



A PROPOSTA DE MELHORIA DE TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO

Ana Paula Nunes Vieira

(LATEC/UFF)

Julio Vieira Neto

(LATEC/UFF)

Resumo: Este artigo aborda a questão do controle da tramitação de processos em uma instituição pública federal de ensino. Atualmente, a forma como é realizado tal controle apresenta problemas, não atendendo as expectativas dos clientes. O presente estudo objetiva apresentar uma proposta de melhoria de tramitação de processos que atenda às necessidades dos clientes internos e externos. Como método de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso do tipo único, em que a unidade de análise foi o CEFET-RJ. O instrumento de pesquisa aplicado foi o questionário, a fim de que os participantes pudessem exprimir suas experiências e necessidades profissionais. As respostas ao questionário foram submetidas a uma análise quantitativa e qualitativa. Por meio da análise dos resultados, constatou-se as principais dificuldades enfrentadas pela instituição pública federal de ensino em controlar os processos. Além disto, percebeu-se quais fatores poderiam trazer benefícios para um funcionamento mais eficaz. A relevância deste trabalho está na apresentação de uma proposta de melhoria que possa trazer uma maior satisfação para os clientes internos e externos da instituição pública de ensino e auxiliar a todos que buscam solucionar questões relativas ao controle do trâmite de processos.

Palavras-chaves: Gerenciamento de processos. Gestão de documentos. Sistema de informação. Controle do trâmite de documentos.

1. Introdução

As preocupações em torno da melhoria e controle dos procedimentos que antes afetavam apenas as empresas privadas, agora também atingem o setor público. Aliado a isto, estão as inovações tecnológicas que estão cada dia mais presentes no cotidiano das pessoas e que despertam nas instituições públicas a necessidade de acompanhar as transformações, a fim de atender aos anseios dos cidadãos.

Neste sentido, Guimarães (2000) diz que o desafio que a nova administração pública tem que enfrentar é descobrir como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras, sendo necessário para isto que as organizações públicas adotem padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas com as adequações necessárias à natureza do setor público.

Tais questões também atingem o CEFET-RJ, objeto deste estudo, que é uma instituição pública federal de ensino, que oferta os cursos de ensino médio, educação profissional técnica de nível médio, graduação, pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* e além de cursos de extensão. Em seu Sistema Multicampi, apresenta a Unidade-sede (Maracanã), seis UnEDs (Nova Iguaçu, Maria da Graça, Petrópolis, Nova Friburgo, Itaguaí e Angra dos Reis) e um Núcleo Avançado (Valença).

Todos os processos protocolados no CEFET-RJ são iniciados no setor de Protocolo e percorrem diversos setores da instituição a fim de obter resposta. Porém, a tramitação de processos não recebe o devido controle, dificultando a localização e, conseqüentemente, o acesso às informações contidas neles.

Neste artigo, quando se fala em tramitação de processo, pode-se definir processo como sendo documento ou conjunto de documentos que necessitam de uma avaliação mais específica, onde são realizados despachos, a fim de que ocorra um pronunciamento mais formal acerca da questão tratada.

Tal situação incomoda tanto o cliente interno quanto o externo. Então, o tema é importante em virtude da necessidade de se controlar a tramitação dos processos, visando um fluxo mais confiável e menos burocrático das informações e a satisfação de todos os envolvidos no processo.

Sendo assim, o presente artigo objetiva apresentar uma proposta de melhoria de tramitação de processos que atenda às necessidades dos clientes internos e externos, em relação à celeridade e desburocratização, através de um estudo de caso no CEFET-RJ.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo foi definido a partir da análise dos principais assuntos relacionados ao tema da pesquisa. Para melhor esclarecimento, os aspectos teóricos foram divididos em 04 (quatro) seções, onde foram abordados assuntos relacionados com o Gerenciamento de Processos, Gestão de Documentos, Sistema de Informação e Controle do Trâmite de Processos, nesta ordem.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Durante muito tempo, as organizações atuaram com o modelo de divisão do trabalho. Com o avanço tecnológico acelerado, os métodos de produção ficaram mais complexos. O resultado disto foi a substituição da visão do trabalho fragmentado pela visão do trabalho em processos. Esta organização por processos apresenta melhores respostas às expectativas dos clientes e mais significado para os esforços das pessoas dentro das organizações, gerando a eficácia dos resultados.

