

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO EM ARQUIVOS

Felipe das Chagas Soares

**GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO DE DOCUMENTOS COMO  
FERRAMENTAS DE MELHORIA NA SEÇÃO DE PROTOCOLO DA  
DIRETORIA DE SAÚDE DA AERONÁUTICA**

Foz do Iguaçu, PR  
2017

**Felipe das Chagas Soares**

**GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO DE DOCUMENTOS COMO  
FERRAMENTAS DE MELHORIA NA SEÇÃO DE PROTOCOLO DA DIRETORIA  
DE SAÚDE DA AERONÁUTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* Gestão em Arquivos, à distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão em Arquivos.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rosanara Pacheco Urbanetto

Foz do Iguaçu, PR  
2017

**Felipe das Chagas Soares**

**GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO DE DOCUMENTOS COMO  
FERRAMENTAS DE MELHORIA NA SEÇÃO DE PROTOCOLO DA DIRETORIA  
DE SAÚDE DA AERONÁUTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* Gestão em Arquivos, à distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão em Arquivos**.

**Aprovado em 16 de setembro de 2017:**

---

**Rosanara Pacheco Urbanetto, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Raone Somavilla, Dr. (UFSM)**

---

**Rosani Beatriz Pivetta da Silva, Ms. (UFSM)**

Foz do Iguaçu, PR  
2017

## RESUMO

### **GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO DE DOCUMENTOS COMO FERRAMENTAS DE MELHORIA NA SEÇÃO DE PROTOCOLO DA DIRETORIA DE SAÚDE DA AERONÁUTICA**

AUTOR: Felipe das Chagas Soares  
ORIENTADORA: Rosanara Pacheco Urbanetto

O objetivo do estudo é analisar as bases teóricas da aplicação e do desenvolvimento da gestão por processos em conjunto com a gestão de documentos na Seção de Protocolo e Arquivo da Diretoria de Saúde da Aeronáutica. Pretende-se conhecer os métodos e ferramentas da gestão por processos e da gestão de documentos preconizados na literatura, buscando identificar aquelas que se aplicam às necessidades da Seção de Protocolo e Arquivo Geral. Para em seguida, analisar a estrutura e o funcionamento da Seção, considerando suas inter-relações com os demais setores da Diretoria. Após essas fases de estudo, foi possível estabelecer uma interação entre os referenciais teóricos analisados buscando identificar melhorias para a Seção de Protocolo. O estudo analisa a gestão por processos que vem assumindo posição de destaque como metodologia de gestão nas empresas que buscam eficácia e eficiência nos seus processos de trabalho. E a Diretoria de Saúde da Aeronáutica como órgão público federal busca adequar suas práticas de gestão ao atual mercado competitivo no Brasil e no Mundo. Aponta-se como hipótese de estudo que o grande problema no funcionamento da Seção de Protocolo e Arquivo Geral, é a falta de processos e procedimentos de gestão documental padronizados de acordo com as melhores práticas e alinhados com as demais áreas. Condições estas que poderiam ser alcançadas através da implementação da gestão por processos. Os resultados elencados demonstraram a importância da gestão por processos de negócios (BPM) aliada à gestão de documentos arquivísticos na Seção de Protocolo. Ao final foi possível propor modelagens de processos que permitiram a visualização dos gargalos existentes nas atividades da seção. Foi percebida a necessidade de manutenção dos programas e políticas existentes que deve ser realizada de maneira contínua pela organização. Assim como, o treinamento e atualização dos conhecimentos do efetivo através de cursos e palestras.

**Palavras-chave:** Gestão por processos. Gestão de documentos. Business Process Management – BPM. Protocolo e Arquivo.

## **ABSTRACT**

### **PROCESS MANAGEMENT AND DOCUMENT MANAGEMENT AS TOOLS FOR IMPROVEMENT IN THE PROTOCOL SECTION OF THE AERONAUTICS HEALTH BOARD**

AUTHOR: Felipe das Chagas Soares  
ADVISOR: Rosanara Pacheco Urbanetto

The objective of the study is to analyze the theoretical bases of the application and the development of the business process management with the document management in the section of protocol and archive of the Aeronautics Health Board. The aim is to know the methods and tools of process management and document management recommended in the literature, seeking to identify those that apply to the needs of the section of protocol and archive. Then analyze the structure and operation of section, considering its interrelations with the other Health Board sectors. After these phases of study, it was possible to establish an interaction between the theoretical references analyzed in order to identify improvements for section of protocol. The study analyzes the business process management that has been taking a prominent position as a management methodology in companies that seek effectiveness and efficiency in their work processes. Aeronautics Health Board as a federal public agency seeks to adapt its management practices to the current competitive market in Brazil and in the World. It is pointed out as hypothesis of study that the great problem in the operation of the section of protocol and archive, is the lack of processes and procedures of documentary management standardized according to the best practices and in line with the other areas. These conditions could be achieved through the implementation of process management. The results show the importance of BPM in the document management in section of protocol. At the end it was possible to propose process modeling that allowed the visualization of the existing flaws in the section activities. The need for continued maintenance of existing programs and policies in the organization was perceived, as well as the training and updating of the knowledge of the staff through courses and lectures.

**Keywords:** Process management. Document management. Business Process Management – BPM. Protocol. Archive.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Emblema da Força Aérea Brasileira .....	43
Figura 2 – Emblema do Centro de Documentação da Aeronáutica. ....	44
Figura 3 – Emblema da Diretoria de Saúde da Aeronáutica .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características ligadas à gestão por processos .....	20
Quadro 2 – Notações de modelagem de processos .....	26
Quadro 3 – Estrutura de normas da série ISO 30300 .....	34
Quadro 4 – Proposta de gestão por processos com foco na melhoria contínua ..	56

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Diagrama de processos – Receber correio eletrônico.....	70
Anexo 2 – Diagrama de processos – Classificação de documentos. ....	71
Anexo 3 – Diagrama de processos – Registro de documentos.....	72
Anexo 4 – Diagrama de processos – Distribuição de documentos. ....	73
Anexo 5 – Diagrama de processos – Expedição de documentos. ....	74
Anexo 6 – Diagrama de processos – Arquivamento de documentos.....	75
Anexo 7 – Diagrama de processos – Controle de empréstimo de documentos...	76



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Tema da pesquisa</b> .....	13
<b>1.2 Objetivos</b> .....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>1.3 Justificativa</b> .....	14
<b>1.4 Metodologia</b> .....	14
1.4.1 Classificação da pesquisa .....	14
1.4.2 Coleta, análise e interpretação dos dados .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
<b>2.1 Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM)</b> .....	18
2.1.1 As metodologias de implementação da gestão por processos .....	22
2.1.2 Comunicação e Gestão de Mudanças .....	23
2.1.3 A modelagem de processos de negócios .....	24
2.1.4 Notações de modelagem de processos .....	25
<b>2.2 Gestão de documentos</b> .....	27
2.2.1 Normatização da gestão de documentos .....	29
2.2.1.1 As Normas ISO 15489, 30300 e 30301 .....	30
2.2.1.2 O modelo de requisitos e-Arq Brasil .....	34
2.2.2 Funções arquivísticas .....	38
2.2.2.1 A classificação e o plano de classificação de documentos .....	38
2.2.2.2 A avaliação e a tabela de temporalidade de documentos .....	39
2.2.3 A comissão permanente de avaliação de documentos da aeronáutica – CPADAER .....	40
2.2.4 Atividades de Protocolo .....	41
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO</b> .....	43
<b>3.1 Comando da Aeronáutica – COMAER</b> .....	43
<b>3.2 Centro de Documentação da Aeronáutica – CENDOC</b> .....	44
<b>3.3 Diretoria de Saúde da Aeronáutica – DIRSA</b> .....	45
<b>3.4 Seção de Protocolo e Arquivo Geral – SPAG</b> .....	47
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	51
<b>4.1 Iniciando a implementação do BPM</b> .....	51
<b>4.2 Aplicação do BPM</b> .....	53
4.2.1 Ferramentas e padrões adotados .....	57
<b>4.3 Modelagem de Processos de Negócios da SPAG</b> .....	57
4.3.1 Diagnóstico Documental .....	58
4.3.2 Modelando Processos .....	60
<b>4.4 Avaliação da interação da gestão por processos x gestão documental</b> .....	62
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	65
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	67
<b>ANEXOS</b> .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

O tema sobre o estudo e desenvolvimento da gestão por processos aliado à gestão de documentos no contexto da Seção de Protocolo da Diretoria de Saúde da Aeronáutica – DIRSA é muito relevante para a Arquivologia e as Forças Armadas. Atualmente a questão assume posição de destaque como metodologia de gestão nas empresas que buscam eficácia e eficiência nos seus processos de trabalho. A DIRSA, como órgão público federal, busca alinhar sua gestão ao atual mercado competitivo no Brasil e no Mundo.

Diante dessa nova conjuntura, a Arquivologia não pode se furtar em adicionar aos seus métodos de trabalho novas técnicas que possibilitem sua melhoria e aumentem a qualidade dos resultados apresentados aos clientes. Por este motivo, torna-se pertinente o estudo da implementação da gestão por processos nas atividades de gestão documental do protocolo da DIRSA, bem como da vinculação destas práticas com os demais processos existentes.

O problema do estudo situa-se na existência de processos e procedimentos de gestão documental pouco definidos, o que, muitas vezes, acarreta a pouca visibilidade do trabalho desenvolvido pela área de protocolo. Conseqüentemente, resulta em fluxo de documentos com falhas na instituição, denominadas “gargalos”. A própria literatura sobre protocolo encontra-se desatualizada, ou seja, não considera os avanços das ferramentas de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), ficando a cargo de cada instituição elaborar suas rotinas. Frisa-se que as atividades mencionadas estão em fase de desenvolvimento e implementação, em paralelo com o atendimento diário aos colaboradores, que precisam ter acesso às informações para a tomada de decisão.

O principal objetivo do estudo é analisar as bases teóricas da aplicação e do desenvolvimento da gestão por processos em conjunto com a gestão de documentos na Seção de Protocolo e Arquivo Geral da Diretoria de Saúde da Aeronáutica – SPAG.

A metodologia empregada consiste em diversas etapas que iniciam com o levantamento bibliográfico, passando pelo estudo das fontes documentais até a

análise dos benefícios da implementação, através de interações entre as áreas de gestão por processos e gestão documental em um setor de protocolo.

A justificativa para pesquisar a gestão por processos em uma instituição militar, mais especificamente na área de protocolo, surge por ser o ambiente militar tradicional pautado pela hierarquia e por uma gestão fortemente verticalizada. Este quadro torna o desafio mais interessante do ponto de vista das mudanças de plano de gestão e de cultura organizacional.

Aponta-se como hipótese de estudo o problema no funcionamento da SPAG caracterizado pela ausência de padronização dos processos e procedimentos nos moldes das normas vigentes e alinhados às demais áreas da instituição. Esse resultado poderia ser alcançado através do estudo da implementação da gestão por processos em conjunto com a gestão documental.

A contribuição deste estudo é discutir as melhores práticas verificadas na literatura e na legislação das áreas de gestão por processos de negócios e gestão documental. Desta forma, com base nas informações analisadas propor melhorias ao funcionamento da SPAG e, conseqüentemente, acrescentar conhecimento às áreas de Arquivologia, Administração, Militar e como fonte de pesquisa.

A monografia está estruturada em 5 capítulos. O primeiro capítulo delimita o tema de estudo, os objetivos e a justificativa que fundamentam a pesquisa. Também são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o enfoque sobre o gerenciamento de processos de negócios (BPM); analisa conceitos e metodologias coerentes com o escopo do presente estudo; aborda, ainda, a gestão de documentos de Arquivo e detalha os conceitos da área, citando aspectos da legislação arquivística brasileira. Normas e procedimentos nacionais e internacionais são analisados do ponto de vista da pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta a contextualização do estudo de caso. Descreve as informações relevantes sobre as organizações envolvidas nos processos de negócios da Seção de Protocolo e Arquivo Geral da Diretoria de Saúde da Aeronáutica.

O quarto capítulo estuda a implementação do BPM, analisando como ocorrem

na prática as atividades dentro da DIRSA; os problemas identificados durante o projeto e suas possíveis soluções são elencados; propostas de melhorias com base no BPM e na gestão documental são apresentadas.

A conclusão constitui o quinto e último capítulo da pesquisa.

## **1.1 Tema da pesquisa**

O tema da pesquisa versa sobre o estudo e o desenvolvimento da gestão por processos aliado à gestão de documentos no contexto da Seção de Protocolo e Arquivo Geral (SPAG) da Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O principal objetivo do estudo é analisar as bases teóricas da aplicação e do desenvolvimento da gestão por processos em conjunto com a gestão de documentos na SPAG da DIRSA.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Conhecer os métodos e ferramentas da gestão por processos e gestão de documentos preconizados na literatura, buscando identificar aquelas que se aplicam às necessidades da SPAG.
- Analisar a estrutura e o funcionamento da SPAG, considerando suas inter-relações com os demais setores da DIRSA.
- Avaliar as possibilidades de interação entre os referenciais teóricos analisados buscando identificar melhorias para a SPAG.

### 1.3 Justificativa

A justificativa para pesquisar a gestão por processos e a gestão de documentos surge em um momento de forte desenvolvimento da arquivologia na Aeronáutica decorrente do crescimento do número de militares arquivistas no serviço ativo. Tornando o desafio muito mais interessante do ponto de vista das mudanças de plano de gestão e de cultura organizacional. Somados ainda à questão da falta de padronização dos protocolos brasileiros, onde foi verificado, após análise na literatura e com base na experiência arquivística do pesquisador, que a área carece de processos de negócios bem definidos e alinhados as novas tecnologias para atender as demandas oriundas tanto dos usuários da DIRSA como daqueles externos à instituição.

A contribuição deste estudo reside em discutir as melhores práticas verificadas na literatura e na legislação das áreas de gestão por processos de negócios e gestão documental e com base nas informações analisadas identificar melhorias ao funcionamento da Seção de Protocolo da DIRSA. E conseqüentemente agregar conhecimentos para as áreas: Arquivologia, Administração, Militar e como fonte de pesquisa.

