

# Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos

**Fernanda Furio Crivellaro**

Doutoranda; Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho; Marília; SP; Brasil;  
fernanda.crivellaro@unesp.br; <http://orcid.org/0000-0002-5024-2900>

**Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano**

Doutora; Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho; Marília; SP; Brasil;  
marcia.pazin@unesp.br; <http://orcid.org/0000-0002-5861-9063>

**Resumo:** O objetivo deste artigo é identificar os benefícios do mapeamento de processos para a Gestão de Documentos, a partir da análise de ferramentas de modelagem desenvolvidas no âmbito da Teoria da Administração. Os procedimentos metodológicos contemplam uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva. Como método de pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica. Como resultado do estudo, percebe-se que o mapeamento de processos dá suporte à tomada de decisão para a Gestão de Documentos, auxiliando na redução de falhas na produção ou tramitação, na acumulação e na falta de procedimentos para lidar com os documentos, assim como no acesso à informação, cuja ocorrência compromete a qualidade das atividades diárias da organização.

**Palavras-chave:** Fluxo de informação; Gestão de Documentos; Mapeamento de Processos; Modelagem de processo; Fluxograma

## 1 Introdução

Devido à alta competitividade, as empresas buscam por estratégias que as mantenham vivas dentro do mercado e gerir o grande fluxo de informações presente no ambiente mercadológico possibilita eficiência na gestão. Por isso, a informação assume caráter cada vez mais estratégico e é vista como requisito básico para a sobrevivência das organizações. Por ser capaz de influenciar o comportamento dos integrantes das organizações no momento em que se relacionam com clientes, fornecedores e parceiros, a administração da informação tornou-se um elemento fundamental ao mundo dos negócios (ASSIS, 2008).

O universo informacional das organizações é complexo. Como demonstram Rousseau e Couture (1998), no cumprimento de sua missão, as

organizações utilizam informações registradas e não registradas. No que diz respeito àquelas que são registradas, as organizações utilizam documentos coletados nas mais diversas fontes para análise de temas e assuntos relacionados à sua área de atuação e, também, produzem e recebem informações que devem registradas durante o desempenho de suas funções e atividades. Estes últimos contemplam uma parcela significativa da informação orgânica produzida no âmbito das organizações e devem ser arquivados e mantidos adequadamente para uso contínuo ou quando necessário.

Em geral, considera-se documento qualquer “unidade de registro de informação, qualquer que seja o suporte e o formato” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.73). Especificamente, os documentos que, ao registrarem a informação orgânica, contemplam uma parcela desse conjunto maior e estão indissociavelmente ligados à realização da missão da organização, configuram-se em documentos de arquivo.

Se entendemos o documento como informação registrada, então, quando não são conservados e arquivados de forma adequada, ocorre a perda de informação. O processo de gerenciamento das condições de criação, acesso, uso e preservação documentos, que chamamos de Gestão de Documentos - GD, é necessário para que as informações não se percam enquanto tiverem valor, possibilitando que, com a utilização do documento, a informação chegue no momento oportuno, à pessoa certa e com a qualidade necessária.

A Gestão de Documentos deve contemplar o caminho percorrido pelo documento, da produção até o momento final de sua existência, na eliminação, ou na decisão da preservação permanente (que ocorre no recolhimento) e tem, nas etapas do processo, as ferramentas de estruturação e atribuição de sentido à informação. Fazem parte da Gestão de Documentos identificar, classificar, ordenar, avaliar e descrever as informações.

Nesta perspectiva, compreendendo a identificação das informações produzidas/acumuladas como uma das fases da Gestão de Documentos, e que existem informações, no ambiente organizacional, que são geradas constantemente e devem ser organizadas para serem utilizadas de maneira eficiente, para preservar informações por um longo período ou até mesmo de

forma permanente, percebe-se a necessidade de identificar como essas informações e documentos são produzidos. Por outro lado, a grande produção documental gerada nesses fluxos informacionais possui relações intrínsecas com os processos de trabalho, que nem sempre ficam claras ao longo do uso e, posteriormente, durante o arquivamento.

A partir dessa discussão, surge a seguinte questão: como o mapeamento de processos pode ser utilizado como ferramenta para ampliar a eficiência da Gestão de Documentos?

Com pleno entendimento do contexto apresentado, da necessidade de organizar e de manter documentos que comprovem ações e subsidiem a necessidade de informação em diversas situações organizacionais, o objetivo deste artigo é identificar os benefícios do mapeamento de processos para a Gestão de Documentos, a partir da análise de ferramentas de modelagem de processos desenvolvidas no âmbito da teoria da administração.

Para cumprir esse objetivo, os procedimentos metodológicos contemplam uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva. O método inclui a realização de uma revisão bibliográfica sobre os temas da Gestão da Informação, Gestão de Documentos e mapeamento de processos, visando identificar ferramentas para o mapeamento de processos. Como resultados, são apresentados os elementos aplicáveis do mapeamento de processos à Gestão de Documentos.

## **2 Gestão de Documentos como subsídio à Gestão da Informação**

Entende-se que a informação é insumo básico para qualquer ação, seja no âmbito acadêmico ou empresarial. A informação está ligada à geração de conhecimento, que só se faz possível a partir do momento em que um indivíduo se apropria da informação. Compreender que a informação é base para ações de planejamento e estratégicas, que resultarão no desenvolvimento de uma organização, é o primeiro passo para perceber a dependência existente e a correta relação que deve se manter (FADEL *et al*, 2010).

As informações recebidas, produzidas e acumuladas dentro dos ambientes organizacionais são vastas. Existem informações geradas

internamente e externamente e, devido ao uso constante de tecnologia, essas informações são produzidas em grande volume. Sendo assim, identificar a importância da informação, o momento adequado para seu uso, arquivamento e eliminação, é necessário para que as organizações se mantenham seguras em seus processos decisórios.

A ausência de informação, ou seu uso incorreto, pode levar a tomada de decisões que geram consequências negativas. Nessas condições, Valentim (2006) categoriza as informações que circulam nos ambientes internos empresariais em estratégicas, voltadas ao negócio, financeiras, comerciais, sobre gestão, tecnológicas e gerais. Esse universo informacional complexo demonstra que os indivíduos possuem necessidades informacionais diferentes uns dos outros. Neste sentido, é preciso trabalhar a produção, ao compartilhamento, ao uso e à apropriação da informação, a fim de identificar e reconhecer as necessidades em cada contexto informacional (FADEL *et al*, 2010).

Dentro desse universo, indicar a necessidade do uso da informação faz com que sejam direcionadas decisões sobre como e qual informação buscar, como armazenar e compartilhá-la e de que forma utilizar a informação de maneira e tempo corretos. Para Cianconi (1999), a informação deve ser utilizada como diferencial competitivo, um elemento estratégico à organização que reduz as incertezas e, por esse motivo, deve ser tratada como um recurso e gerenciada igualmente como ocorre com recursos humanos, financeiros e materiais.

Gerir a informação contempla a elaboração da estratégia de como será realizado o processo informacional dentro da organização desde a coleta de dados até sua distribuição como informação de valor (CRIVELLARO, 2018). A gestão da informação inclui um conjunto de estratégias voltados para coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação da informação, que são desenvolvidas a partir de uma necessidade informacional e com o intuito de mapear os fluxos formais nos diferentes ambientes da organização, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004).

A Gestão da Informação atende àquela parcela da informação utilizada pela organização que é registrada e que produz documentos. Esse conceito

aproxima a Ciência da Informação à Arquivologia, pois, como demonstram Rousseau e Couture (1998), a informação registrada pode ser de natureza orgânica ou não orgânica. A informação não orgânica é aquela produzida fora do âmbito da missão da organização, mas coletada e utilizada como subsídio à realização de suas atividades. Por outro lado, a informação orgânica registrada é composta por documentos originados pelo cumprimento da missão, para realização das funções, e corresponde aos documentos de arquivos, definidos como “o conjunto dos documentos produzidos e acumulados por uma entidade, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p.27).

Entende-se como documento um conjunto de informações referentes às atividades desenvolvidas pela organização, registrado em um determinado suporte. Logo, o documento torna-se um instrumento imprescindível à organização para desenvolver suas funções e atividades, alcançando por meio desses, seus objetivos (ALMEIDA, 2018, p. 42).

O documento, enquanto informação registrada, “torna-se um instrumento imprescindível à organização para desenvolver suas funções e atividades, alcançando, por meio desses, seus objetivos” (ALMEIDA, 2018, p.42).

Ao concretizar a informação, o documento cria a possibilidade de que ela seja arquivada, gerida e utilizada, oficializando o fluxo informacional dos processos organizacionais e mantendo a informação fixa em um suporte para que seja utilizada em momento oportuno. Como lembra Almeida (2018), os documentos são produzidos naturalmente e em fluxo contínuo, ao longo do desenvolvimento das atividades. Considerando os documentos como informação registrada, entende-se que a ausência de gerenciamento adequado sobre os documentos pode atingir a capacidade de gestão das informações, podendo afetar o processo decisório, com o aumento de falhas, ou provocar a redução da percepção de oportunidades.