Neste contexto de mudanças, surgiu a gerência de processo, que busca a otimização e, conseqüente, melhoria da cadeia de processos da empresa. Para Harrington (1993), o Gerenciamento de Processos tem como objetivo tornar os processos: eficazes, produzindo os resultados desejados; eficientes, minimizando o uso dos recursos; e adaptáveis, acompanhando a variação das necessidades dos clientes. Van Bruggen (2013b) diz, ao se concentrar na transparência e consistência das informações, que estes aspectos podem resultar em maior eficiência e flexibilidade dos processos.

Tuckova e Tucek (2010) dizem que:

Abordagem por processo permite que as organizações eliminem a maior desvantagem da abordagem funcional tradicional que não pode ser considerada como uma abordagem adequadamente flexível para as mudanças no ambiente corporativo, a variedade de procedimentos, ou excessiva substituição de trabalhadores. Processos são sempre compreendidos em relação ao cliente. Só se os processos de gestão são eficazes, então as empresas podem efetivamente gerenciar, modificar, melhorar a eficiência, melhorar desempenho, identificar e resistir a riscos de mercado. (TUCKOVA e TUCEK, 2010, p.658)

O gerenciamento de processos apresenta várias vantagens. Entre elas, pode-se destacar: atendimento das necessidades dos clientes; visão mais ampla e horizontal do negócio da empresa; processos claramente definidos; entendimento profundo do processo geral; e maior envolvimento

dos funcionários. Netto (2004, p.37) destaca os benefícios ao relacionar a gestão por processos às estratégias competitivas e à cultura organizacional, gerando um aumento de competitividade.

A gestão por processos	Relacionamento com a	Implicações
Implica em	Estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor entendimento do funcionamento da organização • Definição adequada de responsabilidades • Utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas • A eliminação de atividades redundantes • Identificação clara dos clientes e fornecedores
Possibilita	Estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar com eficiência nos recursos • Eficácia nos resultados
Provê meios	Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades valorizadas pelos clientes
Implica em	Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar os processos inter-relacionados • Controle contínuo sobre a ligação entre os processos
Promove	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Integração da organização
Permite	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Definição mais clara de responsabilidades

Quadro 01 – Gestão por Processos no aumento da competitividade

Fonte: Adaptado de Netto (2004)

De acordo com Gonçalves (2000), as organizações são grandes coleções de processos. Tais processos facilitam a comunicação entre os departamentos. A padronização de processos torna-se essencial à gestão, uma vez que pode servir de referência para melhorias em processos. O mapeamento é o primeiro passo para a padronização.

Para Villela (2000), a compreensão e mapeamento das atividades de uma empresa é essencial para o sucesso de um projeto de gestão por processos. O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações

inovadoras que intencionam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.

Através do mapeamento, apresenta-se como estão relacionadas as entradas, as saídas e as tarefas, ou seja, os principais passos dos processos; a sequência de processos inerentes às unidades de negócios. Geralmente é demonstrado por diagrama de caixas no qual detalha o trabalho feito pela unidade de negócio, fornecendo uma visão sistêmica que possibilita identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias (CERQUEIRA, 2010).

O mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Como o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos (conhecimento implícito ou tácito), a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos (VILLELA, 2000).

A implementação do Gerenciamento de Processos representa uma mudança cultural. Para se trabalhar com a tal mudança, deve-se ter um programa de treinamento técnico e comportamental, com apoio da Alta Direção da empresa. Um processo de treinamento planejado e sistemático pode contribuir para auxiliar a organização a melhorar suas capacidades e para alcançar seus objetivos (ABNT, 2001).

Para Lacombe (2005):

Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando. Preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades. (LACOMBE, 2005, p. 311)

Segundo Bohlander e Snell (2010), o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Baseando-se nisso, é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos. Em muitas empresas, dificilmente ocorre a ligação entre os objetivos estratégicos e os programas de treinamento. Os gerentes devem estar atentos às metas e estratégias da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas.

