individual, prova e vestígio; *eixo Transacional* – ressalta os documentos como registro das atividades desenvolvidas na organização, como coordenadas apresentam atos, atividades, funções e finalidades; já o *eixo Identitário* representa o ator, as unidades de trabalho, a organização e a instituição.

O modelo é composto ainda por quatro dimensões: criar, capturar, organizar e pluralizar, que podem ser entendidas pela produção, reunião, organização e acesso aos documentos de arquivo, configurando assim uma gestão contínua, desde a produção do documento.

O conceito de Records Continuum, segundo a Multilingual Archival Terminology do Conselho Internacional de Arquivos – CIA, (1999, s/p, tradução nossa) é apresentado como “O modelo de ciência arquivística que enfatiza a característica de sobreposição da manutenção, prova, tramitação de documentos arquivísticos e a identidade do produtor”<sup>6</sup>.

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

---

<sup>6</sup> Fonte: <http://www.ciscra.org/mat/mat/term/296/544>

Jardim (2015, p.37) explica que “o records continuum é um construto tempo/espaço e não um modelo de Ciclo de Vida de Documentos”. Esta proposta desconstrói a ideia de custódia – local físico para manutenção e preservação de documentos – e coloca o arquivista como agente ativo, participante do processo que dará origem ao documento. O modelo ainda não estabelece diferenças entre records managers e archivists, pois entende que a gestão de documentos é um todo.

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

A abordagem do Records Continuum apresenta a ideia do sistema de Recordkeeping<sup>7</sup>, que, na base de dados de terminologia do Projeto InterPARES 3<sup>8</sup>, é identificado como Sistema de Manutenção de Documentos Arquivísticos e definido como o conjunto de regras que orientam o armazenamento, uso, manutenção e destinação de documentos arquivísticos e/ou informação sobre esses documentos, bem como as ferramentas e mecanismos usados para implementar essas<sup>9</sup>.

Já, segundo Nesmith, (2010, p.21) o sistema de Recordkeeping “envolve um conjunto de atividades, processos e procedimentos adotados, uma vez encerrada a ação que dá origem ao documento, mas que ocorrem no ambiente do produtor, onde o documento precisa ser mantido, gerenciado, acessado, reproduzido etc.”.

Isso significaria dizer que o sistema de Recordkeeping não se constitui num mero sistema informatizado para guarda e trâmite de documentos, e sim, algo mais amplo, com a responsabilidade de definir as bases para a política de gestão de documentos.

Após termos abordados as três propostas para a gestão de documentos, pode-se perceber que estas propostas, seja a proposta norte-americana do Records Management, a

<sup>7</sup> Optou-se por manter o termo original, dada à ausência, em português, de uma definição legítima pela comunidade profissional.

<sup>8</sup> **Projeto InterPARES 3 (International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems)** é uma ação colaborativa internacional de pesquisa sobre documentos arquivísticos autênticos em sistemas informatizados, composta de diversas equipes regionais, nacionais e multinacionais; para saber mais acesse: [http://www.interpares.org/ip3/ip3\\_terminology\\_db.cfm?term=51](http://www.interpares.org/ip3/ip3_terminology_db.cfm?term=51)

<sup>9</sup> Fonte: **TEAM Brasil - Base de Dados de Terminologia do InterPARES 3. Disponível em: <TEAM Brasil - Base de Dados de Terminologia do InterPARES 3>.**



proposta Canadense da Arquivística Integrada ou a proposta Australiana do Records Continuum, apesar das suas especificidades, possuem algo em comum, são propostas que visam a racionalização, eficiência e padronização das atividades administrativas de uma organização, a partir da Gestão de Documentos.

### 2.2.3 O novo papel da Classificação e Avaliação

Schmidt (2012), em seu livro *Arquivologia e a construção do seu objeto científico: concepções, trajetórias, contextualizações*, apresenta trajetória da Arquivologia em três fases: Arquivologia Clássica, Moderna e Contemporânea. E identifica a Arquivologia Contemporânea por uma fase onde a realidade se caracteriza *sem fronteiras* – por sua natureza científica, inserida nos projetos de interdisciplinaridade, *sem muros* – os arquivos, entendidos como instituição e/ou serviço, cada vez menos guardam documentos em suporte físico ou atendem usuários “in loco”, e *sem papel* – consequência da produção documental ter sido significativamente alterada pela informática. (SCHMIDT, 2012, p. 184).

Partindo desta perspectiva, a gestão de documentos tem sido um dos grandes desafios da Arquivologia contemporânea; as formas de pensar e atuar na classificação e avaliação veem se transformando com o passar dos tempos.

Do ponto de vista prático, a Gestão de Documentos como conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento, tem como objeto a gestão de documentos produzidos e recebidos pelas organizações no exercício de suas funções. Já do ponto de vista teórico, tende a buscar a normalização destas operações, mediante a identificação e delimitação de processos e procedimentos. Segundo Rodriguez (2010, p.81 tradução nossa):

Esta nova cultura baseada na gestão através de processos produz em certos ambientes profissionais certas crises de identidade devido ao modelo de gestão de processos eliminar privilégios que algumas funções estabelecidas no modelo de arquivo autárquico acreditam ter, ao passar a gerir os documentos em ambientes integrados onde as tarefas e atividades a realizar se executam de forma compartilhada.

Isso significa dizer que a gestão de documentos passa a ser vista, não como uma atividade desenvolvida por especialistas apenas, mas sim como uma atividade habitual dentro das atividades administrativas, onde os arquivistas e gestores de documentos sejam

responsáveis por desenvolver os processos e procedimentos necessários para a execução das políticas e gestão documental de caráter transversal nas organizações.

Para Valentim (2012, p. 17):

A gestão documental tem como principal finalidade definir uma política documental eficiente para a organização, envolvendo desde a produção do documento até sua eliminação ou guarda permanente, portanto, uma ação abrangente no escopo organizacional.

A autora afirma ainda que a gestão de documentos envolve atividades em todo o ciclo documental, onde destaca de forma sucinta:

- a) Levantar, identificar e conhecer o estatuto, regimento, regulamentos e os atos administrativos da organização;
- b) Identificar e mapear os processos e fluxos documentais;
- c) Analisar funcionalmente os documentos em relação à situação organizacional (responsabilidade, autoridade, tarefas etc.);
- d) Analisar os documentos em relação à legislação vigente;
- e) Estabelecer uma política de gestão documental (programas, planos e planejamentos);
- f) Elaborar atos administrativos (resoluções, portarias, normas administrativas, normas técnicas, instruções de serviço, etc.) com o objetivo de reger os fluxos documentais (produção, gerenciamento, uso, armazenamento, avaliação, guarda e/ou eliminação);
- g) Elaborar instrumentos arquivísticos como, por exemplo, o plano de classificação documental compatível com a missão, visão, objetivos e metas organizacionais; a tabela de temporalidade compatível com a legislação vigente e com o estatuto e regimento institucional. Ambos os exemplos devem se adequar a cada organização;
- h) Gerenciar condições (estrutural, normativa e tecnológica) que permitam provar a autenticidade, confiabilidade e consistência dos documentos;
- i) Gerenciar a interação dos sistemas de gestão documental, caso haja mais de um tipo, ou caso haja um ambiente híbrido (papel, eletrônico e digital convivendo ao mesmo tempo), visando uma gestão mais eficiente;
- j) Gerenciar a massa documental em suas diferentes idades, visando manter os níveis de acessibilidade e de segurança que cada organização necessita. (VALENTIM, 2012, p. 18-19).

Poder-se-ia afirmar, então, que, a partir destas atividades e de uma avaliação contínua, a gestão de documentos se consolida como uma ferramenta capaz de proporcionar melhoria considerável nos processos, fluxos e atividades das instituições.

Não se pode falar em gestão de documentos, sem abordar a classificação e a avaliação dos mesmos. Pois estas funções arquivísticas são fundamentais para o bom gerenciamento dos documentos.

A classificação pressupõe o levantamento da produção documental e a análise e identificação do conteúdo dos documentos, devendo-se ter conhecimento da estrutura organizacional do produtor e das necessidades de utilização dos documentos. A classificação é o estabelecimento de classes que representam as funções e atividades exercidas.

A classificação como processo, a partir da análise funcional, identifica a gestão de documentos como função, esta entendida como conjunto de atividades que evidenciam e atribuem responsabilidades legais, normativas, fiscais, operacionais, patrimoniais e históricas da organização.

Rodriguez (2010), seguindo o modelo ISO 15489, apresenta cinco atividades do processo de classificação, sendo estas: classificação das atividades da organização, quadro de classificação (arranjo), vocabulário controlado, indexação e codificação. Apresenta também sete etapas desse processo como:

- Unidade administrativa. Definição do processo de negócio.
- Definição do esquema de metadados que proporcionem vínculos lógicos entre documentos e seu contexto de criação.
- Unidade de gestão de documentos/arquivos, a classificação realizada no momento da produção documental.
- Quadro de classificação, vincular o código de classificação com o metadado correspondente.
- Executar processo paralelo de gestão de documentos: a Identificação, ao detectar a impossibilidade de se classificar a série documental a partir do sistema de classificação existente.
- Unidade administrativa. Execução de procedimentos.
- Unidade de gestão de documentos/arquivo. Validação da transferência/recolhimento.

O autor defende que a classificação arquivística tem todos os requisitos necessários para ser um processo de trabalho da gestão de documentos e afirma que o quadro de classificação é o coração, não só do processo de classificação, mas também da gestão integral dos sistemas eletrônicos de gestão de documentos.

Portanto, a classificação permite entender o modo como as organizações se estruturam e como executam suas funções e atividades e então compreender como os documentos são produzidos e acumulados.

Para um processo de avaliação é imprescindível que os documentos tenham sido classificados, pois desta forma será possível compreender o contexto de criação, uso e acesso da informação arquivística, através dos seus vínculos orgânicos com a entidade geradora.

A vinculação entre a classificação e a avaliação é primordial para garantir o controle dos fluxos informacionais, o acesso e a disponibilização da informação.

A avaliação consiste em uma atividade estratégica que vai definir o que será preservado e o que será descartado. Entende-se que o objetivo da avaliação não é o descarte do documento mas sim a preservação do que é necessário ser preservado. Não se pode reduzir avaliação a um processo mecânico, nem subjetivo, baseado em intuição; deve ser considerado como competência da gestão dos arquivos correntes.

Com a Avaliação, a ideia de valor do documento é expressa pelos valores primário e secundário.<sup>10</sup> O valor primário é identificado na literatura como sendo valor administrativo, legal ou jurídico e fiscal, e estão relacionados à finalidade do documento. Já o valor secundário é identificado como de valor histórico, social, de fonte para pesquisa e informação para terceiros.

As atividades de avaliação e seleção de documentos são de suma importância para a racionalização do Ciclo de Vida de Documentos. Estas permitem analisar, selecionar, estabelecer prazo de guarda e destinação dos documentos.

Quanto à fixação de temporalidade (como uma etapa da avaliação), ou seja, a definição do prazo de guarda - está vinculada à frequência de uso e aos prazos prescricionais (prazo legal) e deve ocorrer após o processo de classificação. Como resultado deste processo, a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos (TTD) é o instrumento de gestão arquivística capaz de orientar na seleção dos documentos para eliminação ou preservação permanente, permitindo assim a redução da massa documental e a ampliação do espaço de armazenamento, assegurando ainda as condições de conservação dos documentos de valor permanente.

A avaliação arquivística, no sentido de avaliação institucionalizada de documentos para determinar sua preservação, é relativamente nova. Durante muito tempo os documentos

---

<sup>10</sup> De acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.171) “Valor primário - é o valor atribuído a documento em função do interesse que possa ter para a entidade produtora, levando-se em conta a sua utilidade para fins administrativos, legais e fiscais”. “ Valor secundário - é o valor atribuído a um documento em função do interesse que possa ter para a entidade produtora e outros usuários, tendo em vista a sua utilidade para fins diferentes daqueles para os quais foi originalmente produzido”. (2005, p. 172).

eram preservados por motivos de prova, tanto dos direitos e privilégios de organizações/indivíduos quanto por possuírem valor histórico.

Eastwood (2003) identifica três correntes de pensamento sobre a avaliação arquivística. A primeira corrente identifica a avaliação com objetivo de conservar o documento para fomentar a memória e o entendimento do passado. E identifica dois autores que partilham deste pensamento: o arquivista alemão Adolf Brenneck e o norte americano T.R. Schellenberg.

A segunda corrente, minoritária, considera a avaliação um risco para a integridade do documento. Pois, acreditavam que a interferência do arquivista afetava a qualidade dos documentos selecionados para guarda permanente, afirmando radicalmente que os arquivistas não deveriam fazer a avaliação de documentos.

O inglês Hilary Jenkinson defendia esta postura radical; no entanto, devido à necessidade de reduzir o volume de documentos produzidos, passa então a questionar quais seriam os critérios utilizados pelos arquivistas para a avaliação, a fim de manter a integridade dos arquivos.

Outros estudiosos, porém, afirmam que o objetivo da avaliação é entregar um conjunto fidedigno de arquivos não corrompidos por uma seleção cheia de intencionalidade. E se preocupam que a introdução de critérios históricos na avaliação distorça o significado dos documentos selecionados para conservação. E se opõem à ideia que o arquivista deva servir aos interesses da pesquisa histórica. Enfim, esta corrente defende que, na avaliação, o arquivista não adicione ou remova qualquer coisa que mude o significado dos documentos, mantendo assim a integridade dos arquivos.

A terceira corrente de pensamento sobre a avaliação tem influência pós-moderna e defende a ideia que o processo de avaliação é carregado de intencionalidade e possui conotação política e valores sociais, como a relação dos cidadãos e organizações com o Estado democrático. Estes acreditam que o documento só tem o valor que lhe é atribuído pelas pessoas que trabalham com ele, incluindo o arquivista. Estes valores no processo de avaliação incorporam valores sociais, pois a avaliação tem consequências políticas, não sendo o arquivista imparcial nem apolítico.

A evolução do conceito e do processo de avaliação arquivística na denominada Arquivística Contemporânea vai além da concepção do estabelecimento de prazos de guarda e destinação de documentos. Segundo Eastwood, o objetivo da avaliação em uma sociedade democrática:

[...] deve, de alguma maneira, satisfazer a necessidade que tem os cidadãos de saber como tem sido governado e também permitir chegar a compreender o lugar que ocupam dentro das comunidades que se consideram membros, incluindo, evidentemente, a comunidade nacional. (EASTWOOD, 2003, p.81, tradução nossa).

Isto representa não só uma evolução para o conceito de avaliação, como também o novo papel dos Arquivos, que incorporam valores sociais, a partir do processo de gestão de documentos, uma vez que estes devem satisfazer as necessidades dos cidadãos, tanto em reconhecer as relações políticas/sociais como também permitir compreender seu lugar na sociedade.

Seguindo a linha evolutiva da gestão de documentos, com relação à avaliação arquivística, Terry Cook (2003, p. 87, tradução nossa) apresenta o conceito canadense de macro-avaliação, afirmando que esta “é uma combinação entre a teoria, a estratégia e a metodologia de avaliação de documentos na Arquivologia”.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a macro-avaliação, em resumo:

Tenta conscientemente documentar tanto a funcionalidade do governo como de seus programas específicos, que na realidade, em uma democracia, é criada pelos próprios cidadãos; assim como documentar o nível de interação dos cidadãos com o funcionamento do Estado: como aceitam, rejeitam, recorrem, alteram, modificam, se manifestam e de qualquer modo, influenciam nos mencionados programas oficiais para, por sua vez, serem influenciados por estes. (COOK, 2003, p.99-100, tradução nossa).

Desta forma, a macro-avaliação foca não só na função, mas também na interação entre a função, a estrutura e o cidadão, que combinados refletem o funcionamento do Estado na sociedade. O foco no âmbito social permite avaliar os documentos, demonstrando o impacto do governo sobre a sociedade e não apenas as funções do governo, por si mesmas. O objetivo principal é a interação entre cidadãos e Estado e não o governo.

Em outra obra Cook (2010), a partir de uma visão pós-moderna, questiona a objetividade e naturalidade dos arquivos – onde os documentos são acumulados de forma natural e orgânica e os arquivistas são agentes passivos e imparciais – e afirma que os arquivos são lugares repletos de intencionalidade humana e memória questionável.

Esta visão objetivada dos arquivos e arquivistas caracteriza-se, entre outros aspectos, como instituição e empregados do Estado-nação e pelo apoio da cultura dominante. Ou seja, o arquivo reflete a visão dominante, portanto não há imparcialidade.

Partindo desta perspectiva, o autor questiona o modelo de arquivística tradicional, alegando que as funções e estruturas existentes não dão conta dos problemas contemporâneos, pois hoje não se trata mais de uma era de mera custódia; as organizações, funções, atividades, contextos de produção e demandas sociais são cada vez mais dinâmicas (COOK, 2010).

Desta forma, o autor propõe uma reinvenção dos arquivos por uma ótica mais colaborativa, horizontal, em rede, interconectada e inclusiva, com foco na sociedade. E também uma mudança na postura do arquivista, para que este possa promover um arquivo com propósitos sociais mais amplos. Nesta mudança, o arquivista deixaria de ser um agente passivo, mero guardião de documentos, para se tornar um agente mediador, ativo, formador da memória coletiva da sociedade e os arquivos passariam a ser um lugar de formação de identidade.

A representação desta mudança pode ser vista no papel do arquivista na macro-avaliação, que é de grande responsabilidade social, pois este determina o que o futuro conhecerá do seu passado, agindo como um mediador da memória coletiva.

#### 2.2.4 A Gestão de Documentos na perspectiva das normas ISO

As transformações sofridas pelas organizações, com a implantação de sistemas de gestão baseados em Tecnologia da Informação – TI, determinam mudanças no conjunto de políticas e processos das organizações, caracterizando um modelo de organização denominado, segundo Rodriguez (2010, p.79), “Administração Eletrônica”.

A implementação de um Sistema de Gestão de Documentos é outra realidade apresentada pela era contemporânea. As atividades arquivísticas desenvolvidas para os documentos em suporte físico não servem para os documentos eletrônicos e, de forma a enfrentar esses desafios, são criadas normas e legislações específicas.

Porém, há grande dificuldade de se alcançar a gestão eletrônica plena, pois as organizações normalmente fazem da tecnologia da informação o único recurso, sendo incapazes de formularem projetos integradores entre TI e metodologia arquivística, acrescentando-se a isso a dificuldade de se ter uma terminologia única.

Um sistema de gestão de documentos é um desafio de caráter transversal e interdisciplinar. Segundo Albrech I Fugueras (2015, p. 111, tradução nossa)

O êxito na implantação de um SGD se baseia numa aplicação direta da alta direção e da formalização de uma política de gestão de documentos que reúna esforços planejados dos profissionais da organização.

A implantação de um Sistema de Gestão de Documentos deve ser feita de acordo com o que o autor chamou da teoria do quebra-cabeça<sup>11</sup>, como a representação de partes para compor um todo, onde a falta de uma das partes compromete o projeto, inviabilizando-o ou fazendo com que ele funcione com limitações, comprometendo assim sua eficiência, eficácia, segurança e rentabilidade. Ainda segundo Albrech I Fugueras (2015), as partes fundamentais de um sistema de gestão de documentos são a elaboração de plano diretor, uso de normas internacionais, digitalização certificada, assinatura eletrônica, a preservação digital, modelo tecnológico do documento e o processo digital.

O ambiente digital proporciona a necessidade cada vez maior de interconectividade e interdependência, pelo acesso à informação e a transparência nas organizações públicas e privadas, criando assim o cenário ideal para o tema da normalização da gestão de documentos.

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

A questão da normalização da gestão de documentos, a partir das normas ISO 15489, causa grande impacto profissional. Pois, a normalização na área da Arquivologia nos anos 1980 era voltada para a Descrição, tendo o CIA como agente protagonista.

A ISO 15489 surge inicialmente como uma forma de conversão da norma australiana AS 4390 de 1996 em norma internacional. Esta, por sua vez, estava relacionada à Gestão de Qualidade, pois pretendia cobrir a lacuna existente nas normas de qualidade, com relação à gestão de documentos nas organizações.

Pode-se compreender esta norma como um grande esforço de estabelecer um modelo internacional de boas práticas de Gestão de Documentos, em um contexto dominado por tradições nacionais diferentes entre si e dificilmente compatíveis, em muitos casos.

---

<sup>11</sup> Expressão utilizada por Ramon Alberch I Fugueras em seu texto intitulado: Gestión de Documentos entre la alianza interdisciplinar y la teoria del rompecabezas. na Revista Acervo, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 110-120, jul./dez. 2015.



Llansó Sanjuan (2015), ao fazer uma análise da norma ISO 15489, identifica algumas características, considerando a mais importante ter como foco de atuação o apoio documental às normas de sistemas de gestão da qualidade e meio ambiente. O que explica esta ISO não surgir como uma norma certificadora, mas sim como diretrizes para as organizações adotarem sistemas de gestão de documentos.

Dentre as outras características da ISO 15489 identificadas por Llansó Sanjuan (2015), estão o que ele descreve como “maior marco mundial”, no que se refere às boas práticas para a gestão de documentos; sua neutralidade enquanto à tecnologia, embora sua orientação aponte para ambiente automatizado; os princípios e metodologias da norma servirem às necessidades de gestão de documentos em todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas.

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

A primeira parte da norma ISO 15489-1 define os processos chave da gestão de documentos, de forma clara e de fácil entendimento por qualquer pessoa. Também estabelece os requisitos para a criação, manutenção e preservação de documentos autênticos, confiáveis, íntegros e acessíveis, bem como o contexto de sistema em que devem ser administrados (gerenciados).

Já a segunda parte da ISO 15489-2 é um informe técnico que inclui uma metodologia de implantação da gestão de documentos derivada da metodologia Australiana denominada *Dirks – Australian Design and Implementation of Recordkeeping Systems*, orientada para o responsável da gestão de documentos na organização. Porém, o autor afirma que requer algum nível de interpretação para torná-la aplicável.

Por último, aponta o autor, como principal desafio para a implantação da norma em nível internacional, a expansão de seus princípios, ou seja, a reflexão jurídica, por parte dos diferentes países, e a adoção de seus postulados pelas autoridades competentes na gestão de documentos e arquivos. (LLANSÓ SANJUAN, 2015).

Nesta perspectiva, a norma ISO 15489 consagra uma gama de conceitos e abre novas possibilidades, que são de grande utilidade na implantação de um sistema de gestão de documentos nas organizações. Além disso, segundo o mesmo autor:

A norma atende com soluções possíveis ante temas de responsabilidade e prestação de contas e análises de risco, mediante a definição de controles e processos de gestão de documentos. Contribui deste modo para prevenir desastres e ajuda ao esclarecimento de investigações civis e criminais (LLANSÓ SANJUAN, 2015, p.56, tradução nossa).

No entanto, ao estabelecerem relações desta norma com a série ISO 9000, estudiosos relacionam algumas características, entre as quais se destaca a abordagem baseada em processos, pois o processo de gestão de documentos é entendido como um processo compartilhado e extensível a toda organização, constituindo-se por um processo de apoio “subprocesso”, dentro do processo informativo em uma organização.

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

Esta mudança de estratégia pode ser vista como fruto da decisão do Subcomitê Internacional de Gestão de Documentos e Arquivos da ISO que, em 2008, decidiu posicionar a gestão de documentos pelo nível mais alto dos sistemas de gestão das organizações.

Mas o que seriam Sistemas de Gestão? Segundo Bustelo-Ruesta (2012, p. 8):

Os “sistemas de gestão” definem-se como o conjunto de elementos inter-relacionados ou que interagem numa organização com o fim de estabelecer políticas e objetivos, bem como os processos para os alcançar. Quando falamos de Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo (SGPDA), estamos-nos a referir a esse conjunto de elementos relativos aos documentos.

As normas ISO 30300 e ISO 30301 estão no grupo das normas de sistemas de gestão MSS – *Management Systems Standards* da ISO. Neste grupo MSS, a metodologia se baseia em ciclos de melhoria contínua, possíveis com base na definição de objetivos e na elaboração

de procedimentos que permitam a mediação de resultados e a aplicação de medidas corretivas, quando se produzem não conformidades.

Segundo Bustelo-Ruesta (2015, p. 78, tradução nossa), a série de normas ISO 30300:

contribui para que as organizações integrem a gestão de documentos nos processos de negócio, de forma que, cumprindo os requisitos legais e obtendo o respaldo necessário para a demonstração das atividades realizadas, se eliminem duplicidades, redundâncias e otimizem os processos e recursos.

Nesta perspectiva, esta série de normas parte da certeza da importância estratégica dos aspectos relacionados com a gestão da informação para as organizações, tanto no âmbito público como no privado. Portanto, possuem a premissa de que um sistema de gestão é resultado da maneira pela qual a alta direção de uma organização estabelece suas políticas e objetivos e determina as estratégias para consegui-las.

Llansó Sanjuan, ao relacionar a série de normas ISO 30300 com a ISO 15489, declara que:

Deve-se notar que os sistemas de gestão para os documentos se orientam em um contexto geral da direção e controle executivo, tanto que os sistemas de documentos – objeto da ISO 15489 e suas normas correspondentes – têm sua base nos processos e controles operacionais. Cada um serve a seus objetivos (geral um, específico outro), mas devem atuar de forma complementar. A este objetivo se têm direcionado, nos últimos anos, os esforços de revisão da norma ISO 15489. (LLANSÓ SAJUAN, 2015, p.63-64, tradução nossa).

Considerando esses aspectos da Arquivologia contemporânea, percebe-se claramente que a informação é vista como um recurso estratégico para as organizações. Porém, os gestores muitas vezes não têm conhecimento dos sistemas e dos métodos da gestão da informação, nem os recursos necessários e nem a extensão e alcance de suas operações para o resultado.

Nesta perspectiva, caberá ao Arquivista exercer uma postura mais ativa, segundo Frederic Brochu, em seu artigo “*La gestion des archives comme ressources informationnelles stratégiques : reconnaître les priorités et établir des alliances*” apresentado nos Anais do 5º Simpósio do *Groupe Interdisciplinaire de Recherche en Archivistique* – GIRA (Grupo Interdisciplinar de Pesquisa em Arquivologia), realizado em Montreal, em 24 de março de 2006 – o arquivista deve ser estratégico a partir da própria atividade, propondo intervenções antes que cheguem as solicitações dos gestores, agindo de acordo com os princípios da gestão de

documentos, desenvolvendo o papel que lhe foi confiado e concernente ao plano estratégico da instituição. O autor afirma que:

O arquivista melhora suas chances de sucesso quando se mantém atualizado com o conhecimento das funções e atividades da instituição. Envolver-se com projetos e atividades institucionais que possibilitem entrar em contato com as pessoas que gerenciam informações estratégicas na instituição. Além disso, características como imaginação, iniciativa, inovação e atitude nos serviços do cliente, são características pessoais que garantem o mesmo sucesso. (BROCHU, 2006, p. 2, tradução nossa).

Desta forma, o arquivista deve ser mais oportunista – no sentido construtivo do termo – a fim de conseguir os recursos necessários. Pois registrar suas atividades nas orientações estratégicas da instituição, mostrando como elas respondem às necessidades imediatas, fará o arquivista posicionar-se favoravelmente, para obter os recursos desejáveis.

Com relação aos desafios do uso da informação como recurso estratégico, Brochu (2006, p. 7, tradução nossa) coloca que: “o desafio de gerenciar arquivos como recursos estratégicos de informação é maior do que nunca, especialmente com a acumulação exponencial de documentos digitais. Reconhecer prioridades e construir alianças são duas prerrogativas essenciais para atender tal desafio”.

Portanto, a Gestão de Documentos constitui-se num conceito fundamental para o gerenciamento dos arquivos, como, também, para otimizar o funcionamento e serviços prestados nas instituições. A dinâmica informacional faz com que a informação se torne primordial para a tomada de decisão, agregando valor aos processos de trabalho, produtos e serviços.

A valorização dos documentos administrativos, o conceito de Gestão de Documentos e os questionamentos que surgem sobre os documentos de arquivo a partir do avanço tecnológico – constituindo assim um novo cenário para as instituições públicas e privadas, são representações da trajetória Arquivística.

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

Diante do exposto nesta seção, pode-se perceber que o conceito de gestão de documentos possui uma relação (mesmo que abrangente) com a Administração e, atualmente, as novas demandas são estas: informacional, social, tecnológica e etc. contribuindo para uma

maior aproximação da gestão de documentos com a Administração, a partir da abordagem por processos, de forma a proporcionar uma melhoria nas funções arquivísticas e também nas funções administrativas.

Enfim, procurou-se apresentar nesta seção brevemente um histórico do desenvolvimento do conceito de Gestão de Documentos, a partir do período pós II Guerra Mundial, perpassando superficialmente pelos marcos históricos da Revolução Francesa e o Manual dos Holandeses. Apresentaram-se, a partir do surgimento do conceito do records management, suas características, a ideia de Ciclo de Vida do Documento, a Teoria das Três Idades, suas influências, correntes de pensamento, importância e consequências para a área dos Arquivos.

Foram demonstradas também nesta seção as perspectivas contemporâneas da gestão de documentos, através das diferentes abordagens deste conceito na Arquivologia, como no caso das abordagens da Arquivística Integrada e do Records Continuum, onde a primeira busca o desenvolvimento da área enquanto disciplina científica, com base em estudos de alto nível e cooperação com outras disciplinas e profissionais. Já a segunda, a partir de um contexto administrativo, rompe com o modelo de gestão de documentos tradicional (fases distintas dos documentos), para propor um sistema de séries capaz de atender as demandas contemporâneas.

A partir daí, procurou-se abordar os desafios da gestão de documentos, o papel importante da avaliação e da classificação no processo de gestão documental, a necessidade da interdisciplinaridade, transversalidade, cooperatividade, para êxito de uma gestão de documentos contínua, eficaz e coerente. Vimos também o vínculo entre classificação e avaliação, como forma de garantir o controle sobre o Ciclo de Vida, o contexto de criação dos documentos, as funções, os fluxos documentais e o acesso à informação.