### 1.4 Metodologia

#### 1.4.1 Classificação da pesquisa

Com base nos seus objetivos, segundo Gil (2002), a pesquisa é:

- **Exploratória:** envolve levantamento bibliográfico e pesquisa nas fontes, principalmente das áreas de gestão por processos (BPM) e gestão de documentos. Abrangendo ainda, porém de maneira complementar, literatura sobre Administração de empresas e Arquivologia. Considerando ainda a existência de pouco material sistematizado sobre a aplicação conjunta das áreas citadas no contexto de uma seção de protocolo na área de saúde militar.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada como:

- **Pesquisa bibliográfica:** desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros, artigos científicos e pesquisa eletrônica na internet, ou seja, fontes secundárias de informação. A importância deste tipo de pesquisa para o estudo, segundo Gil (2002, p. 44), ocorre por que “[...] boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas”.
- **Pesquisa documental:** realizada a partir de documentos pertencentes ao acervo da Diretoria de saúde da aeronáutica, em fontes primárias e secundárias de informações: organograma, regimento interno e normas internas, que “[...] constituem fonte rica e estável de dados.” Gil (2002, p. 46)
- **Levantamento:** envolve a colaboração dos profissionais responsáveis pela execução das atividades de gestão documental e mapeamento de processos na seção de protocolo, através do fornecimento de informações relevantes para a pesquisa. Permitindo desta forma conhecer os detalhes dos procedimentos que serão analisados com base na bibliografia e documentos pertinentes.
- **Estudo de caso:** a pesquisa ocorre espacialmente limitada à Seção de protocolo e arquivo da Diretoria de saúde da aeronáutica. Quando necessário são feitas referências a outras instituições, mas sempre de maneira complementar ao objeto de estudo. Temporalmente, trata-se de pesquisa contemporânea, ocorrida entre os meses de junho de 2016 e junho de 2017. Importante ressaltar que o estudo de caso “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.” Gil (2002, p. 54)

#### 1.4.2 Coleta, análise e interpretação dos dados

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de entender e analisar as possíveis aplicações das teorias da gestão por processos e gestão de documentos em um setor de protocolo da área médica militar. O local escolhido foi a Seção de protocolo da Diretoria de saúde da aeronáutica – SPAG, onde o pesquisador trabalha.

A metodologia empregada consiste em várias etapas que vão da pesquisa bibliográfica, passando pelo estudo das fontes documentais, envolvendo o levantamento de informações e a pesquisa de campo até a análise dos benefícios da implementação através das interações das áreas de gestão por processos e gestão documental em um setor de protocolo.

Primeiramente, foi realizada uma revisão de literatura sobre a área de administração de empresas, onde foi possível encontrar diversas obras sobre gestão por processos e *business process management* (BPM). O mesmo procedimento ocorreu na área de arquivologia, onde foram localizadas diversas obras sobre gestão de documentos. A pesquisa bibliográfica foi complementada com a pesquisa eletrônica, principalmente na internet, através do acesso a artigos e sites especializados, como as páginas da Força Aérea Brasileira – FAB, Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ e o *Blog Iprocess*, por exemplo. Após estudar o material selecionado, concluiu-se pela ausência de literatura que relacionasse a gestão por processos com a gestão de documentos ao passo que se percebeu a existência da possibilidade de trabalhar as duas áreas de forma conjunta, como é o objetivo deste trabalho.

A seguir partiu-se para a pesquisa documental através do levantamento dos registros referentes a criação, estruturação e funcionamento da DIRSA e da SPAG. Os principais documentos utilizados como fonte de informação foram: o organograma e regimento interno da DIRSA, e a norma padrão de ação da SPAG. Durante a análise destes documentos, notou-se que os processos e procedimentos de negócio da área-fim, a medicina, estão definidos e registrados de forma adequada. Em contrapartida, a área meio necessita de desenvolvimento para funcionar com a mesma eficiência, incluindo nesta situação a Seção de protocolo.



Este fato reforçou a importância da gestão dos processos de gestão de documentos do protocolo e a necessidade de diálogo com os profissionais para levantamento de dados mais detalhados sobre os procedimentos realizados em suas rotinas. Essas informações são apresentadas ao longo da pesquisa e analisadas sob o enfoque das teorias estudadas.

Após todo o embasamento teórico e de posse das ferramentas da gestão por processos e da gestão de documentos, iniciou-se o trabalho de estudo de caso dentro da Seção de Protocolo observando a aplicação das técnicas de mapeamento de processos e diagnóstico documental que traçam um raio-x da situação atual. Isto permitiu entender o contexto e analisar a melhor forma de desenvolver a metodologia.

O aprofundamento da pesquisa ocorre após a elaboração dos mapas de processos da Seção de protocolo, onde estão representadas as atividades de gestão documental presentes na rotina deste departamento. Para obter mapas fidedignos à realidade da seção foi utilizada a notação BPMN através do software *bizagi*®, que permite modelar processo de negócios de modo simples e intuitivo, utilizando a linguagem BPMN como padrão de notação o *bizagi*® que está disponível na internet em versões gratuita e pagas. Para esta pesquisa a versão grátis atende aos objetivos. Este procedimento será detalhado ao longo desta pesquisa devido a sua importância nos resultados almejados.

Após a coleta dos dados – através da observação e das pesquisas bibliográfica e documental –, análise e interpretação qualitativa dos mesmos, são apresentadas conclusões para a pesquisa, objetivando responder aos anseios do trabalho e relacionando fundamentadamente a teoria e a Instituição pesquisada. Os resultados são apresentados ao longo dos capítulos na forma de textos, ilustrados em imagens e através de recursos que permitam o entendimento das informações consolidadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM)

Ao iniciar os estudos sobre o Gerenciamento de Processos de Negócios ou *Business Process Management (BPM)*, foi possível notar que existe uma confusão terminológica, principalmente para aqueles que não atuam diretamente com a disciplina. Vários autores tratam o assunto com abordagens diferentes, existindo inclusive aqueles que sugerem metodologias de trabalho bem peculiares. Diante deste cenário, considerando a importância desta base conceitual para a presente pesquisa, foi realizada uma análise na literatura da área com o objetivo de formar o arcabouço teórico necessário para o desenvolvimento da monografia.

A primeira discussão que surge é quanto a gestão de processos ou gestão por processos. Onde segundo a *Iprocess (2012)*, empresa especializada em BPM, temos a gestão de processos quando um ou mais processos da organização são gerenciados, o que implica que eles sejam identificados, modelados, executados conforme a modelagem, monitorados na sua execução e submetidos a melhorias. A gestão de processos seria então premissa para a aplicação da filosofia BPM em uma organização na sua abordagem completa, através da gestão por processos.

Após esta breve análise, ficou claro que a gestão por processos representa o modelo de gerenciamento a ser aprofundado na presente pesquisa e pode ser entendido como:

1. Gerenciamento de Processos de Negócio é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. (Gart Capote)

2. Gestão de Processos de negócio ou BPM – Business Process Modeling uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios. (O Guia BPM CBOK, 2013, p.40)

Diante dos conceitos expostos, entendemos o que é o BPM e a sua importância, mas compreender o que está sendo gerenciado é de extrema relevância. Porque saber gerenciar sem conhecer os processos de negócios é praticamente impossível, por isso se torna pertinente observar esta análise do guia BPM CBOK (2013, p.19):

Processos de negócio definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor para seus clientes e aplicar BPM é se concentrar em processos interfuncionais que agregam valor para esses clientes. O gerenciamento intencional desses processos cria práticas de negócio mais sólidas que conduzem a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis, e que, em última análise, oferecem maior retorno às partes interessadas.

A maior parte da base conceitual que foi revisitada neste estudo é o que existe de mais atual na literatura e que vem sendo aplicado em diversas empresas. Mas não se deve perder de vista a evolução terminológica, sob pena de não compreender como se deu a origem da noção de processos empresariais empregadas hoje, conforme explica (Gonçalves, 1990) ao afirmar que a intensa utilização do conceito de processo na modernização das empresas provavelmente tem origem na tentativa de aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial.

Os conceitos analisados vão de encontro às necessidades de melhorias buscadas pela DIRSA, pois a implementação correta do BPM implica em diversas vantagens para a instituição, como as citadas pelo guia BPM CBOK (2013). Porém cabe destacar, por se tratar de um serviço médico em essência, o fato de agregar valor ao tratamento dos pacientes e a realização de atividades com maior eficácia e eficiência. Ou seja, a satisfação do cliente passa a ser o objetivo principal da instituição segundo a visão do guia BPM CBOK (2013, p.45):

Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais.

Para sintetizar as diferenças entre o atual modelo de gestão funcional existente na maioria das organizações militares da aeronáutica (OM), inclusive na DIRSA, e o modelo de gestão por processos proposto neste estudo foi utilizado o quadro a seguir, apresentado por Sordi (2008, p. 36-37):

Quadro 1 – Características ligadas à gestão por processos.

<b>Características Analisadas</b>	<b>Gestão Funcional</b>	<b>Gestão por processos</b>
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada do desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/ especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/ vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada dos processos de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/ mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/ mais linear	Por meio de processos multifuncionais/ mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

Fonte: (SORDI, 2008, p. 36).

Diante do quadro exposto, analisamos que a evolução das empresas em direção a maturidade na gestão por processos ocorre de maneira variada. Algumas empresas alcançam ótimos resultados em pouco tempo, enquanto outras demoram mais devido a diversos fatores como: falta de patrocínio da direção, resistência a

mudanças, cultura organizacional ou até mesmo questões financeiras durante a implementação da gestão por processos. Porém, saber o estágio em que a empresa se encontra neste cenário é crucial para avançar com as ferramentas corretas tendo sempre a consciência do seu posicionamento no mercado e em relação aos seus concorrentes.

Antes de analisar algumas metodologias para implementar a gestão por processos, cabe fixar os conceitos fundamentais do BPM, descritos no Guia BPM CBOOK (2013), sem os quais existe o risco de perder o foco no objetivo:

- BPM é uma disciplina gerencial;
- BPM não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas;
- BPM é uma capacidade básica interna;
- BPM visa entregar valor para o cliente;
- BPM trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio;
- BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado;
- Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados devem ser adequados à finalidade e aptos para uso;
- Processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação;
- BPM requer investimento nas capacidades de negócio;
- As capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos;
- A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades;
- A tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação de BPM;
- Implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva;

- Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente.

### 2.1.1 As metodologias de implementação da gestão por processos

Para colocar em ação a gestão por processos nas empresas existem diversas metodologias possíveis, para isso alguns fatores devem ser levados em conta: os processos essenciais e fatores críticos de sucesso, os objetivos e estratégia da empresa, a escolha do time de implementação, metas e indicadores de desempenho e controle e aprendizado. Além disso, é necessário compreender e analisar os processos atuais que rodam na empresa logo no início dos trabalhos.

O fluxograma é uma ferramenta muito utilizada nesta etapa inicial, pois apesar de simples, permite boa visualização de como o trabalho está sendo realizado. Segundo, Slack *et al* (2009, p. 583), os estágios dos processos podem ser registrados em um diagrama visual para “[...] obter um entendimento detalhado antes do melhoramento”.

Para identificação e entendimento da posição estratégica da empresa, existe a análise SWOT. Este termo é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta ferramenta se torna muito oportuna nas fases iniciais da implantação da gestão por processos, tendo em vista que, permite mapear as condições externas (ameaças e oportunidades) e os ambientes internos (pontos fortes e fracos). A SWOT consegue maximizar as oportunidades do ambiente através dos pontos fortes da empresa e minimizar as ameaças e pontos fracos que a mesma possui.

O *benchmarking* pode ser utilizado em relação ao desempenho e identificação de possibilidades de melhorias nos processos de negócios das empresas. Sendo associado também aos indicadores de desempenho para comparação entre líderes de mercado e concorrentes. É uma prática muito comum nos modelos de gestão das grandes empresas atualmente, pois permite a busca pelas melhores práticas do

mercado. E surge com a finalidade de superar o desempenho das outras empresas do mesmo segmento.

### 2.1.2 Comunicação e Gestão de mudanças

Não somente o conhecimento sobre os processos é necessário. A gestão dos processos deve ser adequadamente planejada de forma a considerar a participação de pessoas nesta mudança. Deve-se tentar minimizar o impacto destas, interligando todas as partes e atividades da empresa com os participantes envolvidos (OLIVEIRA, 2009). Estes aspectos ligados à comunicação e ao envolvimento de pessoas na implementação e execução da gestão por processos pode ser muitas vezes a diferença entre o sucesso e o fracasso do projeto. Por este motivo, todos os membros da organização devem ser comunicados sobre quais são os planos e as expectativas acerca da gestão por processos. Laurindo e Rotondaro (2011, p. 60) citam que “[...] uma das formas de combater o medo das mudanças nas equipes é comunicar claramente o que vai acontecer e o que se espera das pessoas”.

Comunicações e gestão de mudanças devem ser trabalhadas desde os estágios iniciais da implementação. Todos os envolvidos devem ser estimulados a participar e ajudar. Para isso existem algumas atividades e técnicas recomendadas pelos especialistas como:

*Briefings, workshops, websites* e outros canais de comunicação formal e informal podem ser desenvolvidos. A necessidade de extensivas comunicações com gestores, equipes, fornecedores e clientes não deve ser subestimada. Executivos sênior requisitarão *briefings* próprios. Apresentações serão exigidas para alguns comitês e outros grupos. *Workshops* devem ser realizados com grupos chave de partes interessadas; páginas de intranet podem ser desenvolvidas; *folders* podem ser preparados para maior divulgação. (JESUS, 2013, p.61)

Existe a necessidade de manter as pessoas interessadas e empenhadas no projeto, para isso podem ser apresentados, além das maneiras citadas, cases de sucesso de outras empresas ou até mesmo na própria. O que não se pode perder

de vista é a importância de todos os membros da companhia estarem envolvidos do início ao fim.

### 2.1.3 A modelagem de processos de negócios

Nem só de melhorias vive o BPM, e por este motivo a sua implementação na instituição também revelou muitos problemas existentes como visto ao longo da pesquisa, principalmente na modelagem dos processos da SPAG. Cabe frisar que esta foi uma técnica do BPM muito utilizada e por isso teve que ser analisada sob uma ótica bem sólida onde a:

Modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento. (O Guia BPM CBOK 2013, p.72)

A finalidade do BPM é descrita pelo Guia BPM CBOK (2013, p.72) com muita clareza e de acordo com a abordagem adotada neste estudo:

O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros.

Através da modelagem foi possível enxergar a situação atual dos processos de negócios da SPAG e suas interfaces com as demais áreas internas e externas. Atividade esta que permeou todo o de mapeamento de processos e redimensionamento de pessoal no âmbito da FAB e mais especificamente, para fins deste estudo, na SPAG da DIRSA. Pois o objetivo nada mais é do que se tornar uma empresa competitiva e com uma gestão moderna vislumbrando os próximos anos, conforme Gonçalves (2000, p.13) “O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.



Apesar de este estudo ter escolhido a modelagem de processos de negócios como principal método de trabalho para implementar a gestão por processos, cabe ressaltar a existência de diversas metodologias para o mesmo fim. Diante disto, foram analisados alguns autores da área em busca daquele que melhor se encaixasse no presente projeto. Considerando os objetivos e o contexto em que se aplica a pesquisa optou-se por utilizar o método de gestão por processos, proposto por Pereira Júnior (2010, p.61), que consiste em:

[...] um modelo fundamentado em diversas metodologias de gestão por processo com grande preocupação em ser compatível com as características das micro e pequenas empresas. Formado por três fases: Conhecimento do processo, Análise do processo e Otimização do processo. Este método é baseado no conhecimento das atividades-chave e melhoria dos processos através do mapeamento e observação dos problemas.

Cabe salientar que a Aeronáutica é uma empresa de grande porte e por este motivo precisará de uma metodologia mais robusta para implementação da gestão por processos na visão macro. Porém, para este estudo o método selecionado atende os requisitos em um primeiro momento.

