

**APLICAÇÃO DE BPM - GERENCIAMENTO DE
PROCESSOS DE NEGÓCIO, NA ELABORAÇÃO DO
CÓDIGO DE CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO
RELATIVOS ÀS ATIVIDADES-FIM DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

Celia Maria da Silva Torres¹
Carlos Alberto Maroueli²

RESUMO

O presente estudo objetivou apontar a importância da utilização da metodologia BPM – Gerenciamento de Processos de Negócios para elaboração do código de classificação de documentos de arquivo. Este foi realizado por meio de pesquisas em literaturas, entrevistas com servidores da Administração Pública Federal e visitas em outros órgãos e entidades públicas. Visa demonstrar que o código de classificação de documentos de arquivo e a tabela de temporalidade, quando elaborado baseado nas macro funções definidas por meio da aplicação de BPM, se torna perene e abrangente, uma vez que não se fazem necessárias alterações constantes à medida que se alteram as estruturas organizacionais e permite uma gestão documental integrada aos macroprocessos que permeiam todo o sistema organizacional.

Palavras chave: código, documentos, classificação, funções e atividades.

INTRODUÇÃO

O Código de Classificação de Documentos de Arquivo é um instrumento de trabalho utilizado para classificar todo e qualquer documento produzido ou recebido por um órgão no exercício de suas funções e atividades. A Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos determina prazos de guarda tendo em vista a transferência, recolhimento e eliminação de documentos. Esses são instrumentos fundamentais para efetiva gestão documental dos órgãos da administração pública.

O Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ, vinculado ao Arquivo Nacional, aprovou a Resolução nº 14, de 24 de outubro de 2001, que dispõe sobre o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública: Atividades-Meio, a ser adotado como modelo para os arquivos correntes

¹ Discente do curso de pós-graduação lato sensu - MBA Gerenciamento de Processos de negócios

² Docente do curso de Bacharelado em Administração - Faculdade Futura de Votuporanga-SP

dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos - SINAR, e os prazos de guarda e a destinação de documentos estabelecidos na Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos as atividades meio da Administração Pública.

A classificação é uma das atividades do processo de gestão de documentos arquivísticos, o qual inclui procedimentos e rotinas específicas que possibilitam maior eficiência e agilidade no gerenciamento e controle das informações. É de responsabilidade dos órgãos da Administração Pública a incumbência de elaborar o código de classificação e a tabela de temporalidade para os documentos de suas áreas finalísticas, *in verbis*:

§ 1º Caberá aos órgãos e entidades que adotarem o Código proceder ao desenvolvimento das classes relativas às suas atividades específicas ou atividades-fim, as quais deverão ser aprovadas pela instituição arquivística pública na sua específica esfera de competência.

A implementação do **Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM** deve ser considerada como uma ferramenta de reestruturação, modernização, inovação e aprendizado organizacional. O gerenciamento de processos de negócio é a metodologia que permite visualizar a identificação clara de conexão e interdependência entre todos os processos executados na organização.

Processo é um grupo de atividades interligadas logicamente que utilizam os recursos da organização para gerar resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. (Harrington, 1993).

DESENVOLVIMENTO

A melhoria dos níveis de desempenho organizacional é um requisito fundamental a ser atendido por quem pretende obter ganhos em eficácia, eficiência e efetividade, pois assim a organização estará preparada para alcançar os objetivos estabelecidos. A busca da qualidade e da melhoria dos serviços prestados em todas as áreas de negócios, por meio da gerência dos processos ao longo da cadeia de valor, possibilita tanto a visualização das atividades que agregam valor, quanto à eliminação daquelas que não o agregam, fator extremamente importante para a edificação da estrutura organizacional.

As organizações que utilizam a gestão por processos como instrumento, habilitam o foco dos clientes externos e internos e desenvolvem um potencial competitivo

significativo, pois preparam sua estrutura para a implementação de ações que resultam em expressivos ganhos de performance. Neste sentido, a organização passa a ser reconhecida por meio de uma visão sistêmica e integrada a partir da classificação dos tipos de processos: gerenciais, finalísticos (primários) e de apoio (suporte):