A normalização ISO foi abordada como uma forma de representar a consolidação da gestão de documentos, como um conceito contemporâneo capaz de atender as demandas de implementação de sistemas de gestão de documentos em organizações, sendo apresentadas nesta pesquisa as séries ISO 15489 e 30300. Pode-se perceber também que a gestão de documentos, a partir do cenário contemporâneo, constitui-se num conceito fundamental para o gerenciamento dos arquivos, agregando valor aos processos de trabalho, produtos e serviços oferecidos pelas organizações.

Para melhor entendimento do leitor, elaborou-se o Quadro 1, para representar o desenvolvimento histórico do conceito de gestão de documentos.

Quadro 1 – Desenvolvimento histórico da gestão de documentos

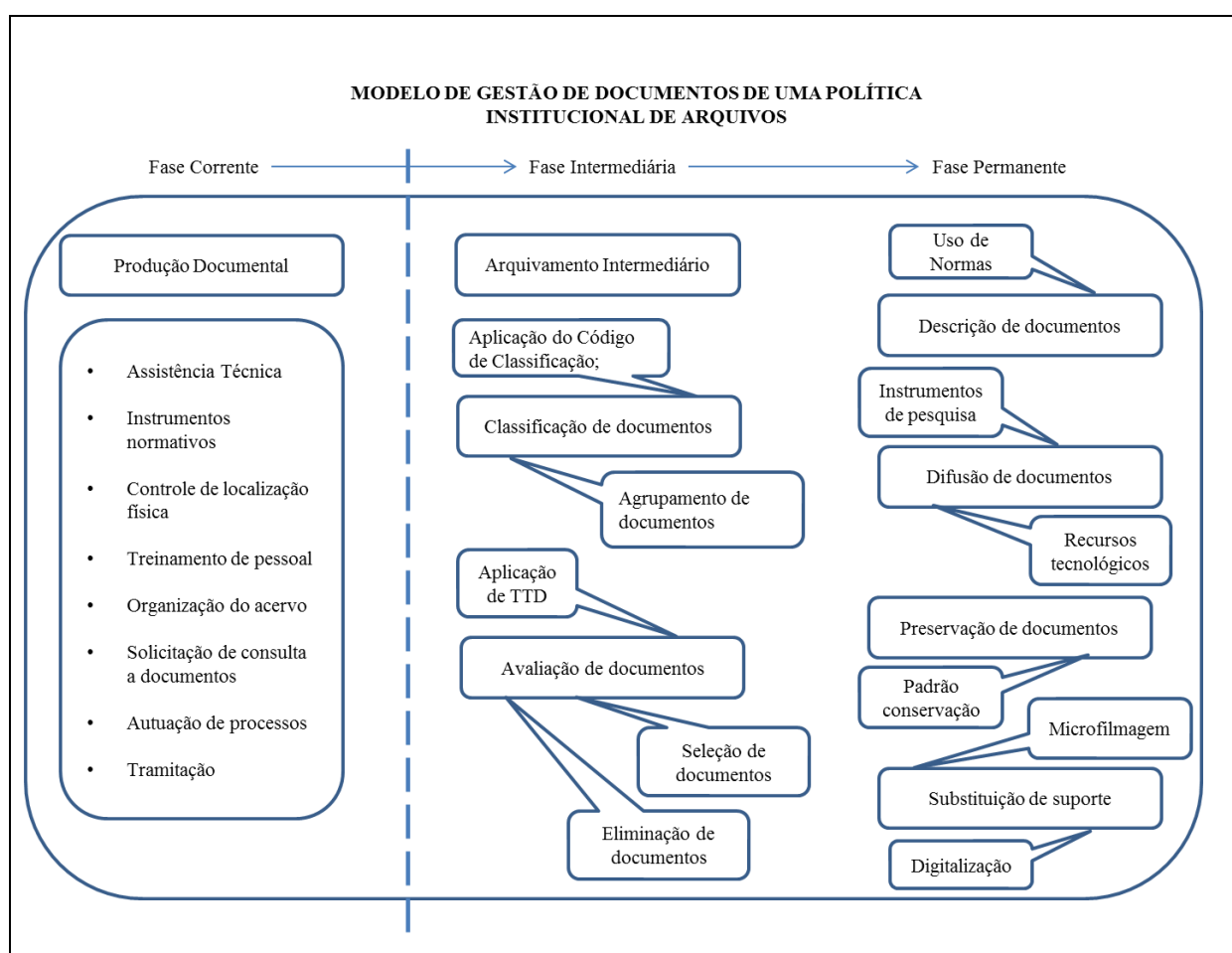
PERÍODO	PAÍS	ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS
Pós II Guerra Mundial	Estados Unidos	Records Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresenta os princípios da Teoria das Três Idades e do Ciclo de Vida dos Documentos;</li> <li>- Separação dos profissionais em Records managers X Archivists;</li> <li>- Amplia o foco das Instituições Arquivísticas Públicas, que passam a se preocupar também com os documentos produzidos pelas administrações e não só com os documentos históricos.</li> <li>- Foco na eficiência e economia administrativa.</li> </ul>
1990	Canadá	Arquivística Integrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recondução da área ao nível de disciplina científica;</li> <li>- apoiada na pesquisa de alto nível, em programas de pós-graduação;</li> <li>- cooperação com outras disciplinas e profissionais;</li> <li>- disciplina subsidiada pela ciência da informação;</li> <li>- formação de profissional de alto nível.</li> <li>- compreensão do Ciclo Vital dos documentos</li> </ul>
1996	Austrália	Records Continuum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Séries;</li> <li>- rompe com a ideia de fases distintas do documento;</li> <li>- o documento possui relação contínua entre passado, presente e futuro e não fragmentada (ciclo vital);</li> <li>- não faz distinção entre records managers e archivists;</li> <li>- destrói a ideia de custódia - local físico</li> </ul>

			para manutenção e preservação de documentos; - coloca o arquivista como agente ativo, participante do processo que dará origem ao documento.
CASO BRASILEIRO			
1975	Brasil	Gestão de Documentos	- instituição da Divisão de Pré-Arquivo na estrutura do Arquivo nacional; - 1º esforço de aproximar o Arquivo Nacional da Administração Pública (acervo não histórico); - importante para a introdução de temáticas antes inexistentes.
1991			- criação da Lei 8.159/91 que dispõe sobre a política de arquivos público e privado. - define o conceito de Gestão de Documentos.

Fonte: elaboração própria.

Portanto, procurou-se nesta seção consolidar uma compreensão do conceito de gestão de documentos na Arquivologia, buscando sua relação com a área da Administração. Nesse contexto, considerando a gestão de documentos em suas fases, elaborou-se, na Figura 1, um esquema para representá-la como elemento capaz de gerir, preservar e assegurar o acesso ao patrimônio documental arquivístico da UFRJ, na Divisão de Gestão Documental e da Informação, durante todo o ciclo de vida dos documentos.

Figura 1 – Esquematisação dos procedimentos arquivísticos na gestão de documentos



Fonte: elaboração própria.



### 3 GESTÃO POR PROCESSOS

No capítulo anterior foram abordados os aspectos da Gestão de Documentos, onde se verificou o surgimento deste conceito nos Estados Unidos, no início do século XX, após a Segunda Guerra Mundial, devido aos problemas com o aumento da produção documental, proveniente da administração pública, em virtude da proibição legal de se destruírem documentos.

Nesta mesma época surgia o conceito de administração científica, preconizado por Taylor, que se baseava nos princípios de eficiência e economia. Esta abordagem administrativa, apesar de não ser o consenso entre os estudiosos da época, revolucionou a área da Arquivologia, tendo principalmente influenciado as bases para o conceito de Gestão de Documentos. Sendo este conceito considerado por alguns autores, mais administrativo e econômico, inicialmente, do que arquivístico.

A partir deste cenário e com o objetivo de esclarecer a abordagem da gestão por processos, será apresentado neste capítulo um marco conceitual, onde se apresentará, de forma breve, a compreensão da historicidade da Administração, ilustrando o ponto de partida da gestão por processos, através de uma aproximação dos processos sob a perspectiva da qualidade.

Neste contexto, destacam-se as abordagens Controle da Qualidade Total “*Total Quality Control*” (TQC), Gestão da Qualidade Total “*Total Quality Management*” (TQM), as normas ISO – International Organization for Standardization, (série ISO 9000), além da Reengenharia, mais especificamente a visão Norte-americana.

Contudo, cabe ressaltar que não há a pretensão de se aprofundar no estudo destes conceitos, pois este não é o foco desta pesquisa, mas sim contextualizar essas abordagens e suas influências, no surgimento da gestão por processos e nas práticas do gerenciamento de processo de negócio (BPM).

#### 3.1 Breve Histórico da Administração

Existem estudos sobre a história da Administração que relatam a atividade de administrar como forma de melhorar o meio, de propor soluções aos problemas práticos, bem como controlar e organizar os sistemas de governo. Tais atividades surgiram muito tempo antes da era cristã, isto é, no ano 5000 a.C. na Suméria, depois no Egito e na China, por volta do ano 500 a.C.

No entanto, não é intenção deste estudo o aprofundamento exaustivo da história da Administração, como já dito anteriormente, mas sim apresentar sua evolução, a partir do fenômeno que provocou o aparecimento da empresa e da moderna administração, ocorrido no final do século XVIII, que se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX, trazendo rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, com a chamada Revolução Industrial.

Este fenômeno teve início na Inglaterra, a partir da aplicação da máquina a vapor no processo de produção, o que provocou grande surto de industrialização e se estendeu rapidamente por toda a Europa e Estados Unidos.

De acordo com Periard (2011), na literatura, podem-se identificar duas fases distintas na chamada Revolução Industrial. A primeira fase, no período de 1780 a 1860, que ficou conhecida como a revolução do carvão, onde este minério era a principal fonte de energia e o ferro a principal matéria-prima. Já a segunda fase ocorre no período de 1860 a 1914 e ficou conhecida como a revolução da eletricidade e derivados do petróleo, sendo estas as novas fontes de energia, e o aço, a nova matéria-prima.

Segundo Gomes (2005 apud PERIARD, 2011), a chamada moderna administração surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no fim do século XVIII. Primeiro, o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação. Segundo, a necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

Já no final do século XIX e início do século XX, o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor, em seu livro “*Principles of Scientific Management*”, publicado em 1911, apresenta o que denominou os princípios da Administração Científica, demonstrando o estudo da Administração como Ciência.

A Teoria da Administração Científica preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos, a fim de assegurar seus objetivos de máxima produção a mínimo custo, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência.

De acordo com Faria (2016), a administração científica é um modelo de administração baseada na aplicação do método científico, na administração com o intuito de garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos.

A Administração Científica, assim como era conhecida, buscava elevar o nível de produtividade, conseguindo que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, sem elevar

os custos de produção. Ainda segundo Faria (2016), os estudos de Taylor privilegiaram três falhas principais dos sistemas administrativos da época, sendo estas: a) a falta de padronização dos métodos de trabalho; b) o desconhecimento por parte dos administradores do trabalho dos operários e c) a forma de remuneração utilizada.

Junto à evolução da área da Administração, a partir da Teoria da Administração Científica de Taylor, destaca-se, paralelamente, a Teoria da Administração Clássica, elaborada pelo francês Henri Fayol. Alicerçada nas cinco funções básicas da gerência administrativa: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar (PCOCC), esta teoria privilegiava as tarefas da organização, enfatizando a estrutura formal das empresas e a adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.

Seguindo na linha evolutiva da Administração, encontra-se a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida em 1940, nos Estados Unidos, por Elton George Mayo. Segundo Gomes (2005), esta teoria possui ênfase nas pessoas e surgiu como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência em Hawthorne<sup>12</sup>. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. Para Oliveira, a Teoria das Relações Humanas se originou de acordo com os seguintes fatores:

1- A necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. 2- O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia. 3- As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na administração. 4- 5As conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo. (OLIVEIRA, C. [20-?], p.1).

Outro marco evolutivo da área da Administração é a Teoria da Burocracia concebida por Max Weber. Esta surgiu imediatamente posterior às teorias Clássica e das Relações Humanas. Teve como ponto forte de origem a necessidade de uma abordagem generalista e integrada das organizações, fator praticamente não considerado pelas teorias anteriores. Esta teoria baseia-se na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios para se alcançar os fins, tendo em vista a eficiência na obtenção dos resultados esperados. Weber foi quem primeiro definiu a Burocracia, não como um sistema social, mas como um tipo de poder suficiente para a funcionalidade eficaz das estruturas organizacionais. (ANDRADE; AMBONI, 2007).

<sup>12</sup> De acordo com Oliveira, C.([20-?]), no período entre 1927 e 1932 foram realizadas pesquisas em uma das fábricas da Western Electric Company, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago. As experiências realizadas visavam detectar de que modo fatores ambientais - como a iluminação do ambiente de trabalho- influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

Identificam-se na literatura algumas características de uma organização ideal, do ponto de vista da burocracia, sendo estas: 1. *Formalização*: todas as atividades de uma organização devem estar definidas por escrito (rotinas, procedimentos, regulamentos, regimento interno, estatutos, etc.). 2. *Divisão do Trabalho*: cada empregado tem um cargo com um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades oficiais e delimitados. 3. *Princípio da Hierarquia*: cada empregado recebe ordens que guiam suas ações. Cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí forma-se a estrutura piramidal da burocracia. 4. *Impessoalidade*: o funcionário ideal desempenha sua função com imparcialidade (a burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam). 5. *Competência Técnica*: a seleção e a promoção dos empregados são baseadas na competência técnica e qualificação profissional dos candidatos, sem preferências pessoais. 6. *Profissionalização do funcionário*: os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas em face da divisão do trabalho; são assalariados de acordo com suas funções ou posição hierárquica; seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização; são nomeados pelo seu superior imediato; seus mandatos são por tempo indeterminado e seguem carreiras dentro da organização. (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Pode-se destacar ainda, neste quadro evolutivo da Administração, a Teoria de Sistemas, segundo Sordi (2012), também conhecida como Teoria Geral de Sistemas (TGS), que surge a partir dos trabalhos publicados, entre 1950 e 1968, pelo biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy. Seu objetivo é o desenvolvimento de uma teoria de caráter geral, podendo ser aplicada a fenômenos bastante semelhantes, que ocorrem em uma diversidade de campos específicos de conhecimento.

Para Sordi (2012, p.5), um sistema “é um conjunto de elementos interconectados cuja transformação em uma de suas partes influencia todas as demais. [...] Pode-se afirmar que há uma relação causa-efeito entre as partes que compõem um todo (sistema)”.

Esta teoria aplicada à ciência da Administração resultou, de acordo com o mesmo autor, em uma abordagem sistêmica para a gestão das organizações e esta abordagem está fundamentada em dois conceitos principais da TGS. “a) a interdependência das partes e b) tratamento complexo da realidade complexa” (SORDI, 2012, p.4). Desta forma, passa-se a adotar uma visão da empresa como um sistema aberto, em contínua interação com o meio ambiente.

A Teoria da Contingência, desenvolvida no final da década de 1970, também representa uma evolução na área da Administração. Gomes (2005, p.4) acredita que, para esta teoria, o aspecto relevante é que “a empresa e sua administração são 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”.

Chiavenato (2002) diz que a palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não. E afirma que a abordagem contingencial salienta que não se atingem os objetivos de forma eficaz seguindo um único modelo ou diretriz para todas as circunstâncias, mas sim através de diversas variáveis internas e externas.

Na Teoria da Contingência há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização, ou seja, a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para esta abordagem, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, e estas somente podem ser entendidas mediante a análise das características ambientais com as quais se defrontam.

No entanto, segundo os estudiosos da área da Administração, são as teorias de Taylor, Fayol, Mayo e Weber que formam os pilares da evolução e do desenvolvimento da Ciência da Administração. Reconhece-se que as propostas pioneiras de Taylor representaram um enorme avanço para o processo de produção em massa e deflagraram uma febre de racionalização, o que proporcionou o surgimento de novas teorias e metodologias na área da Administração, indo desde a Organização e Métodos – O&M, passando pelo Controle da Qualidade Total – TQC (*Total Quality Control*), a Gestão da Qualidade Total – TQM (*Total Quality Management*), a Reengenharia – BPR (*Business Process Reengineering*), até chegar na Gestão por Processos de Negócios, para citar alguns.

Enfim, serão vistas a seguir algumas destas abordagens administrativas, para contextualização e entendimento do ponto de partida da gestão por processos.

### 3.2 *Gestão por Processos: o ponto de partida na perspectiva da qualidade*

Antes de iniciar a apresentação da gestão por processo na perspectiva da qualidade, cabe salientar a área de Organização e Métodos ou Organização, Sistema e Métodos, conhecida, respectivamente, pelas siglas O&M e OSM, como elo de ligação para a gestão de processos.

#### 3.2.1 OSM: Organização Sistema e Método

Esta é uma área clássica da administração, que lida com um conjunto de técnicas que têm como objetivo principal aperfeiçoar o funcionamento das organizações. Para Tadeu Cruz

(2002), OSM é o estudo das organizações por meio da análise de cada uma das atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica.

Já Rocha (1998) define OSM como sendo a função mista de Organização e Planejamento, desenvolvendo-se na construção da estrutura de recursos e de operações de uma instituição, assim como na determinação dos planos, principalmente na definição dos procedimentos, rotinas e dos métodos.

Caldas (1999, p. 7) afirma que esta área “foi uma referência comum na maioria de nossas organizações durante boa parte dos anos 70 e 80” e descreve as atividades desenvolvidas mais comumente:

- a) desenho, racionalização e normatização de processos e procedimentos organizacionais;
- b) desenho, formalização e mudança da estrutura organizacional;
- c) desenho, racionalização e normatização de formulários;
- e d) normatização e racionalização do uso do espaço físico e layout na empresa. (CALDAS, 1999, p. 7).

O livro “Organização e Métodos”, de Harry Miller, é o resultado de um curso ministrado em 1953, na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – FGV. Neste livro, o autor, ao se referir à área de O&M, assume a relação desta com o que George Valois chamou de “intelectualização do esforço”, ou seja, a sistematização das ideias, métodos de ação e o modo de ver que o homem desenvolveu, experimentou, aperfeiçoou e acumulou através das idades em sua luta; faz surgir o conjunto de ideias, princípios e práticas a que se dá o nome de organização e métodos (MILLER, 1978).

Neste livro, o autor dedica um capítulo ao arquivo, onde aborda o assunto, dividindo-o nos seguintes tópicos: a) seleção de material para arquivo; b) classificação; c) codificação; d) preparação de índices ou referências; e) arquivamento; f) controle de saída de documento; g) duração dos arquivos; e h) centralização e descentralização de arquivos.

Para cada tópico, o autor faz suas considerações e inicia o capítulo afirmando que este é um trabalho técnico e exige certa especialização. Não será feita aqui uma análise desse capítulo do livro, porém, o aspecto importante a enfatizar é a percepção de um profissional da área da administração da importância do tratamento dos arquivos, caracterizando a interdisciplinaridade entre a Administração e a Arquivologia.

### 3.2.2 O desenvolvimento da Qualidade

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

Já outros acreditam que o controle da qualidade moderno teve seu início na década de 1930, a partir da proposta de Taylor da Administração Científica, sendo baseada na divisão do trabalho, na seleção científica do trabalhador, da supervisão, da ênfase na eficiência e etc., que mesmo com o objetivo de aumentar a produção a baixo custo, trouxeram melhorias para os processos de trabalho<sup>13</sup> e, conseqüentemente, melhor qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Nesta perspectiva, Garvin (1992, apud BUENO, 2010), apresenta a evolução da Qualidade, caracterizada em quatro Eras, sendo elas:

A Era da inspeção – com o surgimento da produção em massa, devido ao desenvolvimento da industrialização, se fez necessário um sistema baseado em inspeções para garantia da qualidade, onde atributos do produto eram examinados, medidos ou testados. O objetivo nesta fase era obter qualidade igual e uniforme em todos os produtos e a ênfase centrou na conformidade.

A Era do Controle da Qualidade – destacam-se a importância dos estudos de Walter A. Shewhart, sendo o primeiro a reconhecer a variabilidade como inerente aos processos industriais e a utilizar técnicas estatísticas para obter o controle de processos. A ferramenta desenvolvida por ele foi o *Gráfico de Controle de Processo*. Neste período surge também a técnica de amostragem, criada por Dodge e H. Romig, nos Estados Unidos. Marcam ainda esta Era o surgimento dos Programas de capacitação de pessoal, jornais e revistas especializadas e associações profissionais, com destaque nos Estados Unidos para a Associação Americana para Controle da Qualidade – *American Society for Quality Control* (ASQC) e no Japão com a Associação de Cientistas e Engenheiros Japoneses – *Japan Union of Scientists and Engineers* (JUSE).

A Era da Garantia da Qualidade – foi influenciada pelas atividades da Escola de Recursos Humanos, no estudo da motivação humana; os principais movimentos desta Era foram: a quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, as técnicas de confiabilidade e o programa Zero Defeitos de P. Crosby. Esta Era evidenciou-se ainda pela valorização do planejamento para obter a Qualidade; da coordenação das atividades entre os departamentos; do estabelecimento de padrões da Qualidade; além das técnicas estatísticas.

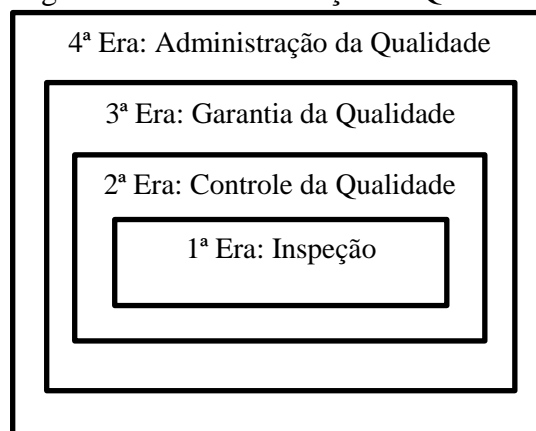
---

<sup>13</sup> Processo de trabalho – expressão utilizada para identificar os procedimentos de produção realizados nas fábricas, foco dos estudos de Taylor.

A Era da Gestão de Qualidade Total ou Gestão Estratégica da Qualidade – *Total Quality Management* (TQM). Segundo o autor, esta Era teve início a partir da invasão no mercado americano dos produtos japoneses de alta qualidade, no final da década de 1970. A TQM pode ser considerada a soma e a consequência das três Eras anteriores, estando em curso até hoje.

A figura 2 a seguir representa as Eras de evolução da Qualidade, segundo Garvin (1992, apud BUENO, 2010).

Figura 2 – Eras da evolução da Qualidade



Fonte: adaptado de Bueno (2010).

### 3.2.3 Sistema Toyota de Produção e a teoria do Controle da Qualidade Total

Pode-se dizer que o segundo paradigma na trajetória histórica da administração, após a administração científica, foi o Sistema Toyota de Produção (STP) que, segundo Paim et al. (2009), deu origem a diversos modelos; na sequência emergem os Sistemas da Qualidade. O Sistema Toyota de Produção se constitui no ponto de partida para a gestão por processos.

De acordo com Paim et al. (2009), o sistema STP foi desenvolvido no Japão, na fábrica de automóveis Toyota, no fim da década de 1950, por Toyoda Skichi, Taiichi Ohno e Shigeo Shingo, considerados os pais do STP. Eles revolucionaram métodos e práticas na indústria japonesa como, por exemplo, a automação, o controle da qualidade total – TQC, os círculos de controle de qualidade – CCQ, entre outras práticas que passaram a compor a filosofia de produção denominada “Just in time” (JIT).

O sucesso deste modelo pôde ser visto no período após a II Guerra Mundial, onde a indústria japonesa, reestruturada a partir desta nova metodologia e, especificamente nas décadas de 1970 e 1980, consegue resultados contundentes na indústria automobilística,



criando uma crise no modelo adotado até então pelos Estados Unidos, de melhoria das operações.

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

Para Paim et al. (2009), a noção da existência de perda significativa para a organização é fato consolidado neste modelo. Tanto que “esta noção de perda, segundo este modelo, são atividades que geram apenas custos, ou seja, retiram e não adicionam qualquer valor ao produto”.

O STP funciona alicerçado em dois pilares fundamentais sustentados pelos conceitos de Just in Time (JIT) e Autonomiação (Jidoka). O acrônimo JIT, do termo em inglês Just in Time, traduzido para o português, pode ser entendido como “na hora certa” ou “no momento certo”; de acordo com Ohno (1997, apud CAMARGO et al, 2008, p.2), *Just in Time* “significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na quantidade necessária”. Desta forma, pode-se afirmar que o sistema JIT determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa.

Já o conceito de Autonomiação (*jidoka*) está mais vinculado com autonomia do que com automação. Para Silva (2016), este conceito tem como propósitos originais prevenir a geração e propagação de defeitos na produção, tanto para máquinas, como em operações manuais, e parar a produção quando atingida a quantidade programada. É um mecanismo de controle de anomalias do processo e permite a investigação imediata das causas.

O autor apresenta ainda efeitos importantes alcançados com o conceito *Jidoka*, destacando: “a redução de custo através da redução da força de trabalho; flexibilidade na produção para alterações na demanda; qualidade assegurada; aumento do respeito à condição humana”. (Sugimori et al. (1977) e Mondem (1984) apud SILVA, 2016, p.1).

### 3.2.4 Teóricos da TQC

Muitas foram as contribuições dadas para o desenvolvimento da área da Qualidade. Especialistas como Juran, Deming, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa são considerados os mestres “Gurus” da Qualidade em nível mundial, pois seus métodos propostos para a

qualidade revolucionaram a Administração. Assim, serão apresentadas rapidamente algumas abordagens propostas por esses especialistas, que contribuiram para o desenvolvimento da Qualidade Total.

William Edwards Deming, estatístico nascido nos Estados Unidos, propôs uma transformação gerencial, com base em princípios que são adotados em todos os níveis da organização. De acordo com Fernandes e Costa Neto (1996, p. 174), estes princípios “baseiam-se na responsabilidade e comprometimento da administração, no entendimento das necessidades dos clientes, no entendimento dos processos da organização e no envolvimento de todos, a partir de novas filosofias de gestão de recursos humanos”.

O método proposto por Deming, segundo Bueno (2010), não se preocupou só com a qualidade de produtos e serviços, mas também com a qualidade de vida das pessoas. Deming, com sua proposta, desenvolveu o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), um método de controle que direciona a análise e solução de problemas percorrendo o ciclo de planejar, fazer, checar e agir, ou seja, implementar a melhoria, com enfoque de melhoria contínua, produzindo os resultados esperados de um processo. A seguir, o Quadro 2, representa o modelo de ciclo PDCA elaborado pelo Guia de Gestão de Processo do Governo Gespública.

Quadro 2 – Ciclo PDCA

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do Problema	Definir claramente o problema/processo e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema/processo com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
	3	Análise	Descobrir a causa fundamental.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear a causa fundamental.
D	5	Execução	Bloquear a causa fundamental.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o método de solução do problema para trabalhos futuros.

Fonte: Brasil, 2011.

Joseph Juran contribuiu com o desenvolvimento da Qualidade, a partir de seus estudos, tendo sido o primeiro a propor uma abordagem dos Custos da Qualidade, classificando-os em três categorias: falhas (externas e internas), prevenção e avaliação. Juran,

(1992, apud CARVALHO; PALADINI, 2012), propôs ainda a chamada trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoria.

O *Planejamento da Qualidade* estabelece os objetivos de desempenho e o plano de ações para atingi-los. O *Controle da Qualidade* consiste em avaliar o desempenho operacional, comparar com os objetivos e atuar no processo, quando os resultados se desviarem do desejado. Já a *Melhoria da Qualidade* busca aperfeiçoar o patamar de desempenho atual para níveis acima, tornando a empresa mais competitiva. (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Philip Crosby propôs outra abordagem, chamada de Zero Defeito, que teve origem nos Estados Unidos, em 1961. Esse programa empregava a noção de custo da qualidade, proposta por Juran; sua abordagem filosófica resumia-se em fazer certo na primeira vez, evitando retrabalho. No entanto, conforme Bueno (2010), nesta abordagem foi dada ênfase, pela primeira vez, a aspectos motivacionais e também foi considerada a importância da iniciativa do fator humano, através do treinamento, definição de objetivos e divulgação de resultados da qualidade e o reconhecimento pelo resultado. Crosby (1990, apud BUENO, 2010), afirma que, para o sucesso de um Programa da Qualidade, é fundamental o compromisso efetivo da alta administração.

Armand Feigenbaum, nascido nos EUA, ficou conhecido por ser o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica, propondo o Sistema de Controle da Qualidade Total – TQC (*Total Quality Control*), em 1951. O TQC, para Feigenbaum, (1994, apud CARVALHO e PALADINI, 2012), é “um sistema eficaz para integração dos esforços dos diversos grupos em uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção e na melhoria da qualidade”. Ainda segundo esses autores, Feigenbaum defende a ideia que, para a efetivação do sistema ocorrer, é preciso observar todo o ciclo produtivo, que começa e termina no cliente, de forma a obter produtos e serviços mais econômicos, levando em conta a satisfação total do cliente.

Pode-se afirmar que o sistema preconiza que a qualidade do produto ou serviço deve ser garantida em todas as fases de seu desenvolvimento: projeto, produção, distribuição e assistência pós-venda.

Figura 3 – Desenho do ciclo produtivo, proposto por Feigenbaum



Fonte: adaptado de Carvalho e Paladini (2012).

E, por fim, Kaoru Ishikawa, outra importante personalidade, exerceu papel significativo no modelo japonês, contribuindo na formulação do Controle da Qualidade por toda a Empresa (*Company Wide Quality Control – CWQC*).

