

CONTRIBUIÇÃO DAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS: o método de análise e melhoria de processos (MAMP)

CONTRIBUTION OF ADMINISTRATIVE TOOLS FOR DOCUMENT MANAGEMENT: the process analysis and improvement method (MAMP)

Maria Fabiana Izidio de Almeida | Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano
| Luciana Davanzo

<https://doi.org/10.21747/21836671/pag15a10>

Resumo: Os documentos que são produzidos, recebidos e acumulados pelas organizações são essenciais para as tomadas de decisões, seja para a comprovação de direitos, de deveres, assim como para o registro da memória dos processos de trabalho. Isso denota que as organizações que não possuem políticas arquivísticas referentes a normas, métodos e procedimentos contribuem para que haja maior dificuldade em relação ao acesso às informações. Considerando este contexto, coloca-se como problema de pesquisa: quais são as ferramentas capazes de auxiliar as organizações no mapeamento de seus processos e contribuir com a gestão de documentos? Para nortear a busca pela resposta à questão-problema desta pesquisa estabeleceu-se como objetivo geral identificar um conjunto de ferramentas de gestão administrativa, que combinem características complementares capazes de mapear processos e informações no ambiente organizacional e caracterizar sua ligação com o processo de gestão de documentos. Como fundamentação teórica são utilizados conceitos da Arquivologia, especificamente a Gestão de Documentos, e da Teoria da Administração, tendo em vista as ferramentas de mapeamento de processos adequadas ao tema. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, buscando apresentar as características das ferramentas identificadas. Como resultado, propõe-se o uso do Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP) uma vez que sua aplicação que proporciona o aprofundamento da coleta de informações, o detalhamento e registro dos processos e a visualização gráfica de cada elemento processual estudado.

Palavras-chave: Arquivologia; Ferramentas de mapeamento de Processos; Gestão de documentos; Processos administrativos.

Abstract: Documents that are produced, received and accumulated by organizations are essential for decision-making, whether for proving rights, duties, as well as recording the memory of work processes. This denotes that organizations that do not have archival policies regarding standards, methods and procedures contribute to greater difficulty in accessing information. Considering this context, the research problem arises: what are the tools capable of assisting organizations in mapping their processes and contributing to document management? In order to guide the search for the answer to the problema-question of this research, it was established as a general objective to identify a set of administrative management tools, which combine complementary characteristics capable of mapping processes and information in the organizational environment and characterizing its connection with the document management process. As a theoretical foundation, concepts from Archivology, specifically Records Management, and from Theory of Administration are used, in view of the process mapping tools appropriate to the theme. The research is characterized as qualitative, exploratory and descriptive, seeking to present the characteristics of the identified tools. As a result, it is proposed to use two tools that were analyzed in the work to be used together: the Method of Analysis and Process Improvement (MAMP), in an application hierarchy that provides the deepening of information collection, the details and registration of the processes and the graphic visualization of each procedural element studied.

Keywords: Archival Science; Process mapping tools; Records Management; Administrative Processes.

1. Introdução

As organizações privadas, em especial as de médio e grande porte, buscam constantemente eficiência em seus processos administrativos, isso porque, quando executados em conformidade podem trazer muitos benefícios organizacionais, como que abarcam desde a melhoria no tempo dispendido com a localização dos documentos, fator que pode afetar a tomada de decisão e a eficácia administrativa, à redução de tempo, redução de custos, dentre outros fatores. Por outro lado, se a organização não domina seus processos também pode ter prejuízos.

Os colaboradores são grandes conhecedores dos processos administrativos das organizações, uma vez que, ao executarem as atividades operacionais, necessitam desmembrar os processos, adequando-os também à melhor maneira de realizá-los. As organizações que reconhecem o valor do conhecimento dos colaboradores em relação à execução de uma atividade, contribuem para que os processos sejam realizados de maneira consistente, o que também colabora para que as tomadas de decisões sejam realizadas de forma assertiva. Assim, a rotatividade dos responsáveis pela realização de atividades dentro de um setor é saudável e propicia, por exemplo, que a organização tenha um maior número de colaboradores que dominam e realizam o processo, além de diferentes olhares para aperfeiçoá-lo.

Quando essas organizações levam em consideração o conhecimento de seus colaboradores e investem para que ele não se perca no tempo, oferecendo meios para sua materialização, isso certamente contribui com o atendimento às necessidades informacionais e com a solidez dos processos administrativos subjacentes.

Considerando que estas mudanças ocorrem de modo a produzir um grande volume de conhecimento implícito, podemos levantar alguns questionamentos: Como ocorre a transição de conhecimento entre os colaboradores de uma organização na execução dos processos organizacionais? Quais os benefícios de realizar um mapeamento de processos organizacionais contemplando o fluxo informacional e o trâmite documental? Diante desses questionamentos preliminares coloca-se como questão problema desta pesquisa: quais são as ferramentas capazes de auxiliar as organizações no mapeamento de seus processos e contribuir com a gestão de documentos?

Entende-se que, enquanto a gestão de processos abarca questões subjacentes a pessoas (nesse caso, chamados de colaboradores), processos (atividades que são desenvolvidas pelos colaboradores) e tecnologia, a gestão de documentos oferece subsídios que abarcam o tratamento do conhecimento explícito produzido pela organização, propiciando meios para identificar, criar, armazenar, compartilhar e utilizar esse conhecimento.

Para nortear a busca de respostas para a questão-problema desta pesquisa estabeleceu-se como objetivo geral identificar ferramentas de gestão administrativa capazes de mapear processos e informações no ambiente organizacional e caracterizar sua ligação com o processo de gestão de documentos.

