

Gerenciamento de processos de negócio como requisito para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos

Rafael Soares Carvalho Alvim Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Rio de Janeiro, Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-5339-4814>
rsoares@edu.unirio.br

Danilo André Cinacchi Bueno Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Rio de Janeiro, Brasil
<https://orcid.org/0000-0003-1077-8855>
danilo.bueno@unirio.br

Resumo Propõe o estudo de gerenciamento de processos de negócio como requisito para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos. A gestão de documentos é definida como um conjunto de procedimentos e operações técnicas que visa controlar os fluxos de documentos desde a sua produção, manutenção e uso e destinação final. O processo de sistematização das atividades técnicas de intervenção no ciclo vital dos documentos demanda a compreensão dos processos de trabalho, a fim de conhecer as funções e atividades que geram documentos de arquivo e os clientes envolvidos nos processos que demandam por informação. A pesquisa apresenta a necessidade do levantamento dos processos de trabalho/negócio por meio da abordagem de gerenciamento de processos de negócio como requisito para identificação dos documentos de arquivo com base em dois eixos: produção e controle. O objetivo desta pesquisa é identificar os requisitos de gerenciamento de processos de negócio para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos. Esta pesquisa se caracteriza como sendo do tipo exploratória, de natureza qualitativa, cujos procedimentos metodológicos adotados são levantamento e revisão de literatura bibliográfica e documental, sendo o método comparativo escolhido para investigação e a análise qualitativa de conteúdo para interpretação dos dados. Como resultados, apresenta um mapa conceitual com a sistematização dos requisitos do gerenciamento de processos de negócio para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos. Apresenta a importância da temática para área de Arquivologia e para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos.

Palavras-chave Administração. Arquivologia. Gerenciamento de processos de negócio. Gestão de documentos.

Business process management as requirement for planning and implementation of records management programs

Abstract It proposes the study of business process management as a requirement for the planning and implementation of document management programs. Document management is defined as a set of procedures and technical operations that aim to control the flows of documents from their production, maintenance, use, and final destination. The process of systematizing the technical activities of intervention in the life cycle of documents demands an understanding of the work processes, knowing the functions and activities that generate archival documents, and the clients involved in the processes that demand information. The research presents the need to survey the work/business processes through the business process management approach as a requirement for the identification of archival documents based on two axes: production and control. The objective of this research is to identify the business process management requirements for the planning and implementation of document management programs. This research is characterized as being of an exploratory type, of a qualitative nature, whose methodological procedures adopted are a survey and review of bibliographic and documentary literature, being the comparative method chosen for investigation and the qualitative analysis of

content for data interpretation. As a result, it presents a conceptual map with the systematization of business process management requirements for the planning and implementation of document management programs. It presents the importance of the theme for the area of Archival Science and the planning and implementation of document management programs.

Keywords *Archive science. Business process management. Management science. Records management.*



Licença de Atribuição BY do Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Submetido em 02/02/2022
Aprovado em 28/04/2022
Publicado em 01/07/2022

1 INTRODUÇÃO

A complexidade das atividades administrativas no seio da gestão das organizações públicas e privadas tem se modificado e se adequado aos avanços das relações sociais, das economias de mercado e das ciências, antes cartesianas e agora transversais, integradas e interdisciplinares. Esses fatores demandaram e ainda demandam de gestores ações para o controle das atividades, dos recursos, dos fluxos de trabalho etc.

O fluxo de documento e de informação faz parte das diversas camadas da organização como produto de suas funções e atividades e, por esse fato, deve ser envolvido em ações de controle interno a fim de recuperar e acessar documentos e informações pertinentes aos processos de negócio da instituição. No campo da Arquivologia, a gestão de documentos é a disciplina que tem por objetivo tornar eficiente e eficaz o controle da produção, manutenção/uso e acesso dos documentos de arquivo.

Ao analisar o conceito de documento de arquivo, percebe-se a importância inter-relacional entre documento e os processos de negócio. Segundo Schellenberg (2006, p. 41, grifo nosso), o documento de arquivo pode ser definido como:

[...] todos os livros, papéis, mapas, fotografias ou outras espécies documentárias, independentemente de sua apresentação física ou características, expedidos ou recebidos por qualquer entidade pública ou privada no exercício de seus encargos legais ou em função das suas atividades e preservados ou depositados para preservação por aquela entidade ou por seus legítimos sucessores como prova de suas funções, sua política, decisões, métodos, operações ou outras atividades, ou em virtude do valor informativo dos dados neles contidos.

Na esteira desse debate a respeito do conceito de documento de arquivo, Bellotto (2006, p. 28) apontou que ele “só tem sentido se relacionado ao meio que o produziu. Seu conjunto tem de retratar a infraestrutura e as funções do órgão gerador.”