- a) Os **processos gerenciais**: são os que buscam promover uma visão corporativa em toda organização e a implementação de estratégias globais, permitindo que todos os processos da organização tenham um direcionador em comum e permeiem toda a estrutura hierárquica e os demais processos, definindo bases para a estratégia e diretrizes dos processos finalísticos e processos de apoio. Referem-se aos processos de decisão, que fornecem as diretrizes, as políticas, os métodos e as normas, a forma de acompanhamento e avaliação dos processos e determinam ações corretivas. Exemplos: planejamento, gerenciamento de processos, gestão da informação e documentação, controles institucionais;
- b) Os **processos finalísticos (primários)**: representam os processos-chave da organização. Estão voltados diretamente para a consecução da missão. Envolvem mais de uma função na organização, cuja operação tem impactos significativos nas demais funções. São aqueles que tocam o cliente, qualquer falha, o cliente logo identifica, ou seja, são os processos de execução que estão relacionados à missão da organização;
- c) Os **processos de apoio (suporte)**: são processos que permeiam toda a organização e visam de modo integrado, suportar operacionalmente as atividades e as demandas de recursos necessários para a execução dos outros processos. São os que contribuem com os processos finalísticos na obtenção do sucesso junto aos clientes, bem como os responsáveis por garantir os recursos necessários aos outros processos da organização. Exemplos: contabilidade, recrutamento, manutenção, suporte de TI.

Hierarquia dos Processos

A hierarquia é a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização. Os processos são organizados em uma hierarquia que representa o entendimento de integração dos processos e sua organização lógica.

São representados em níveis de detalhamento que deve ter uma percepção clara da utilidade de cada nível de abstração. Entende-se que um processo em um nível maior de abstração é composto da integração de vários processos de menor complexidade, mas que guardam similaridades em relação ao seu objetivo comum. Os principais benefícios do modelo de hierarquia de processos são: permitir uma visão ampla da organização e assimilar o relacionamento e a influência mútua entre os processos. Essa identificação somente é admissível se o modelo de hierarquia de processos, a partir de uma visão macro da organização, reflete um conjunto de macroprocessos que se relacionam entre si. Os níveis mais detalhados, por sua vez, são necessários para permitir a análise e a melhoria de aspectos pontuais, tempos e movimentos.

De acordo com o Guia de Gerenciamento de Processos da Previdência Social, o modelo de **Hierarquia de Processos** está representado em **cinco níveis**:

- a) **Macroprocessos:** são conjuntos de processos do mais alto nível, pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Estão organizados e classificados de forma a proporcionar uma visão geral da organização, a fim de formar um **modelo lógico** de um subsistema com objetivos e indicadores singulares.
- b) **Processos:** cada macroprocesso engloba vários processos dependentes, isto é, nenhuma deles, isoladamente, está capacitado à obtenção de resultados corporativos, e representam o último nível de divisão horizontal. Tais processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.
- c) **Processos de Trabalho:** constituem um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho em atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização. São ligados à essência do funcionamento da organização, detalhados e divididos em atividades, desenvolvidos para servir ao cliente, que pode ser externo e interno.
- d) **Atividades:** é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização, desempenhadas por uma unidade, departamento ou pessoa, também são ligados à essência do funcionamento da organização. As Atividades correspondem a “o que é feito” e “como é feito” durante o processo.
- e) **Tarefas:** é uma parte específica do trabalho, o **menor enfoque do processo**, ou seja, a menor parte de execução de uma Atividade no Processo de Trabalho.

Um aspecto de destaque desse modelo hierárquico é a apresentação de critérios e objetivos para a subdivisão dos processos e classificação nos níveis hierárquicos. Os componentes da hierarquia estão demonstrados na **Figura 01** - Hierarquia dos Processos.

Construção do Modelo Lógico dos Macroprocessos

O conjunto de **macroprocessos** da organização deve ser entendido como um **Modelo Lógico**, definido a partir de sua arquitetura estratégica: escopo e posicionamento, governança, capacidades e competências, o que resulta em um modelo relativamente permanente. Só uma eventual mudança da missão, do escopo ou posicionamento da organização implicaria em alteração deste modelo. A partir das estratégias definidas no Planejamento Estratégico constrói-se o **Modelo Lógico**, conforme **figura 02**, Modelo logico da Previdência Social. Trata-se de uma representação gráfica de como a organização poderá ser num futuro próximo, que subsidiará a análise crítica a partir da situação atual, e servirá de direcionador das intervenções necessárias na modelagem dos processos, que venha a fundamentar os princípios e objetivos organizacionais, e que promova: a gestão por resultado; a transparência e a facilidade de acesso aos serviços prestados; a excelência no atendimento ao cidadão; e o fortalecimento da organização.

Faz-se os levantamentos das funções (processos) e atividades junto às unidades organizacionais. A identificação desses processos é o que subsidia a construção do Modelo Lógico, e serve de instrumento na construção do modelo do **Código de Classificação de Documentos de Arquivo**.

