

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E ARQUIVOS: REFLEXÕES INICIAIS A PARTIR DO GUIA CBOK

Lorena Stephanie de Camargo¹

Resumo: *Em resposta às transformações contemporâneas, muitas organizações têm sinalizado uma tendência em modificar o gerenciamento funcional por aquele baseado em processos. Comumente conhecido como Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), esse novo formato de gestão, que se propõe a construir uma visão holística para organizar, estruturar e conduzir o negócio, impõe às organizações uma série de desafios para sua implantação e manutenção, muitos dos quais envolve o uso de informação, sendo que parte delas encontra-se registrada em documentos arquivísticos. Diante desse cenário, o artigo busca realizar uma análise inicial dos possíveis diálogos que podem ser estabelecidos entre Gestão de Processos de Negócios e arquivos. Assim, a partir de um levantamento no guia Business Process Management Common Body of Knowledge – CBOK – e na literatura nacional de arquivologia, foi realizado um breve estudo para verificar como as áreas podem estabelecer relações e influências entre si. Como resultado, foi possível perceber que os arquivos têm a contribuir com as práticas BPM assim como as práticas BPM podem auxiliar, e até mesmo influenciar, os procedimentos de arquivo, o que reforça o diálogo entre arquivologia e administração e, conseqüentemente, a valorização do arquivo dentro do ambiente organizacional.*

Palavras-chave: Arquivo. Gestão de Processos de Negócios. BPM.

Abstract: *In response to contemporary transformations, many organizations has signaled a tendency in modify the functional manage by that based in process. Commonly known as Business Process Management (BPM), this new management format, which proposes to build a holistic view to organize, structure and conduct business, imposes a series of challenges for its implementation and maintenance, many of which involves the use of information, being that some of them are registered in archivistic documents. Given that scene, the paper conduct an initial analysis of possible dialogues that can be established between Business Process Management and archives. Thus, from a search in the Guide to Business Process Management Knowledge Set - CBOK - and in the national archival literature, a brief study was carried out to verify how areas can establish relationships and influences between them. As a result, it was possible to perceive that the archives have a contribute to BPM practices as well as BPM can assist, and even influence, the archives procedure, what strengthens the dialogue between archivology and administration and, consequently the appreciation of the archive within the organizational environment.*

Keywords: Archive. Business Process Management. BPM.

¹ Graduada em Arquivologia (UFMG); especialista em administração de projetos com ênfase em análise de negócios e da informação (IETEC); mestranda em Ciência da Informação (UFMG).
Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.7m n.1, mar. 2017.

1 INTRODUÇÃO

A realidade contemporânea, que exige a construção de organizações mais ágeis, integradas e flexíveis, trouxe à tona um panorama no qual o gerenciamento vertical, de cima para baixo, tem se tornado cada vez mais insustentável. Em resposta a essas transformações, as teorias e práticas administrativas passaram a ser modificadas para atender esse novo cenário, levando a um movimento de abandono do gerenciamento funcional por aquele baseado em processos.

Em decorrência dessa mudança, as organizações passaram a visualizar sua estrutura de forma mais holística. Com isso, os setores das instituições e, conseqüentemente, os arquivos, também necessitaram revisar seu formato de atuação para readequá-lo a esse novo contexto.

Ainda que a gestão de processos exista há mais de vinte anos, quase não se encontra literatura arquivística que explore a relação entre BPM e arquivo. Essa situação mantém em aberto uma série de questões que necessitam serem respondidas para que os arquivos possam assegurar o espaço que aos poucos têm conquistado dentro das organizações. É necessário entender: o que o gerenciamento de processos significa para a arquivologia? Ele assegura o lugar dos arquivos na administração? Ele altera as funções arquivísticas?

Diante disso, o presente artigo se propôs a realizar uma reflexão inicial em torno das possíveis relações que podem existir entre BPM e arquivo, tentando compreender como uma área pode dar influências ou suporte a outra. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória utilizando como base o *Business Process Management Common Body of Knowledge – CBOK* –, uma das principais publicações na área de gerenciamento de processos.