A GD auxilia no controle pleno dos documentos, desde sua produção até sua destinação final. Como demonstrou Jardim (2015, p. 21), “há várias definições do termo Gestão de Documentos em diversas línguas e ‘tradições arquivísticas’”, mas todas elas demonstram a necessidade de tratamento integral

dos documentos de arquivo como mecanismo de garantia de autenticidade e integridade.

Assim como no resto do mundo, no Brasil, as definições evoluíram ao longo dos anos, incorporando a discussão sobre diferentes aspectos. A técnica é compreendida como o conjunto de medidas e rotinas que garantem o efetivo controle de todos os documentos, desde sua produção até a destinação final (eliminação ou guarda permanente), com o intuito de organizar e racionalizar todo o processo, promovendo eficiência administrativa e, também, a preservação dos documentos de valor permanente, para atendimento de demandas da sociedade (BERNARDES, 1998). A Gestão de Documentos contempla o processo como um todo, pois representa “um 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, ao arquivo permanente” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 100).

A norma ABNT NBR ISO 15.489-1:2018 (ABNT, 2018, p. 3), também incorpora esses elementos ao definir a Gestão de Documentos de Arquivo como a “área da gestão responsável pelo controle eficiente e sistemático da produção, recebimento, manutenção, uso e destinação de documentos de arquivo, incluindo processos para captura e manutenção de provas e informações sobre atividades e transações de negócio na forma de documentos de arquivo”. Em sua introdução, a mesma norma indica que a Gestão de Documentos contempla:

- a) produção, captura de documentos de arquivo para cumprir requisitos de prova da atividade de negócio;
- b) adoção de medidas apropriadas para proteger sua confiabilidade, integridade e usabilidade conforme seu contexto de negócios e requisitos para gestão de mudanças ao longo do tempo (ABNT, 2018, p.1).

Apresenta, portanto, duas dimensões da Gestão de Documentos: uma ligada à criação de documentos autênticos e outra que diz respeito à manutenção das condições necessárias para que o documento produzido seja preservado como fonte de prova em longo prazo. Do ponto de vista gerencial, este processo assegura que os documentos sejam organizados de maneira eficiente e eficaz

para que sejam rapidamente localizados não apenas durante o uso do documento, mas também durante o período em que aguardam cumprimento de prazos, seja no arquivo corrente, intermediário e permanente (BERNARDES; DELATORRE, 2008).

A Gestão de Documentos é um processo arquivístico que, com menor custo e maior eficiência e eficácia, busca intervir no ciclo de vida dos documentos, visando reduzir, seletiva e racionalmente, a massa documental a proporções manipuláveis até que a ela tenha destinação final (expurgo ou recolhimento aos arquivos permanentes) (MEDEIROS; AMARAL, 2010, p. 298).

Além do controle documental, a GD contempla o ato de administrar toda a produção de documentos, desenvolvendo um planejamento que tenha como objetivo organizar, registrar, facilitar o acesso e reduzir custos arquivísticos de toda a informação registrada dentro de um ambiente.

Falhas no sistema de controle de produção ou tramitação dos documentos, acumulação de documentos de forma desordenada e falta de procedimentos para lidar com os documentos comprometem a qualidade das atividades diárias, dificultam o acesso à informação, oneram espaço físico e aumentam custos operacionais (BERNARDES; DELATORRE, 2008).

Assim, implantar um projeto de GD garante que as instituições tenham controle sobre os documentos que recebem ou produzem, bem como que reduzam custos operacionais para mantê-los arquivados, além de diminuir a massa documental e otimizar a guarda de documentos físicos e digitais. Além disso, o acesso à informação qualificada, em tempo hábil, de maneira segura, é um elemento que demonstra a importância da Gestão de Documentos para o tratamento integral da informação. Isso denota a relação existente entre os objetivos da Gestão de Documentos e os da Gestão da Informação, revelando uma aproximação entre as áreas da Ciência da Informação e da Arquivologia, do ponto de vista do tratamento de seus respectivos objetos de estudo.

A GD exige um vasto conhecimento legal e de processos, já que, por meio das legislações e normas, são desenvolvidas ações que devem indicar prazos de guarda e destinação final, além de todos os requisitos necessários para o desenvolvimento de ações que serão implantadas, considerando tanto a preservação dos documentos quanto as necessidades dos usuários.

O processo implica a realização de diversas etapas que possibilitem a compreensão e codificação dos documentos em diversos níveis, desde seu reconhecimento (diagnóstico da Produção Documental), passando pela inclusão de cada tipo documental numa lógica de organização (Classificação), até o estabelecimento de critérios de valoração, visando determinar a preservação ou a eliminação dos documentos (Avaliação) (PAZIN, 2005, p. 5).

Para Bernardes e Delatorre (2008), existem algumas atividades a serem desenvolvidas para Gestão de Documentos que são: produção, utilização e destinação de documentos, tramitação, organização e arquivamento, reprodução, classificação e avaliação.

Ao verificar as citações, percebe-se que há uma interação entre os conceitos e que as etapas e as atividades de GD relacionadas por Bernardes e Delatorre (2008) interagem entre si, promovendo diversas atividades em uma só etapa, como verifica-se no Quadro 1.

**Quadro 1** - Etapas e atividades da Gestão de Documentos

<i>ETAPAS</i>	<i>ATIVIDADE A SER DESEMPENHADA</i>	<i>COMO A ATIVIDADE É DESENVOLVIDA</i>
<i>RECONHECIMENTO</i>	<b>Produção de documentos</b>	Analisar os documentos produzidos, identificando seu surgimento e desenvolvendo a padronização na elaboração de documentos.
	<b>Utilização dos documentos</b>	Identificar quando e quem utiliza os documentos, tanto documentos correntes quanto documentos arquivados.
	<b>Tramitação</b>	Estudar, organizar e definir o fluxo documental, deixando-o padronizado desde sua criação até a guarda.
<i>CLASSIFICAÇÃO</i>	<b>Classificação</b>	Classificar tipos e séries documentais, desenvolvendo um plano de classificação.
	<b>Organização e arquivamento</b>	Organizar e arquivar os documentos, de acordo com as normas desenvolvidas na classificação.
<i>AVALIAÇÃO</i>	<b>Avaliação</b>	Identificar o valor e o ciclo de vida de cada documento, estabelecendo seu prazo de guarda.
	<b>Reprodução</b>	Reproduzir documentos quando houver a necessidade tanto por preservação do documento original para guarda permanente quanto para substituição do papel para microfilme.
	<b>Destinação de</b>	Garantir que os documentos sejam



	<b>documentos</b>	descartados ou guardados, após seu uso, aplicando sempre o critério de temporalidade.
--	-------------------	---

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, com base em Bernardes e Delatorre (2008).

A primeira etapa, denominada Reconhecimento, corresponde ao diagnóstico da produção documental, em que se faz necessário desenvolver as atividades de estudar os documentos que são produzidos, entender quando acontece sua utilização e determinar qual o fluxo do documento dentro da organização. O intuito é tornar claro como ocorre o surgimento de cada documento, padronizando seu percurso e sua criação.

A segunda etapa, chamada de Classificação, é o momento de definir o tipo documental buscando uma lógica para sua organização, em que se encontram duas atividades, a de tipificar o documento, codificando e organizando a forma de guarda, para desenvolver uma estratégia de arquivamento.

A terceira e última etapa é a de Avaliação, que visa preservar e descartar documentos. Ela prevê o desenvolvimento de atividades para compreender o valor do documento e o seu ciclo de vida, definindo o prazo de guarda, bem como a reprodução de documentos para que não se percam e deterioreem informações e garantir que os documentos sejam descartados ou permaneçam guardados quando necessários.

A partir das etapas e atividades citadas, com o objetivo de desenvolver uma percepção sistemática sobre a GD, elaborou-se o Fluxo das fases da Gestão de Documentos (Figura 1). Para sua elaboração, foram utilizadas as etapas e atividades de forma que fossem organizadas para que o processo se tornasse eficiente. Assim, fluxo se inicia com a identificação dos documentos e análise de seu uso. Feito isso, é necessário o estudo de quais leis regem os tipos de documentos estudados.

Inicia-se, então, a elaboração de uma tabela de temporalidade de documentos, com a atribuição de códigos, prazos de guarda e de arquivamento que devem ser aplicados a cada documento.

