
OS PROCESSOS DE NEGÓCIO, A GESTÃO DE DOCUMENTOS E OS FLUXOS DOCUMENTAIS: ALGUMAS PERSPECTIVAS E RELAÇÕES

BUSINESS PROCESSES, DOCUMENT MANAGEMENT AND DOCUMENTARY FLOWS:
SOME PERSPECTIVES AND RELATIONS

LOS PROCESOS DE NEGOCIO, LÁ GESTIÓN DE DOCUMENTOS Y LOS FLUJOS
DOCUMENTALES: ALGUNAS PERSPECTIVAS Y RELACIONES

Livia Marangon Duffles Teixeira¹
Elisângela Cristina Aganette¹
¹*Universidade Federal de Minas Gerais*

Correspondência

¹Livia Marangon Duffles Teixeira 
Universidade Federal de Minas Gerais
Natal, RN
E-mail: liviamarangon@gmail.com



JITA: FJ. Knowledge management

Submetido em: 05/04/2018

Aceito em: 11/04/2018

Publicado em: 17/08/2018

RESUMO: Um processo de negócio consiste em um conjunto de atividades que se desdobram com o propósito de alcançar determinado resultado. Uma das características essenciais de um processo consiste na geração e agregação de documentos, tanto no ambiente físico quanto no digital. Porém, nem sempre os documentos são estudados e apresentados nos modelos de processo de negócio, deixando de agregar produtividade e mudanças aos processos. Para evidenciar essa necessidade, estabelece-se um arcabouço teórico relacionando as temáticas, além de evidenciar os documentos como entidades portadoras de conteúdo dinâmico que possuem fluxo de aprovação e ciclo de vida inerentes ao processo de negócio. Em seguida, apresentam-se dois relatos de casos práticos. Os resultados apontam para as mudanças impactantes nos processos em projetos que apresentam estudos documentais. Conclui-se que é significativa a importância da representação dessa instância participante do processo na modelagem para que se obtenham as vantagens que se esperam inicialmente em um momento de transformação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de documentos. Gerência de recursos informacionais. Gestão de processos de negócios.

ABSTRACT: A business process consists of a set of activities that unfold for the purpose of achieving a certain outcome. One of the essential characteristics of a process is the generation and aggregation of documents, both in the physical and digital environment. However, documents are not always studied and presented in business process models, failing to add productivity and changes to processes. In order to demonstrate this need, a theoretical framework is established relating the themes, as well as evidence of the documents as dynamic content carriers that have a flow of approval and life cycle inherent in the business process. Next, two case reports are presented. The results point to the shocking changes in the processes in projects that present documentary studies. It is concluded that the importance of representing this participant instance of the process in the modeling is significant so that the advantages that are expected initially at a moment of transformation are obtained.

KEYWORDS: Documentation. Management. Production engineering.

RESUMEN: Un proceso de negocio consiste en un conjunto de actividades que se desdoblán con el propósito de alcanzar determinado resultado. Una de las características esenciales de un proceso consiste en la generación y agregación de documentos, tanto en el ambiente físico y en el digital. Sin embargo, no siempre los documentos son estudiados y presentados en los modelos de proceso de negocio, dejando de agregar productividad y cambios a los procesos. Para evidenciar esta necesidad, se establece un marco teórico relacionando las temáticas, además de evidenciar los documentos como entidades portadoras de contenido dinámico que poseen flujo de aprobación y ciclo de vida inherentes al proceso de negocio. A continuación, se presentan dos relatos de casos prácticos. Los resultados apuntan a los cambios impactantes en los procesos en proyectos que presentan estudios documentales. Se concluye que es significativa la importancia de la representación de esa instancia participante del proceso en el modelado para que se obtengan las ventajas que se esperan inicialmente en un momento de transformación.

PALABRAS CLAVE: Gestión de documentos. Procesamiento de la información. Empresa.

1 INTRODUÇÃO

A origem da gestão de processos está vinculada a seus dois antecessores: o controle estatístico de processos, que originou o movimento da qualidade, e a reengenharia de processos de negócios, sendo que essa última trouxe uma definição aprimorada de processo e desenho do processo (HAMMER, 2013). Processo, de acordo com Cruz (2011), refere-se a um conjunto de elementos que guiam grupos ou indivíduos entre o início e fim de um trabalho específico, ou ainda, um processo é um conjunto de atividades que se desenrolam dentro de uma organização com o objetivo de atingir metas previamente definidas. Em um contexto organizacional, os processos podem ser referentes às atividades administrativas (por exemplo, a contabilidade), às atividades de infraestrutura (como a limpeza) e também às atividades-fim (como em um hospital é um atendimento médico ou em uma usina hidrelétrica é a geração de energia). Todos estes precisam ser geridos de forma que sejam mantidos os seus critérios de qualidade, indicadores e atendam aos requisitos dos seus clientes, sejam estes internos ou externos à organização (ABNT, 2015).