Entende-se que as dificuldades enfrentadas pelas empresas ao organizar e gerenciar seus processos perpassa os arquivos, aos quais compete, enquanto ambiente físico responsável pelo armazenamento dos documentos, realizarem uma efetiva gestão de documentos de modo que as informações possam ser usadas para respaldar as necessidades

administrativas das organizações, principalmente em virtude das muitas demandas que recebem, das mais diversas competências, estaduais, municipais e federais.

Para respaldar tais demandas são necessários documentos e, por essa razão, investir na gestão documentos diminuirá problemas no que tange à não apresentação de documentos, que podem trazer algum tipo de prejuízo financeiro à organização. Por essa razão, a presente pesquisa justifica-se por identificar e divulgar ferramentas capazes de superar, ou sanar tais dificuldades, com o auxílio de um profissional da informação.

2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa se caracteriza como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral sobre o tema estudado, em conjunto com a pesquisa descritiva, que pretende identificar as características primordiais do objeto de estudo, proporcionando a aplicação prática dos conceitos dentro dos universos de pesquisa (GIL, 1999). Para elaboração do referencial teórico, foi realizada uma revisão bibliográfica que objetiva identificar, na literatura das áreas da Ciência da Informação e da Administração, bem como em áreas correlatas, elementos representativos para o mapeamento de processos que possam ser aplicados à gestão de documentos. O levantamento foi realizado na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e em periódicos e anais de eventos da Administração e Engenharia, utilizando-se os seguintes termos de busca: arquivologia, gestão de documentos, processos administrativos, ferramentas de mapeamento de processos.

Dentre as ferramentas identificadas, foi selecionado para análise o Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP), uma vez que tal ferramenta traz benefícios no que tange a gestão de documentos, criando caminhos para o efetivo tratamento documental.

3. Gestão de documentos

Os documentos produzidos, recebidos e acumulados pelas organizações são essenciais para as tomadas de decisões, seja para a comprovação de direitos, de deveres, assim como para o registro da memória dos processos de trabalho.

Isso denota que, caso a organização não estabeleça e não aplique políticas arquivísticas referentes a normas, métodos e procedimentos, terá dificuldade em relação ao acesso às informações, tornando os arquivos grandes acumuladores de papéis. Por essa razão, é necessário que os documentos recebam tratamento adequado desde o momento de sua produção, para garantir eficiência nos processos de classificação, avaliação, preservação e eliminação de documentos.

Porém, em muitas organizações, o arquivo ainda não é visto como um departamento. É comum a expressão “arquivo morto” quando as pessoas se referem aos documentos arquivados por prazos mais longos – o arquivo intermediário. O termo “arquivo morto” nos propicia refletir sobre como as pessoas ainda desconhecem a Arquivologia e os arquivistas e, por essa razão, o arquivo é visto como aquela sala onde são colocados, sem nenhum critério, os documentos que fazem parte das rotinas administrativas das organizações, pois

“[...] no lugar de arquivos encontra-se, amiúde, depósitos de papel nos quais não se consegue diferenciar o que é lixo do que é documento” (RONCAGLIO; SZVARÇA; BOJANOSKI, 2004:4).

Diante disso, a implantação de um programa de gestão de documentos proporciona um controle efetivo em relação aos documentos que circulam pelas organizações, estabelecendo métodos, critérios e planejamento para tratar essa documentação, contribuindo também para que o arquivo não seja mais visualizado como um amontoado de papéis velhos e sem nenhuma serventia. A gestão de documentos:

[...] 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 política documental deve abranger a produção, tramitação e preservação dos documentos arquivísticos propiciando-lhes acessibilidade, confiabilidade e autenticidade, de maneira que possam apoiar as responsabilidades, funções, atividades e tarefas organizacionais (VALENTIM, 2012:17).

Dentre as contribuições à gestão administrativa, nota-se que a gestão de documentos garante a racionalização dos espaços físicos que são destinados ao arquivo, pois proporcionará que apenas os documentos que ainda não perderam seus respectivos prazos de guarda estejam armazenados nas organizações, isto é, contribui com a definição de procedimentos que vão desde a produção, tramitação, classificação, avaliação, acesso, uso e arquivamento da documentação.

Desde a criação do documento, os procedimentos de gestão podem proporcionar a redução da produção e a racionalização da tramitação de documentos, principalmente em ambiente digital, que tem se tornado um dos grandes problemas das organizações, em conjunto à questão da autenticidade e a confiabilidade de documentos produzidos em ambientes tecnológicos em que a obsolescência é uma constante. Da mesma forma, a garantia de acesso aos documentos também é um desafio que a gestão de documentos pode equacionar adequadamente.

Podemos dizer, então, que em relação aos objetivos a gestão de documentos, pretende:

- Assegurar o pleno exercício da cidadania;
- Agilizar o acesso aos arquivos e às informações;
- Promover a transparência das ações administrativas;
- Garantir economia, eficiência e eficácia na administração pública ou privada;
- Agilizar o processo decisório;
- Incentivar o trabalho multidisciplinar e em equipe;
- Controlar o fluxo de documentos e a organização dos arquivos;
- Racionalizar a produção dos documentos;

- Normalizar os procedimentos para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos;
- Preservar o patrimônio documental considerado de guarda permanente;
- Atividades da gestão de documentos (BERNARDES e DELATTORE, 2008:8).