Nesse sentido, a inter-relação entre documento de arquivo e os processos de negócio, na perspectiva arquivística, possuem a mesma característica a partir da visão de processos de

negócio. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 5, tradução nossa), o conhecimento organizacional seria registrado em documentos e processos. Para os autores, o conhecimento consistiria em:

uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e entendimento que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. É originado e aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, em geral, ele está incorporado não somente nos documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas.

Com base na revisão de literatura das áreas de Arquivologia e Administração, compreende-se que documentos de arquivo e processos de negócio se relacionam por conterem em si o conhecimento registrado produzido pela organização. O conhecimento é representado não somente por meio dos documentos, mas também por meio das atividades, das políticas, das normas, dos instrumentos e dos processos que os produzem, como prova de suas funções, suas decisões, seus métodos de trabalho, suas ações e operações.

Especificamente, no campo de conhecimento da Arquivologia, a disciplina que tem por objetivo o controle sistemático dos documentos de arquivo, desde sua produção até a sua destinação final, é denominada na literatura anglófona de *records management*, traduzido para o português como gestão de documentos. Bueno (2019, p. 26), aponta que o termo e o conceito de gestão de documentos é uma inovação estadunidense que emerge no final da década de 1940, e

[...] está intimamente ligada às teorias da Administração Científica em seu ímpeto de racionalização, economia e eficácia no controle e organização dos recursos e processos de trabalho, incidindo também nos processos de produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos.

De acordo com o *Dictionary of Archival Terminology* (DAT1, 1984), do Conselho Internacional de Arquivos (CIA), considera-se gestão de documentos como a “área da gestão administrativa geral na busca por economia e eficácia na criação, manutenção, uso e destinação final dos documentos”.

Assim, a gestão de documentos, por meio de ações gerenciais e arquivísticas, busca o controle da criação/produção, manutenção, uso, destinação e acesso às informações e documentos, a fim de obter registros adequados das ações e das transações de instituições públicas ou privadas, bem como oferecer suporte para a tomada de decisão e garantia de direitos e deveres.

Por sua vez, no campo de conhecimento da Administração, a disciplina denominada na literatura anglófona de *business process management* - BPM, traduzido para o português como gerenciamento de processos de negócio, tem por objeto integrar estratégias e objetivos da organização com as expectativas e as necessidades dos clientes por meio dos processos de

negócio. Para isso, utiliza técnicas, objetivos, culturas, estruturas organizacionais, políticas, papéis, métodos e tecnologias para analisar, planejar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar, melhorar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013).

No âmbito do gerenciamento de processos de negócio, entende-se por processo a “[...] ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente definidas” (DAVENPORT, 1994, p. 07, tradução nossa). O conceito de processos, portanto, aplicado à área de negócios, tem a finalidade de direcionar os objetivos estratégicos da organização a fim de que resultados sejam alcançados visando a satisfação dos clientes/usuários.

A relação interdisciplinar entre as áreas de Arquivologia e Administração surge a partir da emergência do conceito e das práticas de gestão de documentos nos Estados Unidos da América no final da década de 1940 e, mais especificamente, a relação da gestão de documentos com o gerenciamento de processos de negócios se dá no final da década de 1980, com maior ênfase na década de 1990 e 2000, conforme explica Bueno (2019, p. 28),

A gestão de documentos passa a ser posicionada [...] como um componente a mais nos processos de gestão administrativa, conectando-se aos Sistemas de Qualidade (ISO 9000, 1987), de Gestão e Segurança da Informação (ISO 27000, 1992) e mais recentemente com a universalização da Gestão de Documentos (ISO 15489, 2001) e (ISO 30300, 2011), decorrente da evolução e incidência das tecnologias de informação e comunicação nos processos de produção de documentos digitais.

A universalização do conceito de gestão de documentos, por meio da ISO 15.489-1 (2001), atualizada em 2016, reforçou e elevou ainda mais a relação dos processos de gerenciamento de documentos com o gerenciamento de processos de negócio, tornando-se condição necessária para elevar a qualidade da gestão administrativa de qualquer organização.

Desse modo, tendo como base essas discussões interdisciplinares no campo teórico e prático das áreas de Arquivologia e de Administração, a pergunta que norteou o desenvolvimento desta pesquisa busca contribuir para a sistematização de “quais requisitos do gerenciamento de processos de negócio podem auxiliar no planejamento e na implementação de programas de gestão de documentos?”.

O objetivo principal desta pesquisa é estudar e sistematizar os requisitos de gerenciamento de processos de negócio como proposta metodológica para o fomento de ações voltadas para o planejamento, formulação e implementação de programas de gestão de documentos, que tem como resultado a sistematização e representação desses requisitos em uma proposta de mapa conceitual.

2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - BPM

O contexto histórico e evolutivo da disciplina de gerenciamento de processos de negócio se inicia e se desenvolve a partir da racionalização do trabalho, da Teoria Científica da Administração, da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), da Gestão pela Qualidade Total (TQM) e da visão de processos, especificamente com a criação do conceito de Reengenharia de Processo de Negócio (BPR), dos sistemas integrados de gestão (ERP e do BPM) (BALDAM et al., 2007; SMITH; FINGAR, 2003).