Um processo de negócio consiste em um conjunto de atividades que se desdobram em uma instituição com o propósito de alcançar determinado resultado. Para ser considerado um processo, o mesmo necessita ter características essenciais em sua composição. Uma dessas características essenciais se refere à geração e à agregação de documentos que dão suporte às atividades presentes no respectivo processo, tanto no ambiente físico, quanto no digital. Assim, pode-se inferir que gerenciar documentos e informações é reconhecidamente um pré-requisito necessário em projetos de gestão documental e de mapeamento e modelagem de processos. As práticas arquivísticas configuram-se como primeiros procedimentos executados em projetos de gestão documental e resultam em um inventário de tipologias documentais sobre um processo e ou atividade. As referidas práticas arquivistas podem se desdobrar em instrumentos como o plano de classificação e a tabela de temporalidade.

Atualmente, modelar processos de negócios tem sido demandado para alinhar as rotinas das organizações às práticas mais eficazes e eficientes de gestão, uma vez que a realidade econômica tem trazido a necessidade de um novo planejamento para sua manutenção no mercado. Como forma de adequação ao novo contexto, a gestão de processos, Business Process Management (BPM), tem sido entendida como uma forma de otimizar a organização e seus recursos de forma estratégica. A representação dos processos de negócios conduz à geração de modelos representativos por meio de metodologias e diagramas, como a Business Process Model and Notation (BPMN). Essa metodologia é considerada por oferecer uma linguagem comum entre todos os envolvidos na respectiva atividade de modelagem: stakeholders, analistas, administradores etc.

O que se observa nos modelos gerados e que se configura um problema, no momento de se propor melhorias para o processo como um todo, é a identificação do item documental como um “artefato”. Essa característica culmina em um modelo que não contempla a correta

identificação arquivística do documento, não mapeia o seu fluxo no processo e seu respectivo ciclo de vida. Ressalta-se portanto, a necessidade da continuidade da modelagem dos fluxos e trâmites documentais vinculados aos processos de negócio. Assim, é possível obter um processo documental otimizado e alinhado ao processo de negócio, resultando em um modelo de gestão de documentos e informações com um nível de maturidade adequado. Diante do exposto, o objetivo do presente relato de caso consiste em relacionar a metodologia de mapeamento e modelagem de processos de negócio à gestão de documentos pelos pontos de vista teóricos e práticos, fundamentados por meio da análise e desempenho prático advindos de projetos de gestão por processos em instituições reais.

Krogstie et al. (2008) apresentam cinco grandes grupos de utilização da modelagem de processos de negócios, a saber: i) produção de sentido e a comunicação humana; ii) análise assistida por computador; iii) gestão da qualidade; iv) implementação e ativação do modelo para integrá-lo em um sistema de informação; v) utilização do modelo como contexto para um projeto de desenvolvimento de sistema. Outrossim, uma gestão por processos permite ao tomador de decisão ter uma visão holística da organização e, com base no conhecimento sobre os mesmos, é possível focar na melhoria das atividades produtivas, vislumbrar o registro de conhecimento relacionado e ainda trabalhar para a sua automação.

Uma solução de BPM, de acordo com Recker et al. (2006), consiste no conhecimento e registro, de ponta a ponta, de todos os recursos que estão envolvidos no processo, com vistas ao negócio da organização. Uma das características essenciais dos processos é a presença de documentos (tanto convencionais quanto digitais) que dão suporte às atividades e decisões. Esses porém raramente estão contemplados na modelagem de processos, o que consistiria na etapa de mapeamento do fluxo de documentos presentes nos processos de negócio. Vale ressaltar que o mapeamento de processos de negócio realizado por meio da linguagem padrão BPMN (OMG, 2011) identifica o tipo documental como um “objeto de dados, sem nenhum efeito sobre o processo” (AAGESEN e KROGSTIE, 2015, p.227) - o artefato. Assim, o modelo desconsidera o fluxo do documento, o seu ciclo de vida e os seus preceitos arquivísticos.