Para a implantação da gestão de documentos é necessário que o arquivista realize um amplo estudo em relação à organização a fim de se conhecer a estrutura administrativa, o que contribui para a identificação dos documentos que são produzidos e recebidos por essa organização, bem como o fluxo documental e informacional. A gestão de documentos deverá contemplar desde os procedimentos que se relacionam à produção dos documentos até a sua fase de avaliação e posterior destinação, com cada procedimento atendendo necessidades específicas da gestão.

A identificação dos documentos é fundamental porque a partir dessas informações, o arquivista irá embasar o desenvolvimento de dois instrumentos que são fundamentais para a gestão de documentos: o Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade.

O plano de classificação é um instrumento originário da classificação arquivística, que é definida como:

Um conjunto de procedimentos e operações técnicas que visam a agrupar os documentos de arquivo relacionando-os ao órgão produtor, à função, à subfunção e atividade responsável por sua produção ou acumulação. O instrumento resultante da classificação é o Plano de Classificação de Documentos. (SÃO PAULO, 2004:art. 10º)

Procedimento de organização, voltado ao estabelecimento da lógica de organização dos documentos, relacionada com as funções administrativas desempenhadas por cada organização, a Classificação Arquivística tem como objetivos e benefícios garantir:

- Organização lógica e correto arquivamento de documentos;
- Recuperação da informação ou do documento;
- Recuperação do contexto original de produção dos documentos;
- Visibilidade às funções, subfunções e atividades do organismo produtor;
- Padronização da denominação das funções, atividades e tipos/séries documentais;
- Controle do trâmite;
- Atribuição de códigos numéricos;
- Subsídios para o trabalho de avaliação e aplicação da Tabela de Temporalidade (BERNARDES e DELLATORE, 2008:14-15).

O Plano de Classificação de Documentos de Arquivo resulta da recuperação do contexto de produção dos documentos, agrupando-os de acordo com o órgão produtor, a função, a

subfunção e a atividade responsável por sua produção ou acumulação (BERNARDES e DELLATTORE, 2008:11). É necessário ressaltar que o plano de classificação pode ser desenvolvido a partir de dois métodos: o primeiro, denominado classificação funcional, onde os documentos são organizados de acordo com a função, subfunção e atividade que representam e o outro denominado classificação estrutural, onde são consideradas as estruturas administrativas em que são produzidos os documentos. Cabe salientar que, em muitos casos, esses métodos possuem elementos comuns, uma vez que a departamentalização funcional é um critério bastante utilizado para a criação de estruturas administrativas (LACOMBE, 2009), baseadas na utilização de funções desempenhadas pelas diversas áreas.

É a organização feita na base das funções que requerem atividades similares e que são agrupadas juntas e identificadas de acordo com alguma classificação funcional, como finanças, recursos humanos, mercadologia, produção etc. O agrupamento por função – pelo conhecimento, habilidades, processos de trabalho ou função de trabalho – reflete uma ênfase nas interdependências de processos e de escala ou interdependências sociais, em detrimento, das interdependências do fluxo de trabalho (CHIAVENATO, 2014:237).

A Classificação Arquivística tem como objetivo, portanto recompor a lógica de organização dos documentos, a partir da recomposição do contexto de produção dado pela administração.

A tabela de temporalidade “resulta da atividade de avaliação, que define prazos de guarda para os documentos em razão de seus valores administrativo, fiscal, jurídico-legal, técnico, histórico, e autoriza a sua eliminação ou determina a sua guarda permanente” (BERNARDES e DELLATORRE, 2008:11). Trata-se de um instrumento que define as diversas etapas do ciclo de vida dos documentos, identificando locais e prazos de arquivamento, a partir do uso e de necessidades administrativas, legais e técnicas, desde a criação até sua destinação final.

Estes dois instrumentos garantem a simplificação e a racionalização dos procedimentos de gestão, imprimindo maior agilidade e precisão na recuperação dos documentos e das informações, autorizando a eliminação criteriosa de documentos desprovidos de valor que justifique a sua guarda e a preservação dos documentos de guarda permanente (BERNARDES e DELLATORRE, 2008:6).

O Ciclo de vida dos documentos divide-se em fases, de acordo com as características e necessidades de uso e preservação dos documentos, com base nos valores correspondentes. O Quadro 1, que segue abaixo, sintetiza as diferentes fases:

Quadro 1 – Fases do ciclo de vida dos documentos

Ciclo de Vida dos Documentos	Custódia	Destinação
1ª Idade Fase Corrente	Documentos que são frequentemente consultados	Arquivo Corrente
2ª Idade Fase Intermediária	Documentos que aguardam pela sua vigência (prazo de precaução e prescrição) aguardam eliminação ou guarda permanente.	Arquivo Intermediário
3ª Idade Fase Permanente	Documentos que não tem mais vigência administrativa, mas que possuem valor secundário ou histórico.	Arquivo Permanente

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

A relevância de se estabelecer de forma correta o prazo de guarda dos documentos é que esses prazos vão delinear a destinação final dos documentos – eliminação ou guarda permanente –, contribuindo tanto com a localização dos documentos e acesso rápido às informações, quanto com a preservação de dados e informações pelo tempo em que forem relevantes para a organização.

Logo, para que a gestão de documentos seja implantada, ressalta-se a relevância do conhecimento e formalização dos processos administrativos, geradores dos documentos, e de que estejam operando de modo eficiente. Para tanto, é preciso mapeá-los, reconhecendo suas lacunas e oportunidades de racionalização.