Inicialmente foi realizada uma breve explanação sobre a relação entre arquivo e ambiente administrativo, seguido por uma introdução geral à gestão de processos. Em seguida, a partir da análise do guia CBOK e da literatura em arquivologia, foi verificado como o arquivo pode contribuir com as demandas BPM e, em contrapartida, como o BPM pode contribuir com as práticas arquivísticas. Por fim, apresentou-se uma reflexão geral assim como propostas para estudos futuros.

2 OS ARQUIVOS E O AMBIENTE ADMINISTRATIVO

Por vários anos, os arquivos foram entendidos como simples guardiões da memória e auxiliares da história. Foi somente no final do século XIX, em função dos problemas detectados na administração pública dos EUA e Canadá, que veio à tona a influência que os arquivos possuem no ambiente administrativo. Surgia, então, a atividade de *record*

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.7m n.1, mar. 2017.

management – posteriormente traduzida como gestão de documentos – instaurando um novo marco na arquivologia, simbolizado pela concepção dos arquivos como facilitadores da administração (RONDINELLI, 2005).

Desde então, regulado pela teoria das três idades e pela proposição da arquivística integrada, o vínculo entre arquivo e ambiente administrativo têm se reforçado cada vez mais. No entanto, considerar a importância dos arquivos na organização passa, necessariamente, pela reflexão de quais são seus propósitos no ambiente administrativo.

É papel do arquivo resguardar os documentos arquivísticos que estão sendo produzidos pela organização, assegurando sua acessibilidade assim como a manutenção da memória institucional (ARQUIVO NACIONAL, 2011). Diante disso, para assegurar o alcance de seus objetivos, o arquivo deve se apoiar no desenvolvimento de determinadas funções, que tem como base o ciclo de vida dos documentos.

Ao buscar aparato na literatura sobre as funções arquivísticas, é possível verificar que muitas vezes elas são tratadas de forma desmembrada. Um dos poucos que tratam sobre o tema de forma integrada, Rousseau e Couture (1998) esclarecem que são funções arquivísticas a criação, avaliação, aquisição, conservação, classificação, descrição e difusão. Complementando esse entendimento, autores como Valentim (2012) e Rodrigues (2012) chamam atenção à necessidade da sistematização de uma nova função arquivística: a identificação, sendo aquela que “estuda analiticamente o órgão produtor” e antecede o exercício das demais funções (RODRIGUES, 2012, p. 201).

Assim, partindo do ciclo de vida dos documentos e dos apontamentos observados na literatura, entende-se como funções arquivísticas: identificação, produção, classificação, tramitação, uso, avaliação, arquivamento, preservação e descrição. No entanto para atingir resultados satisfatórios, a operacionalização dessas funções dentro das instituições dependerá, essencialmente, do contexto e das características da organização em questão, pois assim como Rodrigues (2006, p. 107) explica, “a singularidade do produtor determina, também, a singularidade do próprio arquivo”.

Isso significa que o formato de gestão das organizações influencia diretamente na forma de atuação do arquivo. Por isso, o arquivista deve estar atento e integrado ao ambiente administrativo, captando suas demandas, características e transformações, e verificando como

esses elementos impactam e influenciam no trabalho do arquivo. Cruz (2013) corrobora com esse pensamento ao dizer que essa aproximação é necessária, pois preservar e manter o potencial informacional dos documentos exige o conhecimento dos procedimentos e rotinas da instituição em questão. Somente assim o tratamento dos arquivos beneficiará não só os usuários da instituição, mas a própria organização que os gerou.

Portanto, estar atento às transformações do ambiente administrativo torna-se indispensável para que os arquivos se mantenham atualizados quanto às suas práticas, e mais, para que possam dar o devido suporte à organização naquilo que lhe couber, e assim, consolidar seu papel de facilitador da administração.