Conhecendo mais sobre os documentos e seus prazos de guarda e de descarte, procede-se o processo do estudo sobre o fluxo documental, com o

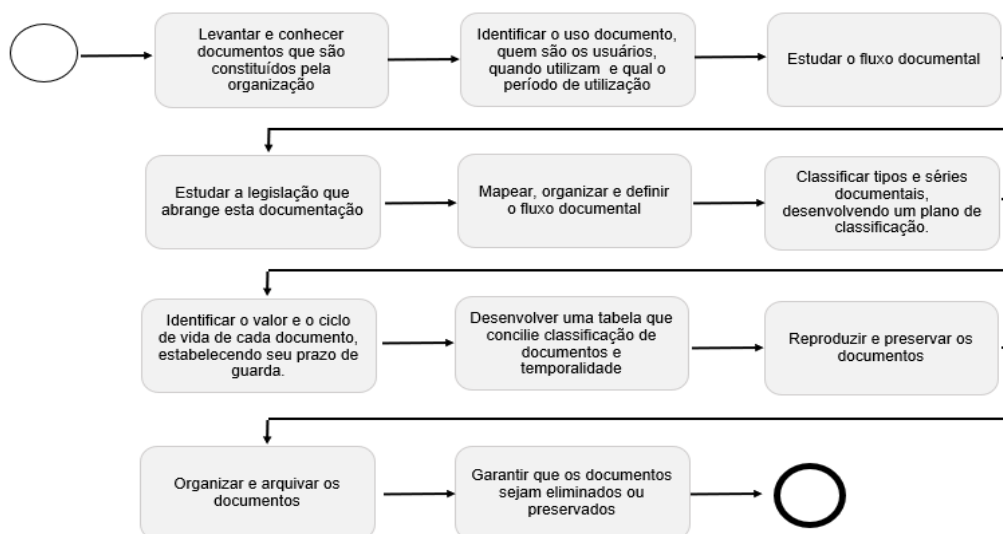
intuito de desenvolver um mapeamento que deve definir qual o caminho que ele perpassa desde sua criação até o seu fim e organizar como os documentos serão arquivados. Após o arquivamento dos documentos, chega-se à etapa final, para preservação e descarte.

Ao analisar todo esse ciclo, percebe-se a importância do planejamento de cada fase. Cabe destaque, porém, à fase do mapeamento, que, se não for bem desempenhada, dificulta a realização das etapas seguintes, comprometendo o acesso à informação e seu descarte, além de poder acarretar custos excessivos para a guarda dos documentos. Neste sentido, o mapeamento pode auxiliar e melhorar a operacionalização da empresa.

É importante notar que o fluxo documental está inserido no contexto maior dos fluxos informacionais que ocorrem dentro dos processos administrativos e técnicos de todas as organizações. Sendo assim, o adequado mapeamento do fluxo de documentos deve ocorrer a partir do conhecimento dos processos organizacionais.

Entende-se que o estudo do contexto de produção documental, etapa da identificação arquivística que dá subsídios à classificação e à avaliação, é um momento essencial da Gestão de Documentos.

**Figura 1 - Fluxo das fases da Gestão de Documentos**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Ao estudar o contexto de produção, identifica-se o vínculo arquivístico, “a rede de relacionamentos que cada documento tem com outros documentos pertencentes ao mesmo conjunto” (DURANTI, 1997, p. 216). Considerando-se que a realização das funções e a produção documental ocorrem no âmbito dos processos organizacionais, depreende-se que a origem do vínculo arquivístico está inserida no âmbito dos processos administrativos e técnicos necessário para a realização das atividades.

Uma das principais características dos documentos de arquivo é a articulação e conexão natural entre as partes de um processo, suas atividades e os documentos. Carucci (1983) afirma que existe uma conexão lógica e formal entre as atividades executadas e os documentos que são ligados entre si mediante um vínculo necessário. Essa relação entre atividade e documento é denominada organicidade.

Tendo em vista que a Gestão de Documentos tem o papel de organizar e administrar os documentos de uma entidade por meio do reconhecimento, classificação e avaliação, entender como os processos organizacionais acontecem, quando as atividades produzem ou precisam de documentos, é necessário para que os protocolos sejam desenvolvidos de maneira eficaz e eficiente.

Considerando que esta relação natural que existe entre os processos e os documentos relacionados a eles precisa ser identificada, percebe-se a importância do mapeamento de processos para a Gestão de Documentos. Nesse sentido, faz-se necessário compreender os conceitos envolvidos e os modelos formulados pela Teoria da Administração para essa finalidade.

### **3 Mapeamento de processos**

Ao longo do século XX, o contexto da era digital, da globalização e a crescente complexidade da gestão administrativa acarretaram a necessidade de criação de novas abordagens teóricas para a Administração na análise das organizações e de seus recursos. A abordagem sistêmica da administração, que utiliza o conceito de sistema como “um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência” (CHIAVENATO, 1993, p. 515), possibilitou o desenvolvimento de novos conceitos como a gestão por processos associada à tecnologia da informação, que foram desenvolvidos para auxiliar na compreensão da interação existente entre os elementos presentes no ambiente organizacional.

Muitas informações passaram a fazer parte deste ambiente e tornou-se necessário identificar e compreender melhor os processos que eram executados por cada área específica e que envolvia atividades humanas, mecânica, digitais e naturais (BARRETO; SARAIVA, 2017).

A interação que ocorre entre os aspectos humano (pessoas), mecânico (máquina), digital (tecnologia) ou natural torna mais complexo o ambiente organizacional e interfere no volume de informações e no fluxo informacional. Em vista disso, visando o aumento da competitividade e a necessidade de ampliação do nível de eficiência e efetividade das ações organizações, a identificação e gerenciamento dos processos de negócios que padronizam e interligam as atividades que ocorrem dentro das organizações tornou-se um mecanismo de ampliação de oportunidades e redução de falhas.

Um processo é toda sequência de atividades que seguem um cronograma característico, envolvendo recursos humanos e financeiros, com uma finalidade específica e preestabelecida (OLIVEIRA, 2007). Para Lacombe (2009, p. 217)

um processo é o “conjunto de ações relacionadas que, a partir de insumos, produz resultados úteis para a organização”. Os processos compreendem desde as tarefas rotineiras que acontecem em todo tipo de empresa até as atividades que envolvem maior complexidade e são exclusivas; todas têm em comum um roteiro definido, prazo e metas a cumprir (BARRETO; SARAIVA, 2017).

Em resumo, processo é toda e qualquer atividade (ou conjunto de atividades) com objetivos previamente estabelecidos, que possui um início, um meio e um fim, portanto, toda ação que têm motivo para começar, têm rotina para acontecer e têm um fim para alcançar, que seja de interesse da organização. As organizações são compostas de diversos processos, com cada setor desempenhando as atividades que interligam uma sequência de acontecimentos.

De acordo com Marques e Oda (2009), os processos são classificados em três categorias: os primários ou de negócios, ligados à atividade principal da empresa; os de apoio administrativo, operacionais, e os gerenciais, relacionados à tomada de decisão.

Nota-se que todos os processos existentes dentro da empresa, por mais que sejam classificados separadamente para melhorar a organização das ações, acabam influenciando uns aos outros. Existem os destinados a ofertar produtos, aqueles que objetivam melhorar atividades operacionais e os processos para delimitar as ações dos gestores, todos interrelacionados em maior ou menor grau.

Alguns processos interligam diversas áreas e acabam movimentando vários setores, por meio de uma cadeia de atividade correlacionadas, que dividem a responsabilidade de executar cada fase do processo. Já outros estão restritos a um cargo ou setor específico, sem envolver áreas distintas. Essa distribuição de ações é diferenciada em linhas hierárquicas vertical (sequência de atividades acontecem dentro de um mesmo nível de autoridade) ou horizontal (atividades envolver diversos níveis de autoridade) (BARRETO; SARAIVA, 2017).

No quadro 2, é possível perceber a organização dos processos de uma instituição de acordo com sua classificação, natureza, característica e fluxo de

atividades, possibilitando exemplificar a separação das atividades organizacionais e os envolvidos para que essa atividade aconteça com eficiência.

**Quadro 2 - Organização dos processos**

<i>TIPO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>CARACTERÍSTICA E FINALIDADES</i>	<i>SENTIDO DO FLUXO</i>
<i>PROCESSOS PRIMÁRIOS</i>	<b>Serviços e informações</b>	Prestação de serviços diretos ao consumidor	Sentido horizontal
	<b>Comerciais ou de negociação</b>	Divulgação de produtos	Sentido vertical e horizontal
		Formação de preços	
		Marketing institucional	
<i>PROCESSOS DE APOIO ADMINISTRATIVO</i>	<b>Financeiro</b>	Faturamento e recebíveis	Sentido horizontal
		Compras	
		Disponibilidade – origem e destino	
		Registros e controles	
	<b>Recursos humanos</b>	Recrutamento e seleção	Sentido vertical e horizontal
		Treinamento e desenvolvimento	
		Controles e avaliações	
		Retenção e manutenção	
<i>PROCESSOS GERENCIAIS</i>	<b>Planejamento e controle</b>	Formulação dos objetivos estratégicos	Sentido vertical e horizontal
		Estabelecimento de metas	
		Orçamento empresarial	
	<b>Monitoramento</b>	Controles de objetivos e metas	Sentido vertical e horizontal
		Controles orçamentários	
		Redirecionamento estratégico	
		Mensuração de desempenho	

**Fonte:** Adaptado de Barreto e Saraiva (2017).

Esse quadro tipifica o processo, determinando qual sua classificação dentro da instituição, apresenta a natureza do processo, ou seja, de que setor ou de quem surge a demanda, qual é a característica e objetivo da demanda, além de identificar por onde ocorre o fluxo do processo considerando a hierarquia de uma empresa, por quais setores percorre e qual grau hierárquico desses setores.