Ishikawa foi grande difusor das ferramentas e técnicas da análise e soluções de problemas, que foram amplamente utilizadas pelo Círculo de Controle de Qualidade – CCQ. Cabe aqui ressaltar que este método de trabalho, CCQ, se originou através do STP, a partir da busca pela eliminação de desperdício e por uma produção com qualidade, como dito anteriormente.

De acordo com Campos (2004, p. 20), o CCQ

é um pequeno grupo de pessoas, de uma mesma área de atuação, formação voluntária, e que regularmente desenvolve atividades de controle da qualidade, proporcionando assim, melhorias com o auxílio de métodos de controle da qualidade, permitindo também um auto e mútuo desenvolvimento de forma contínua e com a participação de todos.

Este método de trabalho tem o propósito, segundo o autor, de: a) contribuir para o desenvolvimento da empresa (estrutural e organizacional); b) proporcionar satisfação e respeito à natureza humana, através da criação de um ambiente feliz nos limites de atuação do grupo; c) desenvolver a potencialização do ser humano em suas possibilidades infinitas da capacidade mental, permitindo também a sua aplicação. (CAMPOS, 2004).

Especialistas identificam aspectos positivos que contribuem para o sucesso do CCQ, como: o trabalho em equipe e a solução dos problemas, não apenas a identificação dos mesmos.

São identificadas por Ishikawa as sete Ferramentas da Qualidade, utilizadas no CCQ, como: Fluxograma, Diagrama Ishikawa (ou Espinha de Peixe), Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão e Controle Estatístico de Processo. Dentre as técnicas e ferramentas utilizadas neste método, destacam-se: o princípio do Diagrama de Pareto e o Diagrama de Ishikawa.

### 3.2.5 Gestão da Qualidade Total (TQM)

A partir do exposto acima, fica evidente a evolução da Qualidade na área da Administração. O desenvolvimento do corpo teórico – principalmente com a introdução do conceito de administração da qualidade total, preconizado por Feigenbaum na década de 1950, em seu livro “Total Quality Control” – e o advento dos prêmios da Qualidade – Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) nos Estados Unidos, Prêmio Nacional da Qualidade PNQ no Brasil, European Quality Award *in* ZAIRI, que tiveram como antecessor o Prêmio Deming – proporcionam o entendimento do conceito da Gestão da Qualidade Total - *Total Quality Management*<sup>14</sup> (TQM), como uma filosofia de gestão baseada em um conjunto de princípios, sistemas e ferramentas.

Para Fernandes e Costa Neto (1996, p. 174), “essa filosofia é considerada uma estratégia de negócio, cuja essência é o projeto, a produção e a oferta de novos produtos e serviços a fim de atingir a satisfação total do cliente a um preço aceitável”. Mesmo sendo inicialmente publicado nos Estado Unidos, foram os japoneses que colocaram o conceito em prática e popularizaram a sigla TQM.

A partir de Galgano (1993, apud FERNANDES et al, 1996, p. 174), pode-se identificar que o modelo japonês de qualidade total “é composto por Premissas Básicas, Cultura da Qualidade, Processos Fundamentais e Liderança do Máximo Executivo”, englobando conceitos e filosofias como: valores da empresa relativos aos clientes (interno e externo, incluindo fornecedores), a qualidade em primeiro lugar, entendimento da melhoria

---

<sup>14</sup> O termo Total Quality Management – é encontrado na literatura como “Administração da Qualidade Total” e “Gestão da Qualidade Total”; optou-se utilizar nesta pesquisa o termo Gestão da Qualidade Total.

contínua, participação de todos colaboradores da empresa, conceito de breakthrough<sup>15</sup>, conceito de empowerment<sup>16</sup>, entendimento das relações causa-e-efeito, métodos para resolução de problemas, planejamento para melhoria, atenção centrada nos processos, reconhecimento pessoal, qualidade total da cadeia produtiva, respeito aos colaboradores, formação intensiva, círculo de controle de qualidade (uso de ferramentas da qualidade) gestão do produto ou serviço e total responsabilidade do dirigente máximo (definição de políticas, objetivos estratégicos e verificação do sistema). TQM é definido como:

Uma filosofia de negócio sistematizada, orientada para resultados, cuja obtenção baseia-se na busca permanente da satisfação do cliente, com desempenho superior ao da concorrência, no foco nos processos decorrente do constante alinhamento destes às necessidades mutáveis e evolutivas dos clientes e com o envolvimento de todos os colaboradores do empreendimento, tanto internos como externos, sendo que a promoção, evolução e melhoria desta filosofia é responsabilidade indelegável do dirigente máximo da organização. (FERNANDES; COSTA NETO, 1996, p. 176-177, grifo do autor).

Considerando os princípios do TQM apresentados nesta definição, Fernandes e Costa Neto (1996) destacam que: primeiramente, a satisfação do cliente representa o objetivo principal da empresa, implicando em alinhar os processos gerenciais e de negócios, a melhoria contínua, o planejamento estratégico e os objetivos de aperfeiçoamento, como a medição da satisfação, para atender às necessidades dos clientes.

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

Já o foco nos processos significa que a gestão deve se preocupar com o processo e não com as funções, pois processos produzem resultados. Isso implica no trabalho de equipes multifuncionais e, no entendimento do que Deming chamou de processo ampliado, isto é, o

---

<sup>15</sup> *Breakthrough* é o conceito definido por Juran, estabelecendo que melhorias alcançadas devem ser incorporadas como novos padrões, para que não haja perdas nos níveis de qualidade; é composto pelo planejamento, controle e melhoramento da qualidade.

<sup>16</sup> Empowerment é uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações, através da delegação de poder. Devemos entender este poder como sendo o resultado do compartilhamento de informações fundamentais sobre o negócio e seus projetos, da delegação de autonomia para a tomada de decisões, e da participação ativa dos colaboradores na gestão do negócio, assumindo responsabilidades e liderança de forma compartilhada. (HILSDORF, 2010, p.1).

reconhecimento da importância dos canais de relacionamento da empresa com fornecedores e distribuidores, uma vez que os objetivos de melhoria dependem da qualidade destes.

O comprometimento de todos é um elemento fundamental no TQM; nesta perspectiva, isso requer novas abordagens de organização do trabalho, de aprendizagem, de gestão de recursos humanos e de comunicação entre a administração e seus colaboradores. Estas abordagens são baseadas na formação de equipes e no chamado empowerment, ou seja, visa à constituição de equipes autônomas às quais são atribuídas responsabilidades, orientadas para objetivos de desempenho de melhoria estabelecidos no contexto da estratégia da organização.

Por último, a responsabilidade do dirigente máximo da organização torna-se fundamental para o êxito do TQM, pois o comprometimento com a melhoria contínua deve estar no nível do alto executivo. Ele deverá estabelecer a visão e missão da organização, como também os objetivos de melhoria, fornecer os meios necessários para que os colaboradores desempenhem suas tarefas etc. (FERNANDES; COSTA NETO, 1996).

Enfim, o TQM é uma abordagem abrangente e sistematizada de negócio, ou seja, valores, políticas, sistemas de gestão, estratégias e uso de ferramentas compõem uma estrutura, cujos elementos estão logicamente relacionados.

Como já visto anteriormente, muitas ferramentas da qualidade foram concebidas e tornaram-se referência na obtenção da qualidade nas organizações. Nesta linha de raciocínio, as normas da Organização Internacional para Normalização – *International Organization for Standardization* (ISO), se configura como um novo aliado na questão da Qualidade, ponto que será descrito no item a seguir.

### 3.2.6 Normas ISO: gestão da qualidade

A ISO é uma organização com sede em Genebra – Suíça, que tem o objetivo de estabelecer e publicar normas técnicas de âmbito internacional, para fornecer instrumentos capazes de limitar abusos econômicos e tecnológicos de países desenvolvidos sobre outros menos desenvolvidos.

Esta organização institui requisitos que aperfeiçoam processos internos e produtos, monitora o ambiente de trabalho e satisfação dos clientes, tornando-se uma das entidades de normalização mais influentes do mundo.

Em meio à expansão da globalização, no final da década de 1980, a Organização Internacional para Normalização (ISO) desenvolveu, por meio de um de seus comitês

técnicos, *Quality Mangement and Quality Assurance – ISO/TC 176: Gestão da Qualidade – uma série de normas conhecida por ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade.*

A versão brasileira da norma é de responsabilidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), identificada sob o código ABNT NBR ISO 9000. Esta, por sua vez, descreve, no item generalidades, que, dentre as normas da “família” ISO 9000 desenvolvidas para apoiar as organizações, na implantação e operação de sistemas de gestão da qualidade, destacam-se:

- ABNT NBR ISO 9000 – descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para esses sistemas.
- ABNT NBR ISO 9001 – descreve requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente.
- ABNT NBR ISO 9004 – fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.
- ABNT NBR ISO 19011 – fornece diretrizes sobre auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental.

A ISO 9001, considerada por muitos a mais importante “da família”, é a norma que certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para a implantação do sistema. Cabe ressaltar aqui que estes requisitos são definidos para a gestão de uma empresa e não para a forma específica como um produto deve ser composto e/ou entregue. Esta norma foi um facilitador na relação de fornecedores e clientes ao longo da cadeia produtiva dispersa geograficamente, ajudando a aumentar a eficiência da empresa e a satisfação do cliente.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9001:2008, os princípios da gestão da qualidade preconizados pela norma eram 08 (oito); já, com a nova revisão ABNT NBR ISO 9001:2015, passam a ser 07 (sete), sendo estes:

- *Foco no Cliente:* Atender e superar – as necessidades dos clientes é o foco principal de gestão da qualidade. É importante também manter a confiança dos clientes, portanto adaptar-se às suas necessidades futuras é fundamental.



- *Liderança*: ter um direcionamento ou missão unificados, conduzidos por uma liderança forte; é essencial para garantir que todos na empresa entendam o objetivo.
- *Engajamento das Pessoas (Envolvimento das Pessoas)*: a equipe de trabalho é um dos principais recursos da empresa; será mais fácil gerar valor aos clientes, se puder contar com equipes competentes, dedicadas e qualificadas, em todos os níveis da empresa.
- *Abordagem de Processo e Abordagem Sistêmica para a Gestão*: passam a fazer parte de um único item e consiste em entender as atividades como uma série de processos que se juntam e funcionam com um sistema que contribui para alcançar resultados mais consistentes e previsíveis.
- *Melhoria (Melhoria Contínua)*: nesse princípio, a equipe adquire o conhecimento de como os processos devem ser realizados para atingirem a qualidade. O foco na constante melhoria é necessário, para reagir às mudanças no ambiente interno e externo, para continuar gerando valor aos clientes.
- *Decisão baseada em evidências (Abordagem Factual para Tomada de Decisões)*: tomar decisões nunca é fácil, envolve certo grau de incerteza, porém, obter os resultados esperados é maior, se suas decisões forem baseadas na análise e na avaliação de dados.
- *Gestão de relacionamento (Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores)*: consiste em identificar os relacionamentos importantes com partes interessadas e estabelecer um plano para administrá-los; isso levará ao sucesso contínuo da empresa.

Os requisitos gerais da ISO 9001:2008, por exemplo, informam que uma organização deve estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade. Porém, de acordo com Freitas (2011), para que isso ocorra, cabe à organização seguir as seguintes determinações:

1. Indicar com precisão cada um dos **processos** necessários para o sistema de gestão, conforme reza o item 0.2 – Abordagem de processo;
2. Para cada processo, determinar cada ponto de **interação** com outros processos;
3. Para cada processo, determinar os **métodos** e **critérios** a serem usados para garantir o controle e a eficácia do processo;

4. Fornecer **recursos (econômicos, humanos e instalações)** para que cada processo possa desempenhar o planejado de maneira eficaz;
5. **Monitorar, medir e analisar** cada processo;
6. E, para atingir os resultados desejados, **ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua** devem ser aplicadas a cada processo. (FREITAS, 2011, não paginado, grifo do autor).

A norma ISO 9001:2008, em sua introdução, no item 0.2, abordagem de processo, demonstra que está estruturada de acordo com o ciclo PDCA de melhoria contínua, já visto anteriormente, e é representado pelo esquema a seguir:

Figura 4 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo



Fonte: (NORMA ISO 9001 o que é e como funciona, 2013, não paginado)

A série de normas ISO 9000 difundiu-se rapidamente, tornando-se um requisito de ingresso em muitas cadeias produtivas ao longo dos anos. Desde seu surgimento até hoje, já foram realizadas algumas revisões, (a última versão brasileira da norma é a ABNT NBR ISO 9001:2015). Estas revisões trazem quase sempre novos elementos; por exemplo, de acordo com Maranhão e Macieira (2011, p.43), a revisão da série ISO 9000:2000 trouxe “mudanças conceituais, dentre as quais a obrigatoriedade de a organização evoluir da estrutura por requisitos (compatível com a abordagem funcional) para a abordagem por processos (incompatível com a abordagem funcional).” Ou seja, passou a adotar uma visão de gestão da qualidade e não mais de garantia da qualidade, introduzindo elementos da gestão por processo, gestão por diretrizes e foco no cliente.

Pôde-se perceber, a partir das leituras realizadas, que a Implementação e a Certificação são duas etapas diferentes do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que

buscam o mesmo objetivo: a obtenção da qualidade total. A primeira é a adequação dos processos da empresa, necessários para se obter a certificação ISO. Já na segunda etapa, após a implementação, a empresa deve contratar um organismo certificador independente, que realizará auditorias para verificar se a implementação está de acordo com os requisitos estabelecidos na norma e emitir o certificado.

Enfim, nota-se, a partir do exposto sobre TQC, TQM e ISO, que a evolução do conceito e o foco referente à Qualidade apresentam-se de forma dinâmica, acompanhando os processos de mudanças sociais e das organizações. Com base em Bueno (2012), o Quadro 3 demonstra a mudança de perspectiva sobre a Qualidade no decorrer dos anos.

Quadro 3 – Mudança de perspectiva sobre a Qualidade

<b>Antes</b>	<b>Agora</b>
Visão específica	Visão global
Sistema fechado (foco no produto)	Sistema aberto (foco no mercado)
Ênfase no passado (o que já foi feito)	Ênfase no futuro (o que será possível fazer)
Qualidade vista como custo	Qualidade vista como investimento
Abordagem padronizada e burocrática	Abordagem cada vez mais dinâmica
Busca de otimização numa esfera limitada	Busca de sinergia numa esfera cada vez mais ampla

Fonte: adaptado de Bueno (2012).

### 3.2.7 Reengenharia: a visão americana

A Reengenharia, outro marco evolutivo da Administração, surge em 1990 nos Estados Unidos, proposta por Michael Hammer, em seu artigo “*Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate*”, publicado na Harvard Business Review. Já em 1993, Hammer, em conjunto com James Champy escrevem o livro “*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*”. De acordo com Newton (2011, p.1), o termo surge para “definir ideias referentes a um novo modelo organizacional, aproximando-se dos consumidores, formatado em equipes e desburocratizado”.

Diferentemente das outras abordagens vistas até aqui, a Reengenharia não é restrita ao processo de produção; a unidade de análise passa a ser qualquer processo de negócio, seja de produção, administrativo, ou qualquer outro; e as Tecnologias de Informação (TI) assumem papel importante para a Reengenharia. Segundo Paim et al. (2009, p. 50), “à

Reengenharia se atribuiu a ampla difusão da lógica de se entender e melhorar negócios através de mudanças nos processos e de reprojeto organizacionais e também como um instrumento estratégico para a manutenção de vantagem competitiva”.

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

A metodologia de implantação do processo de Reengenharia é apresentada por Periard (2011), de forma simples e objetiva, em quatro fases, sendo elas: *Preparação* – fase em que são identificados todos os processos da organização, selecionando aqueles que serão redefinidos, viabilizando os recursos necessários. *Planejamento* – o objetivo desta fase é garantir os recursos necessários (tempo, dinheiro, pessoas), estruturar as equipes e distribuir as tarefas. *Implementação* – é a fase em que se analisam os processos selecionados, reinventam os processos, avaliam o impacto das mudanças e implementam o novo processo. *Avaliação* – após a implementação, é a fase de medição e comunicação dos resultados obtidos, além de controlar os processos e gerir os impactos das alterações.

Já para Hammer (1994 apud NEWTON, 2011), a Reengenharia deve ser desenvolvida em seis passos, a saber:

- 1º passo: Determinar as necessidades do cliente e os objetivos do processo que passam pela Reengenharia.
- 2º passo: Mapear e medir o processo atual – nesta etapa é necessário obter algumas respostas e as perguntas típicas são: Como é o processo? Quanto custa o processo? Quanto tempo o processo toma? Quais resultados está conseguindo?
- 3º passo: Analisar e modificar o processo existente – nesta etapa a empresa deve decidir por pequenas alterações no processo, ou por redesenhá-lo novamente.
- 4º passo: Promover Benchmarking<sup>17</sup> – a fim de descobrir alternativas comprovadamente inovadoras.

---

<sup>17</sup> Benchmarking – o termo em inglês representa “análise comparativa”. Segundo Sordi (2012, p.86) “quando comparamos os valores alcançados pelos indicadores de desempenho do processo de negócios da nossa responsabilidade com os valores alcançados pelos processos de negócios de

- 5º passo: Promover a Reengenharia do processo – neste ponto, já foram identificados os potenciais de melhoria no processo existente, bem como as práticas inovadoras, através do Benchmarking.
- 6º passo: Implementar o novo processo – treinar empregados, fazer processo piloto, implementar em escala ampliada e monitorar os resultados.

Além dessas etapas para aplicação da Reengenharia, foram identificados, por Hammer (1994 apud NEWTON, 2011), alguns princípios básicos para um bom desenvolvimento desta, como:

- Organizar o trabalho em função de resultados e não de tarefas;
- Recolher dados apenas uma vez: quando são gerados;
- Incluir pontos de decisão no lugar onde o trabalho é executado;
- Introduzir controles no processo de informação;
- Fazer com que as pessoas que usam o processo executem o trabalho;
- Trabalhar em paralelo em vez de sequencialmente e, depois, integrar os resultados; e
- Tratar recursos geograficamente dispersos de forma integrada.

Para Davenport (1994), as empresas têm de buscar hoje níveis de melhoria não percentuais, mas sim níveis multiplicativos, ou seja, 10X e não 10%. A abordagem revolucionária necessária ao desempenho comercial deve abranger a maneira de ver, estruturar e melhorar a atividade. E estas devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas sim de processos-chave. A melhoria no nível dessa magnitude significa o replanejamento do início ao fim do processo, como também o uso de todas as tecnologias inovadoras e recursos organizacionais disponíveis. É nessa linha de raciocínio que o autor defende a abordagem da Reengenharia de processos e afirma que esta abordagem combina a adoção de uma visão processual da atividade com a aplicação da reengenharia aos processos-chave, trazendo um enorme potencial para obter reduções de custo, tempo, melhorias de qualidade, flexibilidade, entre outros objetivos empresariais.

A Reengenharia adota uma orientação baseada em processo de negócios que envolvem elementos de estrutura, enfoque, medição, propriedade e clientes. Davenport (1994, p.6-7) define processo sendo:

---

classe mundial, estamos exercitando a prática do benchmarking”. Ou seja, aprender através da observação e comparação das melhores práticas.

simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado [...] Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.

Neste sentido, a ênfase é acentuada na maneira de como o trabalho é feito e não o que é o produto. Para Davenport (1994), a estrutura do processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. Os processos possuem elementos como custo, prazo, qualidade e satisfação do cliente que, quando melhorados, resultam em melhora no processo em si.

Ainda segundo este autor, a reengenharia de processos combina uma estrutura para realização de trabalho com uma preocupação com resultados visíveis e drásticos. Por isso, a *reengenharia de processo* distingue-se da *melhoria de processos* que, de acordo com ele, “visa a um nível inferior de mudança” (DAVENPORT, 1994, p.12).

A expressão “melhoria de processos” utilizada por Davenport é entendida aqui pela abordagem administrativa da Gestão da Qualidade. O Quadro 4 representa as diferenças entre as abordagens da Reengenharia e da Gestão da Qualidade, com base neste autor:

Quadro 4 – A diferença entre a Reengenharia e a Qualidade

Fatores de Comparação	Melhoria de processos (Gestão da Qualidade)	Reengenharia
Nível de mudança	Gradual	Radical
Ponto de partida	Processo existente	Redesenhar novo processo
Frequência da mudança	Contínua	Uma única vez
Tempo necessário	Curto prazo	Longo prazo
Participação	De baixo para cima (colaborativa)	De cima para baixo (forte administração da alta gerência)
Âmbito típico	Limitado dentro de funções	Amplo, interfuncional
Risco	Moderado	Alto
Habilitador principal	Controle estatístico	Tecnologia da informação
Tipo de mudança	Cultural	Cultural / estrutural

Fonte: adaptado de Davenport (1994).

A Reengenharia pode ser considerada um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcançarem as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, resdesenhando suas atividades e processos.

Aliar a melhoria de processos à reengenharia de processos num programa de qualidade constante é o segredo para o sucesso. Uma reengenharia de processos deve começar com um bom entendimento de quem são os clientes do processo e o que querem dele.

Pode-se dizer que os instrumentos da reengenharia são basicamente as tecnologias (principalmente as tecnologias da informação) e os fatores organizacionais e humanos. Segundo Davenport (1994, p. 16)

As abordagens do desenvolvimento humano e organizacional, como maior delegação de poderes aos empregados, recurso às equipes autônomas e estruturas organizacionais horizontais, são tão importantes para a realização da mudança de processo quanto qualquer instrumento técnico. Na verdade, a tecnologia da informação é pouco eficaz sem as inovações humanas simultâneas.

Portanto, para os estudiosos da área, para a Reengenharia alcançar grandes melhoramentos não se pode apenas cortar custo e simplesmente automatizar processos mas sim mudar as regras (antigas e impostas) da organização para novas e produtivas regras. Desta forma, a Reengenharia se constitui em mais uma das abordagens de melhoria do desempenho empresarial, ou seja, da melhoria dos processos, dando início à gestão por processos.

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

Nas últimas décadas, de acordo com Sordi (2012), a busca pela qualidade total procurou melhorar a especialização das áreas funcionais e, na busca por excelência, percebeu-se que estas iniciativas resolviam apenas problemas localizados, não abrangendo as questões estruturais das organizações. Nesta perspectiva, a busca por soluções mais eficazes levou as empresas a alterarem o foco administrativo e o fluxo de trabalho das áreas funcionais para os processos de negócios.

A partir da literatura da área, pode-se constatar consenso entre os autores, ao afirmarem que a gestão por processos não deriva de único modelo intelectual, mas sim se caracteriza pela evolução de quadros conceituais antecedentes. De acordo com Paim et al. (2009), na visão da engenharia de produção, são “os quadros conceituais do Sistema Toyota de Produção, da Teoria das Restrições, da Reengenharia de Processos e das lógicas da Gestão da Qualidade que influenciaram e consolidaram a gestão de processos”.

Ainda conforme este autor, foi com o rompimento, na Toyota, de alguns pressupostos do Paradigma da Melhoria nas Operações, como a separação entre planejamento e execução e a incorporação de elementos, como “visão orientada para o cliente, foco no processo como

um todo, preocupação com a integração informática e revisão dos perfis de competência”, que houve mudança de paradigma para Melhoria de Processos. (PAIM et al., 2009, p.37).

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

Os termos gestão por processos e gestão de processos são geralmente confundidos. Portanto, cabe aqui esclarecer que a “gestão por processos” não é sinônimo da expressão “gestão de processos”. Segundo Sordi (2012), o uso da preposição *por* no lugar da preposição *de* atribui um valor semântico diferente, que significa finalidade.

A gestão por processos constitui-se como uma abordagem administrativa com prioridade, foco e desenvolvimento dos processos de negócios essenciais. Ou seja, procura-se ver a organização de forma mais ampla, com as áreas exercendo suas atividades de forma inter-relacionada, tendo por objetivo a garantia da satisfação do cliente.

Já a gestão de processos possui uma abrangência muito reduzida em relação à primeira; segundo Sordi (2012), esta se “constitui em um estilo de organização e gerenciamento de operação da empresa”. Ou seja, o gerenciamento é feito de modo individualizado; quando se têm processos mapeados sendo monitorados, mantidos sob controle, e que estão funcionando conforme planejado, afirma-se que há gestão de processos.

A gestão de processos não garante o gerenciamento alinhado à estratégia da organização, foco no desenvolvimento do produto, ou serviço para o cliente, nem o fortalecimento da comunicação em todos os níveis da organização; contudo, esses são os benefícios quando se tem a gestão por processos.

Ao trazer a discussão sobre a abordagem da gestão por processos, é importante salientar o grande impacto (mudança) que esta causa nas organizações. Podem-se destacar aqui três esferas significativas que são diretamente impactadas pela gestão por processo, que são: estrutura organizacional, os recursos humanos e as tecnologias de informação.

Já Alvarenga Netto (2006) identifica três vetores na mudança organizacional proporcionada pela abordagem da gestão por processos, sendo estes: 1) Tecnologia da Informação, 2) Filosofia da Qualidade e 3) Potencialização e trabalho em equipe.

Quanto à estrutura organizacional, esta é extremamente impactada, pois a abordagem por processos provoca uma ruptura na tradicional estrutura Funcional das organizações. De acordo com Sordi (2012), a estrutura funcional proveniente da divisão do trabalho em funções possui ações verticais limitadas a departamentos e setores (hierarquia vertical). Este tipo de estrutura organizacional contribui negativamente para a formação de barreiras funcionais



provocadas pela quebra nos meios de comunicação entre os departamentos e também para a criação de barreiras hierárquicas, devido à proliferação de níveis hierárquicos, transformando as organizações em ilhas isoladas de conhecimento, conhecidas como silos organizacionais.

Hoje, a complexidade da cadeia produtiva, o grande impacto da informação e das tecnologias na sociedade provocam demandas que a estrutura funcional não consegue mais atender satisfatoriamente.

Nesta perspectiva, a abordagem da gestão por processo promove uma mudança na estrutura organizacional capaz de atender às demandas atuais. A estrutura deixa de ser hierárquica e passa a ser horizontal, com ações transversais, com uma administração colaborativa, formada por equipes multidisciplinares, com ênfase na melhoria do trabalho e com foco na satisfação do cliente.

Segundo Sordi (2012, p. 34), a abordagem da gestão por processo provoca alterações na estrutura organizacional; entre as mais relevantes destaca:

deslocamento de grande parte do processo decisório, que, antes, estava em mãos de superiores hierárquicos, para os “donos de processos” e operadores; eliminação das barreiras de comunicações hierárquicas e funcionais da organização; enxugamento dos níveis hierárquicos de decisão; reconfiguração das habilidades necessárias para o trabalho orientado a processos; fortalecimento de parcerias externas e terceirização de atividades não fundamentais para organização.

Desta forma, percebe-se que a estrutura organizacional horizontal, promovida pela gestão por processos, se propõe a providenciar agilidade nos processos, adaptando-se ao mercado e fornecendo valor ao cliente. A seguir, o Quadro 5 representa as diferenças entre as abordagens funcional e por processos.

Quadro 5 – Diferenças entre a abordagem funcional e a abordagem por processos

<b>Características analisadas</b>	<b>Abordagem funcional</b>	<b>Abordagem por processos</b>
<b>Estrutura organizacional</b>	Estrutura hierárquica vertical / departamentalização	Estrutura organizacional horizontal / baseada em equipes de processos
<b>Autonomia operacional</b>	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Potencializa os colaboradores, dando autoridade para tomadas de decisão (empowerment)
<b>Cadeia de comando</b>	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos (grande escala hierárquica)	Fundamentada na negociação e colaboração (dono do processo)
<b>Alocação de pessoal</b>	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais (departamentos)	Equipes de processos multifuncionais (diversos perfis e habilidades)

<b>Natureza do trabalho</b>	Repetitivo e com escopo restrito / mecanicista	Bastante diversificado, direcionado ao conhecimento (evolução e adaptação)
<b>Organização do trabalho</b>	Em procedimentos de áreas funcionais (linearidade)	Por meio de processos multifuncionais (sistêmico)
<b>Utilização de tecnologia</b>	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração dos sistemas de informação

Fonte: adaptado de Sordi (2012).

Já os recursos humanos na abordagem por processo, para alguns autores, são considerados fundamentais, pois há um grau maior de exigência, para que pessoas assumam iniciativas e tomem decisões, o que depende de uma postura engajada do colaborador.

A formação de equipes com autonomia, com poder de decisão (responsabilidade), e a contínua capacitação do colaborador, o chamado empowerment – potencialização dos colaboradores, além da mudança da cadeia de comando, que passa a ser responsabilidade do “dono do processo”, representam mudanças significativas na relação entre empresas e empregados, conforme afirma Drucker (apud SORDI, 2012, p. 33),

a lealdade deixa de ser o objeto central, em detrimento da conquista da confiança; a força de trabalho passa a ser um produto a ser comercializado e não um encargo trabalhista; os profissionais passam a gerir pessoalmente as próprias carreiras; “o que eu quero para mim?” deixa de ser a principal pergunta do trabalhador, dando lugar e vez ao questionamento “o que eles querem e quais são seus objetivos?”. Isso significa marketing de relacionamento e, marketing, começa-se pelo cliente e não pelo próprio produto, ou seja, começa-se pelo desenvolvimento de relacionamento de confiança com a provável organização contratante de serviços profissionais.

As tecnologias, principalmente as tecnologias da informação, podem ser vistas como uma ferramenta importante no direcionamento das mudanças organizacionais. No passado, os sistemas de informação eram vistos sempre como um dos recursos operacionais mais inflexíveis.