A Associação Profissional de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP) compreende o BPM como uma disciplina de gestão que envolve os objetivos estratégicos e os processos de negócio de uma organização com as expectativas e demandas dos clientes, com base na organização eficiente de processos e atividades, do nível operacional aos clientes. O BPM compõe uma série de conceitos, termos, áreas de conhecimento e finalidades (ABPMP, 2013).

Conceitualmente, o BPM é definido como

uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013, p.40).

Percebe-se que a disciplina tem como objeto de estudo os processos, principalmente os processos de negócio, também denominados processos de trabalho. Desse modo, processo de negócio, segundo Davenport e Short (1990, p. 4, tradução nossa), é “um conjunto relacionado de tarefas logicamente realizadas para alcançar um resultado de negócio definido.” Para a ABPMP-BRASIL (2013, p.35), o processo de negócio é “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.

O BPM é composto por nove (9) áreas do conhecimento que podem oferecer atividades técnicas e metodológicas para o planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e melhoria dos processos negócio. As áreas são divididas em perspectivas: organizacional e de processos. (ABPMP, 2013). As áreas são:

- Perspectiva organizacional:
 - gerenciamento corporativo de processos;
 - organização do gerenciamento de processos.
- Perspectiva de processos:
 - gerenciamento de processos de negócio;
 - modelagem de processos;

- análise de processos;
- desenho de processos;
- gerenciamento de desempenho de processos;
- transformação de processos ou tecnologias de BPM;
- tecnologias de BPM.

O gerenciamento corporativo de processos é definido como a

aplicação de princípios, métodos e processos de BPM a uma organização, para assegurar o alinhamento da arquitetura e do portfólio de processos de negócio ponta a ponta, com a estratégia e recursos da organização, provendo um modelo de governança para a gerência e avaliação de iniciativas de BPM. (ABPMP, 2013, p. 424).

A área de organização do gerenciamento de processos de negócio tem a finalidade de estruturar, mensurar, organizar e gerenciar a instituição em detrimento de seus processos de negócio. “A organização é criada com visão voltada para a realidade externa, gerenciamento horizontal e trabalho orientado ao processo como um todo. Processos possuem um dono claramente definido.” (ABPMP, 2013, p. 430).

Modelagem de processo de negócio é um “conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.” (ABPMP, 2013, p. 72).

A área de análise de processo compreende a

ação de conduzir uma revisão e obter um entendimento sobre processos de negócio. Envolve a revisão dos componentes de um processo, incluindo entradas, saídas, procedimentos, controles, atores, aplicações, dados, tecnologias e suas interações para produzir resultados (ABPMP, 2013, p. 412).

A área de desenho de processos de negócio é responsável pela “criação de um novo processo alinhado com a estratégia de negócio e ao foco do cliente.” (ABPMP, 2013, p. 180).

Considera-se que é a etapa que

envolve a identificação e ordenamento de funções e atividades na operação juntamente com os mecanismos de suporte, tecnologias de produção e sistemas computacionais. O produto desse desenho é a criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados no contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processos, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos (ABPMP, 2013, p. 145).

O gerenciamento de desempenho de processos é a área do BPM que faz “uso de informação de desempenho de tempo, custo, capacidade e qualidade para controlar o fluxo de processo ou

fluxo de trabalho em comparação a alvos predeterminados” (ABPMP, 2013, p. 424). Nessa etapa, busca-se definir métodos quantitativos e qualitativos para avaliar a execução dos processos de negócio em relação às expectativas da organização e do cliente.

No guia BPM, a transformação de processos “abrange a melhoria contínua, redesenho, reengenharia e mudança de paradigma em processos. Representa a criação de um estado novo para processos com foco no alinhamento estratégico e aumento mensurável de valor para o cliente.” (ABPMP, 2013, p. 437).

A área de tecnologia de BPM, por sua vez, discute a automação como visão estratégica para os processos de negócio. Nesta etapa, são apresentadas soluções tecnológicas para prover suporte à implementação de BPM nas organizações como: sistemas, arquiteturas e tecnologias. As principais tecnologias de BPM são: análise de processos de negócio (BPA); arquitetura empresarial (EA); sistema de gerenciamento de regras de negócios (BRMS); suítes de gestão de processos de negócio (BPMS); monitoramento de atividades de negócio (BAM); arquitetura orientada a serviços e integração corporativa de aplicação (SOA/EAI) e repositório empresarial.

3 GESTÃO DE DOCUMENTOS E AS NORMAS INTERNACIONAIS ISO

A gestão de documentos surge na década de 1940, nos Estados Unidos, da evolução das práticas administrativas governamentais frente à necessidade de controlar e reduzir o volume de massa documental, produzida pelo Estado e demais órgãos públicos, que se acumulava sem tratamento, na busca por maior controle, economia, eficiência, eficácia e uso efetivo dos documentos como suporte para as atividades administrativas do poder público federal.