A arquivística é a área do conhecimento cujo objeto de pesquisa é o documento com característica probatória, contemplando seu ciclo de vida desde sua gênese à destinação final (DURANTI, 1994). De acordo com Aganette, Teixeira e Almeida (2015), os preceitos arquivísticos aplicam seu potencial nas instituições por meio de seus aspectos, a saber: i) teóricos, como a teoria das três idades; ii) metodológicos, na produção dos instrumentos plano de classificação documental e tabela de temporalidade e destinação de documentos; iii) legais, vinculação probatória respaldada em lei; e iv) da prática arquivística em si, na operação da gestão. Somente com a implantação de metodologias de gestão de documentos nas organizações, é possível identificar as tipologias documentais desde o momento da sua produção, mapear seu fluxo e trâmite no processo de negócio e gerir seu prazo de guarda para o contexto específico até o seu arquivamento ou eliminação. Conhecer os tipos e conteúdos

permite participar na evolução de suportes (de documentos convencionais para digitais), na evolução das aprovações (de assinaturas físicas para eletrônicas ou aprovações em workflows em sistemas), na racionalização da guarda além de trazer outros tipos de melhorias para as organizações.

Na atualidade, a rotina informacional das organizações tem transitado nos contextos físico e digital, o que tem sido um dificultador para as organizações. Gerenciar e conciliar um legado de documentos em meio físico, armazenados em arquivos com características probatórias e legais, com sistemas de informações e documentos em meio digital têm desafiado pesquisadores, profissionais da informação e profissionais que atuam no mercado de tecnologia da informação. A gestão de documentos e informações configura-se, reconhecidamente, um pré-requisito para projetos de mapeamento e modelagem de processos. Dessa forma, não há outro caminho a não ser o de alinhar processos de negócios, procedimentos arquivísticos, estratégias corporativas, compliance, cultura organizacional, arquitetura tecnológica corporativa, patrocínio de gestores, gestão de mudanças, normatização e demais áreas do conhecimento envolvidas, como a Ciência da Informação. No entanto, não se trata de uma solução simples e rápida de se implementar em um momento de constantes transformações, mas é a mais segura para se criar uma estrutura real e executável, e que deve ser considerada em projetos de automação dessa natureza.

Diante do diálogo teórico e pelo ponto de vista das áreas do conhecimento envolvidas, a análise de um caso real, por seguinte, evidencia o problema apontado e sugere que a proposta indicada em relação à inserção de uma etapa de análise e mapeamento dos fluxos documentais solucione os gaps identificados. E ainda, por meio do conhecimento gerado, estabelece-se uma análise fundamentada do caso em relação aos projetos de gestão de processos de negócio em instituições de forma prática e real.

Os resultados do presente relato de caso refletem em contribuições práticas e teóricas pertinentes e valiosas para o campo da Ciência da Informação, diretamente vinculadas à gestão de documentos, à modelagem de processos, e ainda, à especificação de requisitos para desenvolvimento e modelagem de sistemas.

2 MÉTODO

Do ponto de vista científico, em especial da Ciência da Informação, observa-se a pouca produção acadêmica acompanhando o desenvolvimento exponencial do mercado de soluções tecnológicas para gestão de documentos e informações. Poucos pesquisadores têm dedicado algumas de suas pesquisas de forma a gerar conhecimento estruturado e sistematizado capaz de subsidiar tecnicamente o assunto, como evidenciado por Bax et al. (2016) e experimentado na baixa expressividade nos resultados em pesquisa bibliográfica em bases de dados específicas da área. Ou seja, trazer para o contexto científico a confluência dos assuntos

configura uma contribuição para a construção de conhecimento por meio da elaboração de uma base teórica científica que sustente práticas demandadas pelo mercado.

Assim sendo, a metodologia de pesquisa utilizada para se atingir os objetivos do presente relato de caso consistiu em, no campo teórico, consolidar os temas “processo” e “gestão de processos” e seus relacionamentos de forma fundamentada. Na mesma perspectiva, trazer os conhecimentos de práticas arquivísticas, da gestão de documentos correntes e fluxos documentais. Assim, estabelecendo, consolidando e relacionando sob a perspectiva da Ciência da Informação as temáticas envolvidas, é constituído um arcabouço teórico, justificando-as como área do conhecimento impactante para o referido estudo e para a Ciência da Informação.

Já no ponto de vista prático, a metodologia consiste em comparar dois modelos. Um deles fora extraído de um projeto de modelagem de processos em que se inseriu a análise documental como etapa e o outro, caracterizado pela ausência da análise documental como etapa do projeto. Assim, existe a expectativa de produção de subsídio para a justificativa de que, para a finalidade de obter modelos de nível de qualidade superior, é preciso projetar o fluxo documental juntamente com o processo de negócios, além de evidenciar a importância da atuação do profissional da informação neste mercado de trabalho. Para esse estudo, consideraram-se tanto para o levantamento quanto para a análise, os produtos finais dos referidos projetos e seus respectivos resultados práticos.

3 ANÁLISE DOS MODELOS DE PROCESSOS

Dois modelos de processos foram extraídos de casos reais, sendo um em que se contemplou a análise documental como etapa do projeto de modelagem e outro não considerou a referida etapa, ambos serão apresentados a seguir.