3 O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Ao longo do tempo, muitas empresas, consultores e pesquisadores sinalizaram que o modelo de estruturação organizacional baseado na gestão funcional possuía limitações e restrições (PAIM *et al.*, 2009). No entanto, foi somente a partir da década de 90, que uma nova visão, baseada em processos aplicados aos negócios, passou a ganhar sua importância e repercussão. De acordo com Paim *et al* (2009), muitos autores têm se dedicado a definir o que são processos, dando início a um ciclo de discussões e publicações que culminaram no surgimento de um novo paradigma em torno de sua definição. A dificuldade de entendimento se dá, entre outras coisas, pela diversidade de situações as quais o termo pode se relacionar (BALDAM *et al*, 2007), entretanto, apesar dos diferentes enunciados que existem, os entendimentos de processo no contexto administrativo parecem usufruir de bases similares.

Baldam *et al* (2007) levanta essa percepção ao apontar que quase todas as definições de processos mencionam um fluxo de entradas e saídas, destacando que o propósito de qualquer processo é transformar os recursos que entram em recursos com valor adicionado, a ser disponibilizado aos clientes. Esse entendimento, somado à ideia de negócios, traz à tona o conceito de processos de negócios que, em suma, pode ser entendido como “uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço” (ZARIFIAN, 1999, *apud* PAIM *et al*, 2009, p.100).

“Processos de negócio definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor ao cliente” (BPM CBOK, 2013, p. 19), porém, para um correto funcionamento, é preciso ter em mente que metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.7m n.1, mar. 2017.

gerenciamento de processos não devem ser aplicadas de maneira isolada. Cabe à organização definir um modelo de gestão que oriente a forma de atuação interna e que articule e dissemine essa visão holística, desafio esse que a Gestão de Processos de Negócios, ou *Business Process Management* – BPM tenta suprir.

Em linhas gerais, o BPM é um “conceito de gestão de negócios que utiliza métodos, técnicas e ferramentas com o intuito de aperfeiçoar os resultados obtidos pelas organizações através da melhoria dos seus processos” (DANDA, 2011). Sua proposta é abandonar a visão funcional e departamentalizada, e adotar uma visão horizontal, que integre os diversos modelos e categorias básicas dos processos (PAIM *et al*, 2009).

Como forma de orientar e esclarecer o que é BPM e quais suas formas de operacionalização, é possível encontrar uma série de publicações, dentre as quais destaca-se o guia CBOOK, que além de seu alcance e reconhecimento internacional, surge para aprimorar as ferramentas de gerenciamento de processos e garantir ainda mais a eficácia em sua implantação e o retorno imediato a seu investimento (DANDA, 2011).

3.1 O guia BPM CBOOK

Elaborado pela *Association of Business Process Management Professionals* - ABPMP, o guia CBOOK é resultado de uma colaboração internacional, que tem como autores e revisores um time de profissionais com experiência comprovada em gerenciamento de processos de negócios e com posição de liderança no mercado (BPM CBOOK, 2013).

Como a própria sigla já esclarece, o CBOOK se trata de um corpo de conhecimento e não de uma metodologia de trabalho, assim, ele foi projetado para oferecer uma compreensão geral da prática BPM e um panorama abrangente de conceitos, melhores práticas e lições aprendidas pela ABPMP.

O guia está organizado em nove áreas de conhecimento, que podem ser compreendidas como as fases reconhecidas e aceitas como necessárias para a implementação, sustentação e habilitação do BPM. Assim sendo, as organizações que desejarem desenvolver a gestão de processos, devem orientar-se de acordo com as seguintes áreas:



Figura 1: Áreas de conhecimento do BPM CBOK (DANDA, 2011)
Fonte: Elaborada pela autora.

Para cada uma dessas áreas de conhecimento, o guia CBOK oferece “uma visão geral, uma lista de tópicos comuns associados, links e referências para outras fontes de informação que fazem parte do corpo de conhecimento mais amplo sobre BPM” (BPM CBOK, 2013, p.19). Com isso, o CBOK leva o leitor a uma percepção global e prática dos métodos de desenvolvimento do BPM nas organizações, assume o papel de referência – e não de regra – para o auxílio de profissionais do ramo e também o de fonte introdutória para àqueles que desejarem se aventurar em entender e usufruir desse novo modelo de gerenciamento.

4 METODOLOGIA

Uma vez que a proposta reside na construção de uma reflexão inicial dos possíveis diálogos entre arquivo e gestão de processos de negócios, a metodologia utilizada baseou-se nos dois seguintes aspectos: análise dos aportes que a arquivologia pode oferecer ao gerenciamento de processos e, em contrapartida, análise dos efeitos que esse novo modelo de gestão pode gerar nas práticas arquivísticas.