É possível perceber que existe um nível de envolvimento e interação que ocorre entre setores quando o fluxo se dá tanto na vertical quanto na horizontal e a confiabilidade dos dados e informações são extremamente importantes. Na busca pela padronização de ações dentro de um processo, para que ele não seja afetado a partir dessa interligação, existem quatro critérios que devem ser obedecidos em todo processo, de acordo com Barreto e Saraiva (2017):

eficiência (garantir aproveitamento máximo de recursos da empresa), eficácia (cumprir prazos estipulados), efetividade (priorizar os processos por ordem de importância) e flexibilidade (maleabilidade frente a situações não previstas que podem ocorrer).

### 3.1 Modelagem de processos

A modelagem de um processo equivale ao desenho elaborado com o intuito de compreender seu percurso, do início ao encerramento, contemplando seu fluxo de entrada, processamento e saída (BARRETO; SARAIVA, 2017), com a delimitação da sequência de atividades cumpridas em cada processo. Essa modelagem pode ser desenvolvida de diversas maneiras, desde que se identifique qual a melhor ferramenta para desenhar os seus processos e utilize a mesma estratégia para todos os setores da instituição, aplicando uma metodologia única para desempenhar o trabalho.

Rodrigues (2015) defende que a modelagem de processos envolve passos em que é realizado o levantamento de dados sobre o projeto e é estabelecida uma simbologia para estruturação da ferramenta de mapeamento; essa simbologia é associada às fases, o que permite interligar as diversas ações relacionadas no processo por meio de um diagrama representativo das etapas.

A partir desse conhecimento, é selecionada a técnica de mapeamento mais adequada à organização. Para a finalidade deste artigo, foram selecionadas a técnica de Notação de Modelagem de Processos de Negócio, ou *Business Process Model and Notation* (BPMN), e a Modelagem por Fluxograma, nas variantes: fluxograma vertical, fluxograma descritivo e/ou fluxograma de colunas. É por meio da escolha dessas técnicas que o processo será mais bem visualizado, tanto para potencialização quanto para correção.









#### 3.1.1 Modelagem BPMN

A notação BPMN é geralmente aplicada por meio da utilização *softwares* específicos, que são indicados para facilitar a criação de processos novos ou melhoramento dos existentes. Apesar disso, o diagrama BPMN é de fácil entendimento – embora a simbologia pareça complicada. Como os símbolos

obedecem a um padrão, possuindo significado característico e conceito apropriado a cada etapa, todos os envolvidos no processo, sejam técnicos, gestores, analistas, assistentes, terão facilidade e capacidade de entender o processo em que estão inseridos (BARRETO; SARAIVA, 2017).

Para Rocha, Affonso e Barreto (2017), os elementos fundamentais da BPMN são os eventos, as atividades, as decisões ou desvios, os fluxos e as raiais. Esses elementos são desenhados de acordo com a Figura 2, em que cada situação possui um formato com o intuito de facilitar a visualização de todo o processo.

**Figura 2 - Elementos BPMN**

<i>Tipo</i>	<i>Símbolo original</i>	<i>Significado</i>
<i>Eventos</i>		Início do processo, demarca o início de um processo.
		Intermediário, demarca o meio de todo o processo.
		Final, indica que o processo se encerra.
<i>Atividades</i>		Determina as atividades que serão desenvolvidas dentro de um processo.
<i>Decisões ou Desvios</i>		É utilizado para definir o rumo que o processo irá seguir.
<i>Fluxos</i>		Fluxo de sequência: Demonstra a ordem que as atividades acontecerão.
		Fluxo de mensagem: interliga duas fases que precisam se comunicar.
		Associação: relaciona informações extras ao fluxo do processo

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, com base em Universidade Federal de Mato Grosso (2017).

Além dos formatos originais, utilizando apenas o desenho externo, existem variações que podem ser utilizadas no momento da modelagem do processo, conforme demonstra na Figura 3:



**Figura 3 - Símbolos compostos**



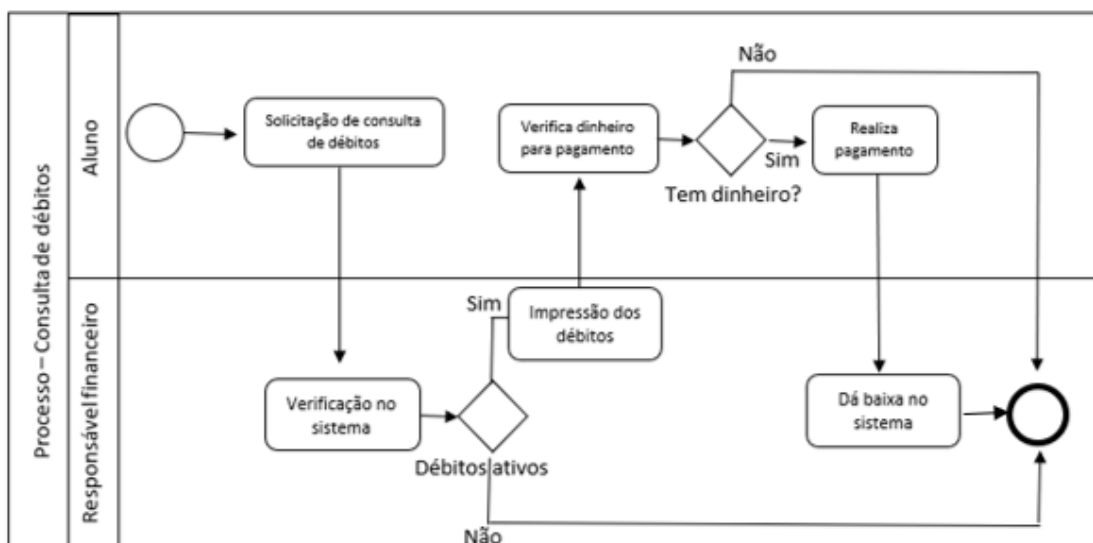
**Fonte:** Rocha, Affonso e Barreto (2017).

O primeiro símbolo é a forma genérica de atividade; o segundo (com a mão dentro da imagem) informa que é uma tarefa manual, feita fora do sistema – por exemplo, as prestações de serviços –, e a terceira variação representa que um usuário específico está direcionado para desenvolver uma parte do processo.

Como visto, dentro de cada forma genérica da simbologia existem variações que podem trazer maior clareza no desenho de todo o processo. Essas variações não são obrigatórias e, ao realizar a modelagem, a organização pode desenvolver um critério com base nessas formas e padronizar para todas as suas modelagens.

A Figura 4 apresenta a representação de uma notação BPMN simples, onde é possível visualizar o resultado de uma modelagem de processo:

**Figura 4 - Demonstração de modelagem BPMN**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

O diagrama apresentado na Figura 4 demonstra o processo de consulta de débitos de um aluno em uma instituição de Ensino Superior. A divisão das raias determina qual é a função de cada um dentro desse processo, delimitando a responsabilidade que precisam desempenhar de forma individual. O aluno dá início ao processo, solicitando a consulta de débitos ao responsável do setor financeiro, que verifica se o estudante possui ou não débitos, determinado pelos caminhos distintos (losango). Não possuir débitos ativos leva ao fim do processo imediatamente; caso o discente possua débitos, o desenho leva a uma etapa com nova verificação – o “aluno com dinheiro” tem a possibilidade de quitar os débitos, que serão baixados no sistema pelo funcionário do setor financeiro e encerrará o processo, já o “aluno sem dinheiro” leva o processo de consulta ao fim.

A notação BPMN permite que seja desenvolvido um diagrama de processo, com a sequência de todas as atividades a serem desempenhadas, e pode incluir as pessoas envolvidas nos processos delimitando a responsabilidade de cada um, bem como acrescentar informações quanto ao resultado esperado por cada processo. O desenvolvimento dessa notação não segue um padrão obrigatório, pois existem possibilidades que devem ser seguidas e desenvolvidas de acordo com a necessidade da organização.

### **3.1.2 Fluxograma**

O fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho ou de um processo que será desenvolvido, com o intuito de apresentar com clareza e precisão à rotina de um trabalho. O fluxograma tem como objetivos descrever e desenhar o fluxo de atividades existentes dentro de uma empresa, possibilitando conhecer, entender e desenvolver ações que melhorem todos os processos organizacionais, otimizando o rendimento e aprimorando na solução de demandas de forma eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2007).