#### 2.1.4 Notações de modelagem de processos

Existem diversos tipos de padrões de modelagem de processos e a escolha de qual deve ser utilizado em cada caso não é uma tarefa fácil. Para iniciar a identificação do padrão ideal, o Guia BPM CBOOK (2013, p.78) recomenda o entendimento de que a notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos.

Ainda seguindo as orientações do Guia, analisamos um quadro que resume os principais padrões de notação utilizados hoje no mercado mundial:

Quadro 2 – Notações de modelagem de processos.

NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
<i>BPMN (Business Process Model and Notation)</i>	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI ( <i>American National Standards Institute</i> ), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo.
<i>EPC (Event-driven Process Chain)</i>	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como “gatilhos para” ou “resultados de” uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.
<i>UML (Unified Modeling Language)</i>	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
<i>IDEF (Integrated Definition Language)</i>	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização.
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo.

Fonte: Guia BPM CBOK (2013, p.78)

O fator principal que deve ser levado em conta ao selecionar um padrão de notação são as especificidades da organização.

No caso da DIRSA, após análise profunda do seu planejamento estratégico, do organograma e dos objetivos, a alta direção entendeu que os melhores padrões para notação de modelagem de processos são: o BPMN e o Fluxograma. Estes padrões de notação demonstraram ser bastante populares no Comando da Aeronáutica e inclusive alguns colaboradores já possuem experiência no seu uso.

Este fator contribuiu para facilitar a adesão do projeto logo no seu início, pois na apresentação muitos militares já se identificaram com a simbologia do BPMN e do fluxograma. Conforme verificado no Guia BPM CBOK (2013, p.79), estas notações são relativamente simples para se aprender e aplicar, e define o BPMN como:

*Business Process Model and Notation* é um padrão criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. A aceitação do BPMN tem crescido sob várias perspectivas com sua inclusão nas principais ferramentas de modelagem. Essa notação apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Como na maioria das notações, os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência.

Enquanto o fluxograma é entendido da seguinte forma:

Fluxogramas têm sido utilizados por décadas e são baseados em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos de processo. A notação para o mapeamento de fluxo mais comum foi aprovada como um padrão ANSI em 1970 para representar fluxos de sistemas.

A utilização dos padrões de notação citados é parte essencial da implementação da gestão por processos em uma organização. E permite a visualização, inclusive dos leigos, de como as coisas funcionam no dia a dia. No momento da modelagem tanto o analista de processos como o especialista na área podem dialogar sobre os detalhes dos processos de negócios em pauta. Por estes e outros motivos, a utilização do BPMN e do Fluxograma agregam diversas vantagens.

## **2.2 Gestão de documentos**

A gestão documental surgiu de maneira natural diante da necessidade da sociedade em gerir um volume de material jamais visto antes da explosão documental. Promovendo a criação de políticas públicas em diversos países com o objetivo de garantir o direito ao acesso à informação para os cidadãos em todas as partes do mundo. Entre outros benefícios trazidos pela gestão de documentos está a comprovação das atividades e direitos das pessoas e instituições através dos documentos de arquivo. Conforme pode ser visto no relato de Paes (2002, p.53) que explica historicamente os fatos:

Em meados do século XX, principalmente a partir da II Guerra Mundial, em decorrência do progresso científico e tecnológico alcançado pela humanidade, a produção de documentos cresceu a níveis tão elevados que superou a capacidade de controle e organização das instituições, as quais se viram forçadas a buscar novas soluções para gerir grandes massas documentais acumuladas nos arquivos.

Levando-se em conta o problema desta pesquisa, chegou-se a um conceito que tem valor primordial no desenvolvimento desta, que é o conceito de gestão de documentos. Que, por sua vez, norteou todo o processo a ser observado na presente pesquisa, e por este motivo deve ser compreendido plenamente:

Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso e avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. (LEI FEDERAL nº 8.159, de 8-1-1991)

De maneira complementar, a gestão de documentos, na visão de Bernardes (1998, p.11), é vista como:

[...] conjunto de medidas e rotinas que garante o efetivo controle de todos os documentos de qualquer idade desde sua produção até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente), com vistas à racionalização e eficiência administrativas, bem como à preservação do patrimônio documental de interesse histórico-cultural.

Após o entendimento da importância da gestão documental para a sociedade, cabe ressaltar o papel relevante que este conjunto de procedimentos tem para a Aeronáutica. Que possui como órgão central e principal disseminador das práticas arquivísticas o Centro de Documentação da Aeronáutica – CENDOC, que será melhor detalhado adiante. E a DIRSA, por sua vez, seguindo as normativas divulgadas por este Centro de Documentação, utiliza nas suas rotinas diárias as mais modernas técnicas da gestão documental. Porém, ainda necessita de uma visão sistêmica que permita o alinhamento e a uniformização dos processos ligados à gestão documental em todas as organizações militares (OM) da FAB. Uma solução possível para essa questão é a criação de políticas que permitam a implementação de um programa amplo de gestão de documentos. Formando a base estrutural para as melhorias propostas através da gestão por processos e permitindo o uso de

normas nacionais e internacionais em busca de maior eficiência nas práticas organizacionais. Segundo Bueno (2013, p. 96), o estudo detalhado da instituição e dos seus fluxos informacionais é essencial na composição de políticas e programas arquivísticos:

A primeira etapa para o desenvolvimento de requisitos de um programa de gestão de documentos, de acordo com a metodologia de Identificação Arquivística revisada na literatura, é conhecer a estrutura orgânica e funcional da organização, suas competências, funções e atividades. Esse tipo de informação é obtido através de documentos de constituição e de atuação da organização, como organogramas [...] bem como através da reconstrução de sua história administrativa.

De posse destas informações, o arquivista e o responsável pelo mapeamento de processos podem travar um diálogo muito mais produtivo, pois terão dados recentes e reais sobre a constituição da empresa e a sua realidade arquivística atual.

### 2.2.1 Normatização da gestão de documentos

As boas práticas em gestão de documentos já estão bem estabelecidas em diversos países como a Austrália, por exemplo. No Brasil é possível verificar, ao visitar e conversar com profissionais que atuam nas áreas de protocolo e arquivo, que a forma de trabalhar é diferente nas diversas instituições públicas e privadas. Na própria Aeronáutica, campo deste estudo de caso, é fácil verificar que as organizações militares realizam a sua gestão documental sem base em uma norma comum. Questão esta que afeta diretamente o problema analisado nesta pesquisa. Diante disto, torna-se essencial entender o papel das normas na sociedade contemporânea:

Para se falar de lei e normas [...] faz-se necessário explicar o seu papel, de uma maneira geral, começando com uma breve abordagem conceitual sobre a questão da normalização. [...] A cultura contemporânea [...] vem exigindo cada vez mais que se construa uma normalização. Essa tendência de uma ordem mundial mais normativa vem impondo uma uniformização no campo da gestão, da tecnologia, do consumo e dos modos de vida. É necessário que se dê realce às dimensões de uma norma, pois normalizar

pode, também, ter a função de harmonizar, um determinado espaço histórico-cultural [...] (INDOLFO, 2012, p. 9-10)

Uma palavra que faz todo o sentido quando se fala em normatização é “harmonia”. Mais do que uniformizar e padronizar, o que se busca neste estudo é uma gestão documental harmônica e alinhada com as demais organizações militares em conjunto com a gestão por processos. E para alcançar estes objetivos foram utilizadas normas nacionais e internacionais como referência. Um dos modelos de normatização mais conhecidos são aqueles produzidos pela ISO, que no Brasil é sempre lembrado pela norma ISO 9001. Mas como instituição, é reconhecida da seguinte forma:

*A ISO (International Organization for Standardization) é a organização internacional com mais prestígio no âmbito da normalização. As suas normas são amplamente aceitas nos cinco continentes e adaptadas por muitos organismos nacionais de normalização como normas nacionais. Existem normas ISO sobre uma infinidade de matérias, que cobrem os vários aspectos da atividade humana. (CADERNO BAD, 2012, p. 5).*

Diante da importância das normas e padrões em todo o mundo, a arquivologia e a gestão de documentos não podem se furtar em adotar estas ferramentas como possíveis melhorias nos seus processos de negócios. Por este motivo, buscou-se na literatura quais as normas e modelos existentes para agregar valor à gestão documental. As Norma ISO 15489, 30300 e 30301 e o Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – e-ARQ Brasil apresentam conteúdo compatível com os objetivos deste estudo e serão analisados quanto à viabilidade de utilização como parâmetro.

#### 2.2.1.1 As Normas ISO 15489, 30300 e 30301

Antes de analisarmos detalhadamente as normas e o modelo de requisitos, cabe reforçar que um programa de gestão de documentos é criado também para permitir aos usuários acesso rápido e seguro às informações organizadas. Agregando alto valor aos processos de negócios das empresas que ganham tempo e produtividade. Mas para isso é necessário que existam regras bem definidas para

adicionar contornos às rotinas, não permitindo que erros do passado retornem e que melhorias sejam pensadas sempre que possível.

A norma ISO 15489, em sua origem e finalidade, incorpora basicamente as ideias de gestão documental trabalhada pelos arquivistas australianos. E tem por objetivo principal definir teorias e práticas referentes aos processos e responsabilidades necessários para o estabelecimento de programas de gestão de documentos de arquivo. Levando em conta que o programa deve contemplar todo o ciclo vital dos documentos, ou seja, desde a sua produção até sua destinação final. Dentro deste contexto, a norma apresenta um escopo compatível, pois:

- Aplica-se à gestão de documentos, em todos os formatos ou mídias, criados ou recebidos por qualquer organização pública ou privada na condução de suas atividades, ou qualquer pessoa com o dever de criar e manter registros;
- Fornece orientação sobre como determinar as responsabilidades das organizações sobre os documentos: políticas, procedimentos, sistemas e processos;
- Fornece orientação sobre a gestão documental em apoio de uma estrutura de processo de qualidade para satisfazer a norma ISO 9001 (ISO 15489, 2001, p. 1) (TRADUÇÃO NOSSA)

Compreendida sua aplicabilidade neste estudo sobre processos de gestão documental, é importante frisar que a norma ISO 15489 foi publicada em 2001 e possui 2 partes que se complementam. A primeira ISO 15489-1 (*Information and documentation – Records management – Part 1: General*), possui uma abordagem mais generalista tratando dos princípios e características de um sistema de gestão de documentos. Permite ainda, o trabalho conjunto com normas voltadas para gestão da qualidade como a ISO 9001. Enquanto a segunda parte da norma ISO/TR 15489-2 (*Information and documentation – Records management – Part 2: Guidelines*), está estruturada em formato de informe técnico. E conforme citado anteriormente complementa a norma principal ao descrever os passos para a implementação de um sistema de gestão documental.

Com base na norma ISO 15489 e buscando alinhamento das técnicas e dos processos documentais com a metodologia dos sistemas de gestão nasce a série de normas 30300. Elas se enquadram em um conjunto de normas conhecidas como *MSS (Management System Standard)*, que traz um método concreto para gestão

das organizações. Tendo como uma de suas características mais importantes a possibilidade de integração com outros sistemas de gestão. Busca ainda contribuir para que as políticas, os objetivos e os processos de trabalho sejam documentados de maneira padronizada. Gerando assim, evidências de que as atividades estão sendo realizadas de acordo com os procedimentos definidos.

Um sistema de gestão baseado na série 30300 deve ter sua implementação realizada de forma minuciosa, pois diversos fatores influenciam no seu bom funcionamento. O envolvimento da alta direção como patrocinador e líder do projeto é essencial desde o início. O que torna mais fácil atrair a participação de toda a organização. Importante frisar a necessidade de profissionais da área de gestão documental na coordenação operacional do empreendimento.

A série de normas ISO 30300 surge em 2011 composta por duas partes:

- ISO 30300 (2011) – *Management System for records – Fundamental and vocabulary*;
- ISO 30301 (2011) – *Management System for records – Requirements*

A norma 30300 pode ser considerada a norma “guarda-chuva” responsável por introduzir toda a série. Como o nome já diz, define os fundamentos básicos, a terminologia e o vocabulário utilizado nas demais normas da série.

A norma 30301 é a principal, pois traz os requisitos necessários à implantação de um Sistema de gestão para documentos de arquivo – SGPDA. Todas as demais normas da série deverão fazer referência a esta principal.

O momento é muito oportuno para que o Brasil avance na implementação de normas ISO, como as pertencentes à série 30300. Tendo em vista a existência de muitas instituições que carecem de processos de governança e processos de negócios normatizados e documentados. Por estes motivos os benefícios advindos de um SGPDA são essenciais para a melhoria da gestão nas organizações, conforme verificado em Ruesta (2012, p. 13):

a) Levar a cabo, de modo eficiente, as atividades da organização e a prestação de serviços;



- b) Cumprir com os requisitos legais, regulamentares e de prestação de contas;
- c) Otimizar a tomada de decisão, a consistência operacional e a continuidade do negócio;
- d) Facilitar o funcionamento efetivo de uma organização em caso de desastre;
- e) Proporcionar proteção e apoio nos litígios, incluindo a gestão dos riscos associados com a existência ou não de falta de provas de uma atividade organizacional;
- f) Proteger os interesses da organização e os direitos dos empregados, dos clientes e das atuais e futuras partes interessadas;
- g) Suportar as atividades de investigação e desenvolvimento;
- h) Apoiar as atividades promocionais da organização e;
- i) Manter a memória corporativa ou coletiva e apoiar a responsabilidade social.

Este tipo de normatização agrega muito valor para a instituição a partir do momento em que está implantado e conseqüentemente permite a sua verificação. O cumprimento dos requisitos da norma ISO 30301 pode ser verificado mediante um processo de auditoria, segundo Ruesta (2012, p. 35):

As auditorias têm como objetivo, mediante o exame da documentação e a observação dos procedimentos, determinar se os requisitos são cumpridos ou não. Na ISO 30301, no anexo C, existe uma primeira aproximação ao que seria uma lista de verificação de requisitos.