Com a entrada dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o aumento da produção documental demandou ações para organização e controle dos documentos produzidos e decorrentes do período de guerra. Frente ao problema, o governo americano formou uma série de comissões que resultaram em atos legais e normativos direcionados ao tratamento, controle e organização da produção e destinação de documentos de arquivo.

A mais conhecida e importante dessas comissões nesse período, denominada de Comissão Hoover (1947-1949), encarregou-se de analisar as ações praticadas pelos órgãos em relação ao controle dos documentos. O resultado do trabalho gerou uma série de medidas que culminaram, em 1950, com a promulgação da *Federal Records Management Act*¹, que definia o conceito de

¹ Federal Records Management Act – 1950, 44 U.S.C. Capítulo 21, 29, 31, e 33. Disponível em: <https://www.archives.gov/about/laws/records-management.html#2901>. Acesso em 20 nov. 2021.

gestão de documentos e estabelecia as fases do ciclo de vida dos documentos, compreendendo a sua criação, sua manutenção e uso e sua destinação para eliminação ou transferência para o arquivo intermediário ou seu recolhimento para um arquivo permanente.

Na estrutura administrativa, outra importante ação que ampliou a gestão de documentos foi a reorganização da administração dos arquivos nesse país, que converteu, em 1949, o Arquivo Nacional em Serviço Nacional de Arquivos e Documentos (NARS), que, mais tarde, em meados de 1980, passou a denominar-se, após outra reestruturação administrativa, Administração Nacional de Arquivos e Documentos (NARA). Assim, a instituição deixou de ter apenas um caráter científico e histórico e passou a ser um órgão definidor de diretrizes e de políticas públicas para gestão de documentos nos Estados Unidos da América.

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

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

Segundo o *Glossary of Archival and Records Terminology* (PEARCE-MOSES, 2005, p. 334, tradução nossa), editado pela Sociedade Americana de Arquivistas (SAA), o termo gestão de documentos é definido como “o controle sistemático e administrativo de registros ao longo de seu ciclo de vida para garantir eficiência e economia na sua criação, uso, manuseio, controle, manutenção e descarte.”

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

No Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (DIBRATE), o termo é entendido conforme estabelecido pela Lei Federal nº 8.159/1991 como: “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento.” (BRASIL, 2005, p. 100).

No cerne da discussão sobre a emergência e a consolidação do termo e do conceito de gestão de documentos, está o conceito de ciclo de vida dos documentos que, segundo Cruz

Mundet (2012), foi enunciado pelo arquivista americano Phillip C. Brooks na década de 1940, sendo a base da operacionalização das atividades técnicas e fases de um programa de gestão de documentos. O conceito de ciclo de vida dos documentos, portanto, foi utilizado para estruturar o programa a partir de três grandes fases, sendo elas a produção/criação, manutenção e uso e destinação de documentos, relacionando-as com a teoria de valor primário e secundário, desenvolvida por Schellenberg no final da década de 1950.

O conceito de ciclo de vida dos documentos também é definido no DIBRATE (BRASIL, 2005, p. 47) como “sucessivas fases por que passam os documentos de um arquivo, da sua produção à guarda permanente ou eliminação.” Nesse sentido, a aplicação do conceito tornou-se a base teórica para a gestão de documentos, estruturando o fluxo de documentos e as etapas do tratamento arquivístico, nas quais são desenvolvidas as funções técnicas arquivísticas.

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

Como metodologia para criação e sistematização de programas de gestão de documentos, recentemente, em 2018, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) traduziu a versão da norma ISO/TR 15489-1/2016 (que possuía sua primeira versão em 2001, e atualização em 2016) na NBR ISO 15489/2018 – Gestão de documentos de arquivo, que em conjunto com a série NBR ISO 30300/2016 e ISO/TR 26122/2008, apresentam conceitos, princípios, procedimentos e requisitos para operacionalização de sistemas de gestão de documentos de arquivo. A própria norma NBR ISO 15489/2018, em suas considerações técnicas, ressalta a importância de se adotar metodologias de padronização que “garantem que prova confiáveis de negócios sejam produzidas, capturadas, gerenciadas e disponibilizadas.” (NBR ISO 15489, 2018, p. vii).