3.1 Modelagem de processos em que SE considerou a análise documental como etapa do projeto

O processo a ser analisado refere-se a uma transação contábil, modelado em um Projeto de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). O Projeto, de característica multidisciplinar, foi realizado através de parceria entre Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), com financiamento da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). As autoras do relato de caso lideraram e conduziram os estudos documentais, arquivísticos e as configurações de ambos na tecnologia.

O diagnóstico inicial, realizado por meio de entrevistas e pela geração do modelo “as is”(figura 1), foi capaz de evidenciar elevado número de impressões e cópias xerográficas, além da redundância de formatos (físico original, físico cópia, cópia digitalizada, microfilme). Essa duplicidade de formatos e suportes não resultava em um processo de

recuperação de documentos e informações ágil, eficiente e eficaz, além de agregar altos custos associados (impressão, cópias, armazenagem e consulta).

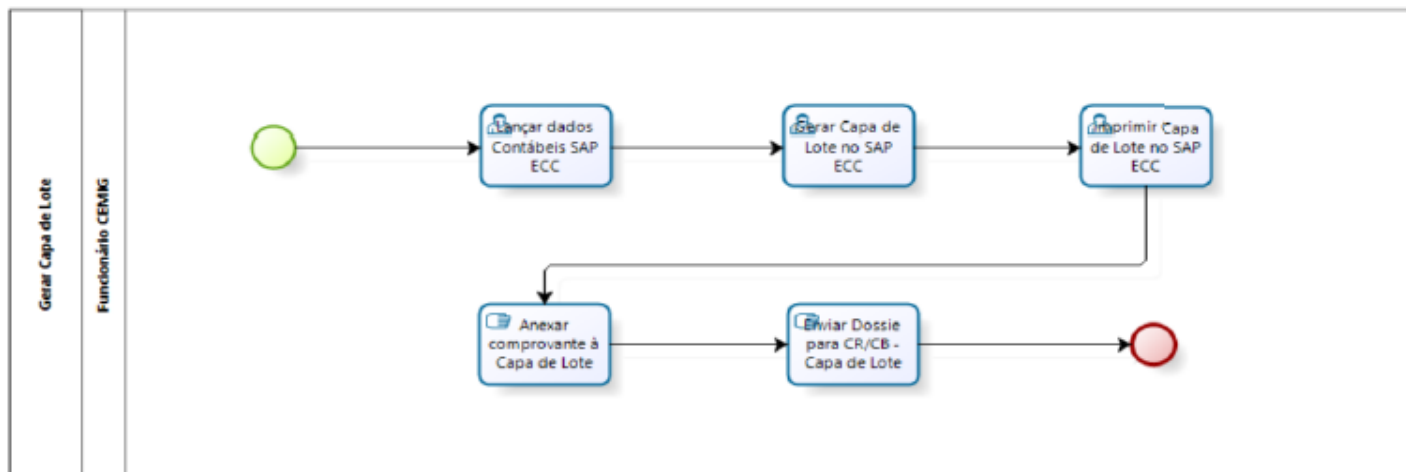


Figura 1. Modelagem “as is” do processo
Fonte: P&D CEMIG GT507, 2014

Para que pudesse se alcançar a melhoria do processo de negócio apresentado, foram realizadas reuniões e oficinas com os seus usuários-chave, com o propósito de gerar de um modelo “to be” do mesmo (figura 2).