Para Paim et al. (2009), a melhoria de processos hoje é uma tendência, em grande parte, por investimentos na implantação das Tecnologias de Informação, para melhorar o fluxo das informações ao longo dos processos. Ainda de acordo com este autor:

o paradigma da melhoria de processos parece estar se estabelecendo nas organizações produtivas. O amadurecimento das tecnologias que a suportam tem sido um vetor fundamental para o seu sucesso em comparação ao seu antecessor. Por outro lado, essas tecnologias, em particular a TI, parecem apontar para novas fronteiras de paradigmas gerenciais, em que os processos não mais seriam o foco principal dos esforços de melhoria e gestão, mas o conhecimento e a inovação, respectivamente, a fonte e o resultado que hoje

parecem ser as maiores apostas em termos de diferenciação competitiva no mundo. (PAIM et al, 2009, p. 42).

A dinâmica informacional, tecnológica e social faz com que os processos de negócios sejam cada vez mais colaborativos, envolvendo diversas parcerias na operação do processo, compreendendo assim uma diversidade de sistemas. Para Sordi (2012), para atender essa nova realidade, é necessário que o gerenciamento dos processos seja implementado por uma camada de software que abranja e controle as ações de todos os softwares envolvidos na operação do processo. Diferentemente do que ocorria no passado, em que todas as transações de um processo estavam implementadas sob a direção de um único software.

Nesta perspectiva, as soluções de software Business Process Management System (BPMS) surgem como alternativa para atender a complexidade, extensão, dinamismo e segmentação dos atuais processos de negócios. Como afirma Sordi (2012, p.170-171), atualmente:

há demanda por uma camada de orquestração de atividades, de gestão de regras de negócio, que seja genérica, isto é, aplicável a qualquer processo de negócios, e que seja independente dos softwares que implementam as transações de negócio. Essas condições são atendidas pelas soluções de gerenciamento de processos de negócios (BPMS).

As principais características do modelo conceitual da solução de software BPMS identificadas foram:

- A solução preserva os investimentos já realizados em softwares nas organizações, pois a proposta do BPMS é a integração e conexão dos sistemas de informação já existentes à camada de gestão por processo de negócio;
- Possuir uma moderna tecnologia de integração entre sistemas (componentes de comunicação);
- Capacidade de gerenciamento de instância ou ocorrência ao longo de toda a cadeia do processo;
- A camada de gerenciamento do processo permite analisar o desempenho do processo, ou alguma ocorrência específica.

De acordo com Sordi (2012), o modelo conceitual do BPMS é composto por três camadas de integração, sendo um Ambiente de Gestão do Processo (AGP), outro Ambiente de Integração Tecnológica (AIT) e, por fim, Ambientes Computacionais – AC (internos e externos à organização).

Os investimentos na implantação das Tecnologias de Informação, para melhorar o fluxo das informações ao longo dos processos, segundo Paim et al. (2009), apresentam dois problemas: o 1º, o modelo mental vigente dos gestores que escolhem as soluções de TI com lógica estritamente funcional e o 2º problema, relaciona-se ao deslocamento entre o desenvolvimento de novas soluções de TI e as reais necessidades dos processos de cada organização.

Mas, para que o objetivo principal desta seção seja alcançado - caracterizar conceitualmente a gestão por processos, é fundamental que se tenha bom discernimento de alguns conceitos que envolvem a abordagem da gestão por processos.

Os processos de negócios são objeto de interesse da abordagem por processo; no entanto, existem muitas definições análogas e complementares na literatura para este termo, que em sua essência comum podem ser definidos, segundo Sordi (2012, p. 13), “processos de negócio são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final”.

De acordo com Cruz (2005), os processos de negócio, quanto à sua natureza, podem ser industrial e administrativo (ou suporte). O processo de negócio industrial é o que produz o bem ou serviço comercializado pela empresa e pode ser de dois tipos: processos industriais de manufatura e processos industriais de serviços. Já o processo de negócio administrativo é o processo de apoio à área de produção e também às áreas administrativas de qualquer organização. As atividades que compõem esse tipo de processo são as atividades conhecidas como atividades meio.

De acordo com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento – BPM CBOK da *International Association of Business Process Management Professionals* – ABPMP, os processos de negócio são identificados de três tipos: *processos primários* – chamados também de essenciais ou finalísticos, já que representam as atividades essenciais que uma organização desempenha para cumprir sua missão. São processos ponta-a-ponta, interfuncionais e entregam valor ao cliente; *processos de suporte* – também conhecidos como processos de apoio, são desenvolvidos para prover suporte aos processos principais, frequentemente gerenciam recursos e/ou infraestrutura requerida pelos processos primários. Apesar de não gerarem valor aos clientes, estes são fundamentais e estratégicos para a organização, na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários. Por último, os *processos de gerenciamento* – são aqueles diretamente vinculados à gestão, necessários para assegurar as organizações operando de maneira efetiva e eficiente. Estes são utilizados para medir, monitorar e controlar

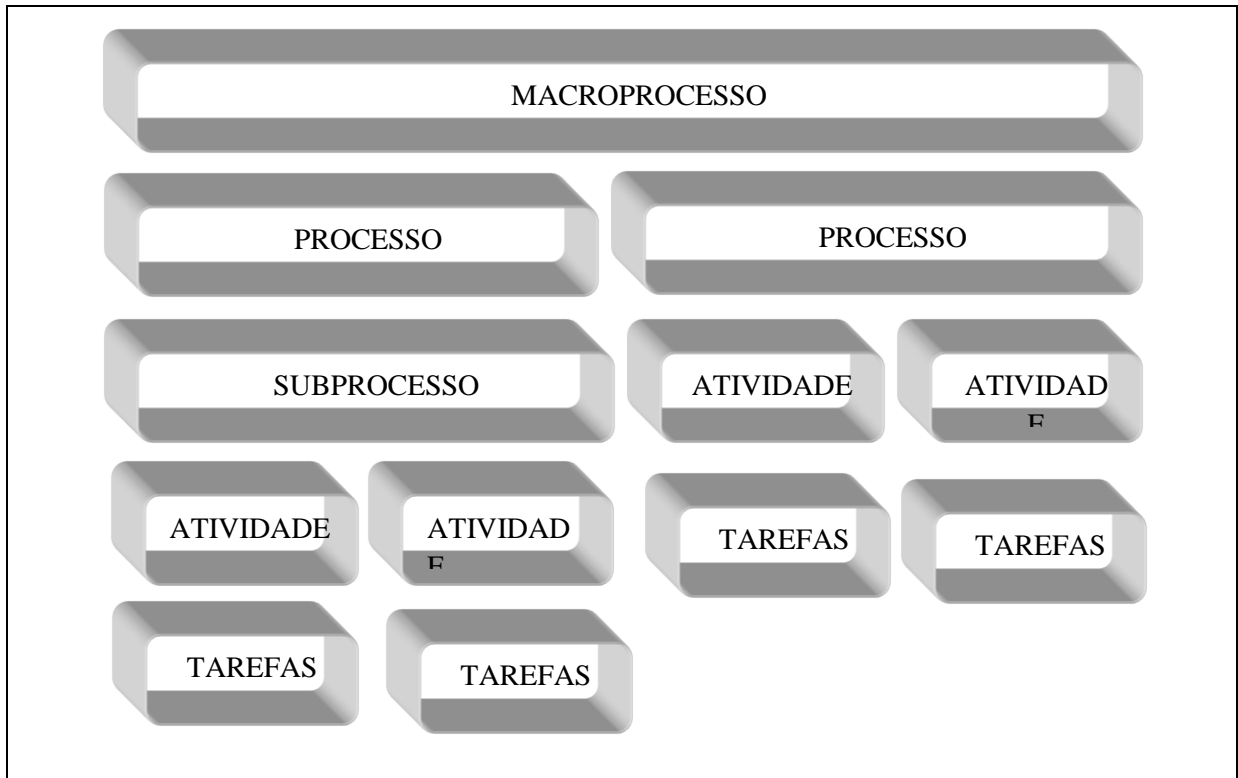
atividades de negócios, assegurando que um processo primário ou de suporte atinja metas desejáveis.

No conjunto do Guia da ABPMP CBOOK são dadas definições que representam a estrutura hierárquica dos processos; destaca-se aqui:

- Macroprocesso: É um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem impacto significativo na forma como a organização funciona.
- Processo: Conjunto de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas e consomem recursos na sua execução (tempo, dinheiro, materiais). Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término ou a outro processo.
- Subprocesso: Detalhamento interno de um processo;
- Atividade: Decomposição de um subprocesso. Atividade é um trabalho realizado na organização, composta de: a) Entrada – objeto real ou abstrato, ou informação, que sofrerá transformação pela atividade; b) Regras de negócio – objeto ou informação que restringe a atividade e regula a transformação de entradas em saídas; c) Saídas – objeto ou informação produzida como resultado da execução da atividade; d) Executor – recursos (equipamentos, pessoas) necessários para execução da atividade;
- Tarefa: É uma decomposição ou detalhamento de uma atividade. É a menor unidade de trabalho com significado executada por uma pessoa ou máquina.

A seguir foi elaborada a Figura 5, para representação gráfica da hierarquização dos processos.

Figura 5 – Hierarquia de processos



Fonte: adaptado com base no Guia CBOK (2009).

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

O termo é a tradução da expressão em inglês *Business Process Management* (BPM) que, para Maranhão e Macieira (2011, p.33), “BPM pode ser compreendida como um sinônimo de abordagem por processo”, haja vista não ser sensato agendar esforços para melhorar processos sem estes estarem vinculados à estratégia organizacional.

O Guia para BPM CBOK, da ABPMP, define Gerenciamento de Processo de Negócio como:

uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, 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 envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais assistida por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta-a-ponta que conduzem a resultados de negócios, criam valor e permitem que uma organização cumpra com seus objetivos de negócio com mais agilidade. (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2009, p.30-31).

Segundo Davenport (1994, apud DUVAL, 2013, p. 1):

Seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, desde que se tenha começo e fim, inputs e outputs, claramente identificados. Esta estrutura auxilia a integração dos setores facilitando a continuidade do fluxo de trabalho.

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

Maranhão e Macieira (2011, p.34) compreendem BPM como “uma estratégia para organizar, executar e otimizar os processos, com o fim de estabelecer o entendimento comum entre a Área de Negócios e as Equipes de Tecnologia da Informação (TI)”. Em outras palavras, o BPM é um conceito que vincula a gestão de negócio com a TI.

A abordagem da gestão por processo a ser considerada para fins deste estudo será a do Gerenciamento de Processos de Negócio, também conhecida por *Business Process Management* – BPM.

Ao abordar a metodologia BPM, não se pode ignorar seu Ciclo de Vida. O Guia CBOOK caracteriza este ciclo de vida como contínuo (processo) de atividades integradas de BPM, representando-o resumidamente por um conjunto gradual e interativo de atividades que incluem:

- *Planejamento e Estratégia* – nesta etapa são vistas as necessidades de alinhamento estratégico dos processos. Inicia com o desenvolvimento de um plano e uma estratégia, que começa pelo entendimento das estratégias e metas da organização. O plano oferece uma estrutura e o direcionamento para o gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Também, assegura a integração de estratégia, pessoas, processo e sistemas ao longo de seus limites funcionais. Estabelece ainda a estratégia e o direcionamento de processo de BPM, identificando papéis e responsabilidades organizacionais, patrocínio executivo, metas, expectativas de medições e desempenho e metodologias.
- *Análise de processo de negócio* – compreende informações provenientes de planos estratégicos, modelos de processos, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, com o intuito de entender completamente os processos de negócio no escopo da organização.

- *Desenho e Modelagem de processo de negócio* – esta atividade destaca-se no desenho intencional e cuidadoso de como o trabalho ponta-a-ponta ocorre, de modo a entregar valor aos clientes. É o desenho que define o que a organização quer que o processo seja, procurando responder às questões: o quê, quando, onde, quem e como o trabalho ponta-a-ponta é realizado.
- *Implantação de processos* – é a realização do desenho aprovado em procedimentos e fluxo de trabalho testados e também a implementação de políticas e procedimentos novos ou revisados.
- *Monitoramento e Controle de processos* – esta etapa pode ser entendida como o gerenciamento de desempenho. Pois da contínua medição e monitoramento proveem informações chave de desempenho de processos, através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização.
- *Refinamento de processos* – trata aspectos de ajustes e melhorias de processos, com base nos indicadores e informações-chave de desempenho, adquiridas a partir do monitoramento contínuo.

Maranhão e Macieira (2011, p.31) representam, em um esquema de seis etapas, o que eles denominam “o ciclo completo da abordagem por processo”, sendo estas: 1) Identificar os processos de trabalho; 2) Mapear os processos de trabalho; 3) Modelar os processos de trabalho (redesenho) - definir os registros, - definir os indicadores (objetivos e metas) e - elaborar e implementar as normas; 4) Implementar os processos de trabalho; 5) Medir/avaliar os processos de trabalho; 6) Melhorar os processos de trabalho.

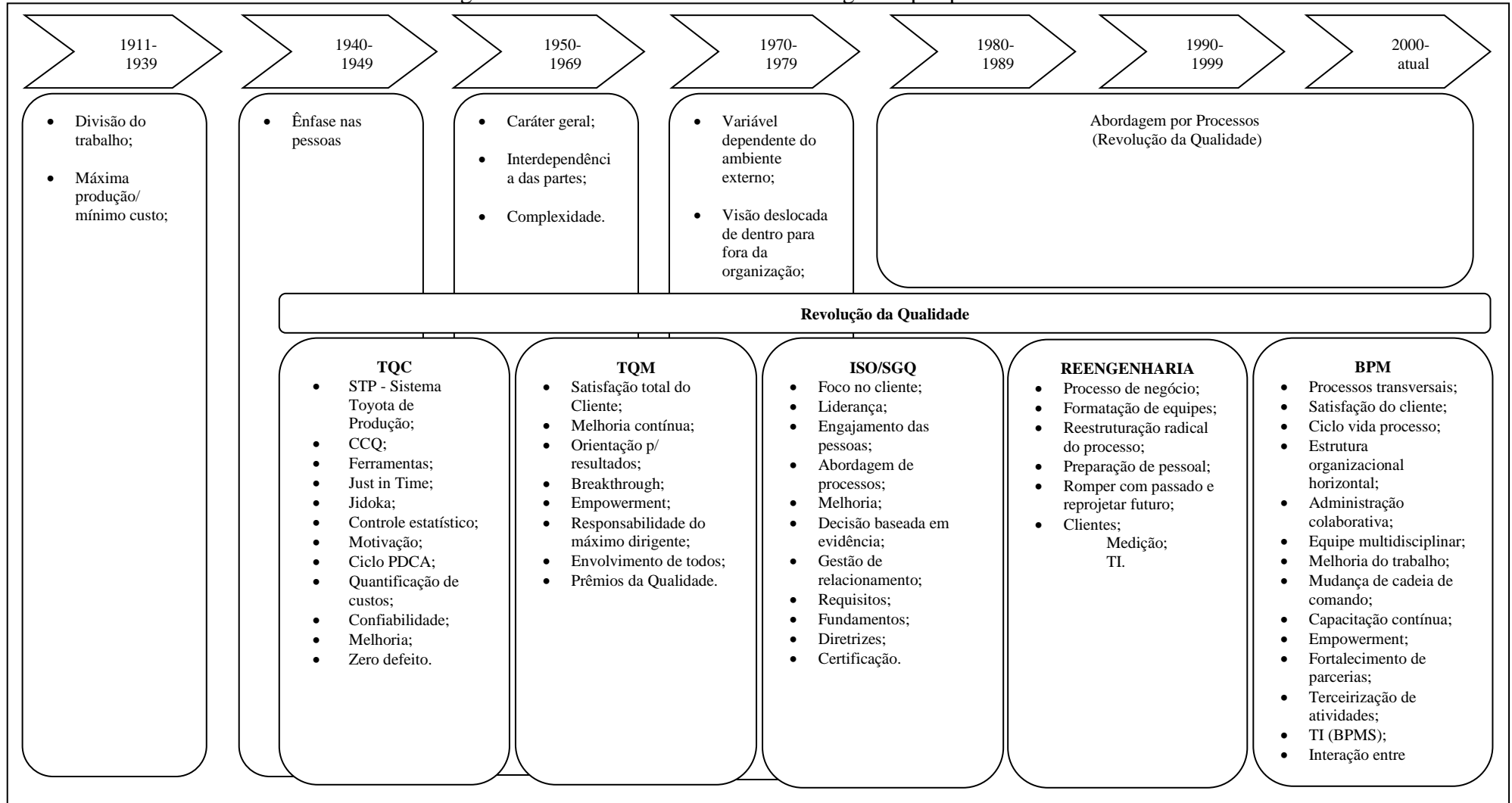
Já Sordi (2012) apresenta um conjunto de oito fases do ciclo de vida e sete recursos organizacionais associados à gestão por processos de negócios. No esquema, o núcleo é representado pelos processos de negócios, que é envolvido pelos recursos organizacionais, que são: estrutura organizacional, recursos humanos, facilidades, papéis e responsabilidades, tecnologias, políticas e regras e conhecimento. Ao redor desses recursos estão as fases do ciclo de vida da gestão por processo de negócio, identificadas como: *planejamento* da sua utilização, *projeto* da sua estrutura operacional e gerencial, *construção*, *disponibilização*, *utilização*, *monitoramento*, identificação de *oportunidades* de melhoria e condução de *ajustes* para efetivar a melhoria.

Desta forma, a adoção de uma abordagem de processo significa a adoção do ponto de vista do cliente. Conforme afirma Davenport (1994, p.8), “os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes”.



A partir do exposto, elaborou-se a Figura 6, para representar o desenvolvimento histórico da gestão por processos.

Figura 6 – Desenvolvimento histórico da gestão por processos



Fonte: elaboração própria.

Enfim, procurou-se nesta seção caracterizar o conceito da Gestão por processos, a partir de um breve histórico do desenvolvimento das teorias da Administração, que formam os pilares da evolução e do desenvolvimento da Ciência da Administração.

Abordou-se também aqui o ponto de partida da gestão por processos, através de uma aproximação dos processos sob a perspectiva da qualidade. Destacou-se a importância da área de OSM para a padronização, normatização e racionalização das atividades administrativas.

Foi apresentado, na construção deste marco conceitual, o desenvolvimento da área da Qualidade, a partir das Eras da inspeção, controle da qualidade, garantia da qualidade e administração da qualidade, bem como os teóricos da qualidade, com suas teorias e ferramentas. A importância do Sistema Toyota de Produção, como um marco para a constituição do Controle da Qualidade Total, foi também destacada.

A Gestão da Qualidade Total também foi apresentada, como uma filosofia pautada na orientação por resultado, na satisfação do cliente, com foco no processo, com envolvimento de todos e de responsabilidade máxima do dirigente da organização.

A normalização ISO (série ISO 9000), sobre Sistemas de Gestão da Qualidade, foi outro ponto de apreciação, uma vez que se constitui em um fator importante, não só para a Administração, como também para todas as áreas que buscam a qualidade nas suas ações. Com esse conjunto de normas, pode-se perceber que os princípios preconizados são: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processos, melhoria, decisão baseada em evidência e gestão de relacionamento.

A reengenharia de processos foi também apresentada nesta seção, como um dos elementos norteadores e impulsionadores da gestão por processos. Essa abordagem se diferencia das demais, pois possui uma visão que não é restrita apenas aos processos de produção e está baseada na reestruturação dramática e radical dos processos, tendo como balizadores o apoio da alta administração, o uso intenso de tecnologia da informação e a preparação dos recursos humanos para a transformação.

Por fim, é apresentada a abordagem da gestão por processos, seus impactos na estrutura organizacional, nos recursos humanos e nas tecnologias de informação de uma organização. Também foram apresentadas algumas definições, a diferença entre gestão por processos e gestão de processos, e práticas do gerenciamento de processo de negócio (BPM), ou seja, as dimensões do ciclo de vida do processo.

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

Nos capítulos anteriores foram esclarecidas as diferentes abordagens do conceito de gestão de documentos na Arquivologia, evidenciando sua estreita relação com a Administração, através dos princípios de eficiência e eficácia, que influenciaram o seu surgimento e desenvolvimento, onde foram demonstradas também as novas perspectivas.

Posteriormente, buscou-se caracterizar conceitualmente a gestão por processos, com base no seu desenvolvimento na Administração, a fim de realizar apropriação deste conceito, identificando suas dimensões essenciais, na perspectiva de contribuir para a gestão de documentos. Desta forma, apresentou-se um Roteiro para aplicação da gestão por processos na gestão de documentos.

Nesta seção, pretende-se evidenciar a relação existente entre a gestão por processos e a gestão de documentos, pois verifica-se a existência de contribuições mútuas, o que denota a interdisciplinaridade entre as áreas; além disso, iremos identificar o cenário arquivístico da UFRJ, contextualizar a universidade no âmbito da administração pública federal, com um breve histórico da Instituição e caracterizar a Divisão de Gestão Documental e da Informação (DGDI) como campo empírico desta pesquisa.

É objetivo também desta seção apresentar o Roteiro de gestão por processos aplicado à gestão de documentos e uma análise comentada deste; para isso foi utilizada uma listagem de verificação, onde foram definidos parâmetros referentes a cada dimensão da gestão por processos, considerados como pertinentes para esta avaliação, bem como questões a serem levantadas para embasar a referida análise.

Este Roteiro, junto à Listagem de Verificação, se constitui como um modelo de racionalidade a ser aplicado na matriz do macroprocesso de gestão de documentos, sendo também o produto desta pesquisa. Para que esta aplicação possa ser realizada, faz-se necessário apresentar a UFRJ em seu contexto histórico e arquivístico, como será visto a seguir.

### 4.1 A UFRJ: contexto histórico e arquivístico

A fim de contextualizar o marco empírico desta pesquisa, é importante abordar, em princípio, alguns aspectos da Administração Pública Brasileira, assim como o papel da universidade neste contexto.

A administração pública brasileira passou por um processo evolutivo ao longo dos tempos, onde se podem destacar três momentos, segundo Luciano Oliveira ([200-?]):

O primeiro momento é identificado pelo modelo de Administração Pública Patrimonialista, onde o aparelho do Estado é a extensão do próprio poder do governante e seus funcionários são considerados como membros da nobreza. Pode-se afirmar que este é o modelo de administração próprio do poder absolutista do século XVIII, onde a corrupção e o nepotismo fazem parte da mesma.

O segundo momento é caracterizado pelo modelo de Administração Pública Burocrática, que nasce com o objetivo de combater os problemas da administração patrimonialista existente na época, ou seja, a corrupção e o nepotismo. Portanto, o modelo burocrático apresenta características de uma administração impessoal, formal, hierárquica e funcional, ou seja, um tipo de administração que se centra na ideia da carreira pública e da profissionalização do servidor.

Este modelo, porém, corre o risco de se tornar ineficiente, uma vez que o Estado volta-se para si mesmo, como na abordagem abaixo:

[...] embora possua o grande mérito de ser efetiva no controle dos abusos, corre o risco de transformar o controle a ela inerente em um verdadeiro fim do Estado, e não um simples meio para atingir seus objetivos. Com isso, a máquina administrativa volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. O seu grande problema, portanto, é a possibilidade de se tornar ineficiente, autorreferente e incapaz de atender adequadamente os anseios dos cidadãos (OLIVEIRA, [200-?], p. 1).

Já o terceiro momento apresenta o modelo de Administração Pública Gerencial, que surge como possibilidade de solução para os problemas burocráticos. Este modelo pauta-se na eficiência, no aumento da qualidade dos serviços oferecidos e na redução de seus custos. O cidadão passa a ser reconhecido como cliente do Estado; com isso, este se torna fundamental para o desenvolvimento de uma administração efetiva e eficiente. A diferença deste modelo para o modelo burocrático reside na maneira como é feito o controle, que passa a concentrar-se nos resultados e não mais nos processos em si, procurando-se, ainda, garantir a autonomia do servidor para atingir tais resultados, que serão verificados posteriormente.

Essa breve contextualização do desenvolvimento da Administração Pública Brasileira compreende a Universidade como parte desse conjunto de governo, que presta serviço aos cidadãos.

Na forma da Lei (BRASIL, 1988, não paginado), a Administração Pública, direta ou indireta, de qualquer um dos três poderes, deve seguir os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Para tanto, a Universidade deve se dispor a obedecer a esses princípios. Esta mesma Lei garante ainda aos cidadãos direitos básicos, como educação e acesso à informação.

A universidade está inserida, como autarquia, na Administração Pública Indireta Brasileira, pois possui personalidade jurídica própria e desempenha função do Estado de maneira descentralizada. A função pública própria da universidade, na forma da lei, é o ensino, pesquisa e extensão.

Ao considerar a universidade como o lugar de produção e disseminação do conhecimento, é preciso considerar também a produção dos documentos de arquivo, em decorrência do exercício de suas funções e atividades, como fonte primária do desenvolvimento de conhecimento técnico-científico e social.

Nesse sentido, o exercício do planejamento sistematizado com a aplicação de conceitos modernos que facilitem o acompanhamento, a fiscalização e o controle, tanto pela sociedade quanto pelo próprio Estado, fortalecem as relações institucionais e sociais.

As organizações públicas normalmente gerenciam informações em nome do governo e devem cumprir certas obrigações perante a sociedade, com respeito ao trato da informação. Para Valentim (2012), entende-se que a compreensão e o estudo dos fluxos de informações, como processos que agregam valor à informação, podem ser explorados para a promoção da governança do setor público.

Acredita-se ser pertinente para este estudo contextualizar a importância da gestão de documentos para uma boa governança, apresentando aqui o conceito de governança e sua relação e relevância com a gestão de documentos.

O termo governança, surgido inicialmente nas organizações privadas, hoje tem recebido atenção em todos os setores, até mesmo na esfera pública. Segundo o TCU, a expressão “governança pública” comporta uma multiplicidade de significados, derivados dos diferentes enfoques de análise possíveis.

De acordo com Zorzal (2015, p. 73), “a literatura propõe diversas definições para a governança, no entanto a maioria está alicerçada em três dimensões: autoridade, tomada de decisão e accountability<sup>18</sup>”.

---

<sup>18</sup> Accountability – o termo não tem tradução literal para o idioma português, mas seu significado tem a ver com o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os dirigentes públicos a prestar contas de seus atos (MATIAS-PEREIRA, 2010, apud ZORZAL 2015).

Segundo Mishra (2010, apud ZORZAL, 2015, p. 72):

Governança relaciona-se com um país ou sociedade como um todo e abraça uma ampla área de questões sobre a eficiência do governo – incluindo accountability e transparência – ocupa-se dos direitos humanos, coesão social, igualdade, democracia, cidadania, participação, corrupção, entre outros. Objetiva tornar o governo mais responsável, aberto, transparente e democrático. Governança basicamente foca no processo de governo envolvendo interações entre várias instituições formais e informais assim como influencia as políticas e decisões que se preocupam com as vidas públicas.

Portanto, para Zorzal (2015), uma boa governança, “Good governance”, será entendida como uma administração eficaz e eficiente em uma estrutura democrática. As características da boa governança são traduzidas pela: transparência, accountability, responsabilização, participação, cooperação entre o Estado e outros atores.

Já uma “Poor governance”, segundo a mesma autora, é entendida aqui por uma má governança ou uma governança ineficiente, é caracterizada por uma política arbitrária, com sistema legal injusto, sem atenção com a aplicação das leis, burocracia irresponsável, abuso do poder executivo, sociedade civil não envolvida com a vida pública e corrupção generalizada.

Enfim, enquanto a boa governança fomenta um Estado forte, capaz de um desenvolvimento econômico e social sustentado, a má governança mina todos esses esforços.

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

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

A governança informacional<sup>19</sup> só será possível e obterá êxito a partir de uma gestão de documentos eficiente. Segundo Valentim (2012, p.15)

---

<sup>19</sup> Segundo González de Gómez (2002, apud ZORZAL, 2015, p. 75), governança informal que pode ser “[...] definida pelas condições de transparência, convergência e articulação das relações de comunicação-informação entre o Estado e a sociedade”.

A gestão da informação pode ser compreendida como um conjunto de atividades informacionais integradas com enfoque nos fluxos formais existentes no ambiente organizacional. A gestão documental é parte da gestão da informação e pode ser definida como um conjunto de atividades documentais integradas com enfoque na informação arquivística – contempla a informação orgânica e não orgânica –, existente no ambiente organizacional.

Diante do exposto, estes fatores se aliam ao importante papel que a Universidade desenvolve junto à sociedade, prestando serviços educacionais, científicos e culturais. Tornam essenciais medidas que viabilizem a melhora contínua dos serviços prestados pela UFRJ aos cidadãos.

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

A Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, denominada assim desde 1965, é originária da extinta Universidade do Rio de Janeiro, criada pelo Decreto nº 14.343, em 7 de setembro de 1920, com a junção das unidades de ensino superior, já existentes no Rio de Janeiro: a Faculdade de Medicina, a Escola Politécnica e a Faculdade de Direito. Após dezessete anos de sua criação, em 1937, no início do Estado Novo, a Lei nº 452 define uma nova estrutura para a instituição, que passa então a se chamar Universidade do Brasil, com quinze escolas e/ou faculdades no organograma.

O marco regulatório da criação da Universidade está registrado no Art. 1º do Estatuto da UFRJ que descreve:

A Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, instituição de ensino, pesquisa e extensão, com sede na cidade do Rio de Janeiro, no Estado do Rio de Janeiro, criada pelo Decreto n.º 14.343, de 7 de setembro de 1920, com o nome de Universidade do Rio de Janeiro, reorganizada pela Lei n.º 452, de 5 de julho de 1937, sob o nome de Universidade do Brasil, à qual foi outorgada autonomia pelo Decreto-lei n.º 8.393, de 17 de dezembro de 1945, passando a denominar-se Universidade Federal do Rio de Janeiro pela Lei n.º 4.831, de 5 de novembro de 1965, atualmente constituída de acordo com o Plano de Reestruturação aprovado pelo Decreto n.º 60.455-A, de 13 de março de 1967, é pessoa jurídica de direito público, estruturada na forma de autarquia de natureza especial, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Estatuto UFRJ 2013, p. 1).