Em relação as etapas que envolvem a gestão de processos, é necessário ressaltar que a modelagem de processo é um grande aliado para as organizações privadas, afinal, a alta competitividade colabora para que essas organizações estejam a todo tempo avaliando e [re]validando seus processos, na busca de resultados que permitam que essas organizações tenham melhores formas de, por exemplo, se manter a frente de seus concorrentes. A gestão de processos permite que um processo seja conhecido de maneira mais ampla, consistente, o que permite, através de testes e melhorias, que determinado processo possa ser realizado com mais qualidade e em menores espaços de tempo.

Outro aspecto contemplado pela gestão de processo relaciona-se a etapa de implementação do processo onde serão avaliadas quais são as melhorias que precisam ser realizadas em um processo. Todos os processos que envolvam melhorias, aplicação de testes, precisam, além de uma equipe, de um planejamento que possa cumprir o cronograma que foi proposto.

O envolvimento de pessoas e o estabelecimento de um cronograma é fundamental para que a organização possa melhorar suas maneiras de atuação. Por essa razão, ao pensar em melhorias de processo é necessário também ter pessoas capacitadas para realizar as manobras que forem necessárias, ao visar processos mais sólidos e consistentes.

Outra atividade abarcada pela gestão de processos compete a colocar todas as mudanças, as alterações e melhorias em ação, ou seja, essa etapa relaciona-se com a execução das etapas que foram identificadas e avaliadas e consideradas como melhorias e oportunidades.

Para a otimização de um processo é necessário investimentos em otimização, afinal, as mudanças ocorrem de maneira diária nas organizações, surgem novas oportunidades, novos desafios e, por essa razão, a otimização deve ser um dos pilares para garantir a eficiência de um processo.

Após um processo ser implantado é necessário a sua monitoração, para validar se não há a necessidade de novas intervenções para deixar um processo mais adequado as demandas e desenvolvimento da organização.

A partir do que foi explanado, observa-se que a gestão de documentos, assim como a gestão de processos, proporcionam melhorias as rotinas administrativas das organizações privadas, portanto, o arquivista pode fazer uso de outras ferramentas que possam ser utilizadas visando obter melhores resultados no que tange ao tratamento documental de uma organização.

4. Ferramentas de mapeamento para a gestão de documentos

A discussão sobre o mapeamento de processos está inserida num movimento mais abrangente que originou a Gestão de Processos de Negócio, ou *Business Process Management* (BPM). Do ponto de vista da Ciência da Informação e da Arquivologia, entende-se que os documentos produzidos pela organização constituem um dos elementos representativos de seus processos de negócios e que o levantamento de documentos é uma etapa indispensável para a compreensão e representação dos processos, independentemente das técnicas usadas para essa finalidade (AGANETTE, 2020).

Porém, tomando por base a perspectiva de que os documentos atuam como diferenciadores dos processos dentro do cenário organizacional, ao refletirem de maneira significativa as ações realizadas, principalmente em relação às tomadas de decisões que acontecem de maneira rotineira nas organizações, é salutar refletir sobre as ferramentas de mapeamento de processos e informação que podem ser aplicadas e contribuir com a gestão de documentos.

Mapear processos consiste em elaborar “[...] uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura [...]” (SCARTEZINI, 2009:10). Segundo Aganette (2020:190), “o mapeamento de processos tem se destacado por suas características e potencialidades de retratar a capacidade operacional e estratégica das organizações.” Sem ele, não possível implantar sistemas de gestão bem estruturados.

Quando uma organização planeja, organiza, descreve e divulga seus processos, consequentemente as atividades executadas tendem a ser mais fidedignas e a organização a ter mais eficiência operacional e transparência na execução das suas atividades.

Do ponto de vista dos documentos, o mapeamento dos processos está intimamente ligado à gestão de documentos que, ao ser aplicada nos processos da organização, realiza um:

[...] importante papel no que tange a aplicação de seus métodos e técnicas em ambientes empresariais, uma vez que trabalhar a informação gerada no interior das organizações é uma atividade essencial para o desenvolvimento destas, porquanto as atividades, tarefas e tomadas de decisão realizadas dependem essencialmente da informação gerada por seus colaboradores (VALENTIM, 2012:12).

Ressalta-se que a gestão de documentos gerencia documentos que são produzidos e recebidos dentro da execução de atividades ligadas à missão e visão da organização, de acordo com funções e atividades que cada colaborador exerce, ou seja, relaciona-se diretamente com a realização dos processos administrativos.

Para Arruda Consult (2020) processo pode ser definido como:

Série de etapas ordenadas que tem por objetivo fornecer um produto ou serviço. Existem critérios de transição de uma etapa para outra. Cada etapa produz subprodutos consumidos pela etapa posterior, até que se conclua o processo. Exemplos: processo produtivo de uma fábrica, atendimento ao cliente, etapas na manutenção de produtos, etc. (ARRUDA CONSULT, 2020).

O BPM-CBOOK (2013:35) define processos como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.” Neste caso, um processo de negócio é “um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia / gerencia outros processos.” Sendo intra ou interfuncional, composto por atividades interrelacionadas, os processos de negócio envolvem todo o trabalho da organização e, conseqüentemente acarretam a necessidade informações e a produção de documentos.

Nota-se aí a ligação dos processos de negócios com a Ciência da Informação e, mais especificamente com a Arquivologia, considerando o conceito de “informação-como-coisa” desenvolvido por Buckland (1991). Para o autor, os documentos são a configuração física da informação, que nasce a partir dos processos informacionais que ocorrem em todos os ambientes organizacionais e que, por conseguinte transita pela organização por meio de fluxos, formais e informais, nos diversos níveis da organização, produzindo diferentes resultados de acordo com os conteúdos e com a abrangência das decisões (VALENTIM, 2010).