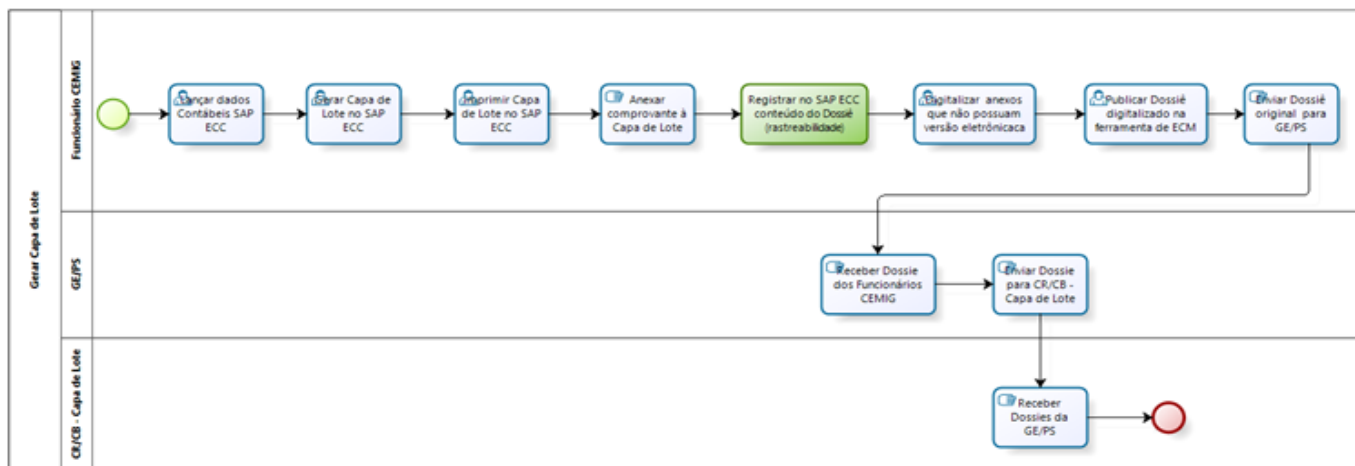


Figura 2. Modelagem “to be” do processo
Fonte: P&D CEMIG GT507

A análise do processo documental associado ao processo de negócio configurou-se como o ponto-chave do Projeto. Através do estudo dos tipos de dossiês no sistema eletrônico de gestão financeira utilizado na Empresa, vinculado ao estudo dos itens documentais que constituem esses dossiês por práticas arquivísticas, permitiu-se otimizar a gestão do processo. As otimizações foram refletidas na redução de 126 para 37 tipos de dossiês financeiros. Desses 37 vigentes, apontou-se que 11 deles dispensam outros tipos documentais anexados. O levantamento de tipos de documentos pertencentes aos dossiês foi de 92 iniciais para 93

após o estudo. Na elaboração dos instrumentos de gestão arquivística, identificou-se que aproximadamente 75% dos tipos de documentos são nato-digitais.

Com o estudo do processo de negócio e o estudo do processo documental relacionado, a tecnologia foi capaz de: i) absorver a necessidade de impressão ao manter o formato digital original dos documentos (como, por exemplo, a nota fiscal eletrônica); ii) permitir capturar a imagem digitalizada do original físico e associar através dos metadados de forma automatizada ao dossiê a que pertence além de indicar seu correto arquivamento físico; iii) disponibilizar atendimento de rotina ou auditorias internas e, principalmente as externas, através da consulta direta à imagem através da ferramenta *web*. Ainda associado às melhorias do processo, foi possível calcular que em cinco anos, a economia é significativamente relevante (estimam-se milhões de reais) ao deixar de imprimir o desnecessário e gerar suas cópias, ao eliminar o armazenamento físico em redundância ou por tempo excessivo, ao reduzir custos para as consultas físicas e na otimização de equipe envolvida em todo o processo.

2.2 Modelagem de processos em que NÃO se considerou a análise documental como etapa do projeto

O processo a ser analisado refere-se a uma Requisição Externa de Compras, modelado em um Projeto de Mapeamento e Modelagem de Processos. O Projeto, de caráter consultivo, foi realizado pelas autoras deste relato de caso em uma instituição pública de direito público, sem fins lucrativos, a ICISMEP - Instituição de Cooperação Intermunicipal do Médio Paraopeba. A referida instituição gerencia o dinheiro público direcionado à saúde de forma cooperativa, mediante otimização dos processos de negócio. A sede da instituição localiza-se no Município de Betim, em Minas Gerais, com desenvolvimento de atividades de saúde em vários outros Municípios consorciados.

O diagnóstico inicial fora realizado por meio de entrevistas com os funcionários de cada área e pela geração do modelo “*as is*”. Neste caso, apenas a versão descritiva de processos foi gerada, evidenciou-se a necessidade urgente de reestruturação dos processos de negócio (ou seja, não houve o desenho dos fluxos). Dessa forma, para a geração do modelo “*to be*” dos processos de negócio mapeados, realizaram-se reuniões com os usuários-chave de cada área escopo. A versão “*to be*” dos referidos processos (figura 3) permitiu a revisão e reestruturação dos mesmos, a identificação e correção de *gaps* na rotina de atividades, bem como possibilitou a reestruturação dos processos que não estavam em consonância com o planejamento estratégico da Instituição. O trabalho permitiu ainda a revisão do organograma corporativo, a otimização e potencialização dos recursos intelectuais atuantes, culminando na redução do quadro de pessoal.