A universidade vem sofrendo profundas e sucessivas transformações, desde sua criação até os dias atuais, impondo-se como a maior universidade pública federal do país, com aproximadamente setenta unidades de ensino, distribuídas nos três *campi* universitários e nas unidades isoladas, localizadas no Estado do Rio de Janeiro. (MELLO, 2013).

Ainda de acordo com Mello (2013), perante a magnitude da UFRJ, compreende-se o valor da sua documentação, bem como o volume de seu acervo, que se encontra disperso pelas unidades (acadêmicas e administrativas), nas quais a universidade mantém suas atividades. Como uma autarquia subordinada ao Ministério da Educação, a UFRJ, com o passar dos anos, sofre mudanças na sua estrutura organizacional, (fenômeno comum na Administração Pública Brasileira), numa tentativa de modernizar os serviços prestados. Porém, essas mudanças não ocorreram a contento, ou, pelo menos, não na mesma velocidade nos registros oficiais, o que provoca uma discrepância entre o registro oficial e a realidade vivenciada na Instituição.

A UFRJ apresenta atualmente, em seu organograma (ANEXO A), além da Reitoria e do Conselho Universitário, seis Pró-Reitorias, com suas respectivas unidades, a Prefeitura Universitária e o Escritório Técnico Universitário.

Como o objetivo básico da universidade é fornecer ensino, pesquisa e extensão, constituindo-se assim de suas atividades-fim. Mello (2013, p.89), afirma que a universidade:

tem por meta o desenvolvimento do conhecimento através da pesquisa, a transmissão do conhecimento através do ensino e a transmissão do conhecimento através da divulgação. Com essa característica singular o arquivo universitário é formado pela acumulação dos documentos gerados por essas instituições no decorrer de seu funcionamento, sendo de grande importância na vida acadêmica dos alunos e da universidade, pois está voltada para o saber científico.

A relação da universidade com o arquivo é estreita e importante, pois para que a primeira cumpra adequadamente suas funções – ensino, pesquisa e extensão – precisa de informações exatas, atualizadas e pertinentes, sejam elas ligadas às atividades-fim ou às atividades-meio. Já o segundo se caracteriza por um referencial informacional a organizar, moldar e viabilizar as relações administrativas, como também significando um referencial de memória, apto a oferecer relatos, ações, fatos e comportamentos do passado.

Segundo Jilek (apud BELLOTTO, 2014, p. 74-75), o papel principal dos arquivos universitários subdivide-se em:

1. Reunir, processar, divulgar e conservar todos os documentos relativos à administração, à história e ao funcionamento/desenvolvimento da universidade; 2. Avaliar e descrever estes documentos, tornando possível seu acesso, segundo as políticas e procedimentos elaborados especificamente para estes fins; 3. Supervisionar a eliminação, ter o controle da aplicação das tabelas de temporalidade, a fim de que nenhum documento de valor permanente seja destruído.

Disso tudo se depreende seu segundo grande papel, que é o de: 1. Fornecer aos administradores as informações requeridas no menor prazo possível; 2. Fazer as demandas de informação e de pesquisa; requerer-se do serviço de arquivos universitários que proponha e coordene a uniformização de métodos de classificação de documentos dentro das unidades universitárias com a finalidade de recuperação acelerada dos documentos necessários aos administradores.

Neste sentido, o arquivo tem algumas razões para as entidades que os produzem, acumulam, organizam e utilizam, sendo estas: a) melhor eficiência administrativa, devido à eficácia do sistema informacional; b) de ordem cultural, onde os documentos integram o patrimônio documental da universidade; c) relacionado aos interesses dos cidadãos.

Bellotto apresenta cinco vertentes de convergência entre arquivos e universidades, que evidenciam a importância, a aplicabilidade e a relevância dos arquivos junto às instituições de ensino superior, que são:

1. Arquivo na universidade como sistema documental oficial da informação administrativa e da científica dentro das próprias unidades e órgãos de direção.
2. Arquivos culturais com fundos e coleções de origem privada e de interesse da comunidade e da história da região.
3. Arquivos de universidade como integrantes de um sistema maior dentro da esfera jurídico-administrativa à qual a entidade está ligada
4. Assistência técnica das universidades aos arquivos públicos, especialmente os municipais, tão carentes de recursos e de metodologias atualizadas.
5. Ensino arquivístico em níveis de graduação, pós-graduação, especialização e extensão, com o qual a universidade pode enriquecer a própria área e os próprios profissionais. (BELLOTTO, 2014, p. 76).

Sendo assim, a importância dos arquivos na universidade torna-se clara, o que se traduz hoje na busca por maior transparência, qualidade e padronização dos atos administrativos.

#### 4.1.1 Cenário arquivístico da Divisão de Gestão Documental e da Informação – DGDI, na UFRJ

A DGDI nasce de um Serviço de Comunicação – SECOM, que compunha a Universidade do Brasil e que tinha, dentre outras atribuições, a responsabilidade pela guarda dos documentos. Posteriormente, com o objetivo de modernizar os serviços prestados, em 1988 passa a se chamar Divisão de Comunicação – DICOM. No entanto, é com o processo de mudança iniciado em 2004, com profundas transformações, não só estruturais como também conceituais, que culminam, em 2005, com o surgimento da Divisão de Gestão Documental e da Informação – DGDI.

A DGDI até pouco tempo era vista como a antiga DICOM, uma mera divisão de apoio nos serviços de malote/protocolo, publicações de matérias no Boletim, acúmulo de papel desordenado nos depósitos, e microfilmagem sem critério, a fim de minimizar os problemas de espaço físico.

Sob a responsabilidade de uma nova direção, como dito anteriormente, em 2004, iniciou-se um processo de mudança profunda, que levaria a DGDI a um novo patamar, o de órgão responsável pela preservação do patrimônio documental arquivístico da universidade, fazendo prevalecer a legislação em vigor e o próprio estatuto da universidade, que em seu Art.12 prevê “a preservação do patrimônio histórico, artístico e cultural”.

Desta forma, segundo Mello (2013), a equipe realizou um levantamento em dois depósitos cedidos pelo Centro de Letras e Artes (que funcionam como o arquivo central até hoje), para identificar o acúmulo de documentos. Dados atualizados em dezembro de 2016 informam que o acervo contém um total de 17.323 caixas arquivo (o que corresponde a 2.251,99 metros lineares) de documentos das atividades meio e fim da universidade. Deste volume, já foram organizadas cerca de 6.546 caixas arquivo (referentes a 850,98 metros lineares), o que corresponde a 37.78% do acervo total, havendo ainda um acúmulo de massa documental estimado em aproximadamente 10.777 caixas arquivo (1.401,01 metros lineares), correspondente a 62,22% do total.

Com a transformação, a DGDI, em seu ambiente interno, define a missão, visão e os valores, a saber:

**MISSÃO:** Gerir de forma eficiente a documentação e a informação administrativa corrente da UFRJ, com qualidade, celeridade, segurança e inovação. Assegurar o acesso à informação, agregar valor às decisões estratégicas e contribuir para a governança e a desburocratização. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, [2017]).

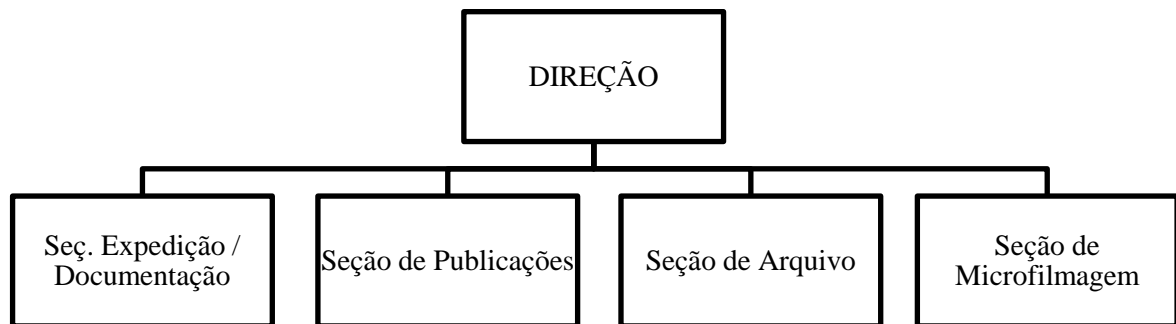
**VISÃO:** Ser excelência em gestão documental e informação, por meio de padronização e racionalização da produção documental e modernização de processos com

utilização de tecnologias da informação (TI). (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, [2017]).

VALORES: Qualidade, Comprometimento, Inovação, Melhoria Contínua, Segurança, Legalidade e Responsabilidade Social e Ambiental. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, [2017]).

A DGDI, unidade administrativa que inicialmente fazia parte da estrutura organizacional da Superintendência de Planejamento e Gestão – SG6, e era constituída de quatro seções, a saber: Seção de Expedição/Documentação, Seção de Publicações, Seção de Arquivo (Arquivo Central) e Seção de Microfilmagem, conforme o Organograma 1.

Organograma 1 – Divisão de Gestão Documental e da Informação antes de 2013

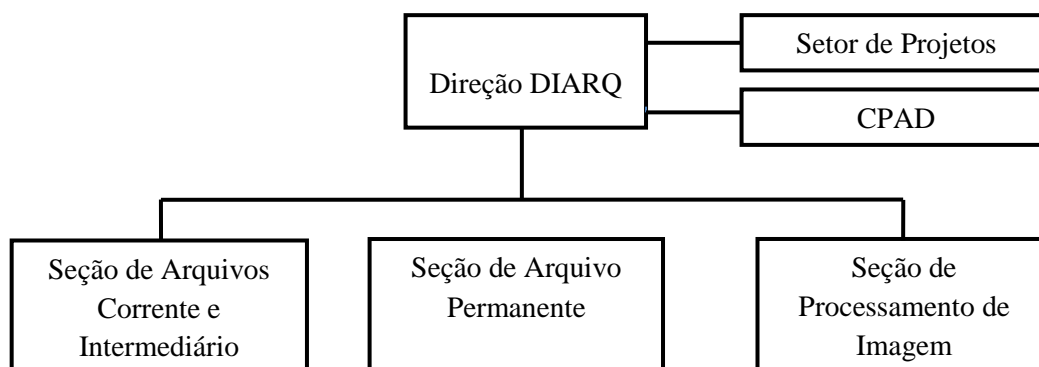


Fonte: elaboração própria

Em 2013, novas mudanças na estrutura foram realizadas, para adequar a atuação da DGDI, que neste momento está subordinada à Pró-Reitoria de Gestão e Governança – PR-6. Novos desafios foram postos na UFRJ e a necessidade de adequar a gestão de documentos tornou-se prioritária. Neste sentido, a Seção de Arquivo, que antes fazia parte da DGDI, transforma-se na Divisão de Arquivos (DIARQ), a fim de dar mais fluidez aos processos arquivísticos realizados até então.

A DIARQ, dispondo de estrutura compatível com a dimensão e relevância de sua competência, em especial com foco nas melhorias necessárias para a questão dos arquivos na universidade, foi constituída das seguintes seções, a saber: Seção de Arquivo Corrente e Intermediário; Seção de Arquivo Permanente; Seção de Processamento de Imagem, além do Setor de Projetos e da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD), conforme o organograma 2.

Organograma 2 – Divisão de Arquivos



Fonte: elaboração própria com base na estrutura da Divisão de Arquivos

A DIARQ possuía as seguintes atribuições:

- Gerir os arquivos corrente e intermediário;
- Gerir os projetos de intervenção arquivística nas unidades acadêmicas e administrativas da universidade;
- Gerir os arquivos permanentes;
- Gerir a microfilmagem e a digitalização de Documentos;
- Atuar como presidente na Comissão Permanente de Avaliação de Documentos.

Neste momento, a DGDI passa a ser constituída por três seções, a saber: Seção Gestão de Documentos / Protocolo Central; Seção Gestão Eletrônica de Documentos; Seção Gestão de Publicações, como representado no organograma 3.

Organograma 3 – DGDI após estruturação de 2013.



Fonte: elaboração própria com base na estrutura da DGDI.

Com a criação da DIARQ, a DGDI tem suas atribuições focadas para o gerenciamento das atividades de protocolo da universidade, (funcionando como protocolo central), das atividades de publicação de matérias no Boletim UFRJ, das atividades de expedição de documentos via malote e postagem via Correios (EBCT) e também da administração dos sistemas de informação utilizados.

Após a criação do Sistema de Arquivo da UFRJ (SIARQ-UFRJ), em março de 2016, através da Portaria do Reitor nº 2726 (ANEXO B), a situação arquivística na instituição vem mudando gradativamente. O SIARQ, órgão de planejamento, tem por competência elaborar a política arquivística que assegure a integridade do patrimônio documental arquivístico da UFRJ e promover sua gestão, preservação, valorização, difusão e acesso. O Arquivo Central é o órgão executor/coordenador do Sistema. Para tanto, adota-se, a partir de então, uma nova estrutura, um novo organograma (ANEXO C).

Hoje a DGDI compõe o recém-instituído Sistema de Arquivos da UFRJ e está hierarquicamente subordinada diretamente ao Arquivo Central. Porém, apesar do grande momento arquivístico para a instituição, o SIARQ-UFRJ ainda está em fase de planejamento (implementação), não funcionando de forma plena em suas atribuições.

Neste momento, a DGDI, que antes estava voltada para o gerenciamento das atividades de protocolo, dos sistemas de informação, publicações e Correios, como dito anteriormente, agora toma a dianteira, tornando-se responsável pelas atividades de gestão de documentos, ou seja, dos procedimentos arquivísticos de gestão de documentos, como classificação, avaliação, transferência, eliminação, entre outras, que estavam sob a responsabilidade da DIARQ.

As principais atribuições da DGDI, agora compondo o Arquivo Central, podem ser assim relacionadas:

- Atuar na Comissão Permanente de Avaliação de Documentos;
- Gerir o Protocolo Central;
- Gerir os sistemas eletrônicos de informação arquivística;
- Gerir as publicações da UFRJ;
- Gerir os arquivos corrente e intermediário da Universidade.

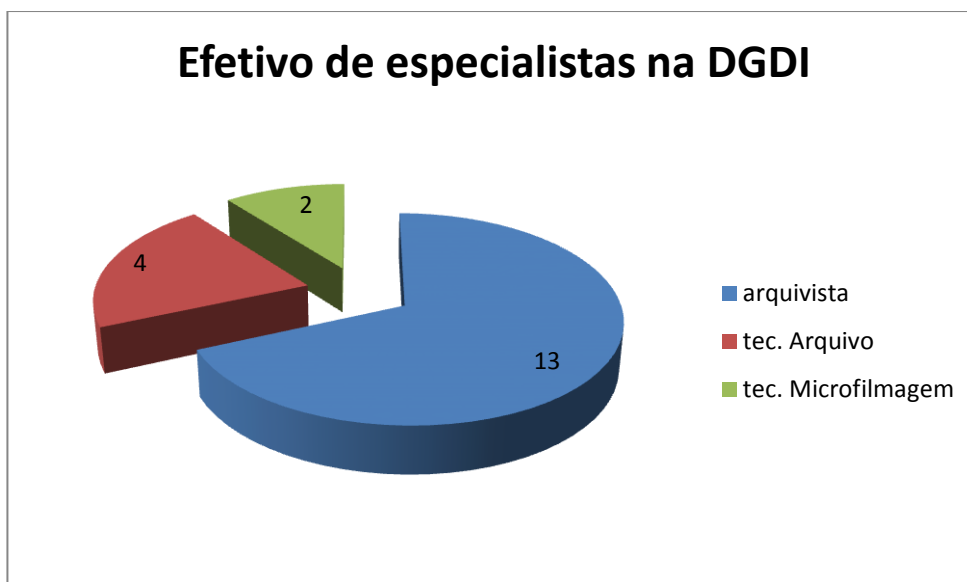
Esta última atribuição, a gerência dos arquivos corrente e intermediário, a partir do SIARQ, assume uma nova dimensão; além dos procedimentos arquivísticos de gestão documental desenvolvidos para o próprio Arquivo Central, a DGDI passa a assessorar as atividades de gestão de documentos também das unidades acadêmicas e administrativas da

universidade. Neste sentido, assume o compromisso com a gestão de documentos no âmbito de toda a UFRJ.

A universidade conta hoje com um efetivo total de aproximadamente 84 servidores especializados em arquivo, sendo destes: 51 arquivistas, 24 técnicos de arquivo e 09 técnicos em microfilmagem (dados fornecidos pela coordenação do SIARQR-UFRJ).

Estes profissionais estão espalhados por toda a universidade; deste total, 19 estão lotados na DGDI, sendo: 13 arquivistas, 4 técnicos de arquivo e 2 técnicos de microfilmagem. Elaborou-se o gráfico 1 para ilustrar o quantitativo de profissionais lotados na DGDI.

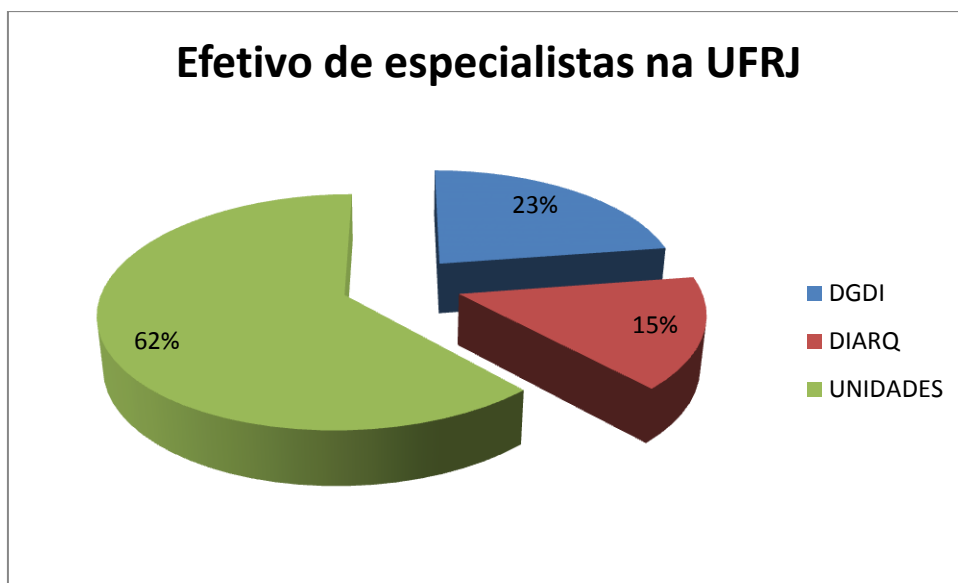
Gráfico 1 – Efetivo de especialistas na DGDI



Fonte: elaboração própria, com base nos dados da coordenação do SIARQ-UFRJ.

De forma geral, a DGDI possui hoje 23% do efetivo total desses especialistas na universidade, conforme mostra o gráfico 2.

Gráfico 2 – Efetivo de especialistas na UFRJ



Fonte: elaboração própria, com base nos dados da coordenação do SIARQ-UFRJ.

A partir desses números, poder-se-ia pensar que a situação arquivística da UFRJ é favorável, que não há problemas de desorganização, de massa documental acumulada, de documentos deteriorados, perdidos, que os serviços arquivísticos prestados para a universidade funcionam perfeitamente ou, no mínimo, que se reconhecem os problemas mas estes são tratados prontamente pela equipe de especialistas. Infelizmente, esta não é a realidade arquivística da universidade.

Já com relação aos processos (procedimentos arquivísticos) de gestão de documentos atualmente geridos pela DGDI, pode-se destacar: a produção, a tramitação, a classificação e a avaliação (tratamento técnico), a transferência, o recolhimento, o arquivamento e a eliminação.

Quanto à *Produção de documentos*, a DGDI realiza uma série de atividades voltadas para a racionalização da produção, com foco nas atividades de protocolo, como a elaboração de orientações normativas, treinamento e orientação de servidores, além de atender as eventuais demandas que ocorrem. Na busca por uma melhor produção documental, a DGDI elaborou um Manual de Padronização de Documentos, visando uniformizar os documentos produzidos. Este manual contempla os documentos administrativos mais comuns produzidos pela universidade, como ofício, memorando, requerimento etc.

Referente à *Tramitação de documentos*, é utilizado o sistema de acompanhamento de processos (SAP), que registra o trâmite do processo por toda a universidade. A DGDI é responsável pela administração deste sistema de informação, atuando no cadastro de usuários



e departamentos, na definição de perfil, entre outras atividades, para que possa ter o controle efetivo do trâmite dos documentos.

Uma inconsistência hoje na universidade, referente ao trâmite de documentos, está no controle do trâmite dos documentos avulsos, pois o sistema SAP contempla apenas o trâmite dos processos (espécie documental), não atendendo às necessidades de registro dos documentos avulsos, ficando a cargo de cada departamento realizar seu controle. Porém, devido ao baixo volume de tramitação de documentos avulsos, é utilizado normalmente pelas unidades o chamado livro de protocolo, para registrar o trâmite desses documentos.

Quanto à *Transferência dos documentos*<sup>20</sup> das unidades para arquivamento na DGDI, este procedimento é realizado de acordo com a necessidade da unidade, pois não há regra que defina claramente a periodicidade com que deva ocorrer a transferência, nem o compromisso das unidades em cumprir o prazo de guarda na fase corrente, o que ocasiona a transferência prematura de documentos, que deveriam ainda ficar arquivados nos arquivos setoriais. Como justificativa para esse tipo de transferência, as unidades alegam falta de espaço físico.

Antigamente, os procedimentos de transferência e o recolhimento de todos os documentos da administração central e das unidades eram realizados sem qualquer critério, segundo Mello (2013, p.91), “os processos<sup>21</sup> chegavam desordenados e sem obedecer a um plano de recolhimento, os documentos nunca foram classificados e nem avaliados o que contribuiu ainda mais para o caos organizacional”.

No entanto, a DGDI hoje exige o mínimo de critério para que a transferência seja realizada, tal como: todo processo (espécie documental) transferido deve conter guia de transferência em duas vias, deve estar tramitado no sistema de informação (SAP- Sistema de Acompanhamento de Processo), deve ter sido encerrado e ter despacho e assinatura da chefia para ser transferido.

Referente à *Classificação e a Avaliação (tratamento técnico)*, o termo “tratamento técnico”, utilizado para representar os procedimentos arquivísticos de classificação e avaliação de documentos, se justifica, neste momento, pois estas são atividades de aplicação dos instrumentos de gestão de documentos, ou seja, aplicação do código de classificação e da tabela de temporalidade e destinação final de documentos. Todavia, o termo mais apropriado é Aplicação dos instrumentos de gestão de documentos.

---

<sup>20</sup> O acervo administrativo da UFRJ é constituído basicamente de processos (espécie documental) e são esses processos que compõem o acervo do Arquivo Central.

<sup>21</sup> O termo utilizado aqui refere-se à espécie documental.

A UFRJ, como órgão que compõe o Poder Executivo Federal, tem os instrumentos de gestão, como a tabela de temporalidade e o código de classificação, a serem utilizados para as atividades-meio, regulamentados na Resolução nº14, de 24 de outubro de 2001, do CONARQ. Já para as atividades-fim, a universidade se constitui como uma IFES – Instituição Federal de Ensino Superior; os instrumentos de gestão estão regulamentados pela Portaria MJ/NA nº 92, de 23 de setembro de 2011.

Quanto à *Elaboração das séries documentais*, no momento da aplicação dos instrumentos de gestão de documentos, é realizado o agrupamento dos documentos por classificação.

Já a *Seleção de documentos*, realizada após a aplicação dos instrumentos de gestão de documentos, se configura em duas situações. 1) na separação dos documentos sem valor, que poderão ser eliminados, daqueles que deverão cumprir seu prazo de guarda no arquivo intermediário. 2) dos documentos que deverão cumprir prazo de guarda, na fase intermediária, separam-se os documentos de valor permanente.

O *Recolhimento de documentos* é realizado pela DGDI, após a aplicação dos instrumentos de gestão de documentos, e consiste na transferência dos documentos considerados de valor permanente para a Seção de Arquivos Permanentes, que procederá as atividades pertinentes e posterior arquivamento.

Com relação ao *Arquivamento de documentos na DGDI*, este é realizado após o procedimento de seleção de documentos, onde são realizadas tarefas de higienização, restauração simples (quando necessário), acondicionamento em caixas, registro no sistema, informando que o documento está arquivado, a classificação, prazo de guarda, destinação e localização física, para posterior recuperação da informação.

Por fim, a *Eliminação de documentos* consiste em preparar a documentação para expurgo, de acordo com as recomendações do Arquivo Nacional. A eliminação de documentos ocorre após sua avaliação e se constitui como uma das facetas da destinação. Para tanto, normativas que constituem uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) e que estabeleçam procedimentos para efetivar este processo precisam ser estabelecidas.

Segundo Mello (2015, p. 21), a Comissão Permanente de Avaliação de documentos deve

ser constituída em um órgão através de um ato normativo em consonância com o Decreto nº 4073, de 03 de janeiro de 2002, com “a responsabilidade

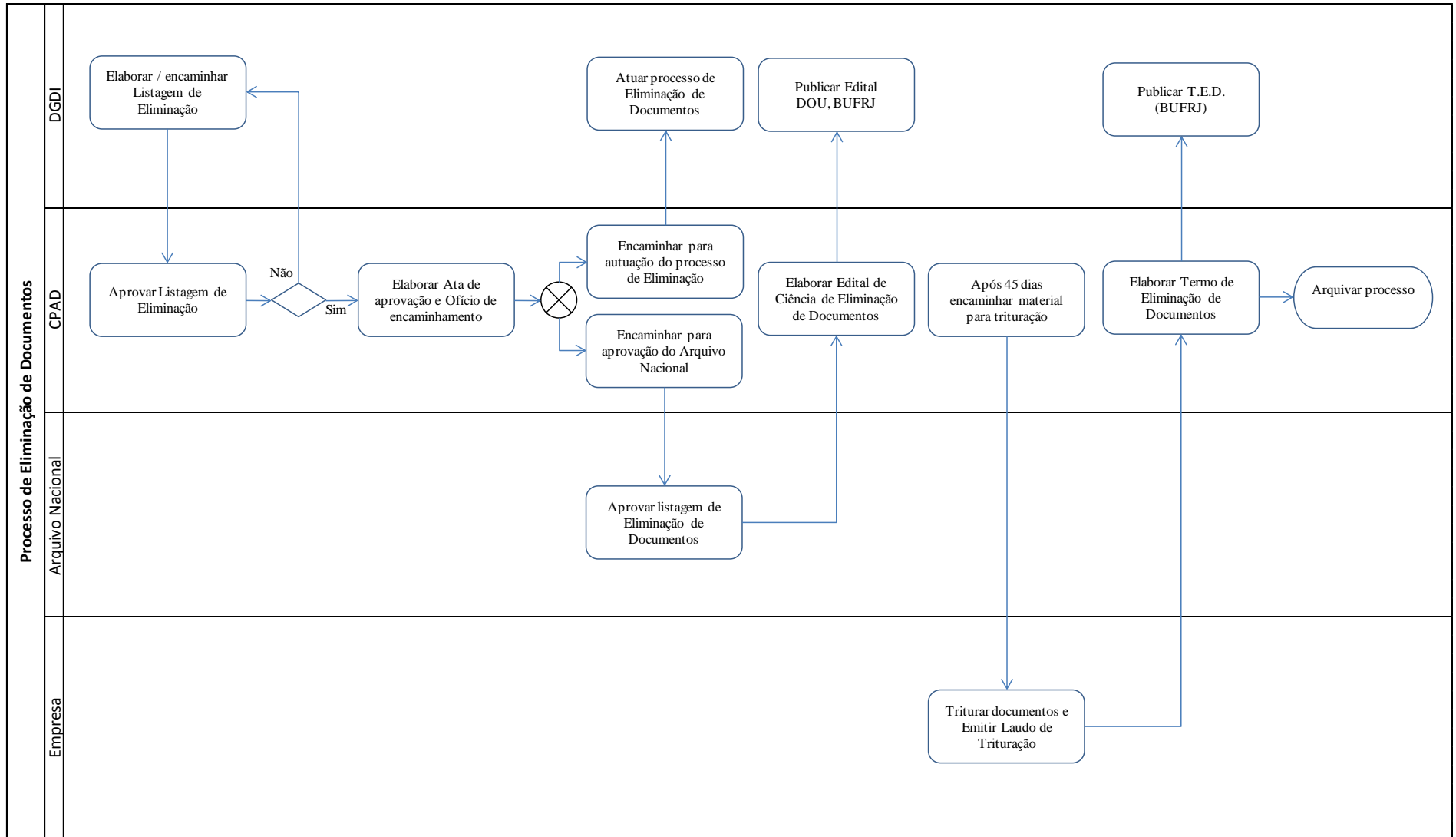
de orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção da documentação produzida e acumulada no seu âmbito de atuação, tendo em vista a identificação dos documentos para guarda e eliminação dos destituídos de valor.” A Comissão deve ser formada por profissionais de diversas áreas da instituição, incluindo arquivistas, historiadores, profissionais da área jurídica e financeira e outros profissionais de outras áreas quando da necessidade de avaliação de documentos produzidos por estas.

Desta forma, a CPAD-UFRJ foi constituída pela Portaria do Reitor nº 4357, de 13 de maio de 2016 (ANEXO D); sob uma nova configuração, passa a ter competências e atribuições definidas. Atualmente aguarda a nomeação de seus membros.

O processo de eliminação dos documentos teve sua normatização estabelecida pela Resolução nº 7, de 20 de maio de 1997, do CONARQ; atualmente foi revogada pela Resolução nº 40, de 09 de dezembro de 2014, do CONARQ. Nestas resoluções pode-se destacar a necessidade da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, o preenchimento da Listagem de Eliminação de Documentos, a Publicação do Edital de Ciência de Eliminação de Documentos em Diário Oficial e a elaboração do Termo de Eliminação de Documentos, que deve ser publicizado.

Para exemplificar a complexidade deste procedimento arquivístico, elaborou-se a Figura 7, com o desenho do fluxo do processo de eliminação de documentos realizado na UFRJ.