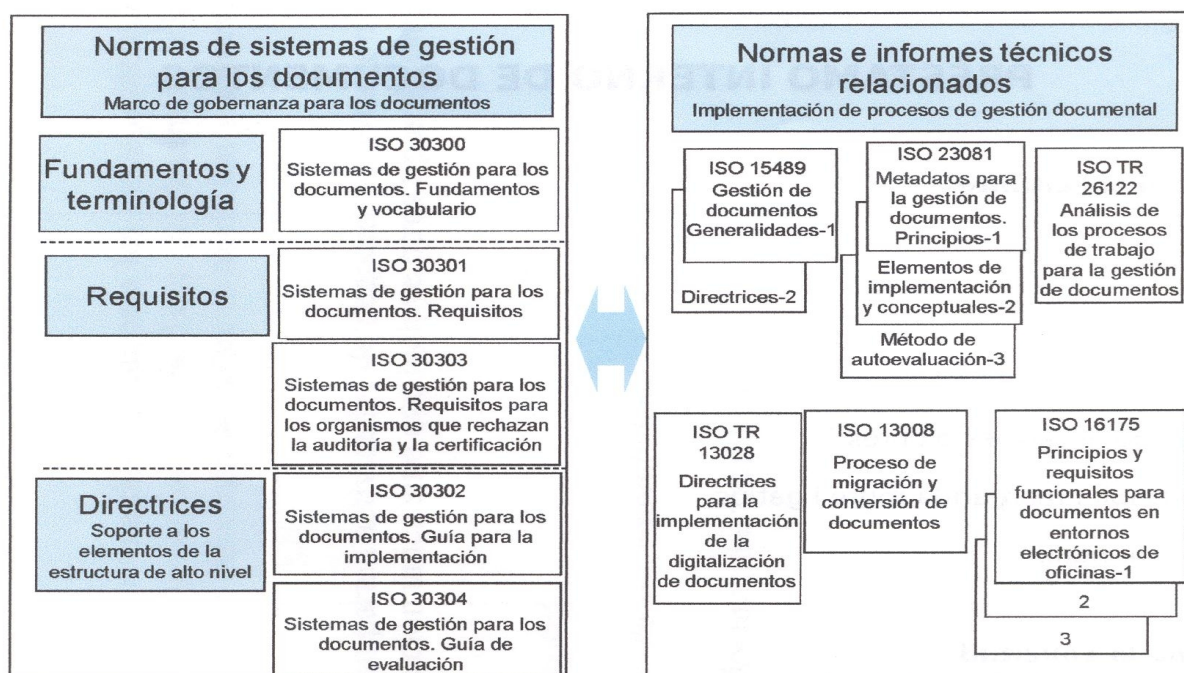
Apesar dos procedimentos de verificação e auditoria não estar contemplados de maneira detalhada nas publicações atuais, a série ISO 30300 prevê o seu desenvolvimento nos próximos produtos, que podem ser verificados no quadro 3.

A implantação de normas SGD, como as da série ISO 30300 traz benefícios para qualquer tipo de negócio e permite, segundo Ruesta (2012), a instituição utilizar uma linguagem de processos compreendida internacionalmente. Da mesma forma que consegue gerenciar seus riscos e integrar suas ferramentas de gestão entre outras melhorias.

No Brasil, estão publicadas e a venda no site da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, desde o ano de 2016, as normas ABNT NBR ISO 30300

e 30301. Conforme descrito no próprio site da instituição as publicações são idênticas, quanto ao seu conteúdo, à versão americana, mas escrita em idioma português.

Quadro 3 – Estrutura de normas da série ISO 30300.



Fonte: UNE-ISO 30300:2011

### 2.2.1.2 O modelo de requisitos e-ARQ Brasil

O modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos – e-ARQ Brasil, é o documento oficial brasileiro criado para orientar a gestão arquivística de documentos. Foi elaborado inicialmente no âmbito da Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos (CTDE), no ano de 2004, seguindo em desenvolvimento nos anos posteriores. Seu conteúdo reúne também informações presentes em outros documentos brasileiros sobre gestão documental e na norma

ISO 15489, visando garantir uma base sólida na concepção de sistemas informatizados de gestão de documentos arquivísticos digitais e convencionais. Quanto aos tipos de documentos trabalhados pelo modelo e-ARQ Brasil existe um glossário técnico específico que considera:

Documento arquivístico: é um documento produzido e/ou recebido e mantido por pessoa física ou jurídica, no decorrer das suas atividades, qualquer que seja o suporte, e dotado de organicidade.

Documento digital: informação registrada, codificada em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de sistema computacional.

Documento arquivístico digital: é um documento digital que é tratado e gerenciado como um documento arquivístico, ou seja, incorporado ao sistema de arquivos (E-ARQ BRASIL, 2011, p.128).

A implementação de sistemas de gestão de documentos é sem dúvida uma necessidade urgente hoje no Brasil. Porém, antes de continuar a análise do e-ARQ Brasil, cabe salientar a importância do diagnóstico documental para a qualidade dos serviços prestados pelos arquivistas envolvidos em projetos de gestão documental. E sobre esse assunto encontramos na literatura da área o levantamento de dados proposto por Paes (2004, p.35), que apesar de estar relativamente defasado abrange áreas importantes das organizações, conforme verificado:

O levantamento deve ter início pelo exame dos estatutos, regimentos, regulamentos, normas, organogramas e demais documentos constitutivos da instituição mantenedora do arquivo a ser complementado pela coleta de informações sobre sua documentação.

Assim sendo, é preciso analisar o gênero dos documentos [...] as espécies de documentos mais frequentes [...] os modelos e formulários em uso; volume e estado de conservação do acervo; arranjo e classificação dos documentos [...] existência de registros e protocolos (em fichas, em livros); média de arquivamentos diários; controle de empréstimos de documentos; existência de normas de arquivo, manuais, códigos de classificação etc.

Estes são apenas alguns pontos que devem ser analisados no diagnóstico documental, que não é exaustivo. E deve ser sempre complementado através de outros autores da área e até mesmo através da experiência do arquivista responsável pela sua execução. Após a realização desta etapa o profissional tem em suas mãos o material necessário para entender o contexto arquivístico da instituição, podendo avançar para outras etapas referentes à gestão documental.

O documento e-ARQ Brasil dispõe em seu conteúdo de informações bem

detalhadas sobre os requisitos necessários para elaboração e execução de um Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos – SIGAD, que envolve documentos arquivísticos digitais e convencionais. E devido à complexidade deste tipo de sistema, torna-se necessário que a organização possua uma política arquivística implementada baseada nos preceitos do CONARQ, levando em conta quatro itens:

Os órgãos e entidades devem estabelecer, documentar, instituir e manter políticas, procedimentos e práticas para a gestão arquivística de documentos, com base nas diretrizes estabelecidas pelo CONARQ. A gestão arquivística de documentos compreende:

- Definição da política arquivística;
- Designação de responsabilidades;
- Planejamento do programa de gestão;
- Implantação do programa de gestão. (E-ARQ BRASIL, 2011, p. 17)

No mercado brasileiro existem atualmente alguns modelos de sistemas ou conjunto de ferramentas que prometem realizar o tratamento de documentos, tais como: o GED (Gerenciamento eletrônico de documentos), o ECM (*Enterprise content management*) e o SIGAD. Não é o objetivo deste estudo aprofundar a análise de todas as opções, mas apenas do SIGAD, que pode ser entendido como:

Um conjunto de procedimentos e operações técnicas, característico de gestão arquivística de documentos, processado por computador. Pode compreender um software particular, um determinado número de softwares integrados, adquiridos ou desenvolvidos por encomenda, ou uma combinação desses. (E-ARQ BRASIL, 2011, p.5)

No âmbito da Aeronáutica, temos o SIGADAER, que é o SIGAD customizado para atender as necessidades arquivísticas específicas da organização, conforme será verificado em outros pontos nesta pesquisa.

Em consonância com a norma ISO 15489, o modelo de requisitos e-Arq Brasil também trabalha seguindo um passo a passo para sua implementação, como demonstrado resumidamente a seguir:

**PASSO A – Levantamento preliminar:** Identificar e registrar atos normativos, legislação, regimento e regulamento. Gerar conhecimento necessário sobre a

estrutura organizacional e o contexto jurídico-administrativo da organização.

**PASSO B – Análise das funções, das atividades desenvolvidas e dos documentos produzidos:** Identificar, documentar e classificar cada função e atividade, assim como identificar e documentar os fluxos de trabalho e os documentos produzidos. Desenvolver um modelo conceitual sobre o que o órgão ou entidade faz. Demonstrar como os documentos se relacionam com as atividades.

**PASSO C – Identificação das exigências a serem cumpridas para a produção de documentos:** Identificar que documentos devem ser produzidos, determinar a forma documental que melhor satisfaça cada função ou atividade desempenhada, e definir quem está autorizado a produzir cada documento.

**PASSO D – Avaliação dos sistemas existentes:** Identificar e avaliar o sistema de gestão arquivística de documentos e outros sistemas de informação e comunicação existentes no órgão ou entidade.

**PASSO E – Identificação das estratégias para satisfazer as exigências a serem cumpridas para a produção de documentos arquivísticos:** O foco aqui é determinar as estratégias (padrões, procedimentos, práticas e ferramentas) que levem ao cumprimento das exigências para a produção de documentos arquivísticos.

**PASSO F – Projeto do sistema de gestão arquivística de documentos:** Esta etapa tem por objetivo projetar um sistema de gestão arquivística de documentos que incorpore as estratégias selecionadas na etapa anterior, que atenda às exigências identificadas e documentadas no “PASSO C” e que corrija quaisquer deficiências identificadas no “PASSO D”, integrando-as ao sistema de gestão documental.

**PASSO G – Implementação do sistema de gestão arquivística de documentos:** Neste momento o objetivo é executar o projeto por meio de treinamento de pessoal,

introdução do sistema de gestão arquivística de documentos ou adaptação do sistema já existente.

**PASSO H – Monitoramento e ajustes:** Recolher, de forma sistemática, informação sobre o desempenho do sistema de gestão arquivística de documentos. Avaliar o desempenho do sistema, suas deficiências e fazer os ajustes necessários.

## 2.2.2 Funções Arquivísticas

### 2.2.2.1 A classificação e o plano de classificação de documentos

Dentro das atividades de protocolo no âmbito da política de gestão documental está a classificação dos documentos de arquivo. Que é realizada através de um instrumento arquivístico conhecido como Plano de Classificação de Documentos – PCD. Que tem por objetivo, segundo Gonçalves (1998, p.11-12) “[...] dar visibilidade às funções e às atividades do organismo produtor do arquivo, deixando claras as ligações entre os documentos”. Já a classificação no contexto da arquivologia é entendida como um conjunto de “[...] operações técnicas destinadas a organizar a documentação de caráter corrente, a partir da análise das funções e atividades do organismo produtor de arquivos”.

A classificação é a base para diversas atividades essenciais durante o ciclo vital dos documentos, inclusive a avaliação. Existem vários autores que a conceituam formando um conjunto de informações que se complementam. Lopes (2000, p. 250) cita que a classificação é a “[...] ordenação intelectual e física de acervos, baseada em uma proposta de hierarquização das informações referentes aos mesmos”, e afirma ainda que “[...] consiste em uma tentativa de representação ideológica das informações contidas nos documentos” (p. 250). Nestes trechos, o autor traz a proposta de uma classificação pensada a partir do nascimento da informação.

Na experiência do arquivista que desenvolve esta pesquisa a classificação tem se apresentado como um grande desafio. Em diversos ramos do conhecimento

que produzem e recebem documentos das áreas-fins, inclusive os da área médica, a arquivologia brasileira possui grande dificuldade em estabelecer uma classificação padronizada. Seja por assunto ou por tipologia documental a gama de documentos existentes não para de crescer e os órgãos normatizadores não acompanham essa evolução, ficando a cargo dos arquivistas em suas empresas tentar classificar esses documentos específicos de cada área durante suas rotinas. Este fato ocorre na SPAG da DIRSA e tornou-se um dos processos mais complexos de ser mapeado e modelado para posterior busca de melhorias.

#### 2.2.2.2 A avaliação e a tabela de temporalidade de documentos

A avaliação de documentos de arquivo é uma das atividades mais importantes dentro de uma política de gestão de documentos. E a tabela de temporalidade de documentos é o instrumento resultante deste processo avaliativo, que segundo Bernardes (1998, p.14) corresponde a um “[...] trabalho interdisciplinar que consiste em identificar valores para os documentos (imediate e mediato) e analisar seu ciclo de vida, com vistas a estabelecer prazos para sua guarda ou eliminação, contribuindo para a racionalização dos arquivos e eficiência administrativa, bem como para a preservação do patrimônio documental”. E complementa citando os objetivos principais que são (1998, p.15) “[...] redução da massa documental, agilidade na recuperação dos documentos e das informações, eficiência administrativa, melhor conservação dos documentos de guarda permanente, racionalização da produção e fluxo de documentos (trâmite), liberação de espaço físico e incremento à pesquisa”.

A realização correta da avaliação de documentos nas empresas públicas e privadas é talvez a fase mais complexa da gestão de documentos, segundo Paes (2002, p. 54), pois, “[...] se desenvolve mediante a análise e avaliação dos documentos acumulados nos arquivos, com vistas a estabelecer prazos de guarda, determinando quais serão objeto de arquivamento permanente e quais deverão ser eliminados por terem perdido seu valor de prova e de informação para a instituição”.

De maneira resumida, consiste em identificar valores e definir os prazos de

guarda dos documentos de arquivo e deve ser realizada na produção, junto com a classificação. Deste procedimento tem origem a tabela de temporalidade de documentos (TTD), instrumento que abrange o plano de classificação, além dos prazos legais de guarda e destinação final dos documentos. Para sua aplicação é necessária aprovação de uma comissão competente e com ampla divulgação.

Esta comissão recebe várias denominações e conceituações na literatura e nas instituições. Analisaremos algumas pertinentes com a pesquisa, como a Comissão de Avaliação e Destinação (CAD), verificada no DBTA (2005, p. 53) que é um “[...] grupo multidisciplinar encarregado da avaliação de documentos de um arquivo, responsável pela elaboração da Tabela de Temporalidade”. Já em Paes (2002, p. 105) temos a Comissão de Análise de Documentos (CAD) que é “[...] constituída por membros efetivos e eventuais. Os efetivos são o chefe do Arquivo e representantes dos órgãos administrativo, financeiro e jurídico. Os membros eventuais são os representantes do órgão fim, os quais só serão convocados à medida que forem sendo analisados os documentos relativos às suas atividades”.

A tabela de temporalidade de documentos (TTD), na visão de Bernardes (1998, p. 22) é um “Instrumento aprovado por autoridade competente que regula a destinação final dos documentos (eliminação ou guarda permanente), define prazos para sua guarda temporária (vigência, prescrição, precaução), em função de seus valores administrativos, legais, fiscais, etc. E determina prazos para sua transferência, recolhimento ou eliminação”. É definitivamente o instrumento que melhor explicita o ciclo vital dos documentos de arquivo.

### 2.2.3 Comissão permanente de avaliação de documentos da aeronáutica - CPADAER

No âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER) a comissão possui denominação e estruturação um pouco diferente do descrito na literatura arquivística, porém mantendo a base conceitual. A autoridade máxima em avaliação de documentos no COMAER é a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da Aeronáutica – CPADAER. Subordinadas a comissão estão as



Subcomissões Permanentes de Avaliação de Documentos da Aeronáutica – SPADAER. Cada OM da Aeronáutica deve obrigatoriamente ter uma SPADAER em atividade. As comissões e subcomissões são constituídas de um presidente e equipe multidisciplinar sendo recomendado ter um arquivista na função de secretário. E tem as seguintes atribuições:

- CPADAER: Tem por finalidade orientar o processo de análise, avaliação, seleção e arquivamento de documentos no âmbito da Aeronáutica. A CPADAER é integrada pelas SPADAER.
- SPADAER: Instituídas em todas as OM do COMAER, são órgãos responsáveis por orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção de documentos de arquivo produzidos e recebidos nas OM a que pertencem.