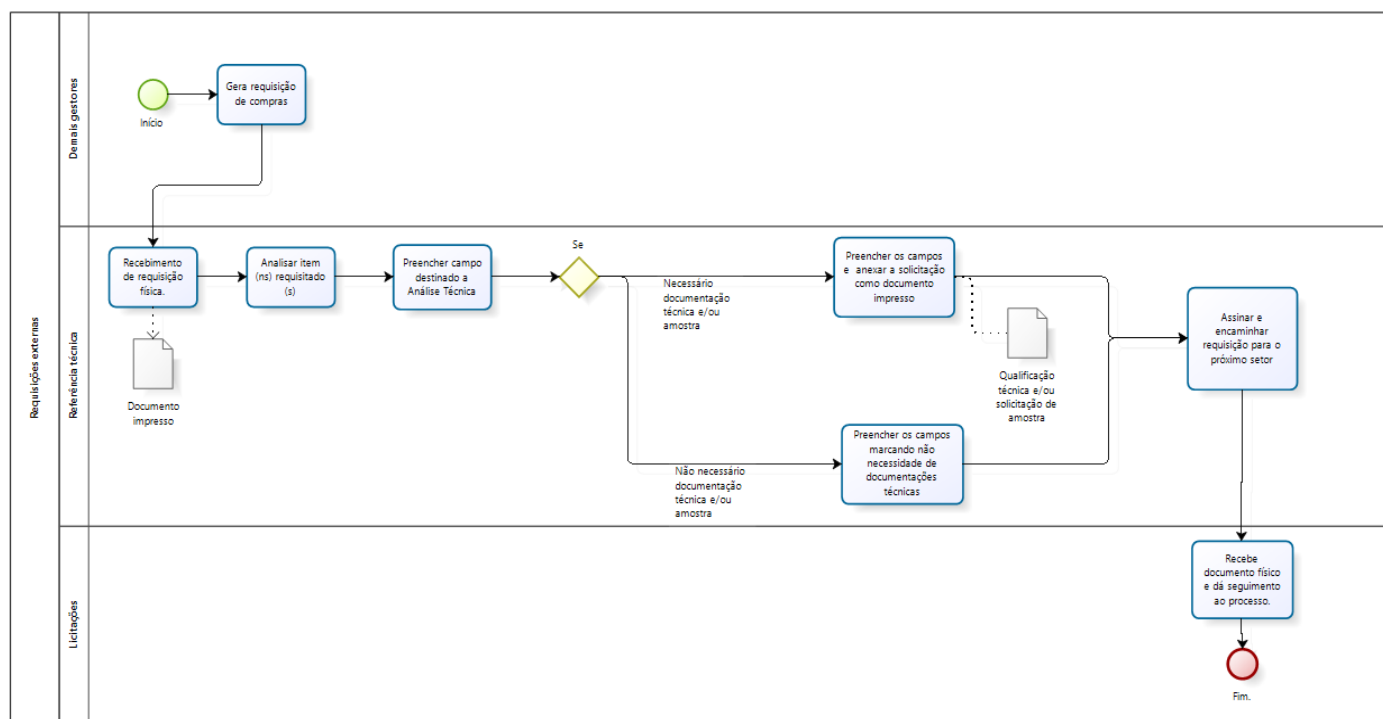


Figura 3. Modelagem “to be” do processo: Requisição externa de compras
Fonte: ICISMEP, 2014

No entanto, como mencionado anteriormente, a etapa de análise documental associada ao processo de negócio não foi considerada no momento do mapeamento e modelagem dos processos de negócio, uma vez que a referida etapa não fazia parte do escopo contratado. Esse fato se configurou como um ponto falho, uma vez que não houve o devido estudo dos tipos de dossiês e seus respectivos fluxos. Diante do contexto, cuja proliferação da produção de documentos e consequente acúmulo desordenado aponta como uma problemática também comum a outras instituições, a ausência da gestão dos fluxos documentais ocasiona bastante insegurança quanto ao uso dos documentos como insumo para tomadas de decisões, além de deixar exposta a Instituição em relação a atendimento de fiscalizações, auditorias e outras demandas probatórias.

4 RESULTADOS

A ausência de estudo dos documentos que participam dos processos de negócios acaba por pouco melhorar a forma como os processos são executados. O que se observa na prática são processos documentais fluindo da mesma forma como antes, uma vez que esses documentos são portadores de conteúdo dinâmico e dos registros de aprovações (como carimbos e assinaturas). Assim, continua-se gerando, imprimindo e assinando formulários físicos, acumulando documentos e registros e, por consequência, arquivando volumes cada vez maiores de papéis e mantendo os antigos problemas de recuperação de documentos e informações. Além disso, os tomadores de decisões, muitas vezes impulsionados por ondas

de inovações tecnológicas, optam pela automação como solução aos seus problemas em processos, culminando o momento de euforia inicial em grande frustração pelo não alcance dos resultados inicialmente esperados. Outrossim, novos projetos de automação de processos de negócios têm surgido e trazido consigo desafios de romper com resquícios de projetos anteriores mal sucedidos, que tinham como foco principal a tecnologia.