Como outros, a gestão da informação e a gestão de documentos são processos de negócio que possuem a especificidade de apoiarem os demais processos realizados pela organização.

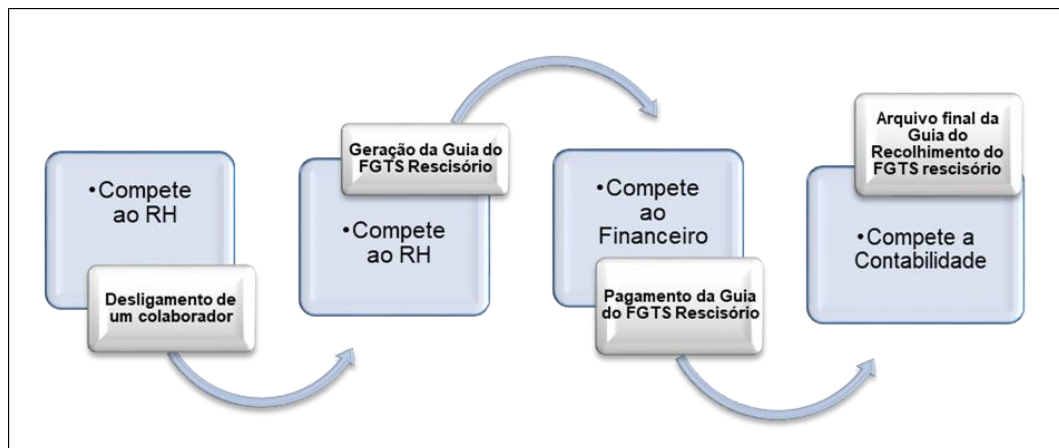
Por isso, estabelecer, desenvolver e propiciar melhorias aos processos é altamente desejável porque sua (re)estruturação contribuirá com o fluxo informacional existente nas organizações, o que também refletirá de maneira direta na gestão de documentos.

Por outro lado, um fator que merece destaque é o aspecto cultural. Infelizmente, na tradicional cultura organizacional, os colaboradores que desempenham as atividades dentro de um departamento específico, não entendem ou ainda não trabalham com a perspectiva de que os documentos produzidos e recebidos para a execução de uma atividade são parte integrante do processo e que por essa razão, merecem atenção, principalmente para minimizar problemas ocasionados por: extravios de documentos,

arquivamento indevido e eliminação indiscriminada de documentos e dentre outros descuidos que ocorrem com a documentação de uma empresa. Sobre esse assunto, ressalta-se que “uma organização é tão efetiva quanto seus processos” (SCARTEZINI, 2009:6).

Para melhor ilustrar essa situação, segue um exemplo de um processo simples, na Fig. 1.

Fig. 1 – Processo de desligamento e geração de documentos de rescisão



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

Como os setores de uma organização são estritamente interligados, faz-se necessário que o gestor da informação tenha uma visão sistêmica e holística sobre essas interdependências, haja vista que um documento é produzido em um setor, mas transita por outros. Tal transitoriedade pode ser visualizada na Fig. 1, onde três departamentos fazem uso de um mesmo documento: RH, Financeiro e Contabilidade.

Como demonstrado, o setor Financeiro, por exemplo, é um dos setores que habitualmente está presente em variados processos, uma vez que realiza os pagamentos da organização. Nota-se que o desligamento de um colaborador, atividade exclusiva de setor de Recursos Humanos (RH), demanda ação do setor Financeiro, uma vez que o colaborador possui verbas rescisórias a receber.

Nota-se, portanto, a relevância de mapear os processos, as informações e seus fluxos, incluindo os documentos produzidos e acumulados, visando à gestão de documentos.

Por meio do mapeamento de processos e fluxos informacionais, é possível i) a implementação de padrões documentais, desde a concepção do nome do tipo documental até a descrição do próprio formulário; ii) definição de metadados que auxiliam na recuperação da informação, por meio do tagging dos documentos vinculados aos processos; iii) e consequentemente a padronização terminológica utilizada, uma vez que é possível, durante o mapeamento, criar um vocabulário controlado, específico para a classificada da documentação existente (AGANATTE, 2020).

Dentre as diversas ferramentas desenvolvidas para o mapeamento e análise de processos, para os objetivos deste trabalho, selecionamos o Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP), que segue explanado a seguir.

4.1. Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP)

O Método de Análise e Melhoria de Processos é uma das ferramentas criadas no âmbito das mudanças produzidas pela abordagem da Gestão por Processos. Assim como o *Business Process Management (BPM)* e o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), faz parte de um conjunto de modelos e métodos que surgiram a partir das mudanças de paradigmas originárias do movimento da Gestão da Qualidade, na década de 1980.

Nas organizações que se estruturam com base na gestão por processos, recursos e fluxos convergem para a estruturação e realização de processos estratégicos, numa dinâmica que pretende a obtenção de resultados a partir de uma visão abrangente, e não compartimentada como ocorre na abordagem funcional, possibilitando à organização operar numa rede de serviços, reduzindo os níveis hierárquicos e agregando valor aos clientes (FERREIRA, 2013).

Nessa conjuntura, as atividades estruturam-se em processos que são desenvolvidas pelos colaboradores da organização e devem ser controlados, pois “o controle administrativo envolve medição e avaliação dos resultados de desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar as coisas [...]” (CHIAVENATO, 2008:346).

O MAMP pode ser aplicado a diversos setores administrativos e de produção que buscam conhecer seus processos e aperfeiçoá-los. Possui forte relação com a Arquivologia, em virtude da possibilidade de aplicação em diversas situações ligadas às duas áreas.