Entre os tipos de fluxogramas, existem o Fluxograma Vertical, o Fluxograma Descritivo e o Fluxograma de Colunas:

### 3.1.2.1 Fluxograma Vertical

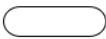





Fluxograma Vertical, ou Diagrama de Processos, pode ser compreendido como a representação clara e objetiva da sequência das etapas que serão desenvolvidas dentro de uma atividade, por meio da utilização de simbologias que indicam quem será o seu executor e quando (BARRETO; SARAIVA, 2017).

Esse tipo de fluxograma tem como objetivo evidenciar a lógica de uma sequência de trabalho, de modo a trazer clareza das fases que serão executadas, proporcionando condições de análise para melhorias dos processos, com o intuito de aprimorar, racionalizar e potencializar o procedimento junto aos recursos humanos e materiais envolvidos (ROCHA, 1995). Esse método pode ser aplicado para auxiliar na verificação da condição atual do processo e, posteriormente, pode auxiliar no desenho de uma nova condição de processo, ou seja, a partir do desenho da situação atual estrutura-se o método ideal ou desejável para o processo.

O Fluxograma Vertical é formado por colunas verticais onde são colocados seus símbolos convencionais de representação das operações. Ao lado dos símbolos, é inserida uma coluna indicando o profissional ou a área que executará a operação e, por fim, acrescenta-se a descrição da operação (OLIVEIRA, 2007).

Conforme as Figura 5, os elementos utilizados nos diagramas para esse método são:

**Figura 5** - Elementos do diagrama fluxograma vertical

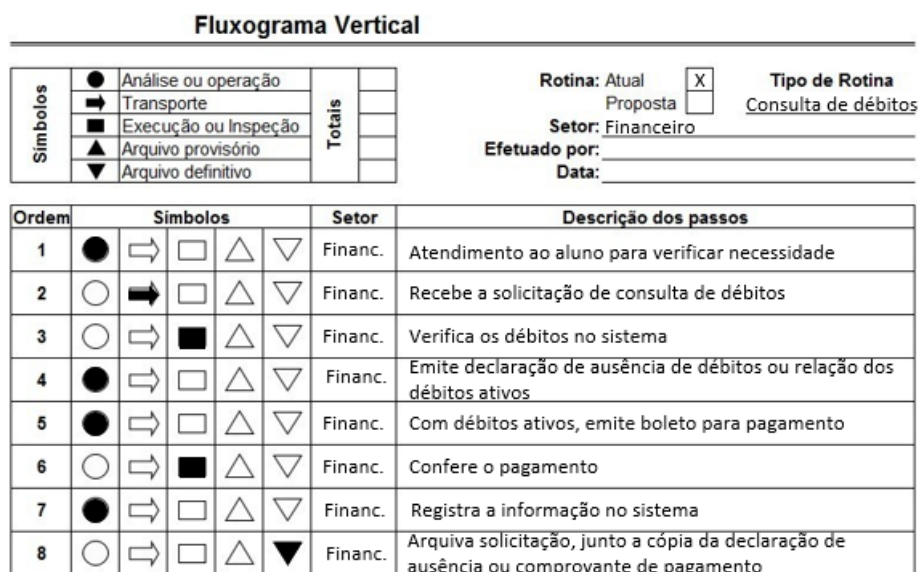
<i>Símbolo original</i>	<i>Significado</i>
	Terminal
	Transporte
	Execução ou Inspeção
	Arquivo provisório
	Arquivo definitivo
	Demora ou atraso

**Fonte:** Adaptado de Oliveira (2007).

Cada elemento do diagrama representa uma ação: o primeiro desenho aponta o início da solicitação, análise ou operação do processo, quando existe alguma atividade para ser realizada. A seta é o transporte da informação, quando um setor recebe ou envia informação de outras áreas. O quadrado indica a inspeção de algum processo, o ato de verificar ou conferir o que está sendo realizado na fase de execução. Os triângulos são o arquivamento, tanto provisório como permanente, representando o final do processo.

A partir desses diagramas, torna-se possível a elaboração de um fluxograma vertical, conforme demonstrado na Figura 6, desenvolvida seguindo o mesmo caso da Figura 3, em que foi desenhado o processo de consulta de débitos junto ao setor financeiro.

**Figura 6:** Demonstração de Fluxograma Vertical



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

O Fluxograma Vertical apresenta as atividades executadas ou a serem promovidas de forma mais simplificada. Nesse caso, a atividade a ser desenvolvida pelo setor financeiro era de consultar os débitos do aluno solicitante. Então, as atividades foram realizadas na seguinte ordem:

- a) operação de atendimento ao aluno;
- b) transporte de informação quando o aluno preenche um requerimento e entrega ao setor financeiro com sua solicitação;
- c) verificação dos débitos do aluno no sistema;
- d) emissão de declaração de ausência ou débitos ativos;
- e) emissão do boleto para o aluno;
- f) conferência do pagamento;
- g) registro da informação no sistema;
- h) finalização do processo, arquivando a solicitação.

Esse fluxograma não apresenta tantos símbolos para sua elaboração e a descrição do processo acaba se tornando uma sequência descritiva sem apresentar ou demonstrar as possibilidades e caminhos que o Fluxograma Descritivo e de colunas traz.

### 3.1.2.2 Fluxograma Descritivo

O Fluxograma Descritivo, ou parcial, descreve de forma simplificada ações e rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais (OLIVEIRA, 2007). Nesse fluxo, devem ser desenhados todos os caminhos que podem ser percorridos dentro de um processo. Sua operacionalização é feita pela interligação dos símbolos e os diagramas utilizados para esta forma de mapeamento são demonstrados na Figura 7.

**Figura 7** - Diagramas fluxograma descritivo e de colunas

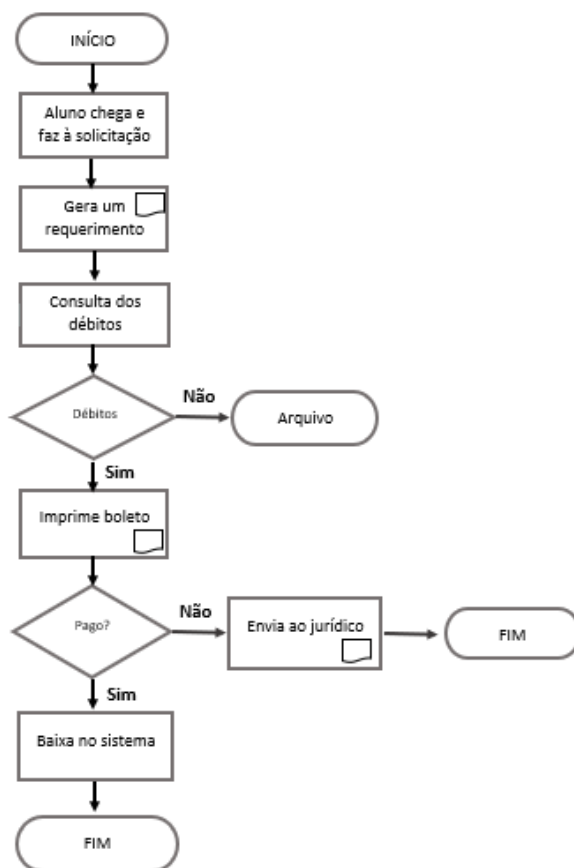
<i>Símbolo original</i>	<i>Significado</i>
	Terminal: início ou fim de um processo
	É utilizado quando se tem mais de um caminho a seguir, ponto de decisão.
	Determina as atividades que serão desenvolvidas dentro de um processo.
	Documentos que fazem parte do processo.
	Arquivo
	Sentido de circulação: Documentos
	Informação Oral

**Fonte:** Adaptado de Oliveira (2007).

A partir desse diagrama, faz-se possível desenhar o processo completo, conforme demonstrado na Figura 8. Por meio dela, pode-se perceber que a atividade é determinada por uma simbologia que representa o início e o fim do processo. Pelo Fluxograma Descritivo são demonstrados os caminhos que o processo pode ter durante sua execução, já que nem todo processo segue apenas um caminho. Esse método se torna mais complexo pela quantidade de informação que é possível desenhar, como, por exemplo, em algumas atividades que geram documentos, existe a possibilidade de sinalizar a criação desse

documento, com o acréscimo de diversas informações, até mesmo sobre o caminho que o documento pode percorrer ao seu destino final.

**Figura 8** - Demonstração de Fluxograma Descritivo ou parcial



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Pelo Fluxograma Descritivo, pode ser realizado o mapeamento não só do processo, mas também da informação e do documento.