Elaboração do Código de Classificação

O trabalho de administração e organização dos arquivos é um dos fatores que condicionam eficiência à administração pública. Os documentos produzidos e recebidos por uma instituição devem ser geridos de forma a se tornarem disponíveis e acessíveis a quem de direito, no menor tempo possível. Para isso, devem ser classificados de acordo com sua natureza administrativa, de forma hierárquica e lógica, em um Código de Classificação de Documentos, como disposto na Resolução nº 01, de 18 de outubro de 1995 do Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ:

Os órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos, como decorrência de um programa de gestão de

documentos, deverão organizar seus arquivos correntes com base em métodos de classificação, que considerem a natureza dos assuntos dos documentos resultantes de suas atividades e funções.

Os documentos são produzidos em decorrência dos processos de trabalho e devem, portanto, refletir a organização. Classificar é contextualizá-los nessa natureza organizacional, de forma a garantir sua capacidade de testemunhar, provar e informar. Dessa forma, este Código de Classificação propõe classes e subclasses, baseadas nos macroprocessos e processos institucionais, que interpretam sua natureza em descritores e termos específicos visando facilitar a organização dos documentos.

Adota-se o modelo de codificação decimal, usando como níveis para as divisões: classe, subclasse, grupo, subgrupo, partindo do geral para o particular. A correlação com a natureza administrativa e os elementos utilizados como princípios para as divisões estão descritas na metodologia. Na maioria dos casos subdivide-se o suficiente para contextualizar o documento no seu respectivo processo/atividade. De acordo com a complexidade da natureza institucional de cada instituição/órgão recomenda-se combinar simplicidade e poder explanatório. Não se deve ir além do necessário para garantir o caráter prático do código de classificação.

Faz-se muito útil a Navalha de Occam embora se saiba que nem sempre a explicação mais simples é a mais correta. Também como desenvolvimento e referencia conceitual, sugere-se explicar vários aspectos administrativos com o menor número de classes possíveis, aplicando, com mais perfeição, o princípio da proveniência, no qual a organização dos documentos deve refletir, claramente, a função e as atividades que as produziram.

O código não se dedica às questões de procedimentos arquivísticos, pois tais técnicas encontram-se expressas em Manuais, que devem orientar quanto à padronização e execução dos processos que envolvam: planejamento da gestão da informação e documentação; gerenciamento de documentos arquivísticos; gerenciamento do acervo bibliográfico; gerenciamento do acervo museológico, gerenciamento do acesso à informação e a avaliação da gestão da informação e documentação. Apreendeu-se do conceito de gestão documental a prerrogativa do tratamento arquivístico independente do suporte em que se encontra o documento. Assim sendo, aqueles em suporte eletrônico deverão ser classificados por este código da mesma forma daquele em suporte convencional. Ambos serão arquivados e armazenados segundo suas especificidades.

Para definir a classificação dos documentos produzidos no órgão, sugere-se a realização de levantamentos de dados, entrevistas, visitas in loco, consulta a legislação, interpretação da missão, visão e direcionadores estratégicos da Instituição, entre outros.

Metodologia de Elaboração do Código de Classificação

O Código de Classificação deve ser fruto de longas discussões, análises, revisões, reuniões e estudos sobre a natureza dos documentos produzidos pela Instituição. Para sua elaboração há como condição inicial a produção do diagnóstico situacional dos documentos, levantamento da produção documental das tipologias e espécies, análise dos processos de trabalho, estrutura administrativa, atribuições e competências da instituição definidas em leis e decretos.

Como resultado, além do próprio Código de Classificação de Documentos, há ainda a Tabela de Temporalidade e Destinação Documental, as considerações sobre esses instrumentos e o Anexo I, com a lista exaustiva dos documentos produzidos e recebidos. Esse conjunto sintetiza o conhecimento da instituição com objetivo de organizar os documentos sob guarda institucional, tornando-se instrumento intelectual capaz de classificá-los e destiná-los de forma precisa. Sua aplicação é específica para a atividade fim. Para a atividade meio já existe o Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativo as Atividades-Meio da Administração Pública, Resolução nº 14, de 24 de outubro de 2001, publicada pelo Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ. A estrutura do Código de Classificação deve ser baseada na **Hierarquia de Processos**, a partir do desdobramento dos macroprocessos, conforme ilustra a **Figura 03**

Figura 01: Estrutura do Código de Classificação, baseada na Hierarquia de Processos.