A avaliação de documentos sigilosos, por sua vez, é realizada pelas Subcomissões Permanentes de Avaliação de Documentos Sigilosos (SPADS), coordenadas pela Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos (CPADS).

#### 2.2.4 Protocolo

A relação entre as atividades de protocolo e a gestão documental são praticamente indissociáveis nas empresas que trabalham de forma correta. Entre as funções desempenhadas estão: produção, recepção, distribuição e controle de documentos correntes. Desta forma, tanto as empresas públicas quanto privadas conseguem garantir o cumprimento das funções administrativas dos documentos produzidos e recebidos, dentro de uma correta gestão de documentos, conforme verificado no Manual de normas e procedimentos de protocolo para a administração pública do Estado de São Paulo (2013, p. 9):

Nota-se que a gestão documental começa no protocolo, pois o registro de

documentos, no momento de sua produção ou recepção, deve ser realizado de acordo com critérios previamente definidos nos planos de classificação e tabelas de temporalidade de documentos. Nesse sentido, é uma atividade indispensável à eficácia da política de gestão documental, pois assegura o efetivo controle dos documentos, desde a sua origem.

A relevância em melhorar os processos de trabalho na SPAG da DIRSA reside, entre outros fatores, na necessidade de atendimento aos usuários internos e externos com agilidade e qualidade. Nesse aspecto deve ser considerado o acesso à informação como algo relevante para as unidades de protocolo, tendo em vista a:

[...] promulgação do Decreto nº 58.052/2012, que regulamenta a Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011, as unidades de protocolo passaram a desempenhar uma função ainda mais estratégica, pois de sua eficiência dependem também o bom desempenho e qualidade dos Serviços de Informação ao Cidadão – SIC. (Manual de normas e procedimentos de protocolo para a administração pública do Estado de São Paulo, 2013, p. 9)

Diante do exposto, foi realizado um aprofundamento na presente pesquisa sobre as possibilidades de melhorar não apenas os procedimentos de trabalho do protocolo, mas consequentemente a política de gestão documental da DIRSA, através das ferramentas de BPM.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

#### 3.1 Comando da Aeronáutica – COMAER

Figura 1 – Emblema da FAB.



Fonte: <https://www.flickr.com/photos/portalfab/sets/72157630981901584/>

Há 75 anos, em 20 de janeiro de 1941, o Ministério da Aeronáutica foi criado por meio do Decreto-Lei N° 2.961. O documento, assinado pelo então presidente Getúlio Vargas, transferiu para a Aeronáutica militares, servidores civis, aviões e instalações da Marinha, do Exército e do Ministério da Viação e Obras Públicas.

O primeiro Ministro, Joaquim Pedro Salgado Filho, dividiu o território nacional em Zonas Aéreas e, em 22 de maio de 1941, criou a Força Aérea Brasileira, o braço armado do Ministério da Aeronáutica.

Nas décadas seguintes, a Aeronáutica ampliou sua atuação em áreas como a defesa da soberania do espaço aéreo brasileiro, o controle de tráfego aéreo, o fomento à indústria nacional, as missões de busca e salvamento em uma área de mais de 22 milhões de quilômetros quadrados sobre o Brasil e águas internacionais, o projeto espacial, a ciência e tecnologia, a investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos, e a integração nacional por meio da construção de pistas de pouso e dos voos de aeronaves de transporte. Em 1999, o Ministério da Aeronáutica foi transformado em Comando da Aeronáutica.

Hoje, são 75.402 brasileiros a serviço do Comando da Aeronáutica, sendo 12.640 mulheres.

É dentro desta perspectiva de crescimento e modernização que a Aeronáutica busca melhorar seus modelos de gestão. Entre eles está aquele que talvez seja o mais importante, a gestão por processos, tendo em vista que impacta diretamente na vida das pessoas e na necessidade de recursos para seu funcionamento.

### 3.2 Centro de Documentação da Aeronáutica – CENDOC

Figura 2 – Emblema do Centro de Documentação da Aeronáutica – CENDOC.



Fonte: <http://www.assuntosmilitares.jor.br/2016/02/abertas-inscricoes-para-i-seminario.html>

O Centro de Documentação da Aeronáutica – CENDOC, é o órgão central de documentação do Comando da Aeronáutica – COMAER. A sua missão é: planejar, gerenciar, controlar e executar as atividades relacionadas à documentação no âmbito do Comando da Aeronáutica. A sua visão de futuro é: ser um referencial de

excelência na gestão documental na administração pública federal. Seus valores são: competência, efetividade, nitidez, disciplina, organização e comprometimento.

O CENDOC atua como órgão central em diversos assuntos do COMAER, tais como: protocolos, arquivos, bibliotecas e publicações. Realizando assessoramento técnico em todo o Brasil, através de visitas, palestras, seminários e projetos de tratamento documental.

Na parte de arquivologia, o CENDOC desempenha muitas atividades ligadas as políticas de gestão documental, respeitando a legislação nacional arquivística. Trabalhando sempre em consonância com o Arquivo Nacional e o Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ. Disseminando as boas práticas arquivísticas em todas as Organizações Militares (OM) pelo Brasil através das publicações específicas da área. E a DIRSA implementa nas suas rotinas ligadas à gestão documental todas as orientações emanadas pelo CENDOC. Permitindo assim, que todas as OM possam ter uma política de gestão de documentos alinhadas e processos uniformes facilitando o fluxo de informações em todo o COMAER.

### **3.3 Diretoria de Saúde da Aeronáutica – DIRSA**

Ao tornar realidade o voo a motor de engenhos mais pesados que o ar, em 1906, Alberto Santos Dumont criou também, campo para uma nova, profunda e extensa especialidade médica: A Medicina de Aviação. Uma vez que tal especialidade não era ensinada, a não ser na França e na Espanha, no currículo das Faculdades de Medicina, houve necessidade de se criar centros e cursos de ensino de Medicina de Aviação.

Figura 3 – Emblema da Diretoria de Saúde da Aeronáutica – DIRSA



Fonte: <https://www.flickr.com/photos/portalfab/7744809536>

A Força Aérea Brasileira, criada em 1941, a partir das Aviações Naval e Militar, começou, pois, o exercício da Medicina de Aviação, congregando médicos do Exército (34 médicos), da Marinha (10 médicos) e do meio civil (5 médicos), que possuíssem o curso desta especialidade.

Em 02 de dezembro de 1941 foi criado pelo Decreto-lei nº 3872 o Quadro de Saúde da Aeronáutica, com efetivo de 80 médicos e a constituição da Divisão de Saúde da Diretoria de Pessoal, com o Cel.-Méd. Godinho dos Santos como chefe, cargo que exerceu até 12 de dezembro de 1944, quando a Divisão de Saúde da Diretoria de Pessoal, passou à Diretoria de Saúde, de acordo com o Decreto-lei nº 7147 de 12 de dezembro de 1944.

Mais tarde foi se percebendo a necessidade não só de Médicos, como também dos outros profissionais de Saúde, exemplo disto foram os Decretos-lei nº 8380, de 17 de dezembro de 1945 e nº 5376, de 07 de dezembro de 1967, que criaram respectivamente os Quadros de Farmacêuticos e de Dentistas do Ministério da Aeronáutica.

A Diretoria de Saúde da Aeronáutica - DIRSA é o órgão central do Sistema de Saúde da Aeronáutica – SISAU que possui atuação nacional. Dentro desses sistemas estão as Organizações de Saúde – OSA e as unidades de saúde menores, como os esquadrões. Em todo território nacional hoje são 16 OSA, divididas em hospitais, odontoclínicas, institutos e laboratórios de grande porte. Todos eles respondendo diretamente à DIRSA. Que por sua vez responde ao Comando-geral de Pessoal – COMGEP, órgão ligado diretamente ao Comando da Aeronáutica – COMAER.

A DIRSA possui um organograma robusto composto por diversos setores que são responsáveis por atender demandas nacionais e internacionais. Não é objetivo deste estudo detalhar a estrutura da Diretoria, mas torna-se relevante citar este aspecto pois a SPAG é parte desta estrutura e como foi discutido anteriormente a gestão por processos não pode ser vista sem considerar a organização como um todo:

A experiência tem mostrado que o amadurecimento das práticas e dos benefícios de BPM são improváveis de ocorrer sem que exista comprometimento organizacional. Indivíduos podem possuir habilidades em BPM e as organizações podem possuir as tecnologias habilitadoras. Ainda assim, sem suporte de valores, crenças, liderança e cultura é improvável que BPM tenha sucesso dentro da organização. (O Guia BPM CBOK, 2013, p. 40)

Todas as áreas da DIRSA, sem exceção, possuem alguma interface de processos com a SPAG pois produzem e/ou recebem documentos arquivísticos no decorrer das suas atividades rotineiras.

### **3.4 Seção de Protocolo e Arquivo Geral – SPAG**

A SPAG é responsável por implementar e gerir a política de gestão documental da Diretoria de Saúde. Assim como, realizar todo o tratamento documental dos seus arquivos permanentes e a eliminação correta dos documentos destituídos de valor conforme previsto na legislação.

Atualmente, existem dois documentos que determinam as regras de

funcionamento na SPAG. O primeiro é o Regimento Interno do Comando da Aeronáutica (RICA), que resumidamente é a publicação que em complemento ao respectivo Regulamento, estabelece as minúcias da estrutura das organizações, disciplinando o funcionamento e as competências de seus órgãos constitutivos. Ou seja, analisando o RICA da DIRSA foi possível verificar qual é o entendimento da Diretoria sobre as atividades que a SPAG deve realizar para entregar os resultados esperados. Já no âmbito da própria seção, existe o segundo documento que é a Norma Padrão de Ação (NPA). Trata-se de um tipo de manual que explica detalhadamente o passo a passo de cada atividade e geralmente é escrito por um especialista da área.

Como pode ser visto, estes são dois documentos que se complementam e foram criados com o objetivo de padronizar as atividades e procedimentos desempenhados em todo o Comando da Aeronáutica. Porém, foi verificado neste estudo que durante muitos anos não houve controle e fiscalização das atualizações destes documentos. Causando diversos transtornos não apenas na SPAG, mas em toda a DIRSA. Pois a nossa realidade atual muda com extrema velocidade e os profissionais precisam acompanhar essas mudanças através da forma que realizam suas funções. A tecnologia, a legislação, o mercado entre outros, são diversos os fatores que afetam o bom funcionamento das empresas. A SPAG passou a sentir essa realidade mudando a sua volta e durante esse estudo foi possível notar que diversos fatores, como os citados anteriormente, estão afetando sua produtividade. E os longos períodos sem atualização dos documentos regimentais e a falta de controle dos mesmos sem dúvidas é uma destas causas.

Após analisar as questões referentes aos documentos que regem o funcionamento da SPAG, que apesar da defasagem do seu conteúdo serviram de base para entender os processos de negócios da seção, ficou mais fácil descrever de maneira resumida os seus detalhes técnicos.

A SPAG da DIRSA é subordinada a Divisão Administrativa (DA) que por sua vez é ligada diretamente ao Gabinete do Diretor de Saúde (GABSA). Seguem alguns dados sobre a SPAG relevantes para a pesquisa:

- **Subdivisão Interna:** Protocolos ostensivo e sigiloso, Serviço de Informação



ao Cidadão e Arquivo Geral;

- **Efetivo:** 01 – Tenente Arquivista, 01 - Suboficial, 02 - 2º Sargentos, 03 – 3º Sargentos, 01 – Cabo e 01 – Soldado S1. (Total = 09 militares)
- **Estações de trabalho:** 08 (Inclui: CPU, monitor, teclado e mouse)
- **Equipamentos:** 01 Scanner (novo), 02 Scanners (mais de cinco anos de uso), 01 Impressora multifuncional (nova alugada)
- **Volume de documentos tratados (protocolo):** 200 documentos por dia.
- **Volume do acervo sob custódia (protocolo e arquivo geral):** 35.000.000 (Trinta e cinco milhões) de páginas, aproximadamente.
- **Principais atividades:**
  - **Protocolo:** Receber documentos, classificar documentos, registrar documentos, distribuir documentos, expedir documentos, emprestar documentos e arquivar documentos.
  - **Serviço de Informação ao Cidadão:** Receber solicitações, analisar solicitações, atender solicitações e recusar solicitações.
  - **Arquivo Geral:** Recolher documentos, analisar documentos, higienizar documentos, arquivar documentos e recuperar documentos.
  - **Subcomissão Permanente de Avaliação de Documentos (SPADAER):** a participação do chefe do protocolo é obrigatória e realiza as seguintes atividades: orientar e treinar os demais membros sobre as atividades da comissão, avaliar documentos, eliminar documentos entre outras atividades previstas.

As informações apresentadas refletem a realidade atual da seção, e foram levantadas em diálogos *in loco* com o próprio efetivo, na observação da rotina diária

e nos documentos regimentais da SPAG. Porém, é importante salientar que todo projeto de implementação de BPM tem seu início considerando os processos de trabalho que estão sendo desenvolvidos no momento naquela empresa. Então, de maneira resumida, consideramos que os dados citados são o espelho de como a SPAG funciona hoje. E será o ponto de partida para o aprofundamento do estudo no que diz respeito a análise da implementação da gestão por processos. Onde foram explorados de maneira mais detalhada as atividades realizadas por cada membro do efetivo da SPAG. Pois deve se ter em mente neste estudo que o principal objetivo do Comando da Aeronáutica neste projeto é modernizar seus processos de negócios e redimensionar a alocação de recursos visando melhor aproveitamento e melhores resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Iniciando a implementação do BPM

Foi a partir da chegada do atual Comandante da Aeronáutica, em 2015, que as novas diretrizes foram implementadas. E com isso o principal objetivo de tornar a Aeronáutica uma instituição moderna e competitiva a nível mundial.

O Comando-geral de Pessoal (COMGEP) seguindo as novas orientações emitiu uma diretriz as Organizações Militares subordinadas enfatizando a necessidade de racionalização dos processos e aumento da eficiência na cadeia administrativa. Existem outros desdobramentos no documento mas para fins de entendimento neste estudo fica bem claro que a Aeronáutica teria que mudar para uma gestão por processos.

A Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA) recebeu o documento com as novas diretrizes para implementação e após análise da direção começou a planejar o início do projeto que tem como principais objetivos:

- Levantar todos os processos atuais de todas as áreas da DIRSA, através da modelagem de processos;
- Identificar a necessidade de recursos humanos atualmente em todas áreas da DIRSA;
- Implementar melhorias nos processos levantados;
- Redimensionar o pessoal da DIRSA, visando o melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis.

Sem entrar muito nos detalhes neste momento, os objetivos traçados são esses e serão realizados em etapas devido ao tamanho da DIRSA e pela necessidade de treinamento do efetivo.