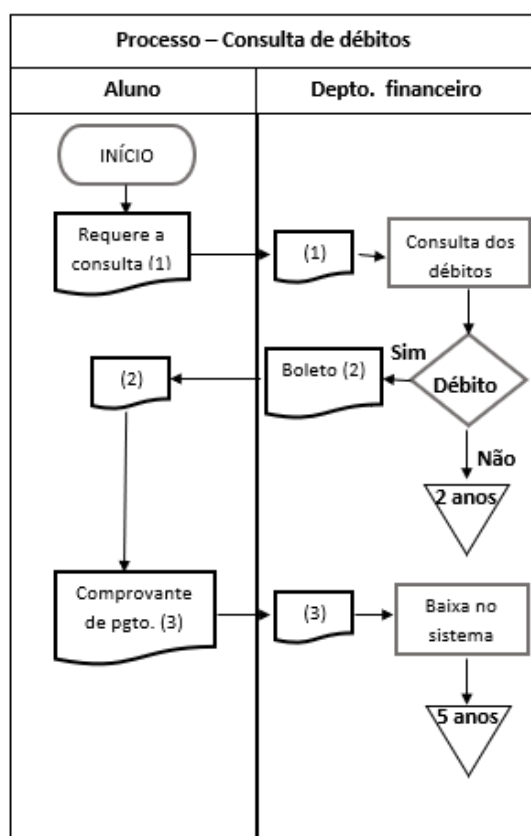
### 3.1.2.3 Fluxograma de Colunas

O Fluxograma de Colunas ou Global é um dos tipos mais utilizados pelas empresas, por possibilitar o levantamento de novas rotinas e procedimentos. Na descrição dos processos já existentes, ele permite a demonstração com maior clareza das informações e documentos, dentro e fora de um setor da organização, já que é desenhado separando-se os processos realizados por setores (OLIVEIRA, 2007).

Como em todo diagrama, existem formas gráficas que são utilizadas para tornar mais claro o início, o meio e o fim de um processo. Os símbolos utilizados caminham de acordo com os dos Fluxogramas Vertical e Descritivo, possuindo poucas diferenças na simbologia.

A diferença entre o Fluxograma Descritivo para o Fluxograma de Colunas é que, nesta forma de mapeamento os processos, informações e documentos, as etapas são divididas por setores e responsabilidades, conforme demonstrado na Figura 9.

**Figura 9** - Demonstração de Fluxograma de colunas ou global



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nesse fluxograma, algumas informações podem ser colocadas como, por exemplo, ao final do ciclo do processo, quando o processo é arquivado, é possível inserir o prazo de guarda dos documentos, conforme foi destacado no mapeamento acima, de dois anos para consultas em que não há débitos e cinco anos para processos que geraram comprovantes de pagamento.



Percebe-se que cada modelo utilizado para mapeamento tem suas individualidades e a organização deve elencar a forma que mais se encaixa para a gestão.

### **3.2 Elaboração do mapeamento**

A elaboração de um mapeamento de processos exige a utilização de técnicas que são desenvolvidas dentro das empresas para coleta de dados e informações. É, em si, um processo complexo, que exige tempo, estudo e dedicação. Por isso, algumas etapas devem ser seguidas.

A primeira consiste no levantamento das atividades. Para Cruz (2015), antes de estudar do processo, é necessário analisar cada uma das atividades que o compõem, iniciando com a listagem de todas as ações que, supostamente, fazem parte do processo, colocando-as em ordem de execução.

A seguir, Barreto e Saraiva (2017) destacam a coleta das informações sobre as atividades que têm como objetivo compreender quem executa a tarefa, qual o papel dessa ação, prazo de duração, recursos utilizados, sistemas utilizados, documentos associados, resultados esperados e até mesmo pontos de melhorias, dicas ou ideias que os indivíduos possam acrescentar. Para coletar essas informações, podem ser usadas técnicas como a aplicação de questionários e entrevistas com os envolvidos no processo ou proprietários, realização de grupos de trabalho para atividades de *brainstormings*, desenvolver ações de observação direta e análise de documentos.

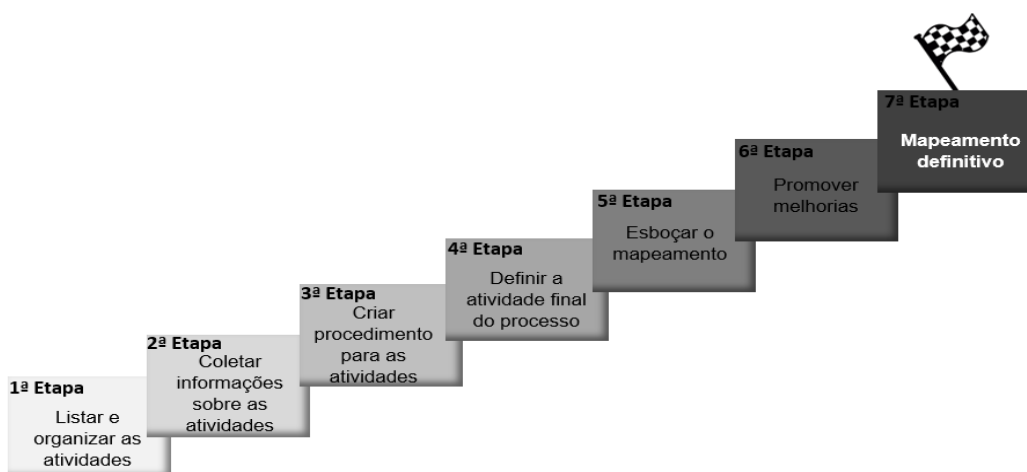
Nesse primeiro momento, não existe a preocupação com a certeza sobre todas as atividades executadas dentro do processo. É essencial apenas coletar os dados de todas as atividades supostamente executadas no processo e organizá-las conforme são percorridas.

Com as informações coletadas, na terceira etapa, deve-se criar um procedimento para cada atividade. Isso pode ser feito por meio de relatórios ou fichas que contenham todas as informações de como são executadas (CRUZ, 2015). A quarta etapa é a delimitação da atividade final do processo. É essencial compreender quais atividades finalizam o processo, ou seja, de que maneira ele se encerra.

Após as quatro primeiras etapas, de levantamento e organização de dados, é possível esboçar o mapeamento, definindo o percurso de todo o processo, agrupando todas as atividades (CRUZ, 2015). Para desenvolver o esboço do mapeamento, é preciso escolher qual será a ferramenta escolhida, se o modelo BPMN ou algum método de fluxograma, dependendo da necessidade da organização.

Barreto e Saraiva (2017) acrescentam uma etapa importante, a sexta. Já que foram coletadas informações sobre sugestões e melhorias, durante as etapas iniciais (de levantamento de dados), isso deve ser aplicado ao mapeamento para que, ao final do desenho desse fluxo, haja, além de padronização de ações, também a potencialização das atividades. Finaliza-se com o mapeamento definitivo do processo, como demonstrado na Figura 10.

**Figura 10** - Etapas do mapeamento de processos



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base em Cruz (2015) e Barreto; Saraiva (2017).

O mapeamento ideal registra todas as informações com qualidade e clareza para que os envolvidos consigam entender como será o funcionamento e quais serão as atividades que deverão desempenhar, identificando a informação e os documentos que devem fazer parte de todo o processo.

### **3.3 Ferramentas para verificação e melhorias**

Após o mapeamento dos processos, faz-se importante verificar as principais deficiências identificadas, por meio de coleta de dados que possibilitem, após essa investigação, encontrar soluções que otimizem os processos.

Assim como para o mapeamento, algumas ferramentas são utilizadas com o intuito de mensurar, definir, analisar e propor soluções para eventuais problemas que acontecem no decorrer dos processos, permitindo acompanhar e adequar cada processo para gerar melhores resultados (LOZADA, 2017). São ferramentas que possibilitam a percepção de falhas ou dificuldades, trazendo maior visibilidade sobre como se desenvolvem os processos de uma organização, de modo a identificar oportunidades e prever falhas.

Inicialmente, antes da definição de uma ferramenta, faz-se necessária a elaboração de um *checklist* do que será analisado e coletado, a Folha de Verificação. Essa etapa é realizada para determinar quais são as falhas de um processo e consiste na produção de um formulário planejado que facilita a coleta e análise de dados, auxiliando no controle de processo. Essa é a ferramenta inicial que possibilita a condução de preparação de ferramentas como o Diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito, histogramas ou gráficos de controle (LOZADA, 2017).

Segundo Lozada (2017), esse formulário pode ser elaborado de forma impressa ou digital e corresponde a um quadro, tabela ou planilha, que possua campos a serem preenchidos para registrar dados relativos a um determinado processo. Ele tem o intuito de gerar informações históricas, permitindo verificar tendências e comportamentos que ocorrem no meio dos processos. O uso da Folha de Verificação possibilita acompanhar o histórico de ocorrências e o acompanhamento de falhas e erros ocasionais, que se não monitorados e podem se tornar frequentes.