2.2 Gestão de Documentos

A informação é vital para as organizações e merece ser tratada como um recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros. As organizações necessitam formular uma política institucional para a informação, visando que o seu acesso seja fácil e imediato a todos quantos dela necessitarem, a fim de dar aos tomadores de decisão o suporte necessário, para que eles possam tomar decisões certas e adequadas e assegurar transparência aos atos administrativos (SHELLENBERG, 2006).

A aplicação dos procedimentos de gestão documental vem sendo adotada por diversas organizações, à medida que torna os documentos colaboradores das administrações. Bae e Kim (2002) afirmam que os documentos desempenham um papel importante nos processos de negócio, pois são amplamente utilizados como suportes de dados por muitas instituições.

O Arquivo Nacional (1995, p. 11) considera que documento “é toda informação, registrada em um suporte material, suscetível de ser utilizada para consulta, estudo, prova e pesquisa, pois comprovam fatos, fenômenos, formas de vida e pensamentos do homem numa determinada época ou lugar”.

A gestão de documentos aparece como um conceito, na prática arquivística, que ultrapassa a guarda e a conservação da informação registrada em um suporte. O termo gestão está ligado à administração, ao ato de gerenciar, o que expressa que ela está presente nas fases de produção, utilização, conservação e destinação dos documentos, permitindo a rápida localização da informação para a tomada de decisão (CALDERON ET. AL., 2004).

O Arquivo Nacional (1995) define a gestão de documentos, ressaltando sua importância, ao dizer que:

Gerir documentos, seu sentido mais amplo significa não só racionalizar e controlar a produção documental, garantir o uso e a destinação adequados dos mesmos, mas principalmente assegurar ao governo e ao cidadão o acesso pleno às informações contidas nos documentos, tarefa por excelência dos arquivos. (ARQUIVO NACIONAL, 1995)

A gestão de documentos estando ligada à questão da qualidade pode trazer benefícios para o funcionário da instituição, como a melhoria da condição de trabalho através da obtenção de satisfação em prestar um bom serviço, o que acarretaria em melhor atendimento aos clientes e, conseqüentemente, em uma melhoria da imagem da instituição (TITU ET. AL., 2012).

Castillo Guevara (2007) defende que a gestão de documentos suporta os processos de tomada de decisões, auxiliando na administração da organização. Segundo o autor, algumas melhorias, que a aplicação das metodologias da gestão de documentos pode promover, são: facilitar a otimização dos processos nas organizações, minimizar os custos em relação ao armazenamento, diminuir a duplicidade de informação, garantir a recuperação, melhorar os fluxos de informação e documentos.

2.3 Sistema de Informação

A informação é um dos bens mais valiosos para as organizações. Então, é importante possuir um instrumento que seja capaz de disponibilizar as informações com agilidade e gerenciá-las para que a organização possua condições de tomar decisões. Segundo Stair e Reynolds (2005), informação pode ser definida como um conjunto de fatos organizados de tal maneira que possam obter valor adicional, maior do que o valor dos fatos individuais.

De acordo com Turban, McLean e Wetherbe (2004):

Um sistema de informação baseado em computador é um sistema de informação que utiliza a tecnologia de computação para executar algumas ou todas as tarefas desejadas. Pode compor-se de apenas um computador pessoal e software, ou incluir milhares de computadores de diversos tamanhos com centenas de impressoras, plotadores e outros equipamentos, bem como redes de comunicação e banco de dados. (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004, p. 39)

Pereira e Fonseca (1997, p. 241) dizem que os sistemas de informação têm como objetivo “... a captura e/ou a recuperação de dados e sua análise em função de um processo de decisão. Envolve, de modo geral, o decisor, o contexto, o objetivo da decisão e a estrutura de apresentação das informações”.

Joseph, Debowski e Goldschmidt (2013) afirmam que as organizações implementam programas de gerenciamento de registros e investem em sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos e registros para que a informação possa ser acessada pela pessoa certa, na hora certa, com o mínimo de esforço e custo.