Todas as organizações necessitam de algum tipo de informação ou conhecimento para dar continuidade aos processos, sejam essas simples atividades diárias ou mais complexas tomadas de decisão. Dessa forma, existe a demanda constante por informações organizadas e padronizadas de forma a proporcionar uma recuperação simples e fácil. Esse é o “negócio” do profissional da informação. Não existe caminho alternativo à modelagem de processos a fim de que se obtenham conhecimento e visão crítica da organização para então culminar em melhorias. A visão hierárquica, a visão funcional, as políticas, a cultura, as regras de negócios, os sistemas legados, as tecnologias vigentes, os documentos, os metadados, os arquivos... é necessário identificar e estudar as instâncias que impactam e modificam a forma como as pessoas (o principal recurso) trabalham para que os projetos não fracassem. É necessário representar essas instâncias na modelagem do processo de forma real, conferindo a elas a sua funcionalidade. As instâncias precisam cumprir seu papel, ou seja, a sua função, e mesmo que seja automatizado o processo e a forma de se executar seja transformada, deve ser garantida a segurança, a rastreabilidade e a conformidade do processo como um todo.

Bax et al. (2015) apresentam detalhadamente os entregáveis e os resultados do Projeto desenvolvido na CEMIG. Embora culmine em desenvolvimento tecnológico em ferramenta de gestão de conteúdo corporativo, toda a sua fundamentação e especificação foi baseada nos estudos dos documentos que participam do processo. A reflexão trazida pelo desenho do processo documental (tanto *as is* quanto *to be*) e a construção do conhecimento arquivístico do mesmo agregou toda a otimização permitida pela tecnologia, em concordância com a legislação vigente e alinhada às diretrizes de auditoria interna e externa da empresa. Bax, Ferreira e Teixeira (2017) fazem uma reflexão sobre o mesmo projeto abordando, por fim, o profissional da informação enquanto conhecedor de gestão de documentos convencionais e digitais, de processos de negócio e sistemas de informação, entre outras competências.

Em relação ao projeto ICISMEP, Aganette, Teixeira e Aganette (2018) apresentam o seu cenário de desenvolvimento, o detalhamento dos caminhos percorridos e seus resultados. Embora tenham-se alcançados resultados que agregaram valor ao negócio em relação à sua estrutura de organização, os processos em si e os seus fluxos de documentos permaneceram vulneráveis devido ao posicionamento da gestão em não tratar o recurso enquanto estratégia organizacional. As autoras refletem sobre esse posicionamento e concluem que as práticas arquivísticas em instituições públicas brasileiras têm maior ênfase no registro histórico sem impactos para as tomadas de decisão.

Ambos os projetos foram capazes de apresentar, cada um dentro de sua especificidade, a importância do nível de maturidade em relação à gestão de documentos dos gestores e profissionais envolvidos. É preciso educar e sensibilizar esses indivíduos para uma transformação com segurança, em conformidade e expectativas reais, minimizando o desconforto de uma mudança pelo modo de se orquestrar as atividades documentais de forma mais eficiente. Assim dito, é notória a necessidade de definir modelos, métodos e técnicas que possibilitem às instituições gerenciar os fluxos documentais de forma ágil e segura de forma associada aos processos de negócios.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por processos é a metodologia através da qual as organizações se mantêm ativas diante a concorrência que, ao contrário de 30 anos atrás, não é apenas local. Seja por sistema de gestão da qualidade (Norma ABNT ISO), seja pelo Modelo de Excelência de Gestão - MEG (FNQ, 2011), através da Acreditação Hospitalar ou outras metodologias em qualquer tipo de instituição, os processos estão sempre sendo submetidos a ciclos de conformidade e melhorias. Uma evolução natural desses ciclos, ao se alcançar a maturidade, pode ser a automação desses processos, onde se buscam formas de tratativas eletrônicas/digitais de tornar as organizações mais eficientes. Essa evolução nem sempre reflete em menos burocracia ou dependência de atividades manuais (como vistos, assinaturas e carimbos), pois o ciclo de vida dos documentos, via de regra, não acompanha o mapeamento do ciclo de vida dos processos.

Espera-se com este trabalho colaborativo contribuir tanto pelo ponto de vista teórico quanto do ponto de vista prático para o campo da Ciência da Informação. Teoricamente, confere-se uma caracterização bem fundamentada do impacto dos estudos documentais alinhados à modelagem de processos, inserindo novos conhecimentos à Ciência da Informação e, ao mesmo tempo, levando a Ciência da Informação para outras áreas do conhecimento. De forma prática, o trabalho trouxe subsídios para a análise e desempenho de projetos de gestão de processos por meio da abordagem de gestão de documentos e informações, especificamente por meio da inserção da análise documental como etapa imprescindível em projetos de modelagem de processos.