A Folha de Verificação pode ser elaborada para todo tipo de processo organizacional, como a fabricação de produtos, o atendimento de clientes, os processos internos da organização e a comunicação interna. No entanto, é necessária a elaboração de uma folha específica para cada processo, para que não se perca a coleta de dados nem o foco da verificação, como demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Modelo de folha de verificação**

<b>FOLHA DE VERIFICAÇÃO</b>			
<b>Processo:</b> Comunicação Interna			
<b>Tipos de problemas:</b> Informações não chegam no momento certo, demandas atrasam para serem solucionadas e, muitas vezes, a coleta de dados é realizada mais de uma vez.			
<b>Data da verificação:</b> durante 3 meses, a contar do dia 01/01/2021 <b>Responsável:</b> Auditor interno			
<b>Questões a serem avaliadas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>
Existe um meio de comunicação padronizado entre os setores			
Todos registram as informações neste sistema			
Todos os processos são cumpridos dentro do prazo			
Quando um processo chega, é possível entender tudo o que já foi levantado sobre ele			
As informações estão sendo repassadas de um setor a outro por			

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Conforme o Quadro 3 demonstra, na Folha de Verificação é possível registrar a frequência com que um erro ocorre ou até mesmo mensurá-lo. Dentre as diversas motivações para sua utilização, Lozada (2017) cita algumas, como verificar quantas vezes um erro ocorre e onde, coletar dados que comprovem as causas de uma falha, analisar se um processo está conforme o esperado e assegurar a execução correta de todas as etapas de um processo.

Após iniciar a coleta de dados, é necessário escolher uma ferramenta para auxiliar na tomada de decisão, visando compreender cada situação crítica, identificar e analisar falhas e encontrar soluções para cada processo organizacional. As ferramentas podem auxiliar na discussão das melhorias dos processos, identificando as principais etapas e os itens que precisam ser reestruturados. As ferramentas mais utilizadas são o Diagrama de Pareto, ou curva ABC; o Six Sigma; o Ciclo de Melhoria Contínua, ou ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*); a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) (BALDAM, VALLE; ROZENFELD, 2014); o Kaizen (FONSECA, *et al*, 2016); além do diagrama de causa e efeito, ou Diagrama de Ishikawa (Ishikawa,1993).

A qualidade e a melhoria dos processos não devem ser ações isoladas e pontuais, mas integradas e contínuas, visto que as exigências dos consumidores, bem como a pressão dos

concorrentes, aliados à crescente globalização, fazem com que os produtos e serviços atuais, bem como os processos que os originam, tornem-se cada vez mais rapidamente obsoletos, inadequados e não suficientemente eficientes para garantir o sucesso das organizações (ROCHA; BARRETO; AFFONSO, 2017, p. 130).

Os processos não podem ser vistos como algo inerte, que não sofre alteração, já que as pessoas envolvidas mudam, as informações produzidas são constantes, o ambiente inserido tem alterações, sempre há documentos gerados, a legislação e as normas se alteram etc., portanto, o processo deve ser visto como um objeto que precisa ser analisado e controlado constantemente devido a sua dinamicidade. Ao propor análises e melhorias, o processo precisa ser redesenhado e/ou atualizado conforme as decisões e alterações que foram estipuladas.

### **3.4 Redesenho de processo**

Após a fase de verificação de melhorias, quando são identificados os fatores que podem ser alterados para melhorar a rotina processual, tem início a etapa de redesenho do processo. Porém, ela só deve acontecer após uma análise profunda dessas situações, quando é possível ter certeza dos benefícios e estabelecer claramente as expectativas sobre os processos redesenhados, sem esquecer do impacto ocasionado pelas mudanças nas diversas áreas envolvidas (DAVENPORT, 1994).

Barreto (2017) cita que, para ter certeza sobre a necessidade do [re]desenho dos processos, é necessário haver um questionamento sobre as possibilidades de melhoria da comunicação entre áreas; automatização de atividades para aproveitamento da tecnologia da informação; eliminação de perdas processuais (retrabalho, gargalos, atividades desnecessárias), além da possibilidade de implantar mudanças significativas.

Para Rotondaro (2006), o desempenho atual de um processo também é critério determinante para que ele seja ou não redesenhado. Quando seu desempenho está abaixo do esperado e sua importância é alta, certamente ele deve ser revisto. Para definir quais processos serão redesenhados, é preciso ter uma visão estratégica de todas as atividades desempenhadas na organização, para identificar aquelas de maior impacto no sucesso.

O redesenho possibilita uma ação futura estratégica para a organização, criando soluções e alternativas de melhorias que permitam aperfeiçoar a eficiência e eficácia, além da adaptabilidade da situação existente. Seguir etapas ou desenvolver um planejamento é essencial para que não haja falhas durante essa execução e para que toda a demanda seja alcançada com sucesso.

### **3.5 Implementação e implantação do processo**

Toda a ação de mapear ou remapear, organizar ou reorganizar um processo só é útil se houver a implementação ou implantação do processo. A implementação é a atividade de colocar um novo processo em funcionamento ou utilização e a implantação é apresentar uma nova rotina de trabalho ao usuário. A implantação se refere ao início de algo novo, enquanto a implementação dá a ideia de prosseguimento (BARRETO, 2017).

Para que um processo alcance o sucesso, não basta implementá-lo, mas sim criar uma cultura de utilização desse processo. Não basta normatizar ou criar padrões sem que as pessoas envolvidas entendam o porquê da existência disso. Para tal, a implementação de um processo exige treinamento de equipe, promoção de reuniões, envolvimento dos colaboradores, além da criação de um planejamento para colocar em operação de forma definitiva o processo.

Para ter sucesso na implementação, todos os recursos precisam ser testados e disponibilizados (MATOS, 2013). Um plano de ação deve ser traçado, descrevendo a transição do processo antigo para o novo ou a implementação de um novo processo, para garantir a eficácia e sucesso da operação (XAVIER, *et al.*, 2017). Para Barreto (2017), esse plano deve conter metas estabelecidas, ferramentas envolvidas, riscos associados, treinamento de equipes com identificação de competências e distribuição de funções, bem como o envolvimento dos gestores da alta direção. A maneira como é estruturada a implementação do processo é o que irá ditar o sucesso ou fracasso das operações; um processo mapeado com a utilização de toda a potência da organização só trará esse resultado com sucesso se os envolvidos fizerem exatamente como o planejado, e isso só é possível se eles perceberem que são parte principal de toda a ação a ser desenvolvida.

#### **4 Resultados e discussão**

Ao levantar informações teóricas sobre GD e Mapeamento de Processos, pode-se perceber que ambos destacam a importância de gerir, organizar e definir bem todo o caminho percorrido tanto pelo documento e pela informação quanto da atividade executada que deu origem a eles.

A GD organiza e acompanha o percurso que um documento faz dentro de uma organização, desde sua geração até a preservação ou descarte, cuidando para que as informações registradas não se percam e para que haja uma padronização desse processo com o intuito de preservar e organizar o documento.

O mapeamento de processos cuida da gestão e do percurso das atividades que são desenvolvidas dentro de uma organização, desde o início da ação, incluindo o envolvimento de pessoas, recursos materiais, informações e documentos que fazem parte de todo esse fluxo, gerando um processo que deve ser desempenhado na busca de um objetivo final.

Ambos são dedicados à elaboração do fluxo do documento ou de um processo organizacional. O mapeamento de processo auxilia na integração das atividades executadas dentro de uma empresa e do documento que faz parte de todas essas atividades.

Mapear um processo auxilia no entendimento do caminho que o documento faz dentro da instituição; o documento é parte integrante de uma atividade e sua criação integra um processo interno ou externo que acontece em uma organização. Perceber que o documento é elemento primordial de um processo muda a percepção das empresas sobre a importância do acesso à informação ou ao documento.

Considerando a existência do vínculo arquivístico entre os documentos (DURANTI, 1997) e deles com as atividades e os processos segundo os quais elas são executadas, para a GD, compreender quando o documento é gerado dentro de um processo ou quando uma atividade específica de um documento que já está arquivado auxilia:

- a) na produção documental, estabelecendo normas e regras para garantir que os documentos sejam elaborados de maneira padronizada, tanto do ponto de vista das informações registradas quanto estruturação, fixando espécies documentais;
- b) na elaboração do plano de classificação, permitindo que sejam identificados os documentos necessários ao processo, eliminando ou unificando informações entre diferentes documentos, o que potencializa a operação;
- c) no desenvolvimento de estratégias de preservação de documentos, tanto na aplicabilidade de prazos para eliminação ou transporte para o arquivo quanto na redução de custos para guarda de documentos que não serão utilizados;
- d) na percepção dos prazos estabelecidos de guarda em acesso corrente, intermediário ou permanente, auxiliando na elaboração e desenvolvimento da tabela de temporalidade de acordo com as necessidades processuais;
- e) na análise para eliminação de documentos, garantindo que informações que sejam necessárias no futuro não sejam descartadas e que documentos que não serão mais úteis sejam descartados para ocupar menos espaço físico;
- f) no estabelecimento de ações de preservação e conservação;
- g) na guarda dos documentos, identificando qual a melhor estratégia de agrupá-los para que o acesso à informação seja rápido e ágil.

Essas estratégias vinculam-se diretamente ao processo, levando informações úteis que podem trazer benefícios diretos aos resultados organizacionais e fazendo com que o processo flua com mais agilidade e eficiência.