Alinhado à evolução e normatização no âmbito internacional, ainda que tardia, se comparado ao cenário internacional, a Agência Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), na Norma

Brasileira (NBR) 15489/2018 de conceitos e princípios da gestão de documentos, define o conceito de gestão de documentos como a

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

Vale ressaltar que a ABNT NBR ISO 15489/2018 é a tradução com adaptação terminológica da tradição arquivística brasileira da ISO/TR 15489/2016, e aborda não só os aspectos do documento digital, mas também do analógico, como parâmetro normativo, e traduz o *records management* como “gestão de documentos de arquivo” de forma uniforme que, segundo Delmas (2015, p. 51), representa um fator de estabilidade e perene para a gestão de documentos, e ainda ressalta que:

as normas são regras funcionais ou técnicas relativas a um produto, a atividades ou aos seus resultados estabelecidas por consenso entre especialistas e registradas em documento produzido por uma organização, nacional ou internacional, reconhecida no campo da normalização. As normas são, hoje, o prolongamento mais preciso de regulamentações administrativas (formulários etc.) que facilitam a padronização e a uniformidade da produção de documentos administrativos em suporte analógico, levando os diversos atores do digital a produzir elementos que contribuem para a sua perenização. Da mesma forma, existem no campo privado padrões criados por empresas que se impõem de facto e são adotados por outros produtores (ISO, por exemplo).

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

4 METODOLOGIA

A metodologia visa estabelecer os procedimentos lógicos adotados no processo de investigação científica (GIL, 2008). Minayo (2001, p. 16) afirma que a metodologia é “[...] o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade.”

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

pesquisa exploratória foi adotado a fim de estudar os requisitos de gerenciamento de processos de negócio como proposta metodológica para o fomento de ações voltadas para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos.

No âmbito da fundamentação teórica, foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental, que sustentam as discussões sobre os temas propostos. Esses métodos foram aplicados para o desenvolvimento do estudo teórico e conceitual, para o levantamento das fontes de informação, para a análise de conteúdo e para a consideração dos resultados obtidos.

Como processo de análise de dados, foi adotado o método comparativo. Esse método, conforme explica Gil (2008, p. 16), “procede pela investigação de indivíduos, de classes e de fenômenos ou fatos com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles.” Pretendeu-se, então, apresentar os requisitos do BPM que são importantes para o desenvolvimento de programas de gestão de documentos.

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

Para a demonstração das relações entre o BPM e a gestão de documentos, optou-se pela utilização de mapa conceitual como recurso para construção da aproximação teórica e metodológica das disciplinas. Mapas conceituais são utilizados como “ferramentas gráficas para a organização e representação do conhecimento. Eles incluem conceitos, geralmente dentro de círculos ou quadros de alguma espécie, e relações entre conceitos, que são indicadas por linhas que os interligam.” (NOVAK, CANÃS, 2010, p. 10).

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

5 ANÁLISES, RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE REQUISITOS DE BPM PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO

Com base na leitura e na análise comparativa realizada entre o Guia BPM CBOK (2013) e as normas ABNT NBR ISO 15489/2018 – Gestão de documentos de arquivo, ISO/TR 15489/2001 – Gestão de documentos de arquivo (Parte 1 e 2), ISO/TR 15489/2016 – Gestão de documentos de

arquivo (Parte 1), ISO/TR 26122/2008 – Análise de processos de trabalho para documentos de arquivo, e a ABNT NBR ISO 30301/2016 – Sistemas de gestão de documentos de arquivo – Requisitos, apresentamos a relação de dois aspectos das normas citadas: a) produtos e etapas/procedimentos para o planejamento e b) implementação de sistemas de gestão de documentos de arquivo. Desse modo, o quadro a seguir e o mapa conceitual demonstraram as relações levantadas entre as normas de padronização e o guia, a partir dos termos e conceitos encontrados nas etapas e áreas de cada instrumento normativo.

Quadro 1 – Áreas do BPM e as relações com as normas ISO.

Áreas BPM	ISO/TR 26122/2008	ABNT NBR ISO 15489/2018 ISO/TR 15489/2016 (Parte 1) ISO/TR 15489/2001 (Parte 1 e 2)	ABNT NBR ISO 30301/2016
Gerenciamento de Processos de Negócio	-	-	-
Modelagem de Processos	Capítulo 8 - Validando a análise do processo de trabalho com os participantes / 8.3 - Resultados da validação com os participantes: na conclusão do projeto, toda a documentação de análise do processo de trabalho, incluindo diagramas e modelos, é consolidada.	*15489-2 - Capítulo 3 - Estratégias, desenho e implementação / 3.2.7 Etapa F: Projeto de um sistema de registros: Produtos provenientes da etapa F podem incluir: diagramas que representam arquiteturas de sistema e componentes	Capítulo 8 - Operação / 8.2 - Desenvolvimento dos processos de documentos de arquivo: para estabelecer o SGDA, a organização deve mapear os processos de documentos de arquivo.
Análise de Processo	Capítulo 4 - Análise de processos de trabalho: a análise é empregada para reunir informações sobre as transações, processos e funções de uma organização para identificar os requisitos de criação, captura e controle de registros.	Capítulo 7 – Avaliação²²: avaliação é o processo de identificação das atividades de negócio para determinar quais documentos de arquivo precisam ser produzidos, capturados e por quanto tempo precisam ser mantidos.	-
Desenho de processos	-	*15489-2 - Capítulo 3 - Estratégias, desenho e implementação / 3.2.6 Etapa E: Identificação de estratégias para satisfazer os requisitos de registros: projetar novos componentes do sistema.	Capítulo 8 - Operação / 8.2 - Desenvolvimento dos processos de documentos de arquivo: determinar os processos de produção e controle.
	-	-	Capítulo 8 - Operação / 8.3 - Implementação de