Os Sistemas de Informação dependem de informática ou tecnologia, porém dependem mais ainda de conhecimentos administrativos e operacionais para serem elaborados. Por esta razão, as rotinas, os processos, devem estar muito bem organizados. Cruz (2002, p. 97) diz que “só haverá sentido em investir-se em qualquer tecnologia se soubermos por que e para que iremos utilizá-la”.

De acordo com Sordi (2008), a interação humana é um aspecto importante para o desenvolvimento de um sistema completo e adequado para organização, pois, através do conhecimento dos envolvidos, a empresa responsável pela elaboração do sistema estará buscando atingir ao máximo o desejado para administração dos processos e satisfação dos usuários.

A implementação de um sistema de gestão documental surge da necessidade de substituir cada vez mais documentos em papel e também de oferecer ferramentas confiáveis para uma administração eficaz. Para que o sistema possa funcionar realmente, ele deve ser projetado de acordo com as necessidades dos funcionários (COSTOIU ET. AL., 2012).

Van Bruggen (2013b) diz que a separação de conteúdo e contexto de uso no preenchimento de sistemas de informações são fundamentais, pois podem impactar significativamente as soluções. Desta forma, a tecnologia escolhida para ser empregada na organização deve ser compreendida como uma ferramenta que pode garantir qualidade e competitividade, satisfazendo as necessidades dos clientes.

2.4 Controle do Trâmite de Processos

Cada vez mais os negócios de uma empresa geram documentos que precisam circular dentro da instituição. Um destes documentos é o processo. Para Paes (2004, p.27), processo é o “termo geralmente usado na administração pública, para designar o conjunto de documentos, reunidos em capa especial, e que vão sendo organicamente acumulados no decurso de uma ação administrativa ou judiciária”.

A rapidez em localizar as informações contidas nos processos durante sua tramitação pode ser considerada hoje uma prioridade nas organizações. Desta forma, as atividades de protocolo são essenciais, uma vez que visam o controle dos processos que ainda tramitam no órgão, de modo a garantir a imediata localização, recuperação dos mesmos, possibilitando assim o acesso à informação.

Bernardes e Delatorre (2008) afirmam que para realizar o controle dos documentos, desde sua produção até a sua destinação final, torna-se necessário assegurar a integração dos protocolos com os arquivos visando à padronização dos procedimentos técnicos. Tal integração possibilitará que os documentos possam ser localizados rapidamente, não apenas durante sua tramitação, mas também durante o período em que aguardam o cumprimento de seus prazos no arquivo corrente, intermediário e permanente.

De acordo com Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2009), o controle de documentos é essencial, pois permite, entre outros pontos, que os documentos em circulação sejam identificáveis; e haja um controle sobre os documentos em circulação, no que se refere à local ou áreas funcionais em que os documentos se encontram, quais documentos, revisões e versões vigentes, número de cópias e outras informações pertinentes ao controle da circulação dos documentos.

Van Bruggen (2013a) relata que em uma moderna gestão de documentos, para promover melhorias, deve-se atentar para a harmonização dos requisitos regulamentares. Através da padronização das rotinas e sua manualização, pode-se facilitar o controle das atividades, promover a qualificação e desenvolvimento da equipe, e assim gerar percepção de credibilidade e satisfação por parte dos clientes. Juran e Gryna (1991) afirmam que sem a padronização não há o devido controle.

Kojima e Iwata (2012) relatam que as empresas apresentam preocupações sobre a saída de conhecimento e know-how, devido à transferência ou aposentadoria de pessoal experiente, ou falhas de transferência de conhecimento. Para evitar a descontinuidade do trabalho, as organizações devem manter as informações importantes através da utilização de mecanismos formais de documentação.

De acordo com Mendonça (2010), os manuais são vantajosos, pois:

(...) constituem uma importante e constante fonte de informações sobre as práticas da organização. Além de facilitar o processo de efetivação das políticas e instruções de trabalho e das funções administrativas, auxiliando na fixação dos critérios, dos parâmetros e dos padrões, bem como possibilitando a uniformização quanto ao uso da terminologia inerente ao processo administrativo. (MENDONÇA; 2010, P. 68).

Segundo Araujo (2001, p.107), “o objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização.” O autor defende que o manual é um instrumento de permanente consulta e deve ser elaborado de maneira que não limite a criatividade dos usuários.

