

ISRAEL DE CARVALHO DRUMOND ARAÚJO

**REDESENHO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA:**  
UMA APLICAÇÃO PARA MELHORIA DO PROTOCOLO SETORIAL DA UFF  
EM VOLTA REDONDA

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública, modalidade presencial, do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Prof.: Carlos José Vieira Martins

Volta Redonda  
2013

# **TERMO DE APROVAÇÃO**

ISRAEL DE CARVALHO DRUMOND ARAÚJO

## **REDESENHO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA APLICAÇÃO PARA MELHORIA DO PROTOCOLO SETORIAL DA UFF EM VOLTA REDONDA**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora do Curso de Administração Pública da Universidade Federal Fluminense – UFF.

Volta Redonda, 12 de dezembro de 2013

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Carlos José Vieira Martins, UFF, orientador

---

Alessandra dos Santos Simão, UFF

---

Júlio César Andrade de Abreu, UFF

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por fazer na minha vida sua Santíssima Vontade, permitindo que eu chegasse até aqui e a força por Ele dada. À família, em especial pela minha mãe, por ter(rem) vivido de perto estes quatro anos. Aos amigos (da *Network* e fora dela), por tornarem esta caminhada mais fácil e divertida, além de terem me ensinado a acreditar nos outros, por me mostrarem que ainda há esperança nas pessoas, e, para algum deles, o valor de se lutar, que não há situação ruim ou tragédia que possa destruir sonhos quando se tem o desejo de prosseguir, por mais difícil que esteja. Ao professor Carlos Vieira, pela orientação, paciência e boa vontade em concretizar este trabalho. Ao pessoal do Protocolo, por me dar todo o auxílio necessário para que este trabalho existisse, pela motivação (e amizade) e boa vontade que tiveram ao me receber e para acompanhar este trabalho.

## RESUMO

O conteúdo apresentado neste trabalho visa explicar uma melhor forma de funcionamento de serviços administrativos no setor público, através do conhecimento e aplicação dos princípios da Gestão da Qualidade, desenvolvendo fluxogramas e redesenho de processos. Como objeto de estudo, foi selecionado o Protocolo Setorial da UFF, em Volta Redonda, localizado no *campus* Aterrado, por suas características, e por ser um setor adequado à aplicação das melhorias. Após buscar na bibliografia os conceitos de qualidade no setor público, gestão de processos e de ferramentas ligadas a tais princípios, além de conhecer o que faz o setor, levantou-se as atividades realizadas pelo setor, para darem base ao mapeamento das rotinas, expressos pelos fluxogramas, e à análise e solução dos problemas encontrados. Após isto, verificou-se as soluções viáveis que sanariam os problemas como um todo que, neste caso, seria a informatização de certos procedimentos. Por fim, redesenhou-se as rotinas, com as mudanças propostas já aplicadas, e refez-se os fluxogramas, para avaliar o que havia melhorado. Concluiu-se, com estes resultados, que certas mudanças são necessárias à eficiência dos serviços públicos, sem, no entanto, extinguir certos formalismos, e para que se alcance a eficiência destes serviços, significando que devem ser adaptáveis quando possível.

Palavras-chave: Qualidade Total no setor público; Qualidade total; Serviços administrativos; Gestão e redesenho de processos.

## **ABSTRACT**

This work seeks to explain a new way for office services operation on Public Sector, using and applying Total Quality Management principles, through flowchart drawing and process redesign. The object used in the study was UFF's Documents and Mailing Sector, at Volta Redonda. The sector was chosen by its features, and its adequacy for the application of such improvements. After bibliographical researches about the concepts of quality on the Public Sector, as well as Process and Tool Management related to, together with a field research about the functioning of the Sector, its activities were registered and then put up, so that both the mapping of the routines, expressed by the flowcharts, and the analysis followed by the solutions of the problems found throughout the process, were based upon them. Then, according to this inquiry, was inferred that the solution for the problem as a whole, in this case, should be the informatization of certain procedures. After that, the routines were redesigned, with the proposed changings already applied in, and the flowcharts were remade, in order to verify what has been improved. In the end, the conclusion is that, through all these results, certain changes are necessary for a more efficient Public Service, without, however, extinguish certain formalisms, and also for a far-reaching efficiency of such services, aiming that they should be as much adaptable as its possibilities permit.