²² Segundo ABNT NBR ISO 15489-1:2018, a norma expande o uso tradicional do termo avaliação para incluir análise de contexto, atividades de risco do negócio, permitindo a tomada de decisão sobre quais documentos de arquivo produzir e capturar, e como garantir o gerenciamento adequado de documentos de arquivo ao longo do tempo.

			Sistemas de documentos de arquivo: implementar, monitorar e gerenciar a operação dos sistemas de documentos de arquivo.
Gerenciamento de Desempenho de Processos	-	-	Capítulo 9 - Avaliação de desempenho / 9.1 Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação: determinar o que medir e monitorar, avaliar o desempenho e a eficácia dos sistemas e processos.
Transformação de Processos	-	-	Capítulo 10 - Melhoria / 10.2 - Melhoria Contínua: a organização deve melhorar continuamente a eficácia do SGDA.
Organização do Gerenciamento de Processos	-	-	-
Gerenciamento Corporativo de Processos	-	Capítulo 6 - Políticas e responsabilidades/ 6.5 - Competência e treinamento: recomenda-se que as pessoas com responsabilidades na produção, captura e gerenciamento de documentos de arquivo tenham competência para realizar estas tarefas. Recomenda-se que a competência seja regularmente avaliada e os programas de treinamento para desenvolver e aprimorar estas competências e habilidades sejam atribuídos e implementados onde necessário.	Capítulo 7 - Suporte/ 7.3 - Conscientização e Treinamento: estabelecer um programa contínuo de treinamento para produção e controle de documentos.
Tecnologia de BPM	-	-	-

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

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

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

A ABNT NBR ISO 30301/2016, que estabelece as diretrizes para implantação de sistemas de gestão de documentos, indica que para desenvolver o sistema, deve-se mapear os processos de documentos de arquivo. O objetivo do mapeamento é identificar os “requisitos de produção e controle dos documentos relacionados à continuidade do negócio e para os requisitos de *accountability*¹ e outros interesses das partes envolvidas.” (ABNT NBR ISO 30301, 2016, p. 9).

Baseado no exposto, considera-se que a modelagem de processos de negócio é um importante procedimento metodológico para a criação de representações de processos de documentos de arquivos, de fluxos de documentos, de levantamento de requisitos para controle dos documentos e de estruturação de componentes dos sistemas de gestão de documentos de arquivo.

No campo da Arquivologia, a modelagem de processos pode apoiar as tarefas de identificação arquivística, classificação e avaliação de documentos, pois permite não só reconhecer, mas também representar o contexto de produção dos documentos, as ações e etapas para controle, bem como planejar as operações técnicas do programa de gestão de documentos de arquivo, seja em ambiente analógico ou eletrônico.

A área de análise de processo envolve revisar os processos de negócio, incluindo entradas, saídas, procedimentos, controles, atores, aplicações, dados, tecnologias e suas interações para produzir resultados. O objetivo da análise de processos para documentos de arquivo é coletar informações sobre a produção documental no exercício dos processos de trabalho.

A análise de processos de negócio para documentos de arquivo, na ISO/TR 26122/2008, deve ser empregada para reunir informações sobre as transações, processos e funções de uma

1 Princípio pelo qual indivíduos, organizações e a comunidade são responsáveis pelas suas ações e podem ser solicitados a fornecer explicações sobre elas para outros. Optou-se por não traduzir o termo *accountability*, uma vez que, na visão de Campos (1990) o termo não fazia parte da realidade brasileira. Já Pinho; Sacramento (2009), anos depois, apontaram que, embora tenham ocorrido avanços desde o artigo publicado por Campos (1990), a tradução estava mais próxima, mas ainda muito longe de construir uma verdadeira cultura de *accountability*.

organização para identificar os requisitos de criação, captura e controle de registro. Na ABNT NBR ISO 15489/2018, emprega-se o termo avaliação com a mesma finalidade: identificar as atividades de negócio para determinar quais documentos de arquivo precisam ser produzidos, capturados e por quanto tempo precisam ser mantidos.

Entende-se que, com base nas relações apresentadas, a análise de processos de negócio seria um requisito importante para o planejamento estratégico e para implementação de programas de gestão de documentos de arquivo. De acordo com o modelo e-ARQ Brasil, “o planejamento envolve o levantamento e a análise da realidade institucional, o estabelecimento das diretrizes e procedimentos a serem cumpridos pelo órgão ou entidade, o desenho do sistema de gestão arquivística de documentos e a elaboração de instrumentos e manuais.” (CONARQ, 2011, p. 20).