3 Metodologia

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, em que a finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, baseados na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, e descritiva, que tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação aos meios, utilizou-se a pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e dissertações, cujo objetivo é, a partir de conceitos teóricos, entender melhor o contexto em que o assunto está inserido e conhecer o posicionamento dos pesquisadores sobre a questão; e o estudo de caso, pois tem foco em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real (YIN, 2001).

O estudo trata-se de um estudo de caso do tipo único em que a unidade de análise foi o CEFET-RJ, Unidade Maracanã. Como técnica para coleta de dados, aplicou-se a observação participante e o questionário. O instrumento de pesquisa (questionário) contém 22 questões fechadas, sendo que todas apresentam um campo para observações, onde o participante pôde se sentir à vontade para expressar sua opinião. O questionário foi distribuído a 94 servidores. Destes, 66 foram respondidos, o que representa 70% do total aplicado.

Na construção do questionário, foi utilizada a escala Likert, graduando-se as respostas de 1 a 5, seguindo um grau de concordância. Este grau representa o quanto os respondentes concordam com as afirmativas relativas a gerenciamento de processos, gestão de documentos, sistema de informação e controle do trâmite de processos. Esse grau foi distribuído conforme as definições: 1-Discordo totalmente (DT) / 2-Discordo (D) / 3-Neutro (N) / 4-Concordo (C) / 5-Concordo totalmente (CT).

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, já que os questionários foram distribuídos conforme disponibilidade dos funcionários em responder, e de tipicidade, uma vez que foram selecionados elementos que o pesquisador considerou representativos do grupo (VERGARA, 2006).

Os questionários foram aplicados aos servidores técnico-administrativos, níveis D e E, do CEFET-RJ, Unidade Maracanã. Como exercem função administrativa, estes funcionários tanto conhecem os procedimentos administrativos como desempenham o papel de clientes em

determinados processos. Escolheu-se também os setores da instituição onde ocorre maior trâmite de processos.

Para obter informações que levem a um entendimento sobre como é feito o controle do trâmite de processos no CEFET-RJ e que possam auxiliar na realização da proposta de melhoria de tramitação de processos, trazendo satisfação para os clientes, as respostas ao questionário foram submetidas a uma análise quantitativa e qualitativa. Os dados foram tratados estatisticamente, efetuando-se o registro e a quantificação das ocorrências simples, servindo para a observação da percentagem das ocorrências assim como a análise das variáveis.

4 Resultados

Mediante levantamento e análise dos dados, em consonância com a literatura estudada, apresenta-se no quadro 02 um diagnóstico da situação da instituição pública federal de ensino, assim como a proposta de melhoria de tramitação de processos.

Aspectos	Situação atual do CEFET-RJ	Proposta de Melhoria
Gerenciamento de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • A falta de adoção do gerenciamento de processos está causando problemas na tramitação de processos. • A instituição não tem mapa contendo as atividades de tramitação de processos. • Os clientes não são ouvidos com relação às suas necessidades. • Os funcionários não recebem treinamento sobre a gestão de 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção do gerenciamento de processos, que permitiria, entre outros benefícios, uma melhor compreensão do funcionamento da instituição, definição adequada de responsabilidades, e a eliminação de atividades redundantes (NETTO, 2004). • Confecção de um mapa de atividades, detalhando o trâmite de processos, a fim de fornecer uma visão sistêmica da organização e possibilitar um trabalho mais produtivo através de sua função de registro, documentação (CERQUEIRA, 2010)(VILLELA, 2000). • Captura da opinião dos clientes, pois um dos objetivos do gerenciamento de processos é tornar os processos adaptáveis, acompanhando a variação das necessidades dos clientes (HARRINGTON, 1993)(TUCKOVA e TUCEK, 2010).