Neste ponto foi identificado um problema na implantação do projeto, quem vai executar. Pois a literatura e os especialistas em BPM são muito claros neste aspecto quando citam a necessidade de profissionais com experiência e formação em gestão de processos de negócios na equipe que vai tocar o projeto. Podendo ser este profissional contratado efetivo da empresa, um consultor contratado especificamente para o projeto, um escritório de processos criado na estrutura da empresa ou terceirizado exclusivamente para o projeto. Como vemos existem várias opções que devem levar em conta também o tamanho da empresa, a quantidade de processos, de pessoas envolvidas entre outros fatores que podem ser críticos para este tipo de projeto. O Guia BPMCBOK (2013, p. 13) cita a dificuldade de encontrar bons especialistas em processos no mercado devido à alta demanda existente por estes profissionais, porém reforça a necessidade deles para o sucesso do empreendimento:

As organizações de sucesso estão descobrindo que, para alocar profissionais para esses grupos especializados em processos, devem investir em treinamento e desenvolvimento profissional. Algumas estão construindo seus próprios currículos e programas de treinamento e incorporando pessoas iniciantes para trabalhar junto com os poucos profissionais talentosos de BPM que possuem. Outras estão enviando gestores e analistas para treinamento, para começarem a adquirir conhecimentos e habilidades necessários.

Considerando os fatores citados relativos às melhores práticas quanto ao pessoal a ser alocado em projetos de BPM, foi possível analisar a forma adotada pela DIRSA neste aspecto. Que teve seu início no planejamento da reunião com as chefias selecionadas para coordenar a execução do projeto em cada área. Neste ponto, a comunicação foi a chave para que as informações fossem passadas da melhor forma possível, pois a grande maioria dos participantes não possui nenhum conhecimento em BPM. Assim como seus subordinados que são os verdadeiros executores das atividades e tarefas nas seções e também quase em sua totalidade nunca ouviram falar em gestão por processos.

Foi neste contexto corporativo que teve início o projeto com uma apresentação da Assessoria de Controle Interno – ACI, responsável geral pela implantação da gestão por processos na DIRSA. E como citado anteriormente neste

estudo, a comunicação é extremamente importante principalmente no início que é o momento em que os envolvidos terão o primeiro contato com as novas diretrizes do COMAER. Naturalmente houve dificuldade para a maioria das pessoas por se tratar de uma mudança de paradigmas dentro da instituição e a alta direção estava preparada para lidar com um possível início de caos institucional:

Comunicações e gestão de mudanças devem ser executadas desde os estágios iniciais do projeto. Todas as partes interessadas precisam entender o que está acontecendo e porque isto é importante. Uma mudança em processos e tecnologia é mais efetiva quando todos entendem a intenção e estão entusiasmados em ajudar. Para isso, todos devem ser bem informados e continuamente atualizados. (JESUS, 2013, p. 61)

Durante a apresentação surgiram muitas dúvidas em relação à metodologia que seria adotada para a implantação da gestão por processos, assim como sobre o papel que cada um teria que desempenhar dentro do projeto. Porém o conteúdo apresentado nos slides e o gestor do projeto facilitaram o entendimento dos objetivos e do detalhamento da parte operacional.

## **4.2 Aplicação do BPM**

Após a conclusão das apresentações iniciais ficou definida uma comissão responsável por orientar e fiscalizar o andamento das etapas de implementação da gestão por processos em cada área da DIRSA. Os chefes de cada área, definidos na reunião, recebeu um material referente ao briefing realizado que permitiu dentro das limitações de cada um, pois ninguém ali era especialista em gestão por processos, explicar para os seus subordinados e o que deve ser feito por cada pessoa nas suas novas rotinas.

Cabe salientar novamente que o número de pessoas capacitadas em BPM neste projeto é quase zero, com exceção do chefe da ACI que também é o principal gestor. E grande parte das dificuldades encontradas pelas dezenas de pessoas envolvidas na implementação da metodologia veio desta carência de conhecimento de toda a equipe. E além deste fator, existe a questão do envolvimento da pessoa

com o seu setor de trabalho. Ou seja, como uma pessoa que realiza aquelas atividades todos os dias há anos vai ser a responsável por propor mudanças naquilo que ela acha que faz da melhor forma possível? Esta é uma discussão que vai permear grande parte da análise da implementação do BPM na SPAG. Pois o mercado e a literatura entendem que a existência de um escritório de processos na empresa ou terceirizado para o projeto é o ideal para este tipo de implementação que ocorreu na DIRSA:

A criação de um Escritório de Processos é uma tendência mundial. Organizações com um Escritório beneficiam-se de forma mais clara e com resultados concretos de suas iniciativas de BPM a partir de uma gestão baseada em processos, resultando em melhor desempenho global. (JESUS, 2013, p. 19)

Para introduzir o Escritório de Processos na discussão, já que foi considerado o seu uso no projeto, é oportuno entender melhor seu funcionamento, que na visão de Jesus (2013, p. 18):

O Escritório de Processos é um importante mecanismo que tem sido amplamente adotado para coordenar as iniciativas de BPM e perpetuar seus benefícios por toda a organização. É, portanto, organizador das diversas iniciativas de forma a garantir uma efetiva agregação de valor com o BPM. As suas responsabilidades são:

- Traduzir a visão estratégia para a operação;
- Promover a melhoria contínua dos processos de negócios;
- Fomentar a inovação e criatividade nas ações de processos;
- Coordenar as atividades de melhoria e inovação de processos através de uma abordagem de gestão de portfólio;
- Acompanhar os benefícios entregues a partir da melhoria e da gestão do dia-a-dia dos processos;
- Definir e manter métodos e ferramentas de apoio para as iniciativas de BPM;
- Dar apoio às atividades de gestão da mudança durante os projetos de melhoria de processos;
- Fornecer recursos internos para o estudo, pesquisa e evolução de BPM na organização;
- Apoiar o uso de sistemas e outras tecnologias relacionadas à BPM;
- Compartilhar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados bem-sucedidos com BPM.

Por mais que a organização não tenha optado por usar um escritório de processos, as boas práticas utilizadas por este modelo serviram de referência nas atividades de implementação da gestão por processos na DIRSA.

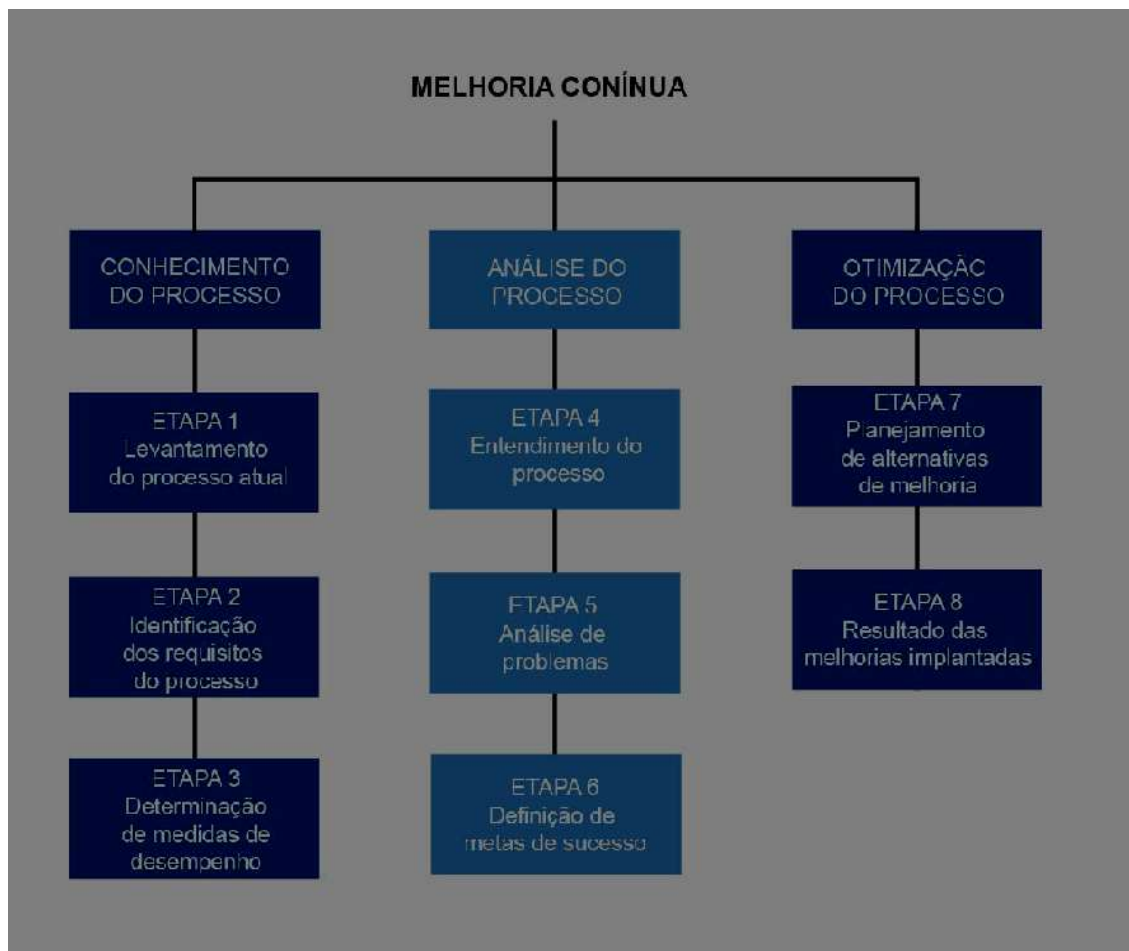
Conforme citado anteriormente, o método de gestão por processos, proposto por Pereira Júnior (2010), foi o escolhido para este projeto. Em linhas gerais, somado aos conceitos do escritório de processos serão os dois parâmetros para a aplicação do BPM. O quadro a seguir demonstra a visão macro do método que propõe não apenas a gestão por processos, mas também a melhoria contínua como forma de garantir os ganhos adquiridos ao longo do tempo.

Cada etapa descrita no quadro 4, proposto por Pereira Júnior (2010), é dividida em diversas atividades, conforme será explicado posteriormente, com diferentes níveis de complexidade e tempo de realização. Por este motivo, o tempo e os recursos disponíveis não permitiram que todo o projeto de implantação, análise e otimização fosse estudado. Desta forma, cabe delimitar neste momento que o foco da pesquisa foram as etapas 1, 2 e 3.

A primeira fase, denominada “Conhecimento do processo” possui três etapas que serão descritas resumidamente neste momento e analisadas posteriormente:

- Levantamento do processo atual: esta etapa foi realizada no projeto a partir do mapeamento dos processos (diagrama de processos) e do detalhamento dos principais processos (fluxogramas).
- Identificação dos requisitos do processo: nesta etapa foi desenvolvido, com a diretoria da organização, um questionário estruturado baseado nos requisitos importantes para a agregação de valor. O mesmo foi aplicado ao efetivo de cada área da DIRSA, a fim de conhecer a visão interna da instituição.

Quadro 4 – Proposta de gestão por processos com foco na melhoria contínua.



Fonte: Pereira Júnior (2010).

- Determinação de medidas de desempenho: os processos foram medidos por meio de indicadores de desempenho. A medição foi realizada de forma clara, baseada nas expectativas e objetivos do negócio. Os indicadores foram validados e a razão, a maneira, a frequência, o agente e a parte interessada identificadas sempre que possível.



#### 4.2.1 Ferramentas e padrões adotados

Com as equipes definidas e a metodologia de trabalho sendo aplicada o projeto entrou na fase de levantamento dos processos atuais da SPAG. Onde, conforme citado anteriormente, foi utilizada a modelagem de processos de negócios com o objetivo de visualizar graficamente um espelho das atividades realizadas hoje na seção. Mas para conseguir uma representação que pudesse ser entendida por todos os participantes foi necessário escolher um padrão de notação adequado para aquele contexto. E de acordo com os motivos explicitados no capítulo 1 deste estudo, as opções selecionadas foram: o BPMN (*Business Process Model Notation*) e o Fluxograma.

Para operacionalizar a utilização do BPMN e do fluxograma foi necessário pesquisar no mercado as opções de software disponíveis. E após uma análise de custo-benefício a Aeronáutica optou pelo software de BPM *Bizagi Modeler*®, que atende as necessidades do projeto nestas primeiras etapas, conforme anunciado em seu site ele oferece “Colaboração, velocidade e potentes ferramentas arrastar e soltar de design estreitam a lacuna entre o negócio e TI, envolvendo todos na discussão sobre o processo desde o início”. Através da leitura de um tutorial e instruções rápidas a equipe conseguiu aprender a usar o *bizagi*® para a modelagem dos processos.

### 4.3 Modelagem de Processos de Negócios da SPAG

A SPAG foi o local escolhido para a realização do estudo que analisou as atividades apenas de Protocolo, devido à sua complexidade, porém citando as atividades de Arquivo Geral quando necessário. No capítulo 3, foi detalhado os aspectos gerais relativos ao funcionamento da seção, permitindo uma visão geral de seu funcionamento. Neste ponto a análise foi aprofundada com o objetivo de entender cada processo de trabalho executado na SPAG atualmente e suas interfaces com outras áreas. Porém, antes de iniciar a análise da modelagem de processos foi necessário levantar a situação atual da seção, pois diversos fatores

podem afetar o desempenho dos processos de uma organização.

#### 4.3.1 Diagnóstico Documental

A metodologia de levantamento de dados proposta por Paes (2004) serviu de parâmetro para o diagnóstico documental da SPAG, descrito a seguir:

- Exame dos estatutos, regimentos, regulamentos, normas, organogramas ...:  
A DIRSA possui todos os documentos normativos e regulatórios atualizados e de fácil acesso. Assim como documentos específicos sobre a SPAG. Existem discrepâncias entre o que está escrito em alguns documentos e a forma que é colocado em prática, como por exemplo na Norma Padrão de Ação (NPA) da SPAG. Estes pontos foram levados em conta no momento da modelagem de processos.
- Gênero dos documentos (mais frequentes): Textual.
- Espécie dos documentos (mais frequentes): Atas, ofícios e faturas.
- Modelos e Formulários: São gerados quase exclusivamente pelo Sistema Informatizado de Gerenciamento Arquivístico da Aeronáutica – SIGADAER.
- Volume e estado de conservação do acervo:
  - Apresenta grande volume de processos de ressarcimento de despesas médico-hospitalares, em bom estado de conservação;
  - Apresenta grande volume de processos de inspeção de saúde, em bom estado de conservação;
  - Apresenta grande volume de processos de cadastramento de dependentes, em bom estado de conservação.Última estimativa realizada no ano de 2016, identificou um acervo total de aproximadamente 40.000 caixas box com documentos.

- Arranjo e Classificação do Acervo:

O acervo da DIRSA segue a Resolução 14, do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ, de 24 de outubro de 2001, que trata do Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública. Porém, devido à falta de mão de obra e a grande variedade de assuntos ligados à área médica uma boa parte do acervo não está devidamente classificada e/ou arranjada. E esta situação afeta diversos outros processos da SPAG que precisam dos documentos classificados.

- Registros e protocolos:

A SPAG conta com todos os registros e protocolos necessários para as rotinas da Diretoria. E trabalha seguindo o padrão da Aeronáutica. A grande maioria dos controles de protocolo são feitos hoje pelo SIGADAER em meio eletrônico.

- Indicadores de produção:

Atualmente não é possível contabilizar números ligados aos processos realizados na SPAG. Porém, é muito importante para a chefia da seção ter acesso a esses dados, pois permite medir a eficiência das atividades realizadas.