O planejamento de programas de gestão de documentos envolve tarefas de levantamento e definição da estrutura organizacional, de suas atribuições, competências, funções e atividades, produção documental, tipos de documentos, espécies documentais, fluxos documentais, procedimentos de protocolo e arquivamento, procedimentos para acesso, uso e transmissão dos documentos, bem como planos de classificação e de tabelas de temporalidade de documentos. Além disso, envolve tarefas de definição de metadados, ambiente tecnológico, infraestrutura para armazenamento dos documentos convencionais e digitais, sistemas de informação utilizados, equipes de trabalho de arquivo e de tecnologia de informação, programas de capacitação, manuais e instruções normativas e plano de ação do programa de gestão de documentos, com objetivos, metas e estratégias de implantação, divulgação e acompanhamento, visando a melhoria contínua. (CONARQ, 2011).

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

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

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

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

Considera-se a atividade de desenho de processos como a etapa de implementação do programa de gestão de documentos. Segundo o modelo e-ARQ (CONARQ, 2011, p. 20), essa etapa

deve atender aos objetivos definidos no planejamento do programa no que se refere à capacitação de pessoal, implantação de sistemas de gestão arquivística, integração com os sistemas de informação existentes e os processos administrativos do órgão ou entidade. Essa etapa pode incluir a suspensão de atividades e procedimentos vigentes que forem considerados inadequados.

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

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

Com base no modelo e-ARQ Brasil (CONARQ, 2011, p. 89), os requisitos para medição do desempenho de um programa de gestão de documentos são:

- estatísticas dos tempos de atendimento, discriminadas por tipo de operação;
- capacidade de usuários simultâneos;
- manutenção;
- escalabilidade;
- grau de escalabilidade ao longo do tempo.

Outro aspecto encontrado nos instrumentos analisados foi a etapa de melhoria contínua de processos. A área de transformação de processos contempla a melhoria contínua, uma abordagem

para assegurar que um processo continue alcançando os objetivos da organização. Significa a criação de processos com foco no alinhamento estratégico e no aumento de valor para o cliente. A melhoria contínua contempla as técnicas de manufatura enxuta (*Lean Manufacturing*), Seis Sigma e gerenciamento da qualidade total (TQM) (ABPMP, 2013).

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

Observou-se que a norma não destaca técnicas ou métodos para a melhoria contínua dos processos de documentos de arquivo, mas disponibiliza um modelo para verificação de autoavaliação, em que há a opção de assinalar os processos que necessitam de melhoria. Assim, considera-se importante o aperfeiçoamento nas abordagens propostas pelo Guia de BPM e nas normas de gestão da qualidade.

A análise da área de gerenciamento corporativo de processos apresentou relação com as etapas de políticas e responsabilidades e de suporte das normas de padronização ABNT NBR ISO 15489-1/2001 e ABNT NBR ISO 30301/2016. Pontua-se que, em ambos os instrumentos, foi mencionado a necessidade de processos de conscientização, competência e treinamento para a realização das tarefas. As normas recomendam que as pessoas com responsabilidades na produção, captura e gerenciamento de documentos de arquivo tenham competências para realizar estas tarefas.

Recomenda-se que as competências e os programas de treinamento sejam regularmente avaliados para aprimoramento das habilidades e do processo de capacitação e formação profissional. De acordo com o guia de BPM, o programa contínuo de treinamento pode ser composto de uma avaliação das partes interessadas envolvidas, de programa curricular, de uma matriz de formação e de uma abordagem de desenvolvimento para conteúdo e de capacitação (ABPMP, 2013).

Um programa contínuo de treinamento para produção e controle de documentos deve ser adotado. A medida visa assegurar o alinhamento da gestão de documentos com a estratégia e os recursos da organização. O treinamento deve ser aplicado a todos os níveis funcionais da organização, considerando os tipos de treinamento que se adéquam aos participantes do treinamento.

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

A etapa de melhoria contínua também possui técnicas e metodologias específicas que podem ser estudadas para o desenvolvimento profissional. Porém, conforme especificado na análise, a norma ABNT NBR ISO 30301/2016 fornece um instrumento de autoavaliação que permite a identificação de processos de documentos de arquivo para ações de melhorias.

Em relação às demais áreas, considera-se que os potenciais de utilização delas servem para definir etapas e fases para o planejamento e implantação de um programa de gestão de documentos de arquivo. Desse modo, as normas de padronização analisadas e o modelo e-ARQ Brasil são complementares, e devem ser utilizadas simultaneamente no planejamento e implementação de requisitos para a criação de programas de gestão de documentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os documentos de arquivo são produtos das funções e atividades do órgão produtor. Sua produção está relacionada e retratada nos processos de negócio e na estrutura administrativa da instituição que o produziu, com a finalidade de provar e controlar suas ações realizadas, além de se configurar como insumo básico para a tomada de decisão de forma estratégica e segura.