Scartezini (2009) observa que o MAMP contempla um conjunto de ações desenvolvidas para aprimorar as atividades executadas, identificando possíveis desvios, corrigindo erros, transformando insumos em produtos, ou serviços com alto valor agregado. É uma ferramenta de grande potencial, pois, por meio dele as organizações mudam suas culturas tradicionais e, percebem que desenhar processos é a base para melhorias que precisam ser implantadas e implementadas pela organização.

Destacam-se as etapas contempladas na aplicação do MAMP:

- 1.** Mapeamento dos processos;
- 2.** Monitoramento dos processos e de seus resultados;
- 3.** Identificação e priorização de problemas e suas causas;
- 4.** Ações corretivas, preventivas e de melhoria;
- 5.** Sistema de documentação e procedimentos operacionais (SCARTEZINI, 2009:5).

A aplicação do MAMP é um momento de reflexão sobre os processos administrativos e técnicos, pois quando há um problema e os colaboradores trabalham juntos para solucioná-lo, muitas oportunidades podem ser visualizadas. Nesse sentido, é recomendado que o

gestor do projeto envolva o máximo de pessoas possível, até mesmo as que não executam diretamente as atividades.

O uso do MAMP pelas organizações permite que sejam identificadas melhorias no que tange aos processos administrativos, uma vez que, o MAMP possibilita a existência de melhor conhecimento em relação a: a) coleta de dados; b) identificação de melhoria em um processo; c) levantamento de situações que podem dificultar a realização de um processo; d) elaborar meios para que um processo seja executado com qualidade, consistência e que esteja de acordo com as demandas da organização.

Moreira (2017) sintetiza as etapas de implantação do MAMP, definindo uma sequência lógica de passos, com atividades correspondentes. Nota-se que sua aplicação é consistente com as atividades da gestão de documentos.

Quadro 2 – Etapas do MAMP

PASSO	ATIVIDADE
1. Análise do processo	1. Conhecer o processo atual;
	2. Identificar os problemas;
	3. Priorizar os problemas;
	4. Identificar as possíveis causas do problema;
	5. Priorizar as causas;
2. Melhoria do processo – Soluções	6. Identificar as alternativas de solução para as possíveis causas;
	7. Priorizar soluções;
	8. Desenvolver as soluções;
	9. Identificar os problemas potenciais;
3. Melhoria do processo – Planejamento da implantação	10. Definir metas;
	11. Definir métodos;
	12. Normalizar;
	13. Consolidar o planejamento da implantação;
4. Melhoria do processo - Implantação, avaliação e análise da implantação	14. Disseminar informações;
	15. Educar treinar;
	16. Fazer ou executar;
	17. Medir;
	18. Comparar com o planejado;

Fonte: MOREIRA (2017)

Ao ser utilizado pelos arquivistas, o MAMP torna-se uma importante ferramenta quando consideramos que suas facilidades agregam para o melhor conhecimento dos processos organizacionais, o que contribui para a obtenção de melhores resultados e para identificar oportunidades de melhorias, diminuindo possíveis entraves que dificultam o tratamento informacional.

Assim, entende-se que o MAMP oferece subsídios para um melhor gerenciamento da informação.

Destaca-se a importância de registrar todas as etapas executadas e, isso relaciona-se diretamente à realização de entrevistas com os colaboradores, elaborar e aplicar questionários, avaliar a documentação produzida na execução do processo e criar meios de acessar novamente as informações coletadas quando necessário.

5. Resultados e discussão

A partir da análise do referencial teórico, e compatibilizando as etapas apresentadas por Scartezini (2009) e Moreira (2017), é possível identificar parâmetros aplicáveis à Gestão de Documentos na utilização do MAMP como ferramenta de gestão por processos, conforme proposto abaixo:

- 1. Mapeamento / Análise do processo:** durante o mapeamento de processos, uma das etapas da identificação dos problemas é a identificação e separação de etapas do processo e de documentos produzidos em cada uma das etapas. Ao considerar cada uma das ações do processo individualmente é possível segmentá-lo de modo a estabelecer pontos de estrangulamento, etapas desnecessárias, outras etapas necessárias (mas que não são realizadas) documentos inadequados ou produzidos em excesso. Essa fase corresponde ao levantamento de produção documental realizado, porém, numa perspectiva sistêmica, em que os processos administrativos são considerados integralmente, incluindo a análise dos fluxos informacionais.
- 2. Monitoramento dos processos / identificação de soluções:** durante o monitoramento são identificadas as possibilidades de solução para os elementos identificados na fase anterior, sejam eles regularização de atividades / ações / operações, do fluxo informacional ou a produção ou exclusão de documentos, de acordo com as características e necessidades.
- 3. Priorização de problemas / Planejamento da implantação:** na fase de priorização, os problemas identificados serão considerados de acordo com o nível de relevância, tanto do ponto de vista processual, quanto do ponto de vista documental. Processos com alta complexidade em seus fluxos informacionais, ou que tendem a produzir grandes volumes de documentos, podem ser priorizados neste momento, de acordo com a análise de custo x benefício das mudanças planejadas. A criação dos instrumentos de gestão de documentos, planos de classificação e tabelas de temporalidade tem início nesta fase, assim como as propostas de mudança de fluxo informacional, que também terão reflexo na produção documental.
- 4. Ações corretivas / implantação, avaliação e análise da implantação:** no caso da gestão de documentos, a implantação de ações corretivas é o momento de alterar a produção de documentos e seu arquivamento, utilizando-se soluções tecnológicas ou administrativas que otimizem tanto os processos quanto a produção de documentos. Nesse momento, a aplicação do plano de classificação e da tabela de temporalidade possibilita incorporar às mudanças processuais, a redução da eventual massa documental acumulada, assim como a otimização dos processos informacionais. Neste caso, as ferramentas de tecnologia da informação, essenciais ao desenvolvimento dos processos, devem ser adaptadas para solução dos problemas identificados. Nesta fase, o treinamento e a disseminação da informação para os usuários têm a dupla finalidade de incorporar ao conjunto de colaboradores os novos processos e de, ao tornar regular sua execução, identificar, mediante análise da implantação, a necessidade de correção de rotas, com ajustes de ferramentas, de documentos produzidos e da execução do processo em si.