- Controles de empréstimo de documentos:

São realizados de forma híbrida (em papel e em meio eletrônico). Quando o documento solicitado está em meio físico o empréstimo é registrado em livro de protocolo e no SIGAD. Já em meio digital o registro é feito apenas no SIGAD.

- Existência de normas de arquivo, manuais, códigos de classificação e etc.:

Por não existir uma política ou programa de gestão documental para toda a aeronáutica, existe um problema quanto a normatização e padronização destes documentos. Mas existem diversas instruções e normas internas relativas a arquivologia que norteiam diversas atividades dos protocolo e arquivos. Que serão de grande utilidade durante o mapeamento de processos e para a geração dos documentos resultantes.

Estes dados longe de ser exaustivos, mostram alguns aspectos sobre a

situação da gestão documental na SPAG hoje. Além de fornecer elementos importantes que permitiu verificar por que alguns processos que deveriam rodar normalmente apresentam problemas.

#### 4.3.2 Modelando processos

De posse de todas as informações e ferramentas necessárias a SPAG começou o mapeamento dos processos da seção. Com o uso do software *bizagi*®, de posse dos formulários ligados a cada processo e junto com a pessoa que atua diretamente na atividade os diagramas começaram a ser gerados. Como a área delimitada foi a de Protocolo, os processos identificados e representados graficamente foram os seguintes:

1. RECEBIMENTO DE DOCUMENTOS
2. CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS
3. REGISTRO DE DOCUMENTOS
4. DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS
5. EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS
6. ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS
7. CONTROLE DE EMPRÉSTIMO DE DOCUMENTOS

Tendo em vista que os diagramas gerados pelo *bizagi*® são em formato BPM, e que se convertidos em outro formato ocupam espaço maior que o padrão de folha A4, optou-se por apresentar os mesmos como anexo neste estudo. Lembrando, porém, que o foco do estudo é a análise dos processos de gestão documental da seção com base na aplicação do BPM. Ou seja, os diagramas gerados são muito importantes para a comparação entre a realidade atual e aquela baseada nas normas e manuais sugeridos como padrão nesta pesquisa.

Após o entendimento da existência das sete grandes áreas de atividade da SPAG citadas acima, foi possível verificar a necessidade de representar cada uma em um diagrama separado buscando um nível de detalhamento que permita analisar

as rotinas e procedimentos da seção. Pois, conforme citado no capítulo 1, a modelagem de processos deve ser utilizada de acordo com a necessidade de cada contexto organizacional. Onde alguns casos demandam apenas uma visão superficial do processo, já em outros, o aprofundamento vai até o nível de descrição de cada procedimento.

Analisando os diagramas, nos anexos do estudo, nota-se os desdobramentos dos processos em atividades que refletem exatamente o passo a passo das rotinas da SPAG. Cada uma descrita dentro da sequência lógica em que é realizada. Importante frisar que até este ponto não estão sendo consideradas normas ou padrões para melhorias dos processos mapeados, apenas um espelho da realidade funcional da seção. Utilizando as ferramentas gráficas oferecidas pelo *bizagi*® o responsável pelo mapeamento conseguiu ter uma representação fiel dos processos, com as seguintes etapas: eventos de início, intermediário, fim, fluxo de atividades e mensagens, comunicação intranegócio e colaboração internegócio. O trabalho com este tipo de ferramenta trouxe muitas vantagens em termos de linguagem, pois permite ao analista de processos modelar com velocidade e qualidade ao mesmo tempo em que o colaborador leigo consegue passar as suas rotinas e visualizá-las no diagrama. E foi exatamente assim que ocorreu durante a elaboração dos sete processos de negócios da SPAG.

Após a análise dos diagramas, a equipe responsável pela modelagem de processos da SPAG em conjunto com a coordenação do projeto avaliou que os resultados esperados foram alcançados. Os processos foram mapeados ponta a ponta, as atividades foram descritas e dispostas em uma sequência lógica, o tempo de realização das tarefas foi identificado, assim como os responsáveis por suas realizações. Todas estas informações obtidas direto na fonte através de diálogos com os próprios responsáveis pela execução das atividades no seu local de trabalho. O que permitiu também identificar várias inconsistências em diversas atividades realizadas, além de gargalos em procedimentos básicos de protocolo. E este talvez seja o maior benefício obtido com a aplicação da gestão por processos, pois permitiu a instituição não apenas reparar os erros nos seus processos de negócios como também buscar a melhoria contínua.

#### **4.4 Avaliação da interação gestão por processos x gestão documental**

Seguindo o escopo do estudo, com base nas informações e métodos analisados durante a pesquisa, verificou-se a relevância da realização da avaliação da gestão por processos no contexto da gestão de documentos da SPAG. Pois como citado em outros momentos neste trabalho, o BPM tem início, mas nunca termina seguindo um fluxo de melhoria contínua. O que torna necessária a validação minuciosa de todas as etapas antes da implementação na instituição.

Os dois pilares de sustentação teórica do presente estudo residem na gestão por processos de negócios (BPM) e na gestão de documentos arquivísticos. Ambos os assuntos foram abordados de maneira abrangente e permitiu a formação do arcabouço teórico necessário para esta proposta.

As informações técnicas encontradas no Guia BPM CBOK (2013) e na metodologia fornecida por Pereira Júnior (2010) garantiram conhecimento necessário para a escolha do BPMN como a notação ideal para a modelagem de processos realizada na SPAG. Da mesma forma que orientou a seleção do software *Bizagi Modeler*® como ferramenta e linguagem de processos entre operador e colaborador. A união destas informações, metodologias, ferramentas e etc, proporcionou o surgimento dos diagramas de processos de sete atividades da SPAG que antes não podiam ser visualizadas através de uma representação gráfica. Este procedimento é de extrema relevância nas primeiras fases da implantação da gestão por processos na instituição. Através dele todos conseguiram enxergar como o trabalho é feito no dia a dia. Os pontos fortes e os fracos, além dos erros e acertos. Coisas que ficavam escondidas na rotina pesada e na falta de tempo para olhar com calma como cada tarefa estava sendo realizada.

Com todo este conteúdo informacional em mãos a equipe do projeto poderá seguir a metodologia BPM buscando aprofundar o mapeamento dos processos já levantados. Chegando ao nível de procedimentos inclusive, onde é possível implementar melhorias nos mínimos detalhes de como uma tarefa é realizada na seção. Assim como, mensurar o tempo gasto por cada pessoa na realização de cada atividade/tarefa/procedimento. Obtendo desta forma, as informações solicitadas pelo Comando da Aeronáutica relativas ao redimensionamento de

pessoal através da implantação da gestão por processos. Lembrando sempre que estas ações devem seguir as fases descritas no Quadro 4, proposto por Pereira Júnior (2010) e as instruções do Guia BPM CBOK (2013).

Os conhecimentos sobre gestão documental aqui apresentado foram vitais para a compreensão do funcionamento da SPAG, alvo deste estudo de caso. Como o nome da seção já indica, trata-se de uma área que desenvolve atividades de protocolo e arquivo e por isso deve seguir as orientações previstas na Arquivologia. Especificamente para atender os objetivos desta pesquisa foram selecionados na literatura da área algumas obras importantes. Uma delas é a Norma ISO/TR 15489-2 (2001), que apresenta orientações técnicas essenciais para a criação e execução de um programa de gestão documental. Mas após o diagnóstico documental e a análise dos diagramas de processos foi possível verificar que a SPAG nunca utilizou estas normas como referência para a realização das suas atividades. Desta forma, acredita-se que o uso das normas ISO 15489, 30300 e 30301 podem agregar valor às atividades de protocolo e arquivo da seção. Outro material muito utilizado em políticas e programas de gestão documental no Brasil é o modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos – e-ARQ Brasil. No presente estudo foi encontrado elementos deste documento no SIGAD da Aeronáutica, o SIGADAER. Este foi considerado um ponto positivo, pois a criação e manutenção de um SIGAD baseado nos requisitos do e-ARQ Brasil garante a qualidade dos sistemas informatizados de gestão arquivística.

Utilizando estes manuais de referência para a gestão documental, a equipe de implantação do BPM terá todas as informações necessárias para atuar nas áreas de protocolo e arquivo da DIRSA. Permitindo que sejam feitas melhorias nas atividades existentes, assim com a criação e a supressão de novas atividades e/ou procedimentos. Levando em conta a participação daqueles que atuam diretamente na função e se for o caso sob a orientação de um Arquivista. Visando como resultado para a SPAG, o estabelecimento de políticas arquivísticas que viabilizem a implantação de um programa de gestão documental unificado em toda a Aeronáutica, de acordo com normas nacionais e internacionais.

Contudo, todo projeto de gestão por processos deve buscar um inter-relacionamento harmônico entre as diversas áreas da organização. Essa sinergia

entre processos de diferentes setores e até empresas é um dos resultados que deve ser alcançado, assim como a horizontalidade funcional. Onde cada colaborador é dono do processo em que atua. E a partir deste cenário em que todos participam em processos bem definidos, o controle e monitoramento destes processos se torna uma realidade. Surgindo naturalmente os indicadores de desempenho e a medição dos processos. Que seguirão formando um ciclo de melhoria continua que agrega valor à organização e ao cliente. Garantindo eficiência e eficácia aos processos de negócios geridos na empresa.



## 5 CONCLUSÃO

A realização deste estudo permitiu identificar que a existência de processos e procedimentos de gestão documental pouco definidos e que resultam em um fluxo de documentos com gargalos na instituição podem ser melhorados através da gestão por processos (BPM). A gestão documental apresentou-se como necessária para atender as especificidades do setor de protocolo, alvo deste estudo.

A SPAG da DIRSA atua sem base em políticas arquivísticas, tendo como referência apenas alguns manuais produzidos pela Aeronáutica e procedimentos criados no dia a dia da seção. As normas ISO 15489, 30300, 30301 e o modelo de requisitos e-ARQ Brasil, conforme demonstrado na pesquisa, visam suprir essa lacuna em conjunto com a implementação do BPM.

Portanto, identificou o estudo a importância da implantação da gestão por processos de negócios (BPM) aliada à gestão de documentos arquivísticos na SPAG. Através dos quais foram realizadas as modelagens de processos que permitiram a visualização dos gargalos existentes nas atividades da seção. Conseguindo assim, através dos métodos de melhoria, buscar soluções para esses problemas identificados. Além de estabelecer parâmetros para indicadores de desempenho ligados às atividades realizadas pelos colaboradores. Facilitando também a adoção de procedimentos de controle e monitoramento de processos, essenciais para a manutenção do BPM. Importante esclarecer que as metodologias e conceitos de gestão por processos apresentados neste estudo não buscam a exaustividade. Pelo contrário, sugerem a necessidade de aprofundamento sobre o BPM que é uma área nova no Brasil e pode agregar muito valor às organizações se aplicado em sua plenitude.

Por sua vez, as normas arquivísticas analisadas na pesquisa são cruciais sob o ponto de vista de fornecer elementos técnicos necessários a implementação de boas práticas em gestão documental. Um programa de gestão de documentos baseado em políticas arquivísticas deve ser o objetivo a ser alcançado a partir da implementação do BPM, conforme postulado na proposta deste estudo. Levando em consideração que todas estas metas citadas na pesquisa, bem como os resultados adquiridos, devem estar alinhadas em toda a Aeronáutica.

Neste sentido, constatou-se a importância de desenvolver uma mentalidade nos colaboradores capaz de se adaptar a mudanças na cultura organizacional. E para isso foram analisados neste estudo conceitos de comunicação corporativa e gestão de mudanças. Pois no final das contas, são as pessoas o principal ativo da organização e serão elas que vão definir o sucesso ou o fracasso da missão. Afinal, os processos não funcionam sozinhos e apesar de existir na Aeronáutica um ótimo Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos, o SIGADAER, os militares continuam sendo a peça chave para a efetiva implementação do BPM e do Programa de Gestão Documental.

Verificou-se que as falhas e gargalos existentes nos processos de trabalho da SPAG, podem ser reduzidos e até eliminados através da correta gestão dos seus processos e com a adoção de políticas arquivísticas baseadas em normas reconhecidas pela comunidade científica.

Considera-se importante que a organização não deixe de realizar a manutenção constante das políticas e programas implementados. Viabilizando a realização de cursos e treinamentos de pessoal com o objetivo de manter o efetivo atualizado acerca dos conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA FORÇA AÉREA. **Aeronáutica celebra sete décadas e meia de história.**

Disponível em: <http://www.fab.mil.br/noticias/mostra/24341/75%20ANOS%20-%20Aeron%C3%A1utica%20celebra%20sete%20d%C3%A9cadas%20e%20meia%20de%20hist%C3%B3ria> . Acesso em: 17/11/2016.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócios – corpo comum de conhecimento (BPM-CBOK).** Brasil, 2013, 456p.

BERNARDES, Ieda Pimenta. **Como avaliar documentos de arquivo.** São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. 89p. (projeto como fazer: v.1)

BRASIL. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística.** Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 9 de janeiro de 1991. Dispões sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** v. 29, nº 6, p.455, jan. 1991, Seção I.

BUENO, Danilo André. **Mapeamento de fluxos documentais como elemento de identificação arquivística no âmbito da gestão de documentos.** Orientador: Ana Célia Rodrigues. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal Fluminense, Instituto de Arte e Comunicação Social, Niterói – RJ, 2013.

CADERNO BAD – **Série ISO 30300 – Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo** – Lisboa: BAD, 2012.

Capote, G. **BPM para todos.** Rio de Janeiro: Create Space Independent Publishing Platform, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. **E-Arq Brasil: Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Janice. **Como classificar e ordenar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. 37p. (projeto como fazer: v.2)

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Características do trabalho no ambiente do escritório**. Trabalho apresentado no Expomicro, São Paulo, julho de 1990.

INDOLFO, Ana Celeste. **Vinte anos da lei de arquivos: a questão da gestão de documentos**. In: **Universidades & Arquivos: Gestão, ensino e pesquisa**. Org.: VENÂNCIO, Renato; NASCIMENTO, Adalson. Belo Horizonte, Escola de Ciência da Informação. UFMG, 2012.

INTERNATIONAL STANDARD ISO 15489-1. **Information and documentation – Records management – Part 1: General**. 2001. 26p.

INTERNATIONAL STANDARD ISO/TR 15489-2. **Information and documentation – Records management – Part 2: Guidelines**. 2001. 46p.

JESUS, Leandro. **Estabelecendo o escritório de processos**. 1.ed. Rio de Janeiro: ELO Group, 2013.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**Manual de normas e procedimentos de protocolo para a Administração Pública do Estado de São Paulo.** São Paulo: Arquivo Público do Estado, 2013. 116p.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos:** conceitos, metodologia, práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo:** teoria e prática. 3 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 228p.