Ao estudar os temas propostos, foi possível tecer as relações entre as disciplinas de gerenciamento de processos de negócio e de gestão de documentos, tendo em vista que a primeira é requisito para o planejamento e implementação de programas de gestão de documentos, em conjunto com as normas ISO de normatização nacional e internacional apresentadas.

No campo das normas ISO, por exemplo, estas complementam e devem ser utilizadas de forma integrada com a gestão de documentos. Por sua vez, os requisitos de BPM propostos pelo Guia ABPMP CBOK (2013), definem diretrizes para o gerenciamento de processos de negócio e traz em seu bojo uma metodologia e ferramentas importantes para o arquivista no processo de planejamento e implementação de programas de gestão de documentos.

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em:

https://www.gov.br/conarq/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/dicionario_de_terminologia_arquivistica.pdf. Acesso em: 09 abr. 2021.

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

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

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

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

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 320 p.

BRASIL. Lei nº 8.159 de 08 de janeiro de 1991: Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm. Acesso em: 31 jul. 2019.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processos de negócios**: BPM – Business Process Management. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2007.

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

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p.30-50, fev./abr. 1990. Disponível em: <https://accountabilityadmpublica.wikispaces.com/file/view/Accountability-+Quando+poderemos+traduzi-la+par+o+portugu%C3%AAs+-+Anna+Maria+Campos.pdf>. Acesso em 07 abr. 2016.

CONARQ – CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. (Brasil). Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. **e-Arq Brasil**: modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2011. 136 p. Disponível em: <http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes/e-arq.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2022.

CRUZ MUNDET, José Ramón. **Archivística**: gestión de documentos y administración de archivos. Madrid: Alianza Editorial, 2012.

DAVENPORT, Thomas H.; SHORT, J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. **Sloan Management Review**, v.31, n. 4, summer, 1990.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. 316 p. Título Original: Information ecology: mastering the information and knowledge environment. Disponível em: <https://ppgic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2019.

DELMAS, Bruno. Por uma diplomática contemporânea: novas aproximações. In: **Dar nome aos documentos**: da teoria à prática. São Paulo : Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2015. p. 32-55. Disponível em: https://fundacaofhc.org.br/files/dar_nome_aos%20documentos.pdf. Acesso em: 08 abr. 2021.

DUCHEIN, Michel. Prologo. In: LLANSÓ I SANJUAN, Joaquim. **Gestión de documentos**: definición y analisis de modelos. Bergara: IRARGI, Centro de Patrimonio Documental de Euskadi, 1993.

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

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

INTERNACIONAL COUNCIL ON ARCHIVES. **Dictionary of archival terminology**: english and french with equivalents in dutch, german, italian, russian and spanish. Edited by Peter Walne. Compiled by Frank B. Evans, François-J. Himly and Peter Walne. München: K. G. Saur, 1984. 226p. (ICA Handbooks Series, 3).

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

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION. **ISO 9000**. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. 2015.

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

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. 109 p.

NOVAK, J. D.; CAÑAS, A. J. A teoria subjacente aos mapas conceituais e como elaborá-los e usá-los. **Práxis Educativa**, v. 5, n. 1, p. 9-29, 2010. Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/1298/944>. Acesso em: 31 jan. 2022.

PEARCE-MOSES, R. **A glossary of archival and records terminology**. Chicago: The Society of American Archivists, 2005. Disponível em: <http://files.archivists.org/pubs/free/SAA-Glossary-2005.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2021.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>. Acesso em 08 abr. 2021.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos Modernos**: princípios e técnicas. Tradução: Nilza Teixeira Soares. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 388 p.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management**: the third wave. 1. ed. Tampa: Meghan Kiffer Press, 2003.

NOTAS DE AUTORIA

Rafael Soares Carvalho Alvim

Bacharel em Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 2014. Bacharel em Arquivologia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) em 2021. Mestrando em Gestão de Documentos e Arquivos pela Unirio. Atualmente, ocupa o cargo de assistente de arquivo na Brookfield Brasil LTDA. Possui interesse nas áreas de Ciência da informação, Indexação, Competência em informação, Letramento Digital e práticas de aprendizado, Gestão de Processos de Negócios e Gestão de Documentos.

Link Currículo Lattes - <http://lattes.cnpq.br/4924421560972252>

Danilo André Cinacchi Bueno

Pós-doutorando, Doutor e Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense - PPGCI/UFF (Bolsa CAPES), Bacharel em Arquivologia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Unesp (Bolsa FAPESP). Atualmente é Professor Assistente do Departamento de Arquivologia, Coordenador do Curso de Graduação em Arquivologia e professor permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Documentos e Arquivos (PPGARQ) da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO.

Link Currículo Lattes - <http://lattes.cnpq.br/0090255315552284>