Para o entendimento das demandas da gestão de processos, optou-se por se utilizar apenas o guia CBOK, pois, como discutido anteriormente, além de sua relevância a nível internacional, ele também possui uma vertente introdutória ao tema.

Inicialmente, extraiu-se de cada área de conhecimento presente no guia, as menções e relações entre as atividades desenvolvidas pelo BPM e o uso de informações registradas. Tal extração permitiu que os itens listados fossem sintetizados em três grupos, de acordo com as semelhanças observadas. Em seguida, tendo como base esses grupos, verificou-se se os arquivos podem contribuir com as questões postas pelo BPM.

Posteriormente, partiu-se para a investigação inversa. Tomando como base as práticas arquivísticas identificadas na revisão teórica, foi realizada uma breve análise, a fim de averiguar se esse novo modelo de gestão pode contribuir, ou até mesmo modificar, alguma dessas práticas. Por fim, foram apontadas possibilidades de pesquisa futuras sobre o tema.

5 O USO DE INFORMAÇÕES REGISTRADAS NO BPM

O pensamento contemporâneo tem construído organizações alicerçadas na informação, e com o desenvolvimento do BPM isso não se modifica. Além de atuarem como possíveis entradas e saídas no ciclo de funcionamento dos processos, o guia CBOK demonstra que a própria implantação do BPM nas organizações perpassa pelo levantamento, produção e organização de informações, assim como o seu monitoramento posterior.

Embora o termo informação possua uma abrangência ampla, é possível observar que, dentro do guia CBOK, parte delas possuem caráter arquivístico, pois constituem-se como registros produzidos e recebidos ao longo do desenvolvimento das atividades organizacionais.

Em resumo, o BPM indica que a presença de informações registradas se dá: para auxiliar no entendimento do cenário atual, de forma a subsidiar as ações futuras; como resultado das ações desenvolvidas durante a implantação do BPM; como registros que precisam ser gerenciados para se manterem acessíveis; e vinculada às discussões sobre utilização de recursos tecnológicos para melhorar o gerenciamento desses documentos.

Partindo desse entendimento, é possível reunir em três grupos as demandas e necessidades da gestão de processos no que diz respeito às informações registradas, sendo:

- **Produção:** a gestão de processos produz documentos ao longo de sua implantação e manutenção. Aponta como desafio a dificuldade em gerar documentos padronizados e o registro apenas de informações que sejam úteis e relevantes ao processo;
- **Utilização:** a gestão de processos preocupa-se em assegurar que as informações estejam prontamente disponíveis e acessíveis quando necessário. Traz como desafio pontos como: ausência de terminologia padronizada, dificuldades com formato de organização e armazenamento dos registros posterior recuperação;
- **Automação:** a gestão de processos possui um forte discurso voltado à utilização de tecnologias para a otimização dos processos, por isso, discute sobre o uso de soluções tecnológicas para o gerenciamento do grande volume de documentos produzidos.

Área do Conhecimento BPM	Visão Geral da Área de Conhecimento	Menção à informação registrada	Referência à
Gerenciamento Corporativo de Processos	Trata da maximização dos resultados dos processos, para garantir alinhamento das estratégias de negócios com o foco do cliente e mais partes interessadas.	Parte da organização de processos passa pela construção de um repositório que organize, armazene e distribua a documentação gerada pelos processos. De acordo com o guia, uma das formas de representação desse repositório está nos sistemas de gerenciamento de documentos.	Utilização Automação
Organização do Gerenciamento de Processos	Endereça papéis, responsabilidades e estrutura organizacional necessária para prover suporte às organizações orientadas por processos.	Não traz nenhuma consideração específica sobre informações registradas.	-
Gerenciamento de Processos de Negócios	Diz respeito aos tipos de processos, componentes de processos, ciclo de vida BPM, capacidades e fatores-chave de sucesso.	A informação registrada aparece em três momentos nessa área de conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> • Como fonte de informação sobre a organização, através de regulamentos, políticas, regras e outras referências documentadas; • Como fruto do registro dos processos que serão desenhados ou modificados; • Como fonte de consulta para verificar o desempenho dos processos implantados. 	Produção Utilização
Modelagem de Processos	Inclui os conjunto-chave de habilidades e técnicas que possibilitam às pessoas compreender, formalizar e comunicar os principais componentes de processos de negócio.	Define a notação (símbolos e regras) que será utilizada para documentar o processo. Para isso, realiza a coleta das informações que estão vinculadas àquele processo, sejam as que surgem como insumo ou as que são produzidas no decorrer de suas atividades. Nessa área do conhecimento informações arquivísticas estão sendo produzidas e mapeadas.	Produção Utilização