PEREIRA JÚNIOR, Edson H. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa.** 2010. 137 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

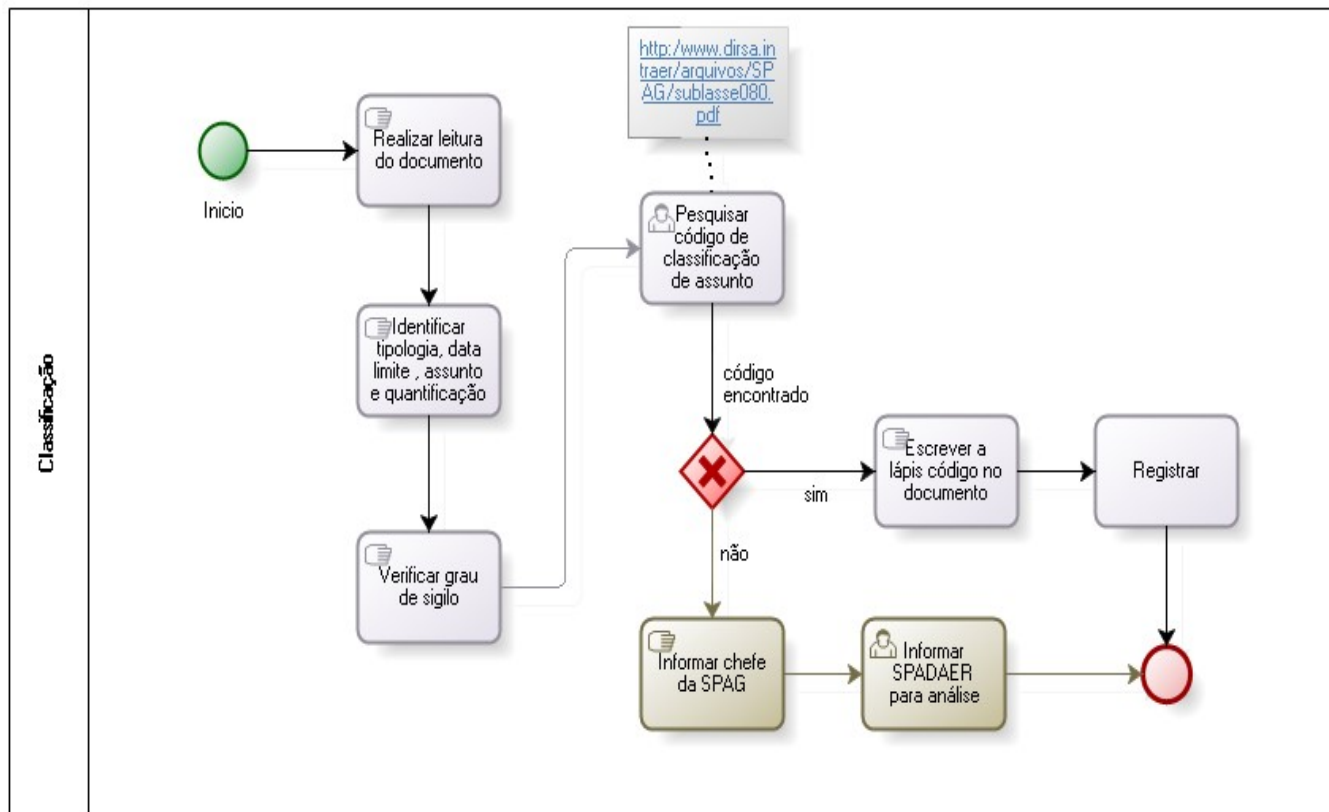
SGANDERLA, Kelly. **Gestão de processos ou Gestão por processos?** Disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/2012/08/gestao-de-processos-ou-gestao-por-processos/>. Acessado em: 14/11/2016.

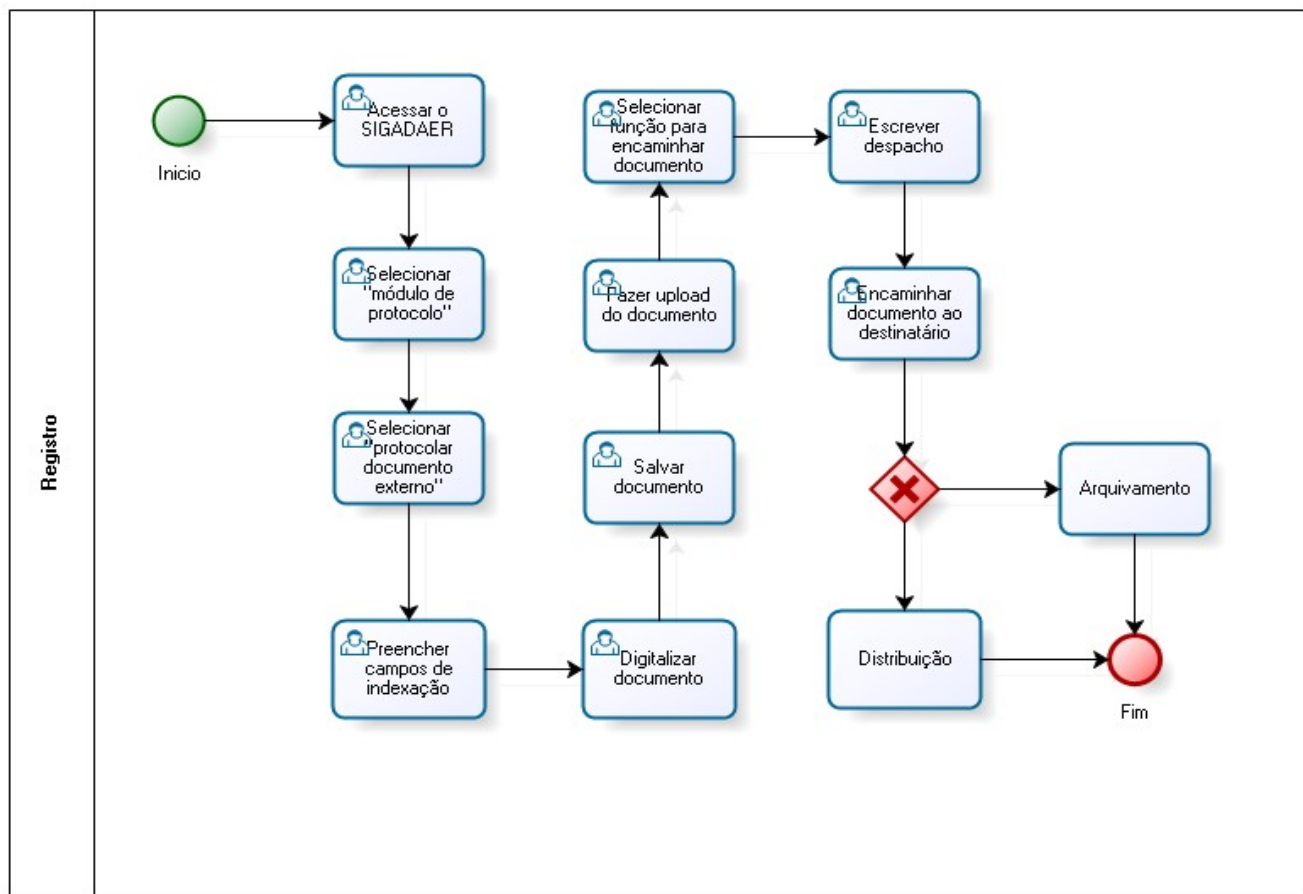
SLACK, Nigel. et al. **Administração da Operação.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos:** uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

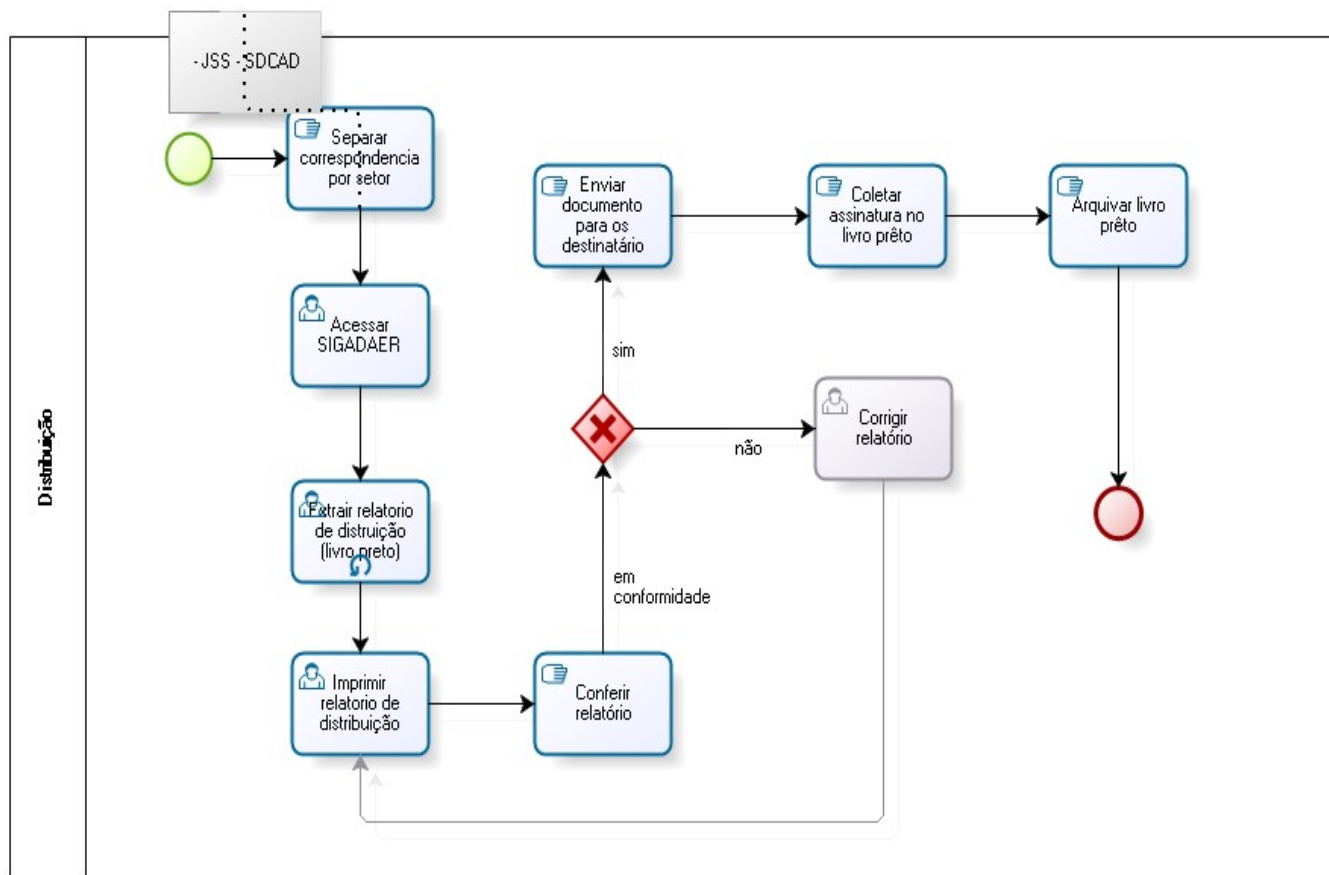


## Anexo 2 – Diagrama de processos – Classificação de documentos.



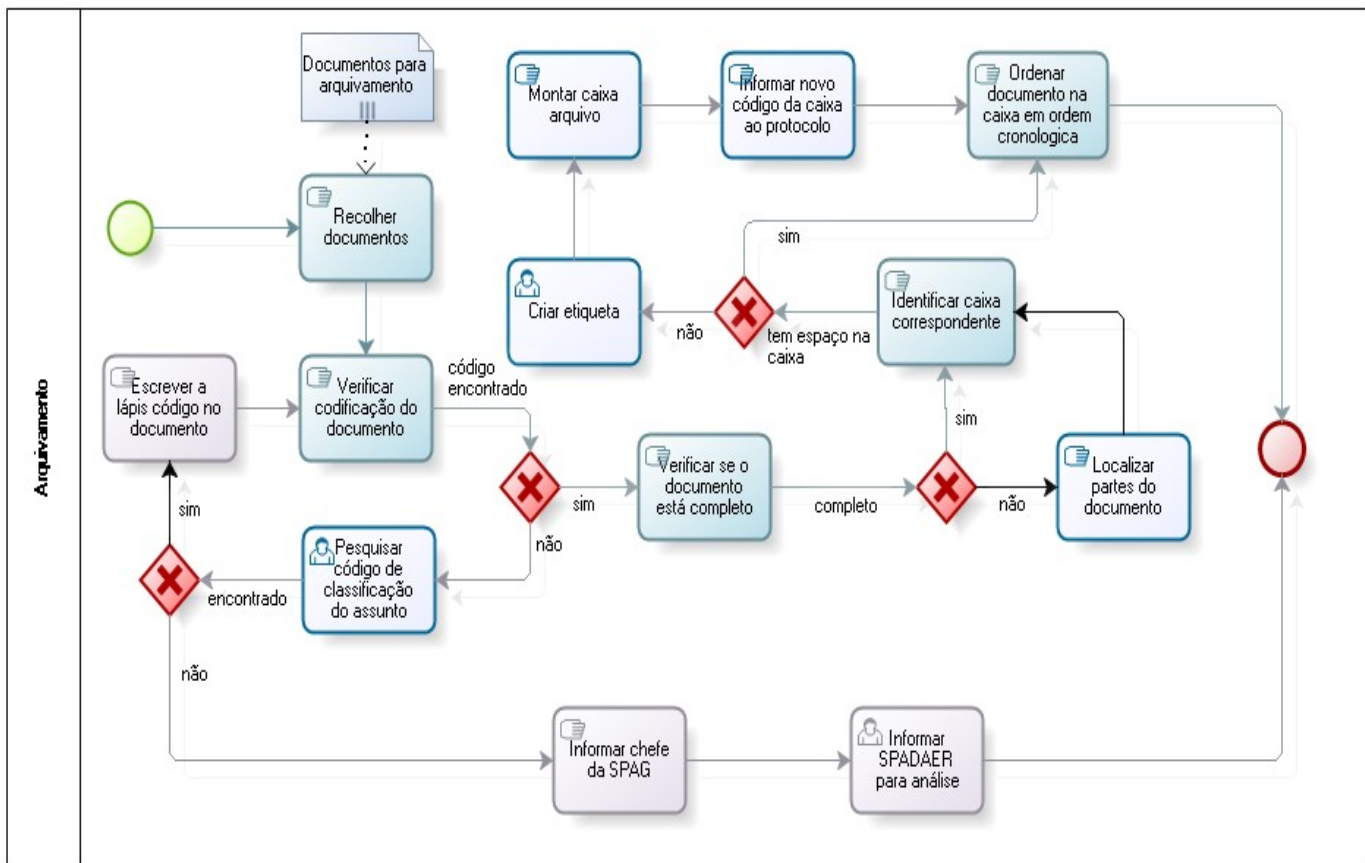
**Anexo 3 – Diagrama de processos – Registro de documentos.**



**Anexo 4 – Diagrama de processos – Distribuição de documentos.**



## Anexo 6 – Diagrama de processos – Arquivamento de documentos.



Anexo 7 – Diagrama de processos – Controle de empréstimo de documentos.