Figura 7 – Fluxo do Processo de Eliminação de Documentos



Fonte: elaboração própria.

#### 4.2 *A gestão de documentos como macroprocesso*

Questionar antigos postulados e desenvolver novas abordagens teóricas e práticas para os documentos arquivísticos é hoje em dia uma necessidade do arquivista, quando se refere ao desenvolvimento de atividades vinculadas à gestão de documentos. Acredita-se que a busca por essas novas abordagens passa pela utilização de conceitos e metodologias de outras áreas profissionais. Portanto, procura-se nesta pesquisa a apropriação do conceito de gestão por processo para aplicação na gestão de documentos.

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

Pode-se dizer que o movimento recente da gestão por processos está fortemente associado à adoção da tecnologia da informação, com foco na melhoria dos processos no dia-a-dia das organizações.

Melhorar processos de negócio é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo.

A definição e a racionalização das informações são de fundamental importância para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, tanto no setor privado quanto no setor público.

De acordo com Zorzal (2015), uma organização pública tem vários objetivos ao gerir informações: cumprir uma missão; assegurar o acesso (ou a privacidade) de um cidadão ou empresa a determinadas informações de interesse público; prestar contas à sociedade sobre os programas e serviços sob sua responsabilidade; tornar mais transparentes as ações e decisões do governo; preservar os registros sociais, econômicos e históricos do país etc.

Miranda (2010, p.109) mostra em seu artigo a relevância da utilização da modelagem de processos para a gestão da informação, sendo esta considerada um processo dentro da organização e afirma que:

Com o avanço da implementação de melhorias e com a formação de uma cultura de melhoria constante, níveis superiores de maturidade podem ser

atingidos. A partir do uso de critérios e indicadores de desempenho, os processos informacionais dentro de uma unidade ou organização podem funcionar com maior efetividade e eficácia, de maneira que seja vislumbrado um horizonte de desenvolvimento.

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

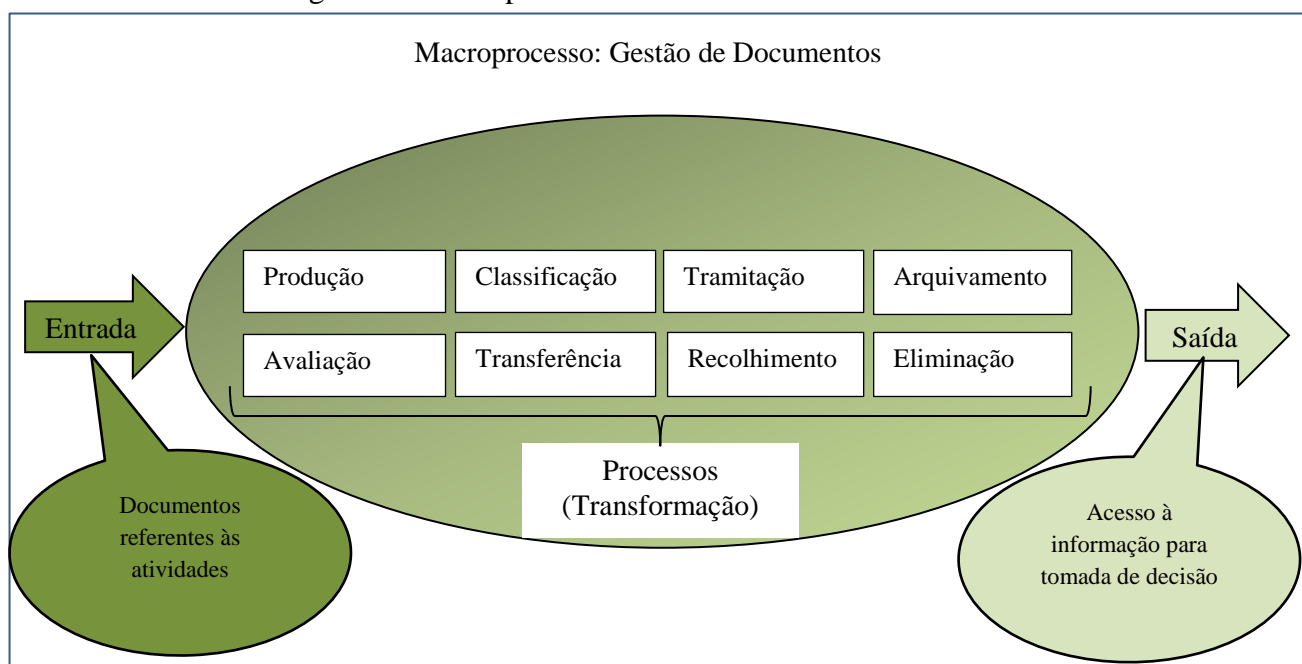
Apura-se, então, que o conceito de gestão de documentos, definido pela lei 8.159/1991, possui grande influência norte-americana do records management, o que é representado pelas fases da gestão de documentos (produção, utilização e destinação de documentos). Sendo esta a abordagem da gestão de documentos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

As novas necessidades do mercado, sejam geradas pelos clientes ou por regulamentações governamentais, demandam que as organizações adaptem seus processos de negócio de maneira rápida, flexível e segura.

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

De acordo com as definições de processo apresentadas na seção anterior, e considerando a gestão de documentos como um macroprocesso, que envolve mais de uma função na estrutura organizacional, e como a sua operacionalização tem impacto significativo na forma como a organização funciona, elaborou-se a Figura 8, para representar o macroprocesso de gestão de documentos e seus processos, aqui também entendidos como procedimentos arquivísticos.

Figura 8 – Macroprocesso de Gestão de Documentos



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

Ao discutir sobre a abordagem da gestão por processos, é relevante falar sobre o escopo de processo. Este tem grande pertinência com as dimensões contempladas no Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos, apresentado na seção anterior.

O escopo de um processo é essencial, por exemplo, para a dimensão desenho, pois é um elemento primordial para definição de um modelo de processo. Ou seja, o escopo de processo surge a partir da análise do processo e vai orientar (nortear) a elaboração do desenho a ser implementado.

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

Nesta concepção, cabe aqui apresentar a definição de escopo dos processos que compõem o macroprocesso de gestão de documentos, a fim de determinar a abrangência de suas operações. Portanto, elaborou-se o Quadro 6, para representar a definição de escopo dos processos que compõem o macroprocesso de gestão de documentos.

Quadro 6 – Definição de escopo dos processos de gestão de documentos

<b>DEFINIÇÃO DE ESCOPO DO PROCESSO</b>	
<b>Nome do processo:</b>	Processo de Produção Documental
<b>Objetivo do Processo:</b>	Evitar a produção desnecessária de documentos, a partir do controle e padronização dos mesmos.
<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
Informações e documentos produzidos e recebidos em decorrência das atividades exercidas.	Documentos padronizados (essenciais) para execução das atividades.
<b>Indicadores de Desempenho:</b>	Índice de documentos padronizados por ano.
<b>Nome do processo:</b>	Processo de tramitação de documentos
<b>Objetivo do Processo:</b>	Tramitar os documentos pelos departamentos da Universidade de forma eficiente, proporcionando registro e controle em sistema de informação apropriado.
<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
Informações sobre o trâmite dos documentos nos órgãos da universidade.	Registro do trâmite dos documentos no sistema (SAP). Guia de tramitação.
<b>Indicadores de Desempenho:</b>	Total de tramitações por ano. Tempo médio de tramitação do documento por assunto.
<b>Nome do processo:</b>	Processo de Transferência de Documentos
<b>Objetivo do Processo:</b>	Transferir documentos para arquivamento intermediário no Arquivo Central.



<b>Entradas</b>		<b>Saídas</b>
Processos administrativos encerrados. Documentos com prazo de guarda corrente expirado.		Arquivamento intermediário dos documentos no Arquivo Central
<b>Indicadores de Desempenho:</b>	Índice de documentos transferidos por ano. Índice de documentos transferidos indevidamente por ano.	
<b>Nome do processo:</b>	Processo de Classificação de Documentos	
<b>Objetivo do Processo:</b>	Classificar os documentos produzidos e recebidos em decorrência das atividades exercidas na universidade, de acordo com a Resolução nº14de 24/10/2001, do CONARQ para as atividades-meio, e a Portaria AN/MJ nº 92 de 23/9/2011, para as atividades-fim.	
<b>Entradas</b>		<b>Saídas</b>
Documentos produzidos e recebidos em decorrência das atividades exercidas.		Documentos classificados.
<b>Indicadores de Desempenho:</b>	Índice de documentos classificados por ano. Índice de caixas sem tratamento técnico no Arquivo Central.	
<b>Nome do processo:</b>	Processo de Avaliação de Documentos	
<b>Objetivo do Processo:</b>	Definir o prazo de guarda e a destinação final dos documentos produzidos e recebidos em decorrência das atividades exercidas na universidade, de acordo com a Resolução nº14de 24/10/2001, do CONARQ para as atividades-meio, e a Portaria AN/MJ nº 92 de 23/9/2011, para as atividades-fim.	
<b>Entradas</b>		<b>Saídas</b>
Documentos produzidos e recebidos em decorrência do exercício das atividades da universidade.		Prazo de guarda definido dos documentos. Destino final dos documentos definido. Documentos selecionados segundo sua destinação.

<b>Indicadores de Desempenho:</b>	Índice de documentos avaliados por ano. Índice de documentos selecionados para eliminação por ano.
<b>Nome do processo:</b>	Processo de Recolhimento de Documentos.
<b>Objetivo do Processo:</b>	Transferir documentos para arquivamento permanente no Arquivo Central.
<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
Documentos de valor permanente. Documentos para mudança de suporte (microfilmagem e digitalização).	Arquivamento permanente dos documentos no Arquivo Central. Microfilmagem Digitalização de documentos.
<b>Indicadores de Desempenho:</b>	Índice de documentos recolhidos para arquivamento permanente por ano. Índice de documentos digitalizados por ano.
<b>Nome do processo:</b>	Processo de Arquivamento de Documentos.
<b>Objetivo do Processo:</b>	Proporcionar o arquivamento de fase corrente nos arquivos setoriais e arquivar os documentos de fase intermediária no Arquivo Central.
<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
Documentos para arquivar.	Documentos arquivados (fase corrente – arquivos setoriais) (fase intermediária – Arquivo Central).
<b>Indicadores de Desempenho:</b>	Índice de documentos arquivados por ano. Total de caixas arquivadas no Arquivo Central.
<b>Nome do processo:</b>	Processo de Eliminação de Documentos

<b>Objetivo do Processo:</b>	Triturar os documentos considerados sem valor após a avaliação, considerando o disposto da Resolução CONARQ nº 40, de 09/12/20014.	
	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
	Documentos passíveis de eliminação após avaliação.	Documentos eliminados. Maior espaço de armazenamento.
<b>Indicadores de Desempenho:</b>	Índice de documentos eliminados por ano. Área total disponível para arquivamento após eliminação.	

Fonte: elaboração própria.

As “Partes Interessadas” é outro elemento essencial na abordagem por processos. Na visão do Guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK) – 4ª edição (2007, apud JUNQUEIRA NETO, 2013), partes interessadas (também conhecida pelo termo em inglês stakeholders), de um projeto são pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização executora e o público, que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término do projeto.

Segundo o Guia CBOK (2009, p.110), “Partes interessadas também executam um papel fundamental no processo de desenho e trabalham junto ao dono no processo<sup>22</sup> para garantir que seus interesses no desempenho do novo processo sejam adequadamente atingidos”.

Para Dias (2016), as definições de partes interessadas (stakeholders) denotam a complexidade dos indivíduos que, ativa ou passivamente, estão envolvidos em um empreendimento e seu negócio. Ainda segundo o mesmo autor, os stakeholders podem ser responsáveis tanto pelo êxito quanto pelo fracasso de um projeto.

Compilando esses conceitos, Gassengerth, (2015, apud DIAS, 2016), menciona que as partes interessadas são pessoas e organizações envolvidas no projeto que possuem interesses comuns na conclusão do projeto e geram impactos diretamente no resultado dele. Dias (2016) ainda apresenta uma classificação de stakeholders proposta por Atkinson e Waterhouse (1997), em que se dividem em stakeholders primários – aqueles ligados

<sup>22</sup> Dono do processo – é um indivíduo ou grupo de indivíduos com a responsabilidade e dever de prestação de contas para garantir o sucesso do desenho, desenvolvimento, execução e realização de um processo de negócio completo de ponta-a-ponta. Fonte: Guia para o Gerenciamento de Processo de Negócios (BPM) Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK versão 2.0.

diretamente à sobrevivência da organização e os stakeholders secundários – embora tenham algum grau de importância para a organização, não chegam a comprometer sua existência.

A partir da investigação deste conceito na área do Gerenciamento de Projetos e da importância deste para o desenvolvimento do desenho do processo, conforme demonstrado pelo Guia CBOK, é possível dizer que as partes interessadas no macroprocesso de gestão de documentos da UFRJ são todas as pessoas, unidades da UFRJ e organizações envolvidas direta ou indiretamente no processo, cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do mesmo.

Portanto, identificam-se a seguir as partes interessadas nos processos que compõem o macroprocesso de gestão de documentos:

No processo de produção documental identificam-se como partes interessadas as unidades da UFRJ, compreendidas aqui por todas as instituições e seus departamentos (administrativo e acadêmico) que produzem documentos no decorrer de suas atividades. Seu interesse no processo se dá porque são elas as beneficiadas diretamente com a redução da produção de documentos, proporcionando maior fluidez nos procedimentos administrativos, uma vez que passam a usar somente documentos essenciais às atividades desenvolvidas. E também a DGDI tem interesse direto neste processo, por ser a divisão responsável por gerir e proporcionar a otimização da produção documental, através da elaboração de manuais de padronização de documentos, instruções normativas e orientações / treinamento nas atividades de protocolo.

Já com relação ao processo de tramitação de documentos identificaram-se como partes interessadas as unidades da UFRJ, por serem executoras do processo, estando diretamente relacionadas a ele e terem interesse de acompanhar o processo (espécie documental) proveniente das atividades desenvolvidas. A DGDI se torna parte interessada, uma vez que gerencia o sistema de informação que controla o trâmite dos documentos na instituição.

O processo de classificação de documentos tem como parte interessada a DGDI, como executora, pois ela é quem atribui a classificação aos documentos, com base no Plano de Classificação de Assuntos. E também identifica-se o Arquivo Central como responsável por arquivar os documentos após a classificação.

Porém, no processo de avaliação de documentos, a parte interessada é a DGDI, como setor que executa a avaliação e seleção dos documentos, com base na Tabela de Temporalidade e Destinação Final dos Documentos. A CPAD é outra parte interessada, como órgão controlador e fiscalizador da avaliação dos documentos na universidade, assim como o

Arquivo Central, por ser responsável pelo arquivamento dos documentos que serão selecionados para guarda.

Já, no processo de transferência de documentos, identificam-se como partes interessadas as unidades da UFRJ, por serem o ponto de entrada do processo que se inicia através de suas demandas (enviar documentos para arquivamento) e também por se beneficiarem diretamente com o resultado da transferência, que resulta na ampliação do espaço de armazenamento. Outra parte interessada é a DGDI, que vai atuar na conferência dos procedimentos realizados pelas unidades da UFRJ para a transferência, como também o Arquivo Central, que deverá arquivar os documentos com prazo de guarda vigente e/ou aqueles passíveis de valor permanente.

Com relação ao processo de recolhimento de documentos, as partes interessadas são a DGDI que, após aplicar os instrumentos de gestão de documentos, envia os documentos de valor permanente para serem arquivados. Também é parte interessada o Setor de Arquivo Permanente, que procederá as atividades pertinentes para a preservação dos documentos e os encaminhará para o Arquivo Central. Este, como parte interessada, é responsável pelo arquivamento dos documentos recolhidos.

No processo de arquivamento identificam-se como partes interessadas o Arquivo Central, como responsável pelo arquivamento dos documentos de fase intermediária e permanente. A DGDI e o Setor de Arquivos Permanentes, como executores do acondicionamento, identificação e envio para arquivamento dos documentos. Os arquivos setoriais também são partes interessadas, pois acondicionam, identificam e arquivam os documentos na fase corrente.

Quanto ao processo de eliminação, as partes interessadas se constituem das unidades da UFRJ e da DGDI, que iniciam o processo, a partir da elaboração da Listagem de Eliminação de Documentos. A DGDI ainda participa do processo, sendo responsável pela autuação do processo no sistema e divulgação (publicação) dos editais e termos de eliminação. A CPAD é responsável por gerenciar este processo, deliberando sobre a listagem de eliminação; já o Arquivo Nacional constitui parte interessada como órgão responsável por aprovar a eliminação dos documentos. E, por fim, a empresa que executará a trituração dos documentos selecionados para eliminação.

Portanto, diante do exposto, buscou-se elaborar uma matriz do macroprocesso de gestão de documentos, representada no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Matriz do macroprocesso de gestão de documentos

Partes Interessadas Processos	Unidades UFRJ	DGDI	CPAD	Arquivo Central	Empresas	Arquivo Nacional
Produção Documental	E/EX/S	CE		A		
Classificação de Documentos	CA	E/EX/S	CE/DE	A		CE
Avaliação de Documentos	CA	E/EX/S	CE/AP	A		CE
Tramitação de Documentos	E/EX/CA	CE		A		
Transferência de Documentos	E/EX	CE		S/A		
Recolhimento de Documentos		E/EX/ DE		S/A/AP		
Arquivamento de Documentos	E/EX/S/ A	E/EX		CE/A/S		
Eliminação de Documentos	E/EX/CA	E/EX/ CA	DE/CE/ AP/S/A		EX	CE/AP

## ÍNDICE:

Entrada: (E)	Confere: (CE)	Executa: (EX)	Consulta: (CA)
Saída: (S)	Arquiva: (A)	Aprova: (AP)	Decide: DE

Fonte: elaboração própria.

A UFRJ é uma instituição que está constantemente em processo de evolução, não só na área acadêmica, mas também na área administrativa. A demanda informacional hoje requer cada vez mais dinamismo. Dentro deste cenário, a UFRJ tem tomado algumas iniciativas para se adequar aos novos tempos informacionais e tecnológicos.

Na tentativa de aprimorar e dar mais transparência às atividades administrativas, a Universidade não vem medindo esforços para alcançar êxito na padronização, controle e melhoramento dos processos informacionais desenvolvidos na Instituição, incluindo os processos relacionados à gestão de documentos.

De acordo com Maranhão e Macieira (2011), o tratamento dispensado à informação e, em consequência, à documentação nas organizações, na maioria das vezes não é o mais apropriado. O que se percebe é que a informação raramente está disponível no momento desejado, seja por arquivamento inadequado e/ou ausência de política arquivística para tratamento adequado da documentação.

Neste contexto, considerando os artigos da Constituição Brasileira como:

Art. 5º “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes”; Art. 23º “É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: inciso III - proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos;” e Art. 216º “Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem: incisos III - as criações científicas, artísticas e tecnológicas; e IV - as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais; (BRASIL, 1988, não paginado).

Os autores afirmam que “a gestão de documentos deve ser uma atividade permanente e essencial para as organizações, uma vez que possibilita o controle da produção, a utilização e a destinação adequadas dos documentos, assegurando a preservação daqueles que possuem valor permanente”. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2011, p. 339).

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

A gestão da informação, vista como um recurso, visa fazer com que as informações produzidas, coletadas, processadas, disseminadas, arquivadas e/ou tornadas disponíveis sirvam de apoio efetivo das operações da organização. (CIANCONI, 2008).

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

#### *4.3 Aplicação da gestão por processo na gestão de documentos*

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

A listagem de verificação utilizada para avaliar a matriz do macroprocesso de gestão de documentos consiste em verificar, através dos parâmetros definidos, se os procedimentos arquivísticos inseridos no macroprocesso de gestão de documentos estão de acordo com critérios da gestão por processos.

Ressalta-se que a listagem de verificação (checklist) apresenta questões relevantes relacionadas à gestão por processos, considerando a teoria e a apropriação conceitual realizada na seção 3 desta pesquisa. Essas questões devem ser consideradas pertinentes para a execução da análise da gestão de documentos; contudo, este instrumento não tem a pretensão de ser um modelo fechado, mas sim servir de base para novas propostas e futuros estudos.

No entanto, cabe aqui afirmar a importância dos capítulos teórico-conceituais apresentados anteriormente. Na seção 2, ao abordar a gestão de documentos, buscou-se a compreensão das diferentes abordagens deste conceito na Arquivologia, a fim de representar seu desenvolvimento, sua importância para a área da Arquivologia e seu relacionamento com a Administração.

A gestão de documentos, como já visto anteriormente, parte do fato de que a informação deve estar disponível no lugar certo, na hora certa, para as pessoas certas e com o menor custo possível. Para isso, dentre outras coisas, a gestão de documentos deve garantir a melhor organização dos documentos e inibir a eliminação de documentos de valor permanente.

Nesta perspectiva, as novas formas de produção documental, o uso intensivo de tecnologias, os novos suportes informacionais, como o caso dos documentos arquivísticos digitais, levam a gestão de documentos a buscar maneiras de controlar o Ciclo de Vida dos Documentos e a garantir autenticidade, fidedignidade, integridade e acesso a esses documentos.



Portanto, esta nova forma de administração, que é a gestão por processos, poderá proporcionar à gestão de documentos a elaboração de instrumentos alinhados com a missão, visão, objetivos e metas da organização. Colocando-a entre os grandes sistemas de gestão da organização, passando esta a ser vista como uma atividade habitual dentro das atividades administrativas e não mais apenas como uma atividade feita por especialistas.

Nesta concepção, a gestão de documentos, a partir de uma aproximação da abordagem por processos, proporcionará melhorias nos processos arquivísticos e também nos procedimentos administrativos.

Outra importante contribuição teórico-conceitual está na seção 3, onde buscou-se uma apropriação conceitual da gestão por processos, o que permitiu identificar as dimensões essenciais e elaborar o roteiro para ser aplicado à gestão de documentos.

Pôde-se perceber que a gestão por processos possui uma visão orientada para o cliente, foco no processo de forma ampla, com preocupação na integração de sistemas e na revisão de perfis de competência. Como visto anteriormente, um dos objetivos da gestão por processo é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização, por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos.

Foi vista também a diferença entre gestão **por** processo e gestão **de** processo; a primeira constituída por uma abordagem administrativa com prioridade, foco e desenvolvimento dos processos de negócios essenciais, tendo por objetivo a garantia da satisfação do cliente. Já a segunda possui uma abrangência muito reduzida em relação à primeira, constituindo-se em um estilo de organização e gerenciamento de operação da empresa de modo individualizado.

Apresentou-se o Gerenciamento de Processos de Negócio também conhecido por *Business Process Management* – BPM, como a abordagem da gestão por processos, a ser considerada para fins deste estudo.

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

A aplicação dos parâmetros da gestão por processos na gestão de documentos consiste em buscar também os benefícios (vantagens) que a gestão por processos poderá proporcionar, como:

- Melhoria contínua dos processos;
- Maior qualidade dos produtos e serviços;

- Redução de custos e tempo para execução dos processos;
- Foco no cliente;
- Administração colaborativa;
- Estrutura organizacional horizontal;
- Capacitação contínua dos colaboradores;
- Fortalecimento de parcerias;
- Integração entre sistemas de informação;
- Maior competitividade;
- Equipes multidisciplinares;
- Entendimento global do processo;
- Decisão baseada em evidência.

Rados et al (1997) destacam ainda como vantagens: a) uma visão mais ampla e horizontal do negócio da empresa; b) entendimento profundo do processo geral, c) metodologia de análise dos processos; d) implementação mais fácil para mudança; e) maior envolvimento de funcionários em todos os níveis; f) maior conscientização dos impactos ambientais causados pelos processos da empresa.

Maranhão e Macieira (2011), no livro “O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho”, apresentam o “ciclo completo da abordagem por processos” onde definem seis elementos como metodologia para implementar a abordagem da gestão por processos, a partir de um projeto de mudança operacional, que consiste em: 1) Identificar os processos de trabalho; 2) Mapear os processos de trabalho; 3) Modelar os processos de trabalho (redesenho); 4) Implementar os processos de trabalho; 5) Medir/avaliar os processos de trabalho; 6) Melhorar os processos de trabalho.

Já Sordi (2012), no livro “Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração” apresenta o conjunto de oito fases do ciclo de vida e sete recursos organizacionais associados à gestão por processos de negócios. Os recursos organizacionais são: estrutura organizacional, recursos humanos, facilidades, papéis e responsabilidades, tecnologias, políticas e regras e conhecimento. As fases do ciclo de vida da gestão por processo de negócio são: a) planejamento da sua utilização, b) projeto da sua estrutura operacional e gerencial, c) construção, d) disponibilização, e) utilização, f) monitoramento, g) identificação de oportunidades de melhoria e h) condução de ajustes para efetivar a melhoria.

O Guia CBOK (2009), da ABPMP, 2ª edição, a partir das práticas de BPM identifica seis fases do ciclo de vida do processo, denominadas como “ciclo de vida BPM”, são estas: a)

planejamento, b) análise, c) desenho e modelagem, d) implantação, monitoramento e e) controle e refinamento.

A partir da conceituação teórica sobre o ciclo de vida do processo, na abordagem da gestão por processos, e das práticas do BPM, apresentadas pelos teóricos da área, pode-se perceber que não existe um número exato de fases que represente este ciclo de vida, mas sim uma coerência teórica e de objetivos, o que permitiu definir algumas dimensões que parecem ser pertinentes para se avaliar a gestão de documentos. As Dimensões Planejamento, Desenho, Implementação e Controle apresentam elementos do ciclo de vida do processo que, acredita-se, podem contribuir para a melhoria dos procedimentos arquivísticos desenvolvidos na Divisão de Gestão Documental e da Informação (DGDI) na UFRJ. Desta forma, elaborou-se no Quadro 8 um roteiro para aplicação da gestão por processo na gestão de documentos.

Quadro 8 – Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos

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

Fonte: elaboração própria.

Também considerando estas representações do ciclo de vida do processo definidas pelos autores acima, elaborou-se uma listagem de verificação (Quadro 9), com base nas dimensões e parâmetros da gestão por processos, a ser aplicada no macroprocesso de gestão de documentos:

Quadro 9 – Lista de verificação macroprocesso de gestão de documentos

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

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

Fonte: elaboração própria.

Será apresentada aqui a análise feita para o macroprocesso de gestão de documentos, de acordo com as dimensões identificadas no Roteiro, produto desta pesquisa.

O Planejamento, uma das dimensões essenciais da gestão por processo considerada nesta pesquisa como pertinente para a aplicação (análise) na gestão de documentos, consiste, segundo o Guia CBOK (2009), no desenvolvimento de um plano e uma estratégia direcionados para o gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Estabelece base para uma abordagem por processos alinhada com a estratégia organizacional e a interação de estratégia, pessoas, processos e sistemas, ao longo de seus limites funcionais. Nesta dimensão, também são identificados papéis e responsabilidades organizacionais, patrocínio executivo, metas, expectativas de medições de desempenho e metodologias. Ou seja, define basicamente as metas e os métodos a serem utilizados para a gestão do processo.

De acordo com o parâmetro *definição de planejamento*, a questão: possui planejamento estratégico? Busca identificar se a universidade possui um planejamento; foi observado que a instituição não possui um plano estratégico que contempla a gestão de documentos.

O que a universidade possui é um documento denominado Plano Diretor UFRJ 2020, que registra um planejamento de médio a longo prazo para o desenvolvimento estrutural da universidade. Este documento está estruturado sob três eixos direcionadores e indutores: 1) dupla integração: interna e externa (à cidade do Rio de Janeiro, ao Estado e ao país); 2) administração integrada dos espaços e edificações; 3) planejamento de longo prazo, definido como horizonte o ano de 2020.

Neste documento não há qualquer menção à Gestão de Documentos ou à preservação do patrimônio documental arquivístico da universidade. É encontrada apenas uma recomendação para a construção de uma edificação específica para o Arquivo Central.

A questão: possui metas definidas? Busca saber se existem metas definidas para a gestão de documentos na universidade. Foram identificadas as duas principais metas definidas para a gestão de documentos, sendo elas: 1º promover a gestão, preservação, valorização, difusão e acesso do patrimônio documental arquivístico da universidade, seja de característica administrativa ou acadêmica, registrada na portaria de criação do Sistema de arquivos da universidade. 2º propor a criação de um Programa de Gestão de Documentos, como forma de aplicar melhorias na gestão de documentos em toda a instituição.

Nota-se que nesta questão a Divisão de Gestão Documental e da Informação vem trabalhando na direção estratégica de suas atividades de gestão de documentos, uma vez que já possui definidos seus direcionadores estratégicos básicos<sup>23</sup> (Missão, Visão e Valores), apresentados anteriormente nesta seção, devidamente alinhados com suas atividades-fim. Além disso, com sua nova configuração, a partir do SIARQ-UFRJ, vem desenvolvendo um Plano de Ação que contemple a gestão de documentos de forma ampla para toda a universidade.

No parâmetro *Definição de métricas para avaliação e controle*, a questão: existem parâmetros para avaliar e controlar a eficácia do macroprocesso de gestão de documentos? Busca identificar quais os critérios utilizados para avaliar e controlar a gestão de documentos. Observa-se que hoje existe um documento chamado Relatório de Gestão, que é produzido anualmente pela Divisão, para registrar os dados quantitativos de produção, referentes às atividades desenvolvidas, documento este utilizado para avaliar a gestão de documentos.

Quanto ao parâmetro *Indicadores de desempenho*, a questão: existem indicadores e quais são? Busca identificar os indicadores existentes. Observa-se que os dados elaborados no Relatório de Gestão podem ser considerados indícios de indicadores a serem utilizados futuramente para avaliação e controle da gestão de documentos. Contudo, a DGDI trabalha com alguns indicadores de desempenho para seus processos de gestão de documentos, como:

- Índice de documentos padronizados por ano;
- Total de tramitações por ano;
- Índice de documentos transferidos por ano;
- Índice de caixas sem tratamento no Arquivo Central;

---

<sup>23</sup> Direcionadores estratégicos básicos – expressão utilizada por Maranhão e Macieira, no livro *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*, 2ªed. 2011.