**Keywords:** Total Quality Management applied to Public Sector; Documentation sector; Process management.

## SUMÁRIO

<b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>2 METODOLOGIA</u></b> .....	<b>9</b>
<b><u>3 REFERENCIAL TEÓRICO</u></b> .....	<b>11</b>
3.1 Qualidade nos serviços publicos .....	11
3.2 Protocolo e documentação.....	14
3.3 Processos: definição, gestão e redesenho .....	15
3.4 Fluxograma.....	20
<b><u>4 ESTUDO DE CASO</u></b> .....	<b>24</b>
4.1 O setor .....	24
4.2 Controle e expedição de documentos – expediente simples.....	25
4.3 Abertura e autuação de processos.....	27
4.4 Desarquivamento de processos.....	27
4.5 Análise das atividades .....	28
4.6 Proposta de melhoria .....	31
<b><u>5 CONCLUSÃO</u></b> .....	<b>33</b>
<b><u>6 REFERÊNCIAS</u></b> .....	<b>36</b>
<b><u>7 ANEXOS</u></b> .....	<b>38</b>
7.1 Fluxograma de controle e expedição de documentos – expediente simples - atual .....	38
7.2 Fluxograma de abertura de processos - atual .....	41
7.3 Fluxograma de desarquivamento de processos .....	42
7.4 Fluxograma de controle e expedição de documentos – expediente simples –proposto .....	43
7.5 Fluxograma de abertura de processos –proposto.....	44

## **1. INTRODUÇÃO**

A partir da década de 80, houve um repensar na gestão pública, como organização. Ou, nas palavras de Abrucio (2005, p. 173-174), num contexto chamado de revolucionário, onde novos conceitos surgiram para substituir os antigos: administração por objetivos, serviços públicos “personalizados”, qualidade total, entre outros, que são medidas que visam modificar e melhorar, de forma abrangente, a organização burocrática dos serviços públicos.

Percebe-se que nesta época, há uma insatisfação generalizada com os excessos dos serviços públicos, e, uma das alternativas encontradas, foi adaptar as práticas da gestão empresarial no âmbito público, para garantirem a qualidade dos serviços prestados. Fazendo uma ligação conceitual, Rocha (2011, p. 49) afirma que a qualidade, como política pública, foi adotada nos anos 80, e que visava alinhar normas e procedimentos com o objetivo das organizações, criando assim um sistema de gestão por objetivos. Somado a isto, adotou-se também a satisfação dos usuários como premissa, numa clara apropriação dos conceitos de Gestão da Qualidade Total e seu ferramental.

Em suma, processos são essenciais para uma ótima prestação de serviço, pois se trata de algo crítico à manutenção da integridade e informação, de pessoas, coisas e eventos. Portanto, o serviço é essencial para a preservação daqueles que desfrutam das atividades prestadas pela instituição, direta ou indiretamente. E, faz-se necessária a criação de critérios de qualidade, de modo a viabilizar a percepção, análise, conhecimento e avaliação. Com isto, chega-se a um ponto crítico: como melhorar a gestão pública internamente? Como eliminar falhas, excessos e gargalos administrativos, sem prejudicar o formalismo necessário à execução dos serviços e atividades do setor público e manter um atendimento universal, mas que consiga atender às expectativas dos usuários? Como garantir eficiência e eficácia, adaptáveis ao local de serviço?

Diante da exposição dessas questões, o presente trabalho tem por objetivo geral aplicar os princípios da gestão da Qualidade no setor de protocolo setorial, da Universidade Federal Fluminense, em Volta Redonda. E, deste modo, os objetivos específicos podem ser definidos do seguinte modo:

- Mapear os processos atuais, para perceber a importância de um possível redesenho;
- Desenhar e analisar os fluxogramas a partir das informações coletadas;
- Redesenhar os fluxogramas, a partir dos resultados obtidos
- Propor uma melhoria em sua execução, caso seja necessário, aplicando os princípios da Qualidade Total aos processos;



## **2. METODOLOGIA**

Fez-se uma revisão bibliográfica, nos conteúdos relacionados à gestão e redesenho de processos em serviços, dando ênfase às práticas de qualidade, buscando aplicá-las à gestão documental. Tal conteúdo é útil para facilitar o entendimento na área, e definir qual abordagem é adequada ao trabalho, além de basear teoricamente as atividades do setor, e definir quais serão as melhores ferramentas a serem aplicadas.