	processos.	<ul style="list-style-type: none"> Realização de treinamento, uma vez que ele contribui para que o empregado possa exercer sua função de forma mais eficiente. O treinamento deve ser uma prática constante e deve ser desenvolvido de forma que possa contribuir para a realização das metas gerais da empresa (LACOMBE, 2005)(BOHLANDER e SNELL, 2010).
Gestão de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> Não é fácil recuperar a informação contida em um processo, nem na forma manual e nem na informatizada, e muitas vezes não se recupera o processo inteiro. As informações contidas nos processos não são utilizadas pela instituição. O servidor não tem conhecimento sobre a gestão de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação da gestão de documentos, com o objetivo de melhorar os fluxos de informação e documentos, e principalmente garantir ao governo e ao cidadão o acesso pleno às informações contidas nos processos (CASTILLO GUEVARA, 2007) (ARQUIVO NACIONAL, 1995). Gestão dos documentos, permitindo a rápida localização da informação para que sirva de suporte para a tomada de decisão (SHELLENBERG, 2006). Capacitação do funcionário sobre a gestão de documentos, proporcionando um aumento dos conhecimentos do funcionário da instituição, que apresentaria maior domínio sobre o assunto e teria satisfação em prestar um melhor atendimento aos clientes (TITU ET AL., 2012).
Aspectos	Situação atual do CEFET-RJ	Proposta de Melhoria
	<p>Existe um sistema informatizado para o trâmite de processos, mas que apresenta falhas, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não permite que as informações sejam acessadas de qualquer lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de um sistema de informação para o trâmite de processos de maneira que a informação pudesse ser acessada pela pessoa certa, na hora certa, com o mínimo de esforço e custo (JOSEPH, DEBOWSKI E GOLDSCHMIDT, 2013). Atualização contínua das informações contidas no sistema, com o propósito de que sejam consistentes e possam resultar em

<p>Sistema de Informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não apresenta informações confiáveis, pois nem sempre o processo se encontra onde consta no sistema. • No desenvolvimento do sistema, os usuários não foram consultados. 	<p>maior eficiência dos processos (VAN BRUGGEN, 2013).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização da informação, através do sistema, para auxiliar no processo de decisão (PEREIRA E FONSECA, 1997). • Desenvolvimento de um sistema de acordo com as necessidades dos funcionários, buscando atingir ao máximo o desejado para administração dos processos e satisfação dos usuários, pois para investir em qualquer tecnologia, primeiro é preciso saber por que e para que ela será utilizada (COSTOIU ET. AL., 2012) (SORDI, 2008)(CRUZ, 2002).
<p>Controle do Trâmite de Processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algumas vezes não ocorre o registro dos processos. E quando ocorre, existem vários registros diferentes para um mesmo processo, dificultando o controle dos mesmos. • Existem normas sobre tramitação de alguns processos, como processos de compras de bens e serviços, só que não são cumpridas. Mas, em geral, não existem normas para as tarefas de rotina e a falta de padronização compromete o fluxo de trabalho. • Não existe manual para tramitação de processos, o que gera uma perda de conhecimento com a saída de funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle dos processos através do registro realizado pelo Protocolo. Assim, os processos em circulação seriam identificados por um único registro, facilitando o controle e rápida recuperação das informações (CARPINETTI, MIGUEL e GEROLAMO, 2009). • Definição de padrões para as ações de gestão documental, a fim de melhorar o fluxo de trabalho, auxiliando também os indivíduos da organização a desempenhar suas tarefas com confiança, responsabilidade e obtendo um ótimo desempenho (BERNARDES e DELATORRE, 2008) (JURAN e GRINA, 1991) (VAN BRUGGEN, 2013a). • Elaboração de manual de procedimentos, pois uniformiza as ações e constituem uma importante e constante fonte de informações sobre as práticas da organização, além de minimizar a perda de conhecimento com a saída de pessoal experiente e evitar a descontinuidade do trabalho. Depois de pronto, o manual deve ser um instrumento de permanente consulta (KOJIMA e IWATA, 2012) (MENDONÇA, 2010).

Quadro 02 – Proposta de Melhoria
Fonte: Elaborado pela autora

Por meio das análises dos resultados, pode-se perceber a dificuldade em controlar o trâmite de processos, devido ao fato de estes percorrerem vários setores da instituição e não existir padronização dos procedimentos de registro e nem um sistema de informação confiável que permita a rápida recuperação da informação. Um respondente colocou no campo das observações que não é fácil recuperar a informação contida em um processo, nem na forma manual e nem na informatizada, e muitas vezes não se recupera o processo inteiro.