De acordo com a Figura 1 – Fluxo das fases da Gestão de Documentos, apresentada anteriormente, a GD elenca etapas a serem seguidas. Ao utilizar o mapeamento de processos como ferramenta de suporte dessas etapas, a construção estratégica da Gestão de Documentos pode ser mais proveitosa, já



que levará em conta a importância de cada informação em relação aos processos organizacionais.

No Quadro 4, pode-se ver quais informações a Gestão de Documentos pode encontrar utilizando o mapeamento de processos como ferramenta estratégica no desenvolvimento de ações.

**Quadro 4 - Conciliação das Fases da GD e das informações do Mapeamento de Processos**

<b>Informações captadas no Mapeamento de Processos</b>	<b>Fases da GD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilidade, necessidade e geração de documentos;</li> <li>- Quem, quando e por quanto tempo usam os documentos</li> <li>- Quando os documentos precisam ser acessados e quando perdem a utilidade</li> <li>- Quais informações precisam conter nos documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar e conhecer documentos</li> <li>- Identificar o uso documento</li> <li>- Desenvolver um plano de classificação</li> <li>- Identificar o valor e o ciclo de vida de cada documento</li> <li>- Conciliar classificação de documentos e temporalidade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudar a legislação que abrange esta documentação</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O percurso do documento dentro de um processo</li> <li>- Dentro dos sinaliza a utilização do documento, até sua guarda</li> <li>- Necessidade de uso da informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudar o fluxo documental</li> <li>- Mapear, organizar e definir o fluxo documental</li> <li>- Organizar e arquivar os documentos</li> <li>- Reproduzir e preservar os documentos</li> <li>- Garantir que os documentos sejam descartados ou guardados</li> </ul>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

De acordo com o Quadro 4, as informações relacionadas e organizadas por meio de um mapeamento de processos auxiliam no desenvolvimento de estratégias para a execução das fases da GD. O mapeamento proporciona informações como a utilidade de um documento, momento de produção, quem utiliza e quando, quais informações devem estar contidas em cada documento. Para a GD, essas informações dão suporte para ações estratégicas de levantamento dos documentos pertencentes de um processo, classificação, desenvolvimento de critérios para estabelecimento da temporalidade dos documentos.

Ainda, identificar os documentos que existem nos processos permite a análise das legislações vigentes quanto ao seu tratamento. E compreender o

percurso do documento, sua utilização e as necessidades envolvidas solidifica decisões quanto ao trâmite documental, a melhor forma de dispor e organizar os documentos, como deverão ser preservados, armazenados e até mesmo eliminados.

O mapeamento de processos pode ser visto como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento do trabalho de Gestão de Documentos dentro de uma organização, mas para que essa utilização seja produtiva e assertiva, é necessário o registro de cada detalhe, informação e documento.

Independentemente do modelo de mapeamento que será aplicado, seja Fluxograma ou Modelo BPMN, ou no caso de a organização compatibilizar as informações desses métodos e desenvolver um fluxo próprio para desenho do processo, é essencial o registro de todas as informações e documento gerados. Caso isso não esteja destacado no mapeamento de processo, a ferramenta perde seu valor, não só para a organização, pela ausência de detalhes sobre o processo e informações úteis, como também se torna inútil como suporte à GD.

## **5 Considerações finais**

Ao analisar toda a construção de conteúdo deste trabalho, identificando conceitos, importâncias e papéis desenvolvidos pela Gestão de Documentos e pelo Mapeamento de Processos dentro da organização, pode-se perceber que o mapeamento de processos pode ser utilizado como ferramenta estratégica para a GD, auxiliando na construção de planos de ações, desde o estudo da produção documental até identificação do percurso que o documento realiza dentro da organização.

Utilizando o mapeamento como suporte à tomada de decisão para a GD, percebe-se a redução de falhas na produção ou tramitação dos documentos, na acumulação de documentos, na falta de procedimentos para lidar com os documentos, no acesso à informação, o que compromete a qualidade das atividades diárias da organização.

O desenvolvimento de estratégias a partir das informações produzidas no mapeamento de processos garante qualidade para acessar a informação,

melhorias na estrutura e organização do espaço físico de guarda de documentos, reduz custos operacionais e o excesso da produção documental.

Integrar as informações advindas dessa ferramenta faz com que as decisões táticas a serem realizadas junto à documentação existente dentro de uma organização sejam mais produtivas e eficientes.

## **Referências**

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Brasileira. ABNT NBR ISO 15489-1. Informação e documentação – Gestão de Documentos de arquivo. Parte 1 – Conceitos e Princípios. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ALMEIDA, M. F. I. de. **Gestão documental e seus impactos: uma abordagem nos processos de auditoria**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2018.

ARQUIVO NACIONAL. Dicionário brasileiro de terminologia arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

ASSIS, W. M. **Gestão da informação nas organizações: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio** — BPM: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARRETO, J. dos S.; SARAIVA, M. de O. **Processos gerenciais**. Revisão técnica: Gisele Lozada. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BERNARDES, I. P. **Como avaliar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008.

CARUCCI, P. **Le Fonti Archivistiche: ordenamiento e conservazione**. Roma: La Nuova Italia Scientifica, 1983.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CIANCONI, R. **Gestão da informação na sociedade do conhecimento**. Brasília: SENAI/DN, 1999.

CRIVELLARO, F.F. **Gestão da informação em ferramentas de CRM para captação e retenção de clientes**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2018.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DURANTI, L. The Archival Bond. **Archives and Museum Informatics**, v.11, p.213-218, 1997.

FADEL, B. *et al.* Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 13-31, 2010.

FONSECA, L. *et al.* **A ferramenta Kaizen nas organizações**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: UFF, p.1-22, 2016. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_339.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_339.pdf). Acesso em: 02 jan. 2021.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

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

LACOMBE, F.J.M. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOZADA, G. **Controle estatístico de processos**. Revisão técnica: Henrique Martins Rocha. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

MAGRI, J. M. **Aplicação do método QFD no setor de serviços: estudo de caso em um restaurante**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

MARQUES, C.; ODA, E. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

MATTOS, M. E. **Processos organizacionais**. São Paulo: Sol, 2013.

MEDEIROS, N. L. de; AMARAL, M. G. do. **A representação do ciclo vital dos Documentos: uma discussão sob a ótica da Gestão de Documentos**. In: Revista Em Questão, v.16, n.2, p. 297-310. Jul/dez: Porto Alegre, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAZIN, M. **Arquivos de empresas, tipologia documental.** São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2005.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos: uma abordagem prática.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROCHA, H.M.; AFFONSO, L. M. F.; BARRETO, J. dos S. **Mapeamento e controle de processo.** Revisão técnica: Gisele Lozada. – Porto Alegre: SAGAH, 2017.

RODRIGUES, F.M. **Integração da ferramenta Istar2Bpmn com OpenOme e Bizagi.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciência da Computação) — Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <http://docplayer.com.br/6478198-Integracao-da-ferramenta-istar2bpmn-com-openome-e-bizagi.html>. Acesso em: 29 dez. 2020.

ROTONDARO, R. **Identificação, análise e melhoria de processos críticos.** In: LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.* São Paulo: Atlas, 2006.

ROUSSEAU, J.Y; COUTURE, C. O lugar da Arquivística na Gestão da Informação. In: *Os Fundamentos da Disciplina Arquivística.* Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. **Manual de gestão de processos: escritório de projetos e processos.** Cuiabá: UFMT, 2017.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências.** Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 29 dez. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** Marília: FUNDEPE, p.9-24, 2006.

XAVIER, C. M. S. et al. **Gerenciamento de projetos de mapeamento e redesenho de processos: uma adaptação da metodologia basic methodware.** Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

## *Process Mapping as a tool for records management*

**Abstract:** The objective of this article is to identify the benefits of process mapping as a tool for document management. The methodological procedures include qualitative research of an exploratory and descriptive nature. As a research method, a bibliographic review was carried out. As a result of the research, it is clear that the process mapping supports decision making for Records Management, helping to reduce failures in the production or processing of documents, in the accumulation of documents, in the lack of procedures to deal with documents, access to information, which compromise the quality of the organization's daily activities.

**Keywords:** Flow of information; Records Management; Process Mapping; Process modelling; Flowchart

Recebido: 16/03/2021

Aceito: 27/07/2021

### **Declaração de autoria**

**Concepção e elaboração do estudo:** Fernanda Furio Crivelaro

**Coleta de dados:** Fernanda Furio Crivelaro

**Análise e interpretação de dados:** Fernanda F. Crivelaro, Marcia C C Pazin Vitoriano

**Redação:** Fernanda Furio Crivelaro, Marcia C C Pazin Vitoriano

**Revisão crítica do manuscrito:** Marcia C C Pazin Vitoriano

### **Como citar**

CRIVELLARO; Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos. Em Questão, Porto Alegre, v. 28, n. 1. p. 90-127, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245281.90-127>