<p>Análise de Processos</p>	<p>A análise de processos serve para criar um entendimento comum do estado atual do processo (diagnóstico) e se este está atendendo aos objetivos da organização dentro do ambiente atual de negócios.</p>	<p>A análise dos processos é feita com base em fatos documentados, e de acordo com o guia CBOK, uma das formas de levantamento de informações é através da pesquisa em documentações.</p> <p>Essa análise também visa identificar os momentos em que a informação passa de um processo para outro, ajudando a identificar o fluxo da informação.</p> <p>Como resultado da análise dos processos, são criados novos registros. Para isso é necessário elaborar um formulário para coleta de informações. Também é necessário definir critérios de armazenamento, organização, atualização e utilização.</p> <p>O guia CBOK destaca as dificuldades existentes na padronização das informações coletadas e também na organização e posterior consulta a elas, sobretudo pela falta de uma terminologia em comum na organização.</p>	<p>Produção Utilização</p>
<p>Desenho de Processos</p>	<p>O desenho do processo é a criação de um novo processo alinhado ao contexto dos objetivos do negócio e ao foco do cliente.</p>	<p>Utiliza dos registros do histórico do processo para entender o estado atual e identificar melhorias. Cria novos registros, de processos atualizados.</p> <p>Destaca o problema de acesso a informações que estão desatualizadas.</p> <p>Ressalta a necessidade de que os registros estejam vinculados a seu nível correspondente (processo, subprocesso, atividade).</p> <p>Também destaca a possibilidade de impacto da TI sobre o uso, retenção, armazenamento e disponibilização de documentos.</p>	<p>Produção Utilização Automação</p>
<p>Gerenciamento do Desempenho de Processos</p>	<p>Monitoramento formal e planejado da execução de processos e o acompanhamento do</p>	<p>Exige o acesso a informações pertinentes e atualizadas das atividades do processo e gera novos registros.</p>	<p>Produção Utilização</p>

	desempenho com o objetivo de apurar a eficiência e eficácia dos processos.		
Transformações de Processos	Discorre sobre mudanças em processos. O objetivo é encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho	Requer a coleta de informações sobre o estado atual para, a partir disso, verificar o que é viável ser feito. Essas transformações podem ser transmitidas de diversas formas, uma delas é através dos documentos.	Utilização
Tecnologias de BPM	Discute tecnologias para apoiar a modelagem, análise, desenho, execução e monitoramento de processos de negócios.	Discute possibilidades de automação dentro da gestão de processos, sendo que parte da necessidade de automação está voltada ao gerenciamento de grandes quantidades de documentos.	Automação

Quadro 1- Análise da menção às informações arquivísticas no Guia BPM CBOK
 Fonte: Elaborado pela autora.

6 POSSIBILIDADES DE DIÁLOGOS ENTRE BPM E ARQUIVO

6.1 O arquivo como apoio às práticas BPM

Entender como o arquivo pode auxiliar as práticas BPM passa, inicialmente, pela observação de que as três grandes demandas da gestão de processos (produção, utilização e automação), muito se assemelham às três etapas da gestão de documentos, que são a produção, a utilização e a destinação final (CRUZ, 2013). Ou seja, se as demandas do BPM são questões com as quais o arquivista já possui familiaridade, o arquivo possivelmente terá a contribuir com esse formato de gestão.