5. Sistema de documentação e procedimentos operacionais: a última etapa apresentada por Scartezini (2009) tem relação direta com a Gestão de Documentos. Inicialmente porque, ao final das mudanças realizadas, um novo conjunto de registros documentais é estabelecido para os processos modificados. Ao mesmo tempo, a criação de procedimentos operacionais formaliza o conhecimento acumulado pela organização e possibilita a implantação da gestão da informação.

Nota-se que as facilidades proporcionadas pelo uso do MAMP permitem ao arquivista a melhor interação dos processos com os elementos essenciais para a gestão de documentos: as atividades, os ambientes e a documentação.

Com a aplicação do MAMP, entende-se que o arquivista pode fazer uso das potencialidades advindas da gestão de processos para melhor entender as etapas da gestão de documentos, incorporando-a à gestão de processos. Para visualizar a inter-relação existente, foi elaborado o Quadro 3, que segue abaixo:

Quadro 3 – Atividades da gestão de documentos incorporadas à gestão de processos

Etapas	Gestão de documentos	Etapas	Gestão de processos
Produção de documentos	Elaboração padronizada de tipos/séries documentais, implantação de sistemas de organização da informação e aplicação de novas tecnologias aos procedimentos administrativos.	Modelagem do processo	Quem são os responsáveis pelo processo; Objetivo do processo; Onde o processo inicia; Onde o processo finaliza.
Utilização dos documentos	Inclui todas as atividades de Protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação e expedição), todas as atividades de Arquivo (organização e arquivamento, reprodução, acesso à documentação e recuperação de informações) e a gestão de sistemas de protocolo e arquivo, sejam eles manuais ou informatizados.	Implementação do processo	Planejamento de como ocorre a execução do processo
Tramitação	Estudo das instâncias de decisão, padronização e controle do fluxo documental (workflow).	Execução do processo	Após verificadas os pontos fracos e fortes de um processo e, após realizar as melhorias

			<p>é necessário colocar esse processo em prática.</p> <p>Nessa etapa devem ser identificadas os colaboradores que serão responsáveis pela execução do processo.</p>
Classificação	Recupera o contexto de produção dos documentos, isto é, a função e a atividade que determinou a sua produção e identifica os tipos/séries documentais.	Monitoramento do processo	Essa etapa é necessária para avaliar as consistências e possíveis inconsistências do processo. O monitoramento ajuda a visualizar a necessidade de possíveis readaptações de forma que o processo esteja de acordo com as demandas da organização.
Avaliação	Trabalho multidisciplinar que consiste em identificar valores para os documentos e analisar seu ciclo de vida, com vistas a estabelecer prazos para sua guarda e destinação (eliminação ou guarda permanente)	Otimização do processo	Essa etapa visa que o processo esteja sempre consistente e adequado as mudanças que podem ter ocorrido na organização. Somado a isso, alguns processos podem ser apenas otimizados a partir do uso desse processo pela organização. Seu uso poderá indicar que um processo pode ser realizado de uma outra forma que seja mais eficiente e eficaz.
Organização e arquivamento	De acordo com os critérios definidos no Plano de Classificação		Organização e preservação dos registros do processo.
Destinação de documentos	Inclui uma das atividades mais complexas da gestão de documentos que é a avaliação. A avaliação se desenvolve a partir da		Controle de registros do processo

	classificação dos documentos produzidos, recebidos e acumulados pelos órgãos públicos ou empresas privadas, com vistas a estabelecer seus prazos de guarda e sua destinação final, garantindo a preservação de documentos de guarda permanente e a eliminação criteriosa de documentos desprovidos de valor probatório e informativo.		
Reprodução	Duas razões para a reprodução: 1. reprodução visando a preservação do documento original de guarda permanente e, 2. reprodução visando a substituição do documento em papel pelo microfilme. O documento em papel de guarda temporária poderá ser eliminado e o microfilme deverá ser preservado pelo prazo indicado na Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo		Otimização de processos que envolvem a circulação de documentos em ambiente físico ou virtual.

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir de Bernardes e Delatorre (2008:9)

No quadro, é possível identificar a correlação existente entre as várias etapas da gestão de documentos e a gestão de processos. Enquanto a produção e a utilização e a tramitação de documentos estão diretamente relacionadas à identificação e mapeamento do processo e às mudanças ligadas ao fluxo informacional, a classificação e a avaliação permitem a visualização do processo e das relações existentes entre os diferentes documentos na realização de cada processos individualmente e da ligação entre diferentes processos. Por último, as etapas de destinação e reprodução de documentos têm relação direta com o registro documental dos processos.