Essa mudança e padronização tornam-se cada vez mais necessárias, uma vez que a informação, por ser considerada insumo de valor e importância cada vez maior, faz-se necessária em qualquer contexto organizacional, seja como um recurso interno e ou externo. Rezende e Abreu (2000) afirmam a necessidade de um cuidado especial na elaboração e produção de documentos, criando-se um padrão normativo para a produção documental no âmbito organizacional, adequado às necessidades de fluxos informacionais da instituição. Padrão normativo esse, crucial para uniformização dos fluxos documentais nos sistemas de gestão documental, facilitando o compartilhamento, uso e reuso de informações nos diversos setores e processos de negócio da instituição e uniformizando os procedimentos referentes à

gestão documental. Diante do exposto, considera-se ainda que os estudos documentais permitem uma reflexão sobre a real necessidade dos tipos de documentos no processo, sobre a possibilidade de automação do documentos e do seu ciclo de aprovação (como formulários digitais associados a *workflow*).

Diante do exposto, torna-se evidente que, quanto mais fidedigna, segura, acessível e com um fluxo contínuo estas informações estarem inseridas, maior facilidade de gestão dos processos de negócio e consequentemente maior competitividade, as organizações terão. Para isso, é preciso que se adote a prática da análise documental, para um correto fluxo informacional aliada a modelagem de processos e às tecnologias para minimizar deficiências nos processos estratégicos advindos da falta de informações, enquanto estas se acumulam de forma desordenada.

REFERÊNCIAS

AAGESEN, Gustav; KROGSTIE, John. BPM 2.0 for Modeling Business Process. In: BROCKE, Jan Van; ROSEMAN, Michael. **Handbook on Business Process Management** 1. 2.ed. Berlim/Heidelberg/Nova York: Springer-Verlag, 2015, p. 219-250.

AGANETTE, Elisangela Cristina; TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; ALMEIDA, Mauricio Barcellos. A prática arquivística e a gestão do conteúdo organizacional: relato de experiência em empresa do setor energético. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 8, n. 1, 2015.

AGANETTE, Elisangela Cristina; TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; AGANETTE, Karina Pinto De Jesus. **Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: i-CISMEP, um relato de caso**. *Ágora*, v. 28, n. 56, p. 92-110, jan./jun. 2018.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2015 – Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. 2015

BAX, Marcello Peixoto; TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; AGANETTE, Elisangela Cristina; ZAINDAN, Fernando; MENDES, Marco Aurélio. A gestão de conteúdo corporativo em empresa do setor elétrico: um relato de caso. In: XVI ENANCIB, 2015, João Pessoa, Paraíba. **Anais...**

BAX, Marcello Peixoto; FERREIRA, Luiz Gustavo Fonseca; TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; TEIXEIRA, Alexandre Magno Franca. **Apresentação: Gestão de conteúdo corporativo: uma análise conceitual**. In: X EDICIC, Belo Horizonte, 2016.

BAX, Marcello Peixoto; FERREIRA, Luiz Gustavo Fonseca; TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles. Gestão de conteúdo corporativo: apontamentos teóricos e práticos. *Ágora*, v. 27, n. 54, p. 103-125, 2017.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 2011.

DURANTI, Luciana. Registros documentais contemporâneos como provas de ação. **Estudos Históricos**, v. 7, n. 13, p. 49-64, 1994.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**. 19. ed. São Paulo: FNQ, 2011.

HAMMER, Michael. O que é gestão de processos de negócios?. In: BROCKE, Jan Van; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processo de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013, cap.1.

ICISMEP. **Modelagem dos processos de negócios**: documentação do projeto. Belo Horizonte: 2014.

KROGSTIE, John; DALBERG, Vibeke; JENSEN, Siri Moe. Process modeling value framework, enterprise information systems. In: MANOLOPOULOS, Yannis; FILIPE, Joaquim; CONSTANTOPOULOS, Panos; CORDEIRO, Jose. (eds.) **Lecture notes in business information processing**. Heidelberg: Springer-Verlag, v.3, 2008.

OMG - OBJECT MANAGEMENT GROUP. **BPMN 2.0 Specification: business process model and notation (BPMN) - version 2.0, technical report**. 2011. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>>. Acesso em: 02 nov. 2017

P&D CEMIG GT507. **Modelagem dos processos de negócios do P&D GT507**. Belo Horizonte: Documentos do P&D GT507, 2014.

RECKER, Jan; INDULSKA, Marta; ROSEMAN, Michael; GREEN, Peter. How good is BPMN really? Insights from theory and practice. In: **Anais...14 ECIS - European Conference on Information Systems**, p. 1-12, 2006. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=ecis2006>>. Acesso em: 02 nov. 2017

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2000.