Desde a concepção do ciclo de vida dos documentos, um dos focos da arquivologia tem sido a definição de regras e procedimentos que conduzam a instituição a uma produção documental segura, racional e padronizada (CRUZ, 2013). Essa atuação faz parte dos procedimentos relativos à gestão de documentos, e por isso, pode ser aplicada em qualquer tipo de instituição, seja ela de gestão funcional ou processual. Dessa forma, os desafios observados pelo BPM sobre a padronização dos documentos e a racionalização dos registros que são

produzidos, constituem-se como elementos sobre os quais o arquivo possui expertise e capacidade de apresentar soluções e proposições de melhoria.

De forma similar, a necessidade de estabelecer mecanismos que assegurem a organização, armazenamento e posterior busca e disponibilização dos registros, também não é alvo de inquietação apenas do BPM. Faz parte dos objetivos do arquivo assegurar a acessibilidade da informação e é nesse sentido que muitas de suas ações são desenvolvidas. Assim, utilizando-se de instrumentos como o plano de classificação e o serviço de protocolo, o BPM pode alcançar a eficiência necessária na organização, no fluxo e na recuperação dos documentos dentro dos processos.

Por fim, não como uma dificuldade, mas como uma recomendação, o BPM traz uma forte discussão sobre o uso de tecnologias como apoio à gestão de documentos. Ainda que o tema automação não se constitua como uma das funções arquivísticas, o conhecimento de assuntos como gestão eletrônica de documentos – GED – e sistema informatizado de gestão arquivística de documentos – SIGAD –, dá condição ao arquivo de participar e contribuir com discussões de teor tecnológico, colocando temas relevantes em pauta e alertando sobre a necessidade de determinados requisitos nos sistemas utilizados. Com isso, o arquivo poderá agregar ao BPM diversas orientações que vão de fato contribuir e assegurar a eficiência no gerenciamento eletrônico dos documentos.

6.2 A influência do BPM no arquivo

Sabendo que os arquivos são reflexos da organização na qual estão inseridos, surge o questionamento de como esse novo modelo de gestão pode afetar as funções de identificação, produção, classificação, tramitação, uso, avaliação, arquivamento, preservação e descrição. Existe a possibilidade de que o BPM facilite, ou até mesmo, modifique alguma dessas atribuições?

Ao analisar o guia CBOOK é possível perceber que, dentre outras coisas, o BPM prima pelo entendimento geral do contexto organizacional, propondo o desenvolvimento de uma visão holística e a construção a partir dos múltiplos conhecimentos. Essas práticas, somada a outras, podem gerar uma série de facilidades ao trabalho dos arquivos, desde que o arquivista saiba aproveitar-se delas.

Tendo em mente que a operacionalização do BPM perpassa por uma série de levantamentos sobre o contexto geral da instituição, supõem-se que o desenvolvimento da função de identificação pode se tornar mais ágil, pois existe a possibilidade de reutilização parte do conteúdo desenvolvido na implantação do BPM. Além disso, o próprio desenho dos processos é capaz de oferecer uma percepção geral do que é a organização, como ela atua e até mesmo ajudar ao arquivista a direcionar sua coleta de fontes complementares para elaborar seu diagnóstico geral da instituição.

Outra funcionalidade que pode ser retirada a partir das atividades de desenho, análise e modelagem dos processos é o auxílio no levantamento da produção documental e no desenvolvimento do plano de classificação. Utilizando a lógica: processo, função, atividade e tarefa (BPM CBOK, 2013), a gestão de processos procura demonstrar de forma visual os diferentes níveis que compõem a organização. Além disso, também existe a preocupação em identificar as informações que são produzidas dentro de cada um desses níveis, assegurando que elas se relacionem e que quando unidas sejam capazes de representar aquilo que foi executado (BPM CBOK, 2013).

Esses fatores são similares às práticas de classificação arquivística de tal forma que, organizações que possuam um gerenciamento de processos consolidado, além de facilitarem a identificação do momento de produção dos documentos, podem estar, de fato, desenvolvendo um esboço do que virá a ser o plano de classificação da instituição. Esse fenômeno, se realmente possível, pode imputar ao BPM o papel de facilitador da construção daquele que é o instrumento matricial das práticas arquivísticas, no entanto, esse é um assunto que requer um estudo à parte.