- Índice de documentos selecionados para eliminação por ano;
- Índice de documentos recolhidos para arquivamento permanente por ano;
- Total de caixas arquivadas no Arquivo Central;
- Índice de documentos eliminados por ano.

Alguns desses indicadores hoje já são realidade, porém, outros são metas para serem alcançadas.

Referente ao parâmetro: *Alinhamento do macroprocesso aos objetivos da instituição*, a questão: a gestão de documentos está alinhada com os objetivos da instituição? Busca identificar o alinhamento das propostas de gestão de documentos com os objetivos da universidade. Oficialmente, pode-se dizer que sim, que fazem parte dos objetivos da universidade questões referentes a Arquivo e documentação e informação, uma vez que estão contempladas no estatuto da UFRJ, como consta na Seção II - Das Unidades Universitárias, Subseção III - Da Estrutura Administrativa, Dos Órgãos de Administração, Art. 35 A Unidade Universitária instituirá, para fins administrativos, um sistema de órgãos que exercerão as seguintes funções, em seus incisos IX – arquivos e X – documentação e informação. Constata-se que os serviços de documentação e informação indicados no Estatuto UFRJ estão voltados para a difusão científica e cultural e referem-se apenas aos serviços de biblioteca, não contemplando os serviços de Arquivo e, conseqüentemente, o patrimônio documental arquivístico.

Com o passar dos anos, a então Superintendência de Planejamento e Gestão – SG6 que passa a se chamar Pró-Reitoria de Gestão e Governança – PR6, em 2011, tem como uma das suas responsabilidades operar o processo de documentação e gestão de informações, conforme identificado no sítio eletrônico da PR6. Atualmente os assuntos pertinentes à gestão de documentos estão diretamente ligados ao Gabinete do Reitor, através do SIARQ-UFRJ e do Arquivo Central.

Hoje, com uma atuação junto ao Gabinete do Reitor, vem-se trabalhando com intuito de manter a gestão de documentos alinhada com as propostas da universidade, como por exemplo, a constituição da memória da universidade, da criação do Arquivo Central, que fazem parte da perspectiva da Reitoria, como também da Divisão.

Mesmo não possuindo um Programa de Gestão de Documentos para toda a universidade, pode-se dizer que a gestão de documentos está alinhada aos objetivos da universidade.

Nesta dimensão, pode-se perceber que, mesmo sem um planejamento estratégico que contemple a gestão de documentos, vários avanços são detectados com relação às metas e parâmetros para avaliação e controle do macroprocesso de gestão de documentos. Mesmo as informações não sendo registradas em documentos apropriados para uma abordagem de gestão por processos, identifica-se um esforço na direção estratégica para a melhoria dos procedimentos arquivísticos, representados a partir da definição de indicadores e da busca por um alinhamento da gestão de documentos com os objetivos da universidade.

Na dimensão Desenho, o objetivo é entender e documentar os atuais processos organizacionais, através da realização de um desenho de como o trabalho ocorre, de modo a entregar valor ao cliente, segundo o Guia CBOK (2009, p.37), “o desenho define o que a organização quer que o processo seja e responde questões como: o quê, quando, onde, quem e como o trabalho é realizado”.

Desenhar é criar modelos e estes, de acordo com o Guia CBOK (2009), são os meios para gerenciar processos da organização, analisar desempenho e definir mudanças. O desenho é a expressão do estado do negócio desejado, bem como especifica os requisitos para recursos que habilitem operações de negócio efetivas como: pessoas, informações, instalações, finanças, etc.

Para Maranhão e Macieira (2011, p.83), a modelagem de processos pode ser definida como “o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *top down* (do topo da organização para a sua base), até um nível que permita sua perfeita compreensão”.

Desta forma, a dimensão desenho é compreendida neste estudo também como um meio de analisar processos. Portanto, esta dimensão se constitui não só pela elaboração de um modelo do processo mas também por uma fase de análise do processo, uma vez que objetiva entender os processos desenvolvidos na organização.

Portanto, o objetivo desta dimensão aplicada ao macroprocesso de gestão de documentos é permitir uma análise, criando um entendimento de seus processos à luz da gestão por processos.

No parâmetro *Análise sistemática dos processos*, a questão: é realizada análise dos processos? Busca identificar se é feita análise que permita o entendimento do processo como um todo. Observa-se que, na busca por melhorias, a DGDI realizada análise dos processos de gestão de documentos, como forma de compreender seu funcionamento e identificar aspectos a serem melhorados, buscando alcançar sua excelência.



A questão: em caso afirmativo quais os itens analisados e os resultados? Para fins desta análise, identificam-se aqui alguns itens como: 1) o arquivamento de documentos no sistema de acompanhamento de processos (SAP) – a análise verificou uma demanda da função arquivamento para algumas unidades; como resultado, a função arquivamento foi disponibilizada no sistema para as unidades da UFRJ. 2) classificação e avaliação dos documentos (aplicação de instrumentos de gestão de documentos) – ao analisar o item, constataram-se duas possibilidades de melhoria. Uma referente à falta desta informação no sistema SAP para o usuário, o que resultou na disponibilização (acesso) destas informações para os usuários do sistema. Outra possibilidade de melhoria foi na classificação dos documentos, onde se percebeu que os servidores tinham dificuldade de classificar os documentos (aplicar os instrumentos), o que resultou na elaboração de uma tabela de equivalência, com base nos instrumentos de gestão e documentos produzidos pela universidade, como forma de melhorar a classificação dos documentos na fase de produção. 3) os procedimentos de protocolo – ao analisar os procedimentos estes têm como resultados a adequação à legislação pertinente, na padronização de formulário, ou na criação de orientações normativas para a padronização das atividades de protocolo. Por exemplo, após o incêndio ocorrido em 2016 no prédio da Reitoria, milhares de processos foram queimados, a grande demanda por reconstituição de processos (espécie documental) resultou na elaboração de uma norma que definisse como deveria ser realizado este procedimento.

No parâmetro, *Desenho amplamente conhecido*, a pergunta: há entendimento do desenho entre os atores envolvidos no macroprocesso? Busca verificar se as partes interessadas têm conhecimento do processo que fazem parte. Apesar de não haver um fluxograma ou qualquer outro esquema para representar graficamente os processos de gestão de documentos e, conseqüentemente, o macroprocesso de gestão de documentos, pode-se afirmar que todos os atores envolvidos nos processos possuem conhecimento do processo que executam.

A questão: os atores envolvidos entendem o processo como um todo? Busca verificar o nível de entendimento das partes interessadas sobre os processos. Pode-se afirmar que sim, as partes interessadas que participam efetivamente do processo possuem conhecimento pleno do processo que executam, como, por exemplo, as unidades da UFRJ que participam do projeto de intervenção arquivística e têm envolvidas todas as suas equipes, desde os gestores até as pessoas que executarão as atividades de gestão de documentos.

Quanto ao parâmetro, *Objetivos do macroprocesso*, a questão: quais os objetivos do macroprocesso? Busca identificar seus objetivos. Os objetivos do macroprocesso de gestão de

documentos se refletem nos objetivos dos processos que os compõe; no entanto, indicam-se aqui os principais objetivos deste macroprocesso: 1) reduzir, padronizar e racionalizar a produção de documentos; 2) proporcionar rapidez e confiabilidade na recuperação da informação, para auxiliar na tomada de decisão; 3) gerir a documentação ao menor custo possível; 4) preservar os documentos considerados de valor permanente, eliminando aqueles considerados sem valor; 5) aplicar os instrumentos de gestão de documentos de forma adequada, garantindo a boa gestão dos documentos.

A questão: quais os resultados desejados? Busca identificar os resultados que se espera alcançar com a gestão de documentos. Alguns resultados identificados foram: a) controle da produção documental, b) redução da massa documental acumulada, c) dar acesso ao maior número de documentos do acervo administrativo e acadêmico da universidade, d) implantar um programa de gestão de documentos para toda a universidade.

O parâmetro *Impactos nos processos* propõe a questão: existem atividades redundantes executadas nos processos? Busca verificar se há alguma atividade que está sendo executada desnecessariamente. Observa-se que não são executadas atividades redundantes no macroprocesso de gestão de documentos pela equipe da DGDI. Contudo, nota-se, na fase de produção documental, a elaboração de documentos redundantes para o desenvolvimento das atividades administrativas; isso se deve a uma lacuna na gestão de documentos, que pode ser representada pela falta de uma classificação e padronização dos documentos na fase de produção. A DGDI, com o intuito de minimizar esta lacuna, elaborou um Manual de Padronização de Documentos, que contempla as espécies documentais mais utilizadas na universidade.

A questão: existem gargalos (impactos) no macroprocesso? Busca identificar se o macroprocesso sofre alguma restrição que crie acúmulo de trabalho; esta pode ser de qualquer natureza, operacional, informacional, interna ou externa ao ambiente. Neste aspecto, identifica-se como principal gargalo a falta de um sistema de informação que gerencie os documentos em todo o seu ciclo de vida. Apesar de a UFRJ possuir um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD), este ainda necessita desenvolver funcionalidades para atender aos requisitos obrigatórios do e-ARQ Brasil<sup>24</sup>. Este modelo de Requisitos define SIGAD como “um conjunto de procedimentos e operações técnicas, característico do sistema de gestão arquivística de documentos, processado por

---

<sup>24</sup> O e-ARQ Brasil é um Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos, elaborados em 2006, no âmbito da Câmara Técnica do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), atualizado em 2011.

computador”. (CONARQ, 2011, p. 10). Outros fatores que podem vir a ser considerados gargalos são o aumento do volume de documentos para eliminação e também para arquivamento.

Nesta dimensão, buscou-se o entendimento do macroprocesso e pode-se perceber que, mesmo sem qualquer tipo de representação gráfica, o nível de entendimento das partes interessadas sobre o macroprocesso é satisfatório. Este entendimento do macroprocesso fica mais evidente quando se refere à DGDI, divisão responsável pela gestão de documentos na universidade. Observou-se também que, a partir dos parâmetros estabelecidos, o macroprocesso de gestão de documentos possui definidos seus objetivos, resultados desejados, é feita uma análise e esta gera melhorias nos procedimentos; contudo, os impactos ainda são grandes, havendo a necessidade de minimizar a lacuna existente na gestão de documentos realizada na universidade.

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

A implementação está diretamente ligada ao desenho de um processo, uma vez que se constitui em um elo crítico entre o desempenho planejado para o processo, sua execução e a realização dos benefícios de negócio. Segundo o Guia CBOK (2009), um processo bem desenhado que é pobremente implementado será um fracasso, com consequências de curto e longo prazo. Porém, quando bem executado, irá gerar benefícios esperados e sustentar a confiança de tomadores de decisão.

As atividades na implementação podem variar de uma simples modificação em regras do processo até uma transformação complexa do mesmo. Portanto, buscou-se analisar a gestão de documentos a partir dos seguintes parâmetros estabelecidos.

O parâmetro *Definição de normas da área* propõe a questão: existe alguma norma, procedimento ou fluxo de trabalho para o desenvolvimento da gestão de documentos? Busca identificar normativa que reja o macroprocesso de gestão de documentos. Observa-se a existência de Procedimentos Operacionais – PO, referentes aos procedimentos arquivísticos de gestão de documentos, elaborados pela Divisão em 2009, que estão sendo revisados atualmente. Também se identifica a existência de um Manual de Gestão de Documentos, elaborado em 2014.

Para o parâmetro *Normas aplicadas após capacitação* põe-se a questão: existe aplicação das normas após treinamento dos colaboradores? Busca entender se as normas são

aplicadas depois da capacitação. Observa-se que atualmente as normas não são aplicadas por estarem desatualizadas. O que ocorre é uma recomendação, para que as partes interessadas (colaboradores) busquem as normas (PO) e o Manual de Gestão de Documentos, como base para a realização das atividades, uma vez que estes demonstram o passo a passo de como realizar as atividades de gestão de documentos nas unidades, até que seja feita a atualização das normas, uma vez que está sendo implantado um novo sistema de informação e novas atividades serão desenvolvidas.

Quanto ao parâmetro *Capacitação de colaboradores* a questão que se põe é: é feito treinamento com os membros da equipe? Busca verificar se se realizam capacitações dos colaboradores. Observa-se que são realizados treinamentos nas seguintes situações: 1) quando chegam novos colaboradores para fazerem parte da equipe; 2) para os servidores das unidades da UFRJ que necessitam de treinamento para executar as atividades de protocolo no sistema de informação SAP; 3) nos Projetos de Intervenção Arquivística nas unidades da UFRJ são feitos treinamentos para aquelas pessoas que vão atuar com a gestão de documentos; este é um treinamento que parte do Arquivo central, para as unidades envolvidas na gestão de documentos.

Com relação à capacitação, pode-se destacar o fato de os membros da equipe virem se capacitando ao longo do desenvolvimento da Divisão; hoje já se identifica um grande número de arquivistas especialistas, mestres e doutorandos na equipe de gestão de documentos.

Quanto ao parâmetro, *Regras do negócio*<sup>25</sup>, a questão: quais as regras do negócio? Busca identificar qualquer instrumento que regule o comportamento da gestão de documentos. Observa-se que a gestão de documentos não tem suas regras de negócio instituídas por um Programa de Gestão de Documentos para a universidade. Hoje pode-se considerar que as regras de negócio estão fragmentadas nos PO's e no Manual de Gestão de Documentos, que se encontram desatualizados. Porém, existe o propósito de criar portarias que viabilizem e institucionalizem a gestão de documentos na universidade.

A questão: existe regulamentação (Lei)? Busca verificar se existe lei que reja o macroprocesso de gestão de documentos. Observa-se que não existe normativa (portaria) produzida internamente pela instituição. Porém, pode-se considerar como regra de negócio a legislação arquivística vigente, por exemplo a Resolução CONARQ nº40 para eliminação de

---

<sup>25</sup> Regras de negócio, de acordo como guia The Business Rules Group (2000, apud ALVARENGA, 2007), é toda norma ou tudo aquilo que a lei ou o uso comum determina a respeito de qualquer transação que envolve uma determinada organização. Portanto, regra de negócio, é uma matriz destinada a regulamentar o comportamento do negócio.

documentos, o modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos (e-ARQ Brasil).

Buscou-se, com esta dimensão, verificar as normas que regem o macroprocesso de gestão de documentos, a capacitação dos colaboradores; pode-se observar um nível elevado da regulamentação (legislação) que rege a gestão de documentos, em contrapartida à inexistência de regras (portarias, diretrizes etc.) elaboradas pela instituição para reger a gestão de documentos na universidade. Os poucos instrumentos que orientam como fazer as atividades de gestão de documentos estão desatualizados e não são aplicados.

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

Portanto, é importante medir os processos, porém, é até mais importante monitorá-los. Nesta perspectiva buscou-se, através da dimensão Controle, analisar a gestão de documentos a partir dos seguintes parâmetros.

No parâmetro, *Apuração de indicadores relacionados ao macroprocesso*, a questão: há acompanhamento dos indicadores? Busca verificar se é feito um acompanhamento dos indicadores de desempenho. Observa-se que não é feito um monitoramento dos indicadores utilizados pela Divisão. Hoje, o que é feito é um acompanhamento anual do Relatório de Gestão em nível de Divisão; como dito anteriormente, os dados produzidos neste documento são indícios para a elaboração dos novos indicadores.

Para o parâmetro, *Comparação de indicadores com os padrões de desempenho*, a questão: é realizada análise dos indicadores? Busca identificar se é feita análise dos indicadores de gestão de documentos. Observa-se que atualmente não é feita qualquer análise de indicadores. Existe uma análise anual das atividades executadas e o seu quantitativo para compor o Relatório de Gestão.

Quanto ao parâmetro, *Resultados desejados do macroprocesso*, a questão: o macroprocesso alcança os resultados desejados? Busca verificar, com o monitoramento, se os resultados desejados são alcançados. Em parte sim, pode-se afirmar que a gestão de documentos alcança os resultados desejados. Considerando o nível de atuação da Divisão, estes resultados podem ser traduzidos pelo arquivamento e a eliminação de grande volume de documentos, pelo planejamento de ocupação de espaço no Arquivo Central, pelas melhorias

realizadas nas funcionalidades dos sistemas de informação utilizados etc. Por outro lado, observa-se que, em um nível macro, por não haver um programa de gestão de documentos institucionalizado na universidade, os resultados alcançados ainda ficam aquém do desejado.

Já para o parâmetro, *Resultados do monitoramento dos indicadores*, a questão: produzem atividades de melhorias, quais? Busca identificar as melhorias provenientes do controle (monitoramento). Como dito anteriormente, não há um controle dos indicadores da gestão de documentos, portanto não é produzida qualquer melhoria para o macroprocesso. O que se identificam são melhorias como consequência da implantação da gestão de documentos, como: a) proporcionar maior espaço de armazenamento, b) a redução das massas documentais acumuladas, c) melhora na localização do acervo, e d) redução de tempo na recuperação da informação.

Nesta dimensão, pode-se perceber que o nível de controle sobre o macroprocesso é praticamente inexistente, não há um monitoramento dos indicadores, não é realizada qualquer análise sobre estes; como consequência, não há resultados de melhoria, nem tampouco conseguem verificar se o processo alcança os resultados desejados.

Como resultado desta análise, pode-se observar que a gestão de documentos se encontra avançada em alguns critérios, como no Planejamento, que apesar de não haver um plano estratégico identificaram-se as metas, a avaliação e controle da eficácia dos processos (procedimentos arquivísticos), a existência de indicadores de desempenho e iniciativas que buscam o alinhamento da gestão de documentos aos objetivos da universidade.

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

Por outro lado, as dimensões *implementação* e *controle* encontram-se aquém das expectativas. Pois, percebe-se que a gestão de documentos possui regra de negócio estabelecida por leis, porém as normativas internas da instituição não existem e os manuais de procedimento estão desatualizados, o que os impedem de serem aplicados, ou quando são aplicados não surtem os resultados devidos. Já o *controle* é deficiente, não possui um monitoramento contínuo, nem análise de indicadores; o alcance dos resultados desejados é parcial em nível de divisão e não da instituição; por fim, as melhorias no macroprocesso, ou nos procedimentos arquivísticos de gestão de documentos são praticamente inexistentes; o

que se tem são melhorias consequentes da implantação da gestão de documentos, como por exemplo, a redução das massas documentais acumuladas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou resolver a seguinte questão: como a gestão de processos pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de documentos na Universidade Federal do Rio de Janeiro?

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

A pesquisa partiu do pressuposto que a abordagem da gestão por processos poderia contribuir para o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e o controle na gestão de documentos em uma instituição.

Conforme explicitado ao longo do trabalho, a DGDI é o órgão responsável pela gestão dos documentos na UFRJ, estando diretamente subordinada ao Arquivo Central que é o órgão coordenador do Sistema de Arquivos da Universidade. E, na busca pela melhoria contínua, observou-se que os processos (procedimentos arquivísticos) realizados poderiam ter melhor desempenho e um monitoramento que permitisse avaliar os recursos utilizados nos processos e implementar melhorias.

Nesta pesquisa, o objetivo de elaborar um Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos na UFRJ foi atingido e a metodologia utilizada foi suficiente para alcançar os objetivos específicos. Confirmou-se que o Roteiro pode ser usado como um modelo de racionalidade para se avaliar a gestão de documentos em uma instituição. Este procedimento permitirá ao arquivista conhecer amplamente, através de análise, os processos de gestão de documentos; padronizar as atividades, conhecer as partes interessadas, definir claramente papéis e responsabilidades, distribuir melhor os recursos, monitorar o desempenho, planejar melhorias para os processos de gestão de documentos, dentre outras atividades.

A escolha de explorar métodos e técnicas do gerenciamento de processos de negócio na área de Arquivologia foi suficiente para embasar a construção do produto técnico-científico.

O fato de a UFRJ não possuir um programa de gestão de documentos, nem sistema de gestão de documentos, provocou a necessidade de estudar uma forma de abordar a gestão de documentos diferente de como ela é definida na Lei de Arquivos. Tratá-la como um



macroprocesso foi a maneira de visualizá-la de modo mais abrangente, envolvendo o planejamento, análise, execução e controle de seus processos.

No desenvolvimento desta pesquisa, procurou-se consolidar uma compreensão do conceito de gestão de documentos na Arquivologia, buscando sua relação com a área da Administração. Verificaram-se as vertentes do conceito de gestão de documentos na Arquivologia, seu desenvolvimento ao longo dos anos e as novas perspectivas, o que resultou na ampliação do conhecimento sobre o tema.

A importância da lei 8.159/1991, para a definição do conceito de gestão de documentos no Brasil, e o embasamento teórico adquirido com a leitura de autores relevantes como: Indolfo, Jardim, Rhoads, Fonseca, Rodriguez, Llansó Sanjuan e Bustelo-Ruesta, dentre outros, proporcionou a construção de um esquema representativo da gestão de documentos, capaz de gerir, preservar e assegurar o acesso ao patrimônio documental arquivístico da UFRJ, na Divisão de Gestão Documental e da Informação, durante todo o ciclo de vida dos documentos.

Ainda no seu processo de desenvolvimento, a pesquisa procurou esclarecer a abordagem da gestão por processos, tendo para isso realizado uma apropriação conceitual que permitiu esclarecer o ponto de partida da gestão por processos sob a perspectiva da qualidade.

Também nesta fase, a leitura de autores como Taylor, Davenport, Harry Miller, Sordi, Maranhão e Macieira, Paim et al. e Cruz proporcionaram um bom embasamento teórico sobre os temas abordados na seção 3.

Iniciou-se a trajetória para o conhecimento da área, com o desenvolvimento das Teorias da Administração, destacou-se a importância da área de OSM, abordou-se o período conhecido como Revolução da Qualidade, identificando as abordagens (TQC, TQM, ISO, BPR até BPM), e seus teóricos.

Não houve a pretensão, neste estudo, de ser exaustivo nestes conceitos, mas sim contextualizar as abordagens e demonstrar a influência destas na concepção da gestão por processos e nas práticas de BPM.

Foi vista a importância do Sistema Toyota de Produção, para a constituição do Controle da Qualidade Total. A orientação por resultado, a satisfação do cliente, foco no processo, envolvimento de todos e responsabilidade máxima do dirigente da organização, foram apresentadas como características da Gestão da Qualidade Total.

Alguns fundamentos como: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processos, melhoria, decisão baseada em evidência e gestão de relacionamento

foram apresentadas neste estudo, como princípios dos Sistemas de Gestão da Qualidade, preconizados pela série de normas ISO 9000.

A reengenharia de processos foi apresentada como um dos elementos impulsionadores da gestão por processos. Não sendo restrita apenas aos processos de produção, esta abordagem baseava-se na reestruturação dramática e radical dos processos, tendo como balizadores o apoio da alta administração, o uso intenso de tecnologia da informação e a preparação dos recursos humanos para a transformação.

Quanto à abordagem da gestão por processos, foi demonstrado seu impacto na estrutura organizacional, nos recursos humanos e nas tecnologias de informação de uma organização. Foram apresentadas algumas definições, a diferença entre gestão **por** processos e gestão **de** processos, e práticas do BPM.

Compartilhou-se a ideia dos autores Maranhão e Macieira que apresentam o BPM como sinônimo da abordagem da gestão por processos, o qual também foi considerado para fins deste estudo.

Apresentou-se a definição de escopo dos processos que compõem o macroprocesso de gestão de documentos, a fim de determinar a abrangência de suas operações.

Foram identificadas as Partes Interessadas dos processos (procedimentos arquivísticos) que compõem o macroprocesso de gestão de documentos, que podem direta ou indiretamente influenciar ou serem influenciadas pela execução ou término dos mesmos, o que resultou na construção de uma matriz do macroprocesso de gestão de documentos.

Baseado nisso, promoveu-se, a partir das práticas do BPM, a identificação de algumas dimensões pertinentes para se avaliar a gestão de documentos. As dimensões identificadas foram: Planejamento, Desenho, Implementação e Controle, como já visto anteriormente, que acreditou-se poder contribuir para a melhoria dos procedimentos arquivísticos desenvolvidos na DGDI, na UFRJ.

Ao avaliar o macroprocesso de gestão de documentos, a partir da aplicação da listagem de verificação, pôde-se chegar às seguintes conclusões, de acordo com as dimensões estabelecidas no roteiro:

Na dimensão Planejamento, pode-se perceber que, mesmo sem um planejamento estratégico que contemple a gestão de documentos a nível institucional, avanços são detectados com relação às metas e parâmetros para avaliação e controle do macroprocesso de gestão de documentos. Mesmo as informações não sendo registradas em documentos apropriados para uma abordagem de gestão por processos, identifica-se um esforço na direção estratégica para a melhoria dos procedimentos arquivísticos, representados a partir da

definição de indicadores e da busca por um alinhamento da gestão de documentos com os objetivos da universidade.

Na dimensão Desenho, buscou-se o entendimento do macroprocesso e pôde-se perceber que, mesmo sem qualquer tipo de representação gráfica, o nível de entendimento das partes interessadas sobre o macroprocesso é satisfatório. Este entendimento do macroprocesso fica mais evidente quando se refere à DGDI, divisão responsável pela gestão de documentos na universidade. Observou-se também que, a partir dos parâmetros estabelecidos, o macroprocesso de gestão de documentos possui definidos seus objetivos, resultados desejados; é feita uma análise e esta gera melhorias nos procedimentos; contudo os impactos ainda são grandes, representando a necessidade de minimizar a lacuna existente na gestão de documentos realizada na universidade.

Na dimensão Implementação, procurou-se verificar as normas que regem o macroprocesso de gestão de documentos, a capacitação dos colaboradores e pôde-se observar um nível elevado da regulamentação (legislação) que rege a gestão de documentos; em contrapartida, há a inexistência de regras (portarias, diretrizes etc.) elaboradas pela instituição para reger a gestão de documentos na universidade. Os poucos instrumentos que orientam como fazer as atividades de gestão de documentos estão desatualizados e não são aplicados.

Na dimensão Controle, pode-se perceber que o nível de controle sobre o macroprocesso é baixo (quase inexistente), não há um monitoramento dos indicadores, não é realizada qualquer análise sobre estes; como consequência, não há resultados de melhoria, nem tampouco conseguem verificar se o processo alcança os resultados desejados, o que se identificam são melhorias consideráveis, provenientes da implantação da gestão de documentos.

No produto apresentado, a expectativa de fornecer para a UFRJ um modelo de racionalidade específico para sua aplicação à gestão de documentos, bem como fornecer itens de verificação de acordo com parâmetros melhor definidos por dimensões da gestão por processos, foi atendida.

O produto evidenciou o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e o controle na gestão de documentos na UFRJ.

O Roteiro, junto com a listagem de verificação, deve checar todas as questões pertinentes aos parâmetros definidos, referentes às dimensões estabelecidas. Desta forma, é possível avaliar os processos de gestão de documentos, a fim de padronizar as atividades, racionalizar os recursos (custo, tempo, pessoal etc.), controlar e monitorar o desempenho, enfim, gerenciá-los de modo a torná-los mais eficientes.

Acredita-se que esta pesquisa, envolvendo a gestão de documentos e a gestão por processos, sob o tema “O Roteiro de aplicação da gestão por processos na gestão de documentos”, contribui para influenciar novos estudos nessa temática.

Por fim, a pesquisa aqui apresentada possui um caráter estimulante, pois não encerra as discussões sobre o tema; pelo contrário, incita cada vez mais a busca por novos estudos para aprofundar os conhecimentos sobre o tema, o que elevará o nível do saber arquivístico, como, por exemplo, o estudo do nível de maturidade de processos, que permitirá entender como a gestão de documentos é adotada na instituição.

## REFERÊNCIAS

- ALBERCH I FUGUERAS, R. Gestión de documentos: entre la alianza interdisciplinar y la teoría del rompecabezas. **Acervo**, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p. 110-120, jul./dez. 2015.
- ALVARENGA, G. G. **Uma abordagem para tratamento de regras de negócio em sistemas de informação**. 2007. 149p. Dissertação (Mestrado em Informática)—Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2007.
- ALVARENGA NETTO, C. Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (Org.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2006. 14-37p.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos. **e-ARQ Brasil: Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos / Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos**. 1.1. versão. Rio de Janeiro, 2011.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro, 2005.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**: Corpo Comum de Conhecimento. 2009.
- BELLOTTO, H. L. **Arquivo**: estudos e reflexões. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2014.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- 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](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Leis/L8159.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2015.
- BRASIL. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Guia de gestão de processos de governo**: áreas de integração para governo eletrônico, arquitetura e-PING de interoperabilidade. 2011. Disponível em: <[http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2014.
- BRASIL. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Tecnologia da Informação. **Gestão de processos**. 2010. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.085167610316/0315>>. Acesso em: 04 dez. 2014.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2. versão. Brasília, DF,

2014. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666630.PDF>>. Acesso em 17 set. 2016.

BROGHU, F. La gestion des archives comme ressources informationnelles stratégiques: reconnaître les priorités et établir des allinces. In: SYMPOSIUM DU GROUPE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE EM ARCHIVISTIQUE, 5., Montréal. **Actes...** Montréal, mars. 2006.

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

BUSTELO-RUESTA, C. La serie de normas ISO 30300: management system for records: la gestión de los documentos integrada en la gestión de las organizaciones. **Acervo**, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p. 72-83, jul/dez. 2015.

BUSTELO-RUESTA, C. **Série ISO 30300**: sistemas de gestão para documentos de arquivo. Lisboa: BAD, 2012. Disponível em: <[http://bad.pt/publicacoes/Serie\\_ISO\\_30300.pdf](http://bad.pt/publicacoes/Serie_ISO_30300.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2015.