A aplicação do MAMP pode oferecer subsídios no que tange à implantação da gestão de documentos de modo mais eficaz, propiciando a construção de produtos como o próprio mapeamento de processos, o plano de classificação, a tabela de temporalidade, pois o MAMP permitirá ao arquivista ter uma visão holística da organização, colaborando com a melhor eficiência no que tange ao planejamento e aplicação da gestão de documentos e da gestão da informação.

6. Considerações finais

A presente pesquisa buscou identificar ferramentas que possam ser contributivas ao processo de mapeamento de processos, informações e documentos, de modo a fornecer subsídios à implantação da gestão de documentos nas organizações.

Com isso, constatou-se que os arquivistas, assim como as organizações, possuem uma gama de possibilidades para aprofundar-se nos seus processos e que a partir dessas ferramentas outros produtos e metodologias ainda podem ser elaborados na busca pela eficiência operacional; a gestão de documentos faz parte desse cenário.

A necessidade de aplicar a gestão de documentos desde a produção dos documentos até a sua destinação final (eliminação ou custódia permanente) é latente, para isso é preciso assegurar a integridade dos documentos que compõem os arquivos das organizações. Para tanto, desenvolver e aplicar procedimentos que colaborem tanto em relação à análise e controle da produção dos documentos, como em relação a sua tramitação nas diferentes fases do ciclo de vida (idade corrente, idade intermediária e idade permanente) torna-se necessário para que sejam diminuídos, por exemplo, extravios e acúmulos de documentos. Essas dificuldades encontradas na gestão dos arquivos são oriundas das dificuldades gerenciais e operacionais dos próprios processos.

Por essas questões, evidencia-se que o arquivista se insere no contexto da melhoria de processos, ao tratar da gestão de documentos como um dos elementos que perpassam as etapas da gestão de processos. Ao implantar o MAMP, será o arquivista o responsável por conhecer o fluxo de documentos existentes em uma organização e por criar estratégias para que tais documentos recebam tratamento informacional adequado, desde a produção até o destino final, que pode ser a eliminação ou a preservação, ambas justificadas pelas necessidades organizacionais.

É necessário ressaltar também que o arquivista precisa se aproximar de novas formas para executar seu trabalho no que compete à gestão de documentos e, por esse motivo, considera-se que o arquivista ao trabalhar com a gestão de processos obtém melhores resultados em relação a identificar quais são os processos subjacentes as organizações, para que dessa forma, seja possível oferecer melhores resultados para a organização no que tange as tomadas de decisões, por meio de um adequado tratamento informacional.

Diante disso, torna-se impreterível que o arquivista se aproprie das rotinas administrativas e dos processos que produzem os documentos a serem geridos. A utilização de ferramentas adequadas traz benefícios como assertividade das informações coletadas e ações tomadas para sanar as dificuldades encontradas na gestão de arquivo.

Entende-se, portanto, que a ferramenta identificada e explorada na presente pesquisa contribui com a gestão de documentos, uma vez que envolvendo todos os colaboradores responsáveis pelos processos ou participantes deles possibilita ao profissional arquivista a desejada visão holística dos processos administrativos que permeiam os documentos.

Referências bibliográficas

AGANETTE, E. C.

2020 Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*. 25: n° especial (fev. 2020) 187-201.

BERNARDES, I. P.; DELLATORRE, H.

2008 *Gestão documental aplicada*. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008.

BPM CBOK

2013 *BPM CBOK: versão 3.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento*. São Paulo: ABPMP, 2013.

BUCKLAND, M. K.

1991 Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science*. 45:5 (1991) 351-360.

CHIAVENATO, I.

2014 *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 2014.

CHIAVENATO, I.

2008 *Administração geral e pública*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, A. R.

2013 *Análise e melhoria de processos*. Brasília: ENAP; DDG, 2013.

GIL, A. C.

1999 *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, F. J. M.

2009 *Dicionário de negócios*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOREIRA, J. P. S.

2017 Implementação das metodologias método de análise e melhoria de processo (MAMP) e 5S no processo de usinagem de uma empresa do segmento metalomecânico. In ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37º, Joinville, 2017. [Em linha]. 2017. [Consult. 16 maio 2020]. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_WIC_239_388_30898.pdf.

RONCAGLIO, C.; SZVARÇA, D. R.; BOJANOSKI, S. F.

2004 Arquivos, gestão de documentos e informação. *Encontros Bibli: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. [Em linha]. (jan. 2004) 1-13. [Consult. 16 maio 2020]. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp2p1/5486>.

SÃO PAULO. Estado

2004 *Decreto nº 48.897 de 27 de agosto de 2004*. Dispõe sobre os arquivos públicos, os documentos de arquivo e sua gestão, os Planos de Classificação e a Tabela de Temporalidade de Documentos da Administração do Estado de São Paulo, define normas para avaliação, guarda e eliminação de documentos de arquivo e dá providências correlatas. São Paulo: Imprensa Oficial, 2004.

SCARTEZINI, L. M. B.

2009 *Análise e melhorias de processo*. [Em linha]. Goiânia, 2009. [Consult. 16 fev. 2019]. Disponível em: <http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>.

VALENTIM, M. L. P.

2012 *Gestão documental em ambientes organizacionais*. In VALENTIM, M. L. P., org. - *Estudos avançados em Arquivologia*. Marília: Oficina universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

VALENTIM, M. L. P.

2010 *Ambientes e fluxos de informação*. In VALENTIM, M. L. P., org. - *Ambientes e fluxos de informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 13-22

Maria Fabiana Izidio de Almeida | maria.izidio@unesp.br

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Brasil

Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano | marcia.pazin@unesp.br

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Brasil

Luciana Davanzo | luciana.davanzo@gmail.com

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Brasil