Esse paradigma esquemático representa as condições para criação ou exclusão de qualquer divisão. A ideia é criar uma concepção razoável e intelectualmente esclarecedora acerca do contexto produtor do documento, até se encontrar o nível adequado de classificação. A regra geral é fazer uma prova de cada classe proposto com os princípios previamente definidos. Trata-se mesmo de um processo? Seria mesmo uma atividade, ou uma tarefa? Essas perguntas (e outras)

que se pretendem responder com o modelo delineado acima e os conceitos concebidos para cada princípio.

A essência do processo classificatório é de encontrar, entre as diferentes classes, a relação mais correta e hierárquica possível, no limiar do contexto organizacional e do documento arquivístico. As classes escolhidas para servir de base ao processo classificatório se mostraram suficientes para suprir essa necessidade, não se foi além do ponto exigido para facilitar as buscas necessárias aos documentos.

Proporcional a esse esquema, dentro de cada um dos níveis existe uma regra satisfazendo especificamente a relação existente na legislação, ou seja, à medida que os assuntos foram distribuídos nos instrumentos legais da instituição, sua ordem é remetida à distribuição das divisões e subdivisões.

A partir dessas definições é possível entender os desdobramentos e estabelecer as correlações necessárias. Cada divisão do código deverá ser composta de uma descrição sucinta e da relação de até três documentos produzidos ou recebidos em sua atividade. Sendo utilizada a frase “**Classificam-se** nas subdivisões desta classe, subclasse, grupo ou subgrupo os documentos referentes a [...]”, para definir subdivisões nas quais não são incluídos documentos, e o termo “**Incluem-se** [...]” para as subdivisões em que são incluídos os documentos, ou seja, em seu menor nível de classificação.

A classificação do documento, independente do suporte em que tenha sido produzido, auxiliará, posteriormente, na sua avaliação, possibilitando otimizar o processo de destinação final: eliminação ou guarda permanente. Com isso, permite-se avaliar não somente o item individual, mas o conjunto documental correspondente dentro da atividade produtora. A instituição ganha celeridade na recuperação da informação e promove a guarda do que realmente é necessário à manutenção de sua identidade.

A aplicação do código de classificação consiste em relacionar o documento ao processo de trabalho ou atividade que deu origem a ele. Este relacionamento acontece a partir do assunto do documento de forma a agrupar todos os documentos relacionados com o objetivo de facilitar os procedimentos da gestão de documentos.

O Código de Classificação de Documentos deve ser composto das classes 100 Estratégia Institucional., 200 Macroprocesso 1, 300 Macroprocesso 2., 400 Macroprocesso 3., 500 Macroprocesso n., 600 Vago., 700 Vago., 800 e 900 Vago.

e suas respectivas subclasses, relacionados aos Macroprocessos e Processos da instituição de acordo com o seu Modelo Lógico.

CONCLUSÃO

Esta metodologia não deve ser interpretada a partir das demais considerações, pois cria as regras que subsidiam a disposição das classes. A metodologia é aplicada em todo o código, sendo este um grande método de organização, busca e acesso aos documentos. Sua explicação está pormenorizada nas considerações sobre o código de classificação de documento uma vez que não foi satisfatório descrever todos os meios necessários à existência das classes fora da própria compreensão da atividade.

O Código de Classificação de Documentos é um instrumento de gestão fundamental para a organização dos documentos. Para isso, não basta somente sua existência, mas, principalmente, sua aplicação. Deve ser utilizado na produção documental diária da instituição, garantindo sua organicidade e facilidade de acesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2001.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Resolução nº 1, de 18 de outubro de 1995. Dispõe sobre a necessidade da adoção de planos e ou códigos de classificação de documentos nos arquivos correntes, que considerem a natureza dos assuntos resultantes de suas atividades e funções.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Resolução nº 14, de 24 de outubro de 2001.
PAES, Marilena Leite. Arquivo: teoria e prática. 3. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 228 p.

CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum de Conhecimento. Versão 3.0. ABPMP. 2013.

CAMEIRA, Renato Flório; Caulliraux; Heitor Mansur, Engenharia de Processos de Negócios: Considerações Metodológicas com Vistas à Análise e Integração de processos. Artigo Técnico, III SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais, São Paulo, Brasil - setembro de 2000.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira de. Reengenharia do Negócio. São Paulo: Pioneira, 1994. 178p.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. Os fundamentos da disciplina arquivística. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998. 356 p.

SHELLENBERG, T. R. Arquivos modernos: princípios e técnicas. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 388 p.

SOUSA, Renato Tarcísio Barbosa de. A classificação como função matricial do que fazer arquivístico. In: SANTOS, Vanderlei Batista dos (Org.). Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento. Distrito Federal: SENAC, 2007. p. 79-172.