CALDAS, M. P. O triste destino da área de O&M-II. **ERA**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.39. n. 3. p. 6-16, Jul./Set. 1999.

CAMARGO, M. E. et al. Sistema Just in time: conceitos imprescindíveis. **Revista Qualitas**, Campina Grande - PB, v. 7, n. 2, 6p., 2008. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/263/230>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

CAMPOS, F. A. L. **Uma investigação sobre a solução de problemas a partir da experiência do CCQ**: análise da teoria e da prática. 2004. 118p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)— Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte, MG, 2004. Disponível em <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/AMCN-8A9LKE/fernando\\_antonio\\_lomelino\\_campos\\_disserta\\_\\_o.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/AMCN-8A9LKE/fernando_antonio_lomelino_campos_disserta__o.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 20 mai. 2017.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

COOK, T. Macrovaloración y análisis funcional: la preeminencia de la interacción político-social sobre el gobierno. **Tabula**: Revista de Archivos de Castilla y León, Salamanca, n.6, p. 87-103, 2003.

COOK, T. Panoramas del pasado: archiveros, historiadores y combates em la era pós-moderna. **Tabula:** Revista de Archivos de Castilla y León, Salamanca, n.13, p. 153-166, 2010.

CRUZ MUNDET, J. R. Principios, términos y conceptos fundamentales. In: LA COORDINADORA DE ASOCIACIONES DE ARCHIVEROS Y GESTORES DE DOCUMENTOS (Org.) **Administración de documentos y archivos: textos fundamentales.** Madrid, 2011.

CRUZ, T. **Sistemas, Organização e Métodos.** São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios.** 2.ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, A. M. M. **Gestão das Expectativas das Partes Interessadas: um Estudo da Percepção dos Profissionais em Gestão de Projetos.** 2016. 139p. Dissertação (Mestrado em Administração)—Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2016. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2016/dissertacao\\_alessandro\\_marcio\\_martins\\_dias\\_2016.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2016/dissertacao_alessandro_marcio_martins_dias_2016.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2017.

DUCHEIN, M. Prologo. In: LLANSÓ I SANJUAN, J. **Gestión de documentos: definición y analisis de modelos.** Bergara: IRARGI, Centro de Patrimonio Documental de Euskadi, 1993. 9-14p.

DUVAL, R. **Processos nas organizações.** 2013. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/academico/processos\\_nas\\_organizacoes](http://www.administradores.com.br/artigos/academico/processos_nas_organizacoes)>. Acesso em: 03 mar. 2015.

EASTWOOD, T. La valoración archivística en las sociedades democráticas. **Tabula:** Revista de Archivos de Castilla y León, Salamanca, n.6, p. 75-85, 2003.

EVANS, primeiro nome. Prefácio. In: ROUSSEAU, J. Y.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística.** Lisboa: Dom Quixote, 1998.

FARIA, C. **Administração científica.** 2016. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/administracao-cientifica/](http://www.infoescola.com/administracao_/administracao-cientifica/)>. Acesso em 15 nov. 2016.

FERNANDES, A. A.; COSTA NETO, P. L.O. O significado do TQM e modelos de implementação. **Gestão & Produção,** São Paulo, v.3, n.2, p. 173-188, ago. 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v3n2/a04v3n2.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

FONSECA, M. O. K. **Arquivologia e ciência da informação: (re) definição de marcos interdisciplinares.** 2004. 181 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)—Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/handle/123456789/696>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

FREITAS, A. **ISO 9001 2008: 4.1. Requisitos gerais: Sistema de gestão da qualidade.** 2011. Disponível em: <<http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008-4-1-requisitos-gerais-sistema-de-gestao-da-qualidade/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

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

GOMES, L. P. **História e evolução da administração.** 2005. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/historia-e-evolucao-da-administracao/>> Acessado em: 04 mar. 2017.

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

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

INTERNATIONAL COUNCIL ON ARCHIVES. **Dictionary of Archival Terminology.** 3rd ed. 1999. Disponível em: <<http://www.ciscra.org/mat/mat/term/289>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

INTERPARES 3 PROJECT. **Terminology Database.** 2007-2012. Disponível em: <[http://www.interpares.org/ip3/ip3\\_terminology\\_db.cfm?term=51](http://www.interpares.org/ip3/ip3_terminology_db.cfm?term=51)>. Acesso em: 15 out. 2016.

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.

JARDIM, J. M. Do pré-arquivo à gestão de documentos. **Acervo**, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p. 33-36, jul/dez. 1988.

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

JUNQUEIRA NETO, N. A definição das partes interessadas (stakeholders) e o gerenciamento da comunicação em projetos. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, v. 1, n. 6, 13 p, dez. 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/F%C3%A1bio/Downloads/a-definicao-das-partes-interessadas-stakeholders-e-o-gerenciamento-da-comunicacao-em-projetos-3819312.pdf>>. Acessado em: 25 maio 2017.

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

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

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



MELLO, S. L. **Identificação de tipologia documental como parâmetro para classificação em arquivos universitários**. 2013. 169f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)—Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

MELLO, S. L. **Arquivos universitários: suas diversidades e as atividades de gestão de documentos**. Associação dos Arquivistas de São Paulo, 2015. 43p.

MILLER, Harry. **Organização e métodos**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978. 372p.

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

NESMITH, T. Conhecimento e educação para a sociedade dos arquivos. **Arquivo e Administração**, Rio de Janeiro, v.9, n.2, jul./dez. 2010.

NEWTON, F. **Reengenharia: uma ferramenta eficaz da ciência da Administração**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/reengenharia-uma-ferramenta-eficaz-da-ciencia-da-administracao/54830/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

NORMA ISO 9001: o que é e como funciona. Sobre Administração, [s. l.,] 2013. Não paginado. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-como-funciona-iso-9001/>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

OLIVEIRA, C. A. **Escola das Relações Humanas**. [20-?]. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Teoria%20das%20relacoes%20humanas.pdf>>. Acessado em: 23 mar. 2017.

OLIVEIRA, L. **Evolução da Administração Pública Brasileira**. [200-?]. Disponível em: <[www.editoraferreira.com.br/publique/media/luciano\\_toq27.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/luciano_toq27.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2016.

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

PERIARD, G. **Reengenharia: o que é e como funciona**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/reengenharia-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

RADOS, G. V. et al. **Gerenciamento de Processos: metodologia base para melhoria contínua**. 1997. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T4109.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4109.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2016.

RHOADS, J. B. **La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del RAMP**. París: UNESCO, 1983.

ROCHA, L. O. L. **Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1998.

RODRIGUEZ, A. D. La clasificación como proceso de gestión de documentos. **Tabula: Revista de Archivos de Castilla y León**, Salamanca, n.13, p. 79-93, 2010.

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

ROSÁRIO, D. P. **Auditoria aplicada à gestão de documentos no Comando da Aeronáutica**. 2015. 153f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Documentos e Arquivos)—Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.unirio.br/ppgarq/tccs/turma-2013/rosario-duala-pessoa-do-auditoria-aplicada-a-gestao-de-documentos-no-comando-da-aeronautica/view>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

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

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

SCHMIDT, C. S. **Arquivologia e a construção do seu objeto científico: concepções, trajetórias e contextualizações**. 2012. 320 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SILVA, M. G. Jidoka: Conceitos e aplicação da autonomia em uma empresa da indústria eletrônica. **Revista Espacios**, v. 37, n. 2, p. 17, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n02/16370218.html>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Estatuto UFRJ**. 2013. Disponível em: <<https://ufrj.br/estatuto-da-ufrj>>. Acesso em: 01 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Portaria de criação SIARQ/UFRJ nº 2.726 de 29 de março de 2016. **Boletim Extraordinário da UFRJ**, Rio de Janeiro, n. 12, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Regimento Geral 1970 atualizado**. 2008. Disponível em: <<http://www.consuni.ufrj.br/index.php/legislacao>>. Acesso em: 03 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Regimento Interno da Reitoria. **BUFRJ**, Rio de Janeiro, n. 51, 1970.

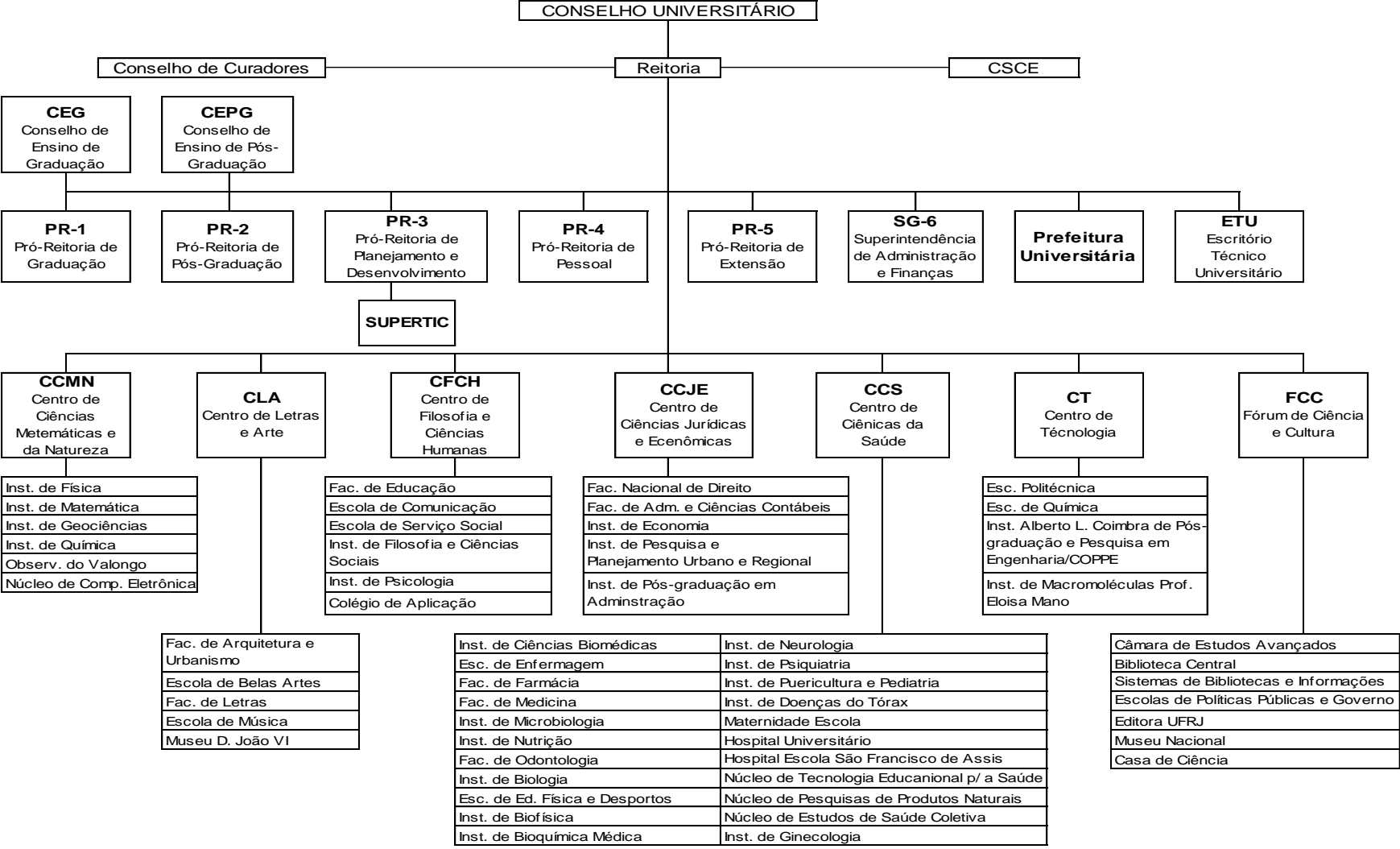
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Divisão da Gestão Documental e da Informação**. [2017]. Disponível em: <<http://www.dgdi.ufrj.br/>>. Acesso em: 10 set. 2016

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

ZORZAL, L. **Transparência das Informações das Universidades Federais: estudo dos Relatórios de Gestão à Luz dos Princípios de Boa Governança na Administração Pública**

Federal. 2015. 167 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)—Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2015.

ANEXO A – ORGANOGRAMA UFRJ



## ANEXO B – PORTARIA Nº 2726 - SIARQ



*Universidade Federal do Rio de Janeiro*

**Portaria nº 2726 de 29 de março de 2016**

Cria o Sistema de Arquivos no âmbito da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

O Reitor da Universidade Federal do Rio de Janeiro, no uso de suas atribuições, conferidas pelo Decreto de 1º de julho de 2015, publicado no Diário Oficial da União nº 124, de 02 de julho de 2015, considerando:

O constituinte do processo 23079.004164/2009-91, bem como a legislação vigente.

RESOLVE :

**Art. 1º** Criar o Sistema de Arquivos da UFRJ (SIARQ-UFRJ), subordinado ao Gabinete do Reitor ;

**Art. 2º** Aprovar o seguinte Regulamento do SIARQ-UFRJ:

**TÍTULO I – DA INSTITUIÇÃO E SEUS OBJETIVOS**

**Art. 3º** O Sistema de Arquivos da UFRJ (SIARQ) está diretamente subordinado ao Gabinete do Reitor.

**Parágrafo único.** Constituem Arquivos o conjunto de documentos produzidos e recebidos pela Universidade, bem como de seu corpo social, em decorrência do exercício de suas atividades, qualquer que seja o suporte da informação arquivística ou a natureza dos documentos, fonte fundamental para conhecimento e prova, assim como para a salvaguarda e divulgação de nossa memória institucional, cultural e científica.

**Art. 4º** O SIARQ tem por objetivos:

- a) elaborar a política arquivística que assegure a integridade do patrimônio documental arquivístico da UFRJ e promover sua gestão, preservação, valorização, difusão e acesso;
- b) implantar e promover, em colaboração com as Pró-Reitorias e demais órgãos responsáveis pela administração universitária, a política arquivística da UFRJ, planos, projetos e ações que assegure a integração das fases corrente, intermediária e permanente;
- c) promover e normatizar a gestão do patrimônio documental arquivístico, de características administrativas e acadêmicas;
- d) assegurar na UFRJ o cumprimento da legislação arquivística em vigor no Brasil;
- e) zelar pela preservação da documentação permanente da Universidade, estabelecendo padrões para recolhimento, conservação, custódia e divulgação do patrimônio documental arquivístico produzido ou acumulado pela UFRJ, que seja de sua propriedade ou interesse;
- f) estabelecer critérios para aquisição, doação, permuta e cessão temporária de acervos arquivísticos;
- g) promover o acesso aos arquivos da UFRJ e à informação neles contida, utilizando instrumentos de pesquisa e os recursos tecnológicos disponíveis e adequados a este fim;
- h) promover a melhor capacitação profissional e a valorização do pessoal a serviço do SIARQ/UFRJ;
- i) promover a classificação da documentação arquivística quanto ao grau e prazo de sigilo referente a assuntos relacionados à segurança da instituição, desenvolvimento científico ou tecnológico;
- j) prestar assessoria técnica, em matéria arquivística, aos pesquisadores para organização da documentação científica, oriundos das atividades de pesquisa e extensão;
- k) definir e estabelecer critérios e procedimentos para usos de nosso patrimônio documental arquivístico protegidos pela legislação sobre direitos autorais e propriedade industrial (patentes) e intelectual.
- l) estabelecer critérios para a aquisição, criação e adequação de sistemas informatizados capazes de desenvolver a gestão eletrônica de documentos e a difusão via web dos conteúdos informativos dos acervos documentais da instituição;
- m) promover atividades científicas, culturais e editoriais próprias ao campo da arquivística ou relacionadas aos acervos documentais da UFRJ;
- n) apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade bem como as atividades culturais da UFRJ;
- o) promover a integração a sistemas nacionais e estrangeiros de informação, visando o acesso à produção científica de instituições congêneres e a divulgação da produção gerada pela Universidade.

**Artigo 5º** Para a consecução de seus objetivos, o SIARQ desenvolverá as seguintes atividades e serviços:

- a) administração do Arquivo Central;
- b) prestação de apoio técnico, em matéria arquivística, aos Arquivos, Centros de Memória e Centros de Pesquisa da UFRJ;

c) elaboração de instrumentos de pesquisa ou produtos informacionais de caráter arquivístico, histórico ou científico relativos aos acervos da UFRJ tais como guias, inventários, catálogos, índices, bases de dados ou guias de fontes históricas;

d) exposições documentais com base no acervo da UFRJ, ou em colaboração com outras instituições;

e) assessoria, elaboração e apoio à implementação de projetos arquivísticos pelas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade;

f) elaboração e/ou orientação de projetos específicos para captação de recursos externos e internos que fomentem a execução de atividades de organização de arquivos;

g) promoção de atividades que visem a capacitação de docentes, discentes e técnico-administrativos.

## **TÍTULO II – DA ESTRUTURA GERAL**

**Artigo 6º** Integra a estrutura do SIARQ:

a) a Coordenação;

b) o Arquivo Central;

c) as Unidades Arquivísticas;

d) o Fórum do SIARQ.

## **CAPÍTULO I – DA COORDENAÇÃO**

**Art. 7º** A Coordenação será dirigida pelo Coordenador, indicado pela Administração Central e nomeado pelo Reitor.

Parágrafo 1º. O Coordenador do SIARQ deverá ser portador do título de bacharel em Arquivologia, com experiência comprovada na área.

**Artigo 6º.** Compete ao Coordenador:

a) O Coordenador do SIARQ será também, o Diretor do Arquivo Central;

b) coordenar a elaboração e a implantação dos planos, programas e projetos do SIARQ;

c) propor e submeter à apreciação do Gabinete do Reitor a política geral e planejamento do Sistema;

d) implementar as políticas aprovadas nas áreas de gestão da informação, preservação e conservação dos acervos, acesso, capacitação de equipes do SIARQ e aquisição e incorporação de acervos;

e) garantir a disponibilidade da informação nos diferentes suportes;

f) fortalecer, mediante acordos de cooperação e intercâmbio com instituições afins, o compartilhamento e desenvolvimento de suas atividades e meios;

g) assessorar a Administração Central, Decanias e as Unidades da UFRJ, nos assuntos referentes a sua esfera de atuação;

- h) promover medidas de aferição das atividades programadas e em execução;
- i) manter relacionamento com os Dirigentes das Unidades e de outros órgãos e Instituições, para fins de cumprimento dos objetivos do Sistema;
- j) interagir com outros organismos e sistemas de informação em âmbito nacional e internacional;
- k) elaborar e submeter à Administração Central, para aprovação o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Relatório Anual de Atividades e o Plano Anual de Trabalho e respectiva proposta orçamentária;
- l) constituir comissões ou grupos de trabalho, permanentes ou temporários, para o cumprimento de programas, projetos ou atividades necessários e compatíveis com os objetivos do SIARQ.
- m) representar o SIARQ/UFRJ quando se fizer necessário.

## **CAPÍTULO II – DAS UNIDADES ARQUIVÍSTICAS**

**Art. 8º** Constituem Unidades Arquivísticas do SIARQ o conjunto dos Arquivos das Unidades, Órgãos Suplementares, Centros e Administração Central da UFRJ.

§ 1º. As Unidades Arquivísticas deverão obrigatoriamente contar, no mínimo, com uma servidora ou um servidor técnico-administrativo Arquivista ou Técnico em Arquivo.

§ 2º. As Unidades Arquivísticas deverão organizar e gerir seus acervos de acordo com as orientações técnicas do SIARQ, bem como oferecer serviços de informação aos usuários de maneira expedita.

**Art. 9º** As Unidades Arquivísticas devem compor sua Comissão de Arquivo.

§1º. A Comissão, presidida pelo Arquivista Responsável, deve ser integrada, no mínimo, por um docente indicado ou indicado pela Direção da Unidade.

§2º. Compete à Comissão de Arquivo assessorar a Unidade Arquivística no que diz respeito a planos, programas e projetos, previsão orçamentária, e, de modo geral, administração e funcionamento.

**Art. 10** Compete às Unidades Arquivísticas:

- a) manter os serviços de protocolo, gestão de documentos e preservação de acervos nas fases corrente, intermediária e, quando deliberado pela Unidade, também na fase permanente.
- b) promover o acesso aos documentos administrativos e acadêmicos solicitados pelos usuários, ressalvados os protegidos por sigilo;
- c) prestar apoio, através de suas atividades de documentação e informação, às atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração;
- d) cooperar para a implementação dos planos, programas e projetos estabelecidos pelo SIARQ;
- e) propor projetos de interesse a serem desenvolvidos pelo SIARQ;



f) seguir as determinações técnicas voltadas à padronização das Unidades Arquivísticas e cumprir as determinações de Portarias/Resoluções publicadas relacionadas às atividades arquivísticas;

g) apresentar relatórios anuais à Coordenação do SIARQ;

### **CAPÍTULO III – DO FÓRUM DO SIARQ**

**Art. 11** O Fórum do SIARQ, constituído por todos os Arquivistas Responsáveis por Unidades Arquivísticas, reunir-se-á ao menos uma vez ao ano.

**Parágrafo 1º** O Fórum do SIARQ será presidido pelo Coordenador.

**Art. 12** O Fórum do SIARQ tem por atribuições:

a) apreciar os planos e relatórios anuais de atividades;

b) apoiar a Coordenação na implementação de políticas, planos, programas e projetos de interesse do SIARQ;

c) apoiar a Coordenação na implementação de normas técnicas e padrões unificados do Sistema.

### **TÍTULO III – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

**Art. 13** Caberá ao SIARQ, no prazo de 6 (seis) meses da aprovação deste regulamento, aprovar e submeter à Administração Central, o Regimento Interno do SIARQ.

Parágrafo único. O Regimento Interno deverá estabelecer a estrutura técnica e administrativa, inclusive no que concerne à definição da estrutura e divisões do Arquivo Central (cf. Art. 4º, b).

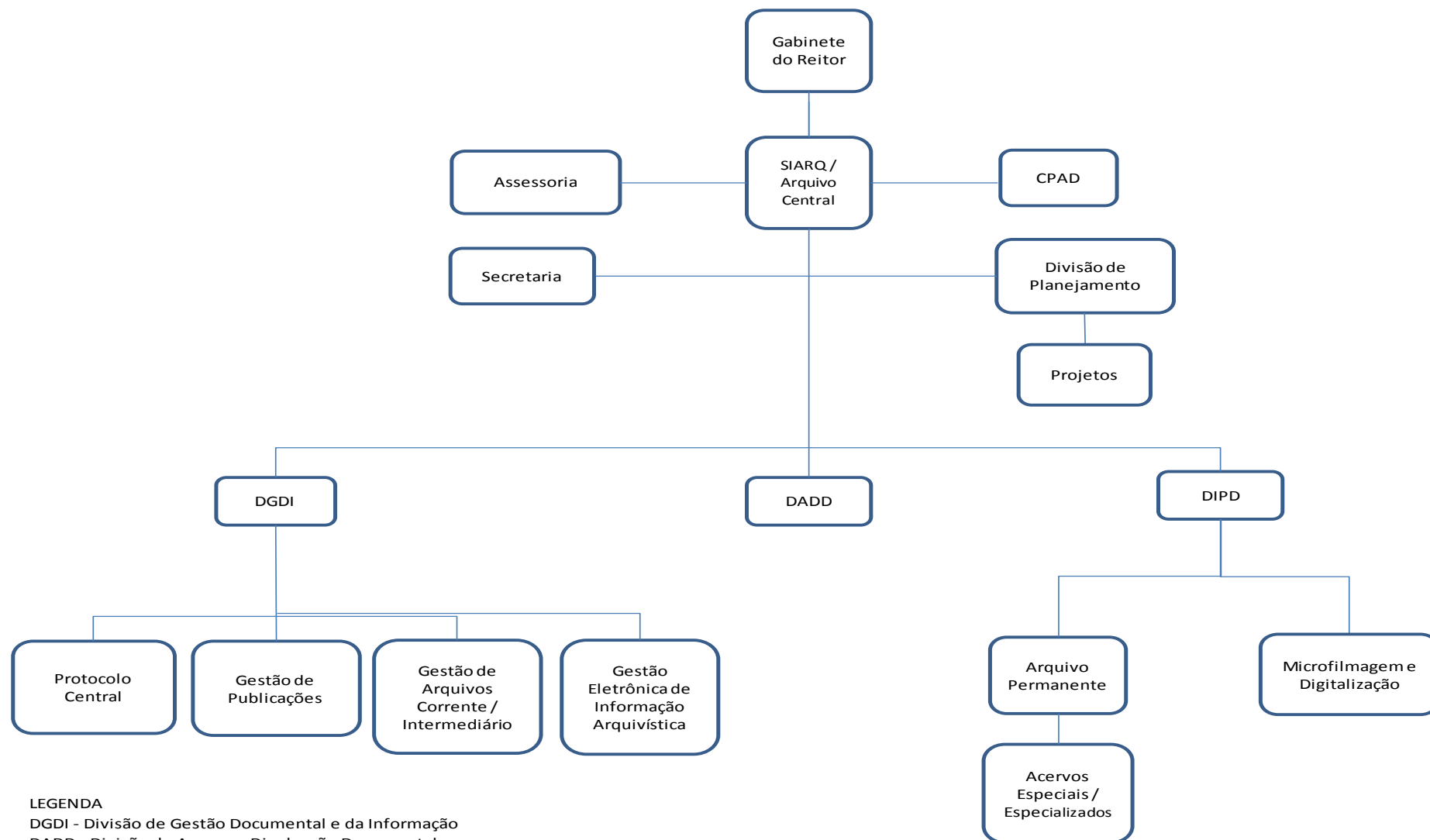
**Art. 14** Será transferida para o SIARQ a atual Divisão de Gestão Documental e da Informação e a Divisão de Arquivos, ambas subordinadas à PR-6, com seu quadro técnico e administrativo, bem como equipamentos e acervos sob sua guarda e gestão.

**Art. 15** Os casos omissos deste Regulamento serão resolvidos, conforme o caso, pelo Gabinete do Reitor.

**Art. 16** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Roberto Leher  
Reitor

## ANEXO C – ORGANOGRAMA SIARQ-UFRJ



## LEGENDA

DGDI - Divisão de Gestão Documental e da Informação

DADD - Divisão de Acesso e Divulgação Documental

DIPD - Divisão de Preservação Documental

## ANEXO D – PORTARIA Nº 4357 – CPAD



*Universidade Federal do Rio de Janeiro*

**PORTARIA Nº 4357, DE 13 DE MAIO DE 2016**

Cria a Comissão Permanente de Avaliação dos Documentos no âmbito da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

O Reitor da Universidade Federal do Rio de Janeiro, no uso das atribuições conferidas pelo Decreto de 1º de julho de 2015, publicado no Diário Oficial da União de 2 de julho de 2015, e considerando:

A Lei de Acesso à Informação, Lei 12527/2011;

E o Artº 18 do Decreto nº 4.073 de 03 de Janeiro de 2002, que estabelece as diretrizes para a constituição da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos no âmbito da Administração Pública Federal, com a responsabilidade de orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção da documentação produzidos ou acumulados no seu âmbito de atuação, visando a identificação dos documentos para guarda permanente e a eliminação dos destituídos de valor,

**RESOLVE:**

Art. 1º Criar a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos – CPAD órgão de caráter permanente vinculado ao Sistema de Arquivos da UFRJ (SIARQ-UFRJ), subordinado ao Gabinete do Reitor, encarregada da avaliação e da classificação quanto ao grau de sigilo de documentos produzidos e acumulados pela universidade;

Art. 2º À Comissão Permanente de Avaliação de Documentos – CPAD compete:

I – Identificar os valores primário e secundário, segundo o seu potencial de uso, considerando por valor primário o uso administrativo para a instituição, razão primeira da criação do documento, e valor secundário o uso para outros fins que não aqueles para os quais os documentos foram criados, podendo ser probatório e informativo;

II – Estabelecer critérios de avaliação e de classificação quanto ao grau de sigilo de documentos;

III – Garantir a aplicabilidade das Tabelas de Temporalidade de Documentos das atividades meio e fim;

IV – Elaborar Plano de Destinação de Documentos, bem como instruir na elaboração de Listagens de Eliminação de Documentos, com base na autorização do Arquivo Nacional;

V – Orientar a constituição de Comissões Setoriais de Arquivos para integrar-se a CPAD;

VI – Orientar o Reitor quanto à Classificação de Documentos Sigilosos;

Parágrafo Único: O processo de avaliação de que trata o artigo anterior, consiste na análise dos documentos estabelecendo os prazos de guarda e a destinação dos documentos de acordo com os valores que lhes são atribuídos. As tabelas de temporalidade a serem utilizadas neste processo são: Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de documentos de Arquivo relativos as atividades-meio da Administração Pública, aprovada pela Resolução nº 14 do CONARQ e Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às atividades-fim – produto do Grupo de Trabalho para elaboração do Código de Classificação e Tabela de Temporalidade de Documentos para atividade-fim das Instituições Federais de Ensino Superior em conjunto com o Arquivo Nacional e aprovada pela Portaria MJ/AN nº 092 de 23 de setembro de 2011.

Art. 3º- Integrarão a CPAD os seguintes membros:

I – o Coordenador do Sistema Integrado de Arquivo da UFRJ (SIARQ-UFRJ), que será seu presidente;

II – o Diretor da DGDI – Divisão de Gestão Documental e da Informação;

III – um arquivista lotado no SIARQ-UFRJ, que será seu secretário;

IV – um representante da Ouvidoria;

VI – um representante da área de Administração indicado pela PR-6;

VII – um representante da CORIN- Coordenação de Relações Institucionais e Articulações e com a Sociedade, do Gabinete do Reitor

VIII – um representante da área de História.

§1º - A CPAD poderá convocar especialistas identificados com as áreas cujos documentos estiverem sendo avaliados e/ou classificados quanto ao grau de sigilo.

§2º - Cada membro deverá indicar um suplente.

Art. 4º- Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º- Esta Portaria revoga a Portaria nº 4.581 de 14 de dezembro de 2006.

**Roberto Leher**  
**Reitor**