Confrontando-se as respostas do questionário com o arcabouço teórico, destaca-se que de acordo com Van Bruggen (2013b), a transparência e consistência das informações podem resultar em maior eficiência e flexibilidade dos processos. Joseph, Debowski e Goldschmidt (2013) afirmam que as organizações implementam programas de gerenciamento de registros e investem em sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos e registros para que a informação possa ser acessada pela pessoa certa, na hora certa, com o mínimo de esforço e custo.

Ressaltando a importância do manual, Kojima e Iwata (2012) relatam que as empresas apresentam preocupações sobre a saída de conhecimento e know-how, devido à transferência ou aposentadoria de pessoal experiente, ou falhas de transferência de conhecimento e que, para evitar a descontinuidade do trabalho, as organizações devem manter as informações importantes através da utilização de mecanismos formais de documentação.

Bernardes e Delatorre (2008) dizem que para realizar o controle dos documentos, desde sua produção até a sua destinação final, torna-se necessário assegurar a integração dos protocolos com os arquivos visando à padronização dos procedimentos técnicos. Juran e Gryna (1991) afirmam que sem a padronização não há o devido controle.

As respostas do questionário mostraram que a falta de adoção do gerenciamento de processos está causando problemas na tramitação de processos e que o servidor não apresenta conhecimento sobre a gestão de documentos. Para demonstrar isto, um participante relatou que deveria haver o mapa para tirar dúvidas e outro anotou que não só um mapa, como também manuais relativos às atividades.

Em relação à adoção do gerenciamento de processos, Netto (2004) diz que implicaria em: melhor entendimento do funcionamento da organização, definição adequada de responsabilidades, utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas e a eliminação de atividades redundantes.

Para Cerqueira (2010), o mapa de atividades detalha o trabalho feito pela unidade de negócio, fornecendo uma visão sistêmica que possibilita identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias.

Quanto à questão da gestão de documentos, Calderon et. al. (2004) diz que o termo gestão está ligado à administração, ao ato de gerenciar, o que expressa que ela está presente nas fases de produção, utilização, conservação e destinação dos documentos, permitindo a rápida localização da informação para a tomada de decisão.

5 Conclusão

É notório que, nos dias de hoje, as cobranças da sociedade relativas à melhoria e controle dos procedimentos, que afetavam somente as organizações privadas, agora também atingem o setor público. Desta forma, as instituições públicas buscam instrumentos que possam atender aos anseios dos cidadãos e, ao mesmo tempo, facilitar o trabalho do funcionário.

Pensando nisto, a proposta de melhoria para auxiliar no controle mais efetivo da tramitação dos processos e, conseqüentemente, trazer maior satisfação para clientes internos e externos precisava apresentar itens que proporcionem benefícios para o funcionário, que teria satisfação em prestar um bom serviço, o que acarretaria em melhor atendimento aos clientes e, conseqüentemente, em uma melhoria da imagem da instituição.

Quanto aos aspectos identificados na literatura que tragam melhorias para o funcionamento do trâmite de processos, e conseqüentemente maior satisfação para clientes internos e externos, pode-se destacar:

- O gerenciamento de processos, que permitiria, entre outros benefícios, uma melhor compreensão do funcionamento da instituição, definição adequada de responsabilidades, e a eliminação de atividades redundantes;
- A gestão de documentos, que objetiva melhorar os fluxos de informação e documentos;
- O sistema de informação, para que a informação pudesse ser acessada pela pessoa certa, na hora certa, com o mínimo de esforço e custo; e
- O controle do trâmite de processos, através da definição de padrões e elaboração de manuais, a fim de melhorar o fluxo de trabalho, auxiliando também os indivíduos da organização a desempenhar suas tarefas com confiança.

Por meio da análise dos resultados, constatou-se as principais dificuldades enfrentadas pela instituição pública federal de ensino em controlar os processos:

- Não realização de treinamento;
- A falta de mapa de atividades;

- O sistema de informação que não foi desenvolvido de acordo com as necessidades dos usuários; e
- A inexistência de padronização e manuais de procedimentos.