A análise realizada pelo BPM do fluxo de insumos e produtos entre processos, também é outro ponto que pode colaborar com as atividades do arquivo. Uma vez que a informação registrada pode assumir o papel tanto de insumo como de produto do processo, a partir de um desenho de processo bem elaborado, é possível verificar qual foi o caminho percorrido pelo documento depois de sua produção, até sua chegada ao arquivo. Essa informação pode ser utilizada como subsídio ao desenvolvimento das atividades de protocolo e controle do trâmite, bem como para fornecer uma melhor percepção dos usuários da organização, atuando como instrumento que auxilia na percepção de “quem precisa do quê”.

Outros dois aspectos do BPM que parecem ser úteis à arquivologia estão no seu forte entendimento da manutenção do histórico de mudanças dos processos e na definição da figura de dono do processo. A preocupação em resguardar o histórico dos processos pode ser útil ao momento de descrição dos documentos, pois poderá fornecer ao arquivista elementos importantes sobre o contexto da produção documental, auxiliando no exercício da atividade. Já a figura do dono do processo pode servir como norteador na construção da comissão permanente de avaliação, pois auxilia na identificação de membros relevantes para participarem das discussões sobre destinação final dos documentos.

Por fim, dentro do que foi analisado, não foi identificado nenhum impacto direto da implantação do BPM na execução das funções de arquivamento e preservação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ciente das transformações que vêm ocorrendo nas teorias e práticas administrativas, o presente artigo se propôs a realizar uma reflexão inicial em torno das possíveis relações, diálogos e influências que podem existir entre o BPM e os arquivos.

Em suma, no que tange o alinhamento entre BPM e arquivo, pôde-se perceber que a construção do diálogo entre as áreas é capaz de contribuir para que as práticas de BPM e do arquivo se reforcem mutuamente. Isto é, as funções arquivísticas possibilitam a construção de um BPM mais estável, ao mesmo tempo que, uma gestão orientada por processos auxilia na eficiência e melhoria contínua da atuação dos arquivos dentro das organizações, o que reforça a interdisciplinaridade entre arquivologia e administração e contribui para a valorização dos arquivos no meio administrativo.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de análise mais detalhada sobre as relações e influências entre BPM e o desenvolvimento do plano de classificação. Adicionalmente, propõe-se que sejam realizados estudos a fim de verificar como se dá a aderência das percepções teóricas no âmbito prático, comparando teoria e empiria, a fim de construir um embasamento mais sólido para que o arquivo conquiste e legitime cada vez mais seu lugar dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Arquivo Nacional. **Gestão de documentos**: curso de capacitação para os integrantes do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivos – SIGA, da administração pública federal. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2011. Disponível em:

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.7m n.1, mar. 2017.

<http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/cursos_capitacao/Apostila_gestao_documentos_2015.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2016

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK)**. versão 3.0. Chicago: Association of Business Process Management Professionals, 2013. Primeira liberação em português.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M. ; SOBRAL, V. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management**. São Paulo: Érica Ltda, 2007.

CRUZ, E. B. ARQUIVO PÚBLICO MINEIRO. **Manual de gestão de documentos**. 2.ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, Arquivo Público Mineiro, 2013. 146 p. (Cadernos Técnicos do Arquivo Público Mineiro; no. 3).

DANDA, P. **Gerenciamento de processos utilizando BPM CBOK**. Faculdade de Tecnologia TecBrasil, 2011. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/petersondanda/artigo-gerenciamento-de-processos-utilizando-bpm-cbok>. Acesso em: 17 nov. 2016.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RODRIGUES, A. M. L. A teoria dos arquivos e a gestão dos documentos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11, n.1, p.102-117, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a09>>. Acesso em: 10 nov. 2016

RODRIGUES, A. C. Identificação: uma metodologia de pesquisa para a arquivística. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Estudos avançados em Arquivologia**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

RONDINELLI, R. C.. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 158 p.

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

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos Modernos: princípios e técnicas**. 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VALENTIM, M. P. Gestão documental em ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Estudos avançados em Arquivologia**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.