Para que o quadro que apresenta a proposta de melhoria fosse bem estruturado, optou-se por realizar um comparativo entre a situação atual e a proposta. Desta forma, o quadro mostra as deficiências da tramitação de processos e sinaliza de que é possível e viável a realização de melhorias.

Considerando que um trabalho de pesquisa não se esgota em si mesmo, esta dissertação aponta que ainda existem outras possibilidades de estudo que não foram abordadas. A fim de dar continuidade a esta pesquisa, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos que aprofundem as questões tratadas nesta dissertação, como:

- Verificação do grau de satisfação do cliente através do uso de indicadores;
- Investigação se a proposta de melhoria se aplica a outras instituições públicas de ensino; e
- Implantação de cada um dos aspectos sugeridos na proposta.

Por fim, espera-se que o presente estudo possa ser um instrumento que, ao ser aplicado, venha a trazer uma maior satisfação dos clientes internos e externos da instituição e maior rapidez no acesso às informações relativas aos processos, representando uma efetiva melhoria no que diz respeito ao trâmite de processos. Além disso, acredita-se que possa servir de base a todas as instituições de ensino que buscam solucionar questões similares.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 10015:2001, **Gestão da Qualidade**: Diretrizes para treinamento. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro, 1995. (Publicações Técnicas, 47)

BAE, H.; KIM, Y. A document-process association model for workflow management. **Computers in Industry**, vol. 47, no. 2, pp. 139-154. 2002.

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

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Tradução de Human Resource Management, 14ª edição norte-americana.

CALDERON, W. R.; CORNELSEN, J. M.; PAVEZI, N.; LOPES, M. A. **O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário**. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652004000300011&script=sci_arttext> Acesso em: 06 ago 2013.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTILLO GUEVARA, J. del. La Gestión de documentos de archivo en la nueva economía: su importancia en el Sistema Bancario Nacional. **Ciencias de la Información**, v.38, nº3. 2007.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA. **Estatuto**. Disponível em: http://cefet-rj.br/files/instituicao/outros/novo_estatuto.pdf. Acesso em: 30 jan 2014.

CERQUEIRA, J. **Sistemas de Gestão Integrados - ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: Conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

COSTOIU, M.; PLESU, V.; ISOPESCU, R.; SORIGA, S.G.; ALESINCU, S.H.; ARSENE, I. Electronic document management information system for universities. **Chemical Engineering Transactions**, vol. 29, pp. 1639-1644.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos – Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. In **Revista de Administração de Empresas**, jan./mar 2000.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando os processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JOSEPH, P.; DEBOWSKI, S.; GOLDSCHMIDT, P. Search behaviour in electronic document and records management systems: An exploratory investigation and model. **Information Research**, vol. 18, no. 1. 2013.

JURAN, J.; GRZYNA, F. M. **Controle de Qualidade - handbook**. São Paulo: Makron, 1991.

KOJIMA, H.; IWATA, K. Seamless management of paper and electronic documents for task knowledge sharing. **Electronics and Communications in Japan**, vol. 95, no. 8, pp. 52-63. 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

MENDONÇA, R. R. S. **Processos Administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2010.

NETTO, C. A. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. 146 p. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PAES, M. L. **Arquivo: Teoria e Prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos Modernos: Princípios e Técnicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

TITU, A. M.; OPREAN, C.; MARINESCU, N.; VLAD, A. Documents management in accordance with the Quality Management System in the local public administration. **Quality - Access to Success**, vol. 13, no. SUPPL.5, pp. 273-278. 2012.

TUCKOVA, Z.; TUCEK, D. Knowledge services in business Process Management: A new way for increasing of productivity? **WSEAS Transactions on Communications**, vol. 9, no. 10, pp. 658-668. 2010.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAN BRUGGEN, H. Modern document management: The content of technical solutions seen in the context of regulatory use. **Regulatory Rapporteur**, vol. 10, no. 6, pp. 7-9. 2013a.

_____. Modern document management the content of technical solutions seen in the regulatory context of use: Part 2 - Transparency and consistency. **Regulatory Rapporteur**, vol. 10, no. 7-8, pp. 28-32. 2013b.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção / UFSC, Florianópolis, SC, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.