Também, falou-se sobre o protocolo como setor organizacional, suas rotinas e procedimentos. Após isso, o trabalho passou para sua parte prática, usando o método do estudo de caso.

O estudo de caso é útil nessas situações, pois permite a análise de uma situação, aplicação de instrumentos e métodos de análise, e, portanto uma interpretação, baseada em uma situação existente, na qual se insere o caso a ser estudado, e é adequado para análises de pouco alcance, feita no decorrer deste trabalho (ALENCAR, 2004, p. 69).

Ainda Alencar (2004, p. 69), complementado por Sampieri *et al.*, (2006, p. 274-278), o estudo de caso deste trabalho teve um foco qualitativo, ao se buscar informações que não são quantificáveis. E, o estudo seguiu um modelo não-experimental transversal, por não apresentar análise temporal, exploratório, por consistir em observação, conhecimento e entendimento, e instrumental.

O objeto do estudo é o funcionamento do protocolo, como dito anteriormente, e deu-se em três etapas:

1. A primeira consistiu no levantamento de informações sobre o serviço do protocolo. Para esta etapa, usaram-se duas técnicas de levantamento de informações: a entrevista, que foi gravada, e a observação. Por que ambas?

A entrevista oferece inúmeras vantagens e sua aplicação é incentivada pela maioria dos estudiosos. (...) A entrevista, tem como objetivo – entre tantos outros - minimizar resistências e, também, o de envolver os entrevistados, proporcionando um maior grau de participação e discussão. A observação pessoal subsidia o estudo da organização. É um meio de comparar as informações de entrevistas e questionários. Aplicando-se a entrevista, fica facilitado o uso da observação, pois, durante o seu desenrolar, cabe ao entrevistador verificar o que ocorre na área sob alcance do seu olhar. (ARAÚJO, 1994, p. 64)

Logo, após apontar a relevância e finalidade de aplicar a entrevista em conjunto com a observação, os pontos abordados nas entrevistas foram:

1. Características gerais do serviço
  2. Pessoas e processos envolvidos
  3. Procedimentos mais realizados
  4. Situações relevantes e a ação empregada nas mesmas
2. Após o levantamento, fez-se os fluxogramas dos processos, de modo a identificar as rotinas e facilitar tanto o processo de entendimento como a identificação de potenciais problemas de rotinas. Neste trabalho, o fluxograma de colunas foi útil, por dispor os órgãos, isto é, os agentes envolvidos no fluxo em forma de coluna, de modo a facilitar a análise do processo, seu agente, e sua inter-relação. (FONTES e FONTES, 2008, p. 144-145).
3. Após a confecção e análise de rotinas, foi feita a análise e aplicação dos princípios da qualidade nas rotinas, havendo problemas ou não, pois o serviço do protocolo é útil à organização, pois por ali passam documentos e informações de grande relevância a ela. O método de análise foi a análise *as is* (como é) e *should be* (como deveria ser), visando uma comparação entre a situação atual e uma situação proposta, em que há a aplicação de melhorias.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

Com a adoção das ideias e práticas gerenciais na esfera da Administração Pública, necessitou-se direcionar os esforços para uma gestão mais “limpa”, isto é, flexível, em que qualidade é uma constante. Logo, por que estudar qualidade em serviços públicos?

(...)Qualidade identifica-se com conformidade, em determinadas especificações. (...) Nos anos 80, qualidade passa a significar satisfação dos consumidores. Ao adoptar o conceito de cliente, em detrimento do cidadão, o *New Public Management* apropriou-se do TQM(...). (ROCHA,2011, p. 49)

Assim, percebe-se que, com a reforma do Estado no anos 80/90 em âmbito mundial, na qual houve a aplicação dos conceitos de gestão por resultado na gestão pública, e de igual modo foco na eficácia dos procedimentos, houve também um crescente interesse em estudar a qualidade dos serviços públicos, e em perceber o público como cliente e beneficiário.

Isto não exclui, também, as entidades públicas pois, como componentes da Administração Pública, representam o interesse público, ainda que indiretamente. Logo, como se trata de algo voltado a um público amplo, necessita-se então de aplicar a premissa básica de “adequação ao uso”, cujo inaugurador foi Juran (ROCHA, 2011, p. 49).

Cabe, porém, definir o conceito de serviço público. Existem vários conceitos segundo a abordagem (jurídica, social ou administrativa), mas todas convergem para um ponto. Neste ínterim, Meirelles (2012, p. 373) afirma que “não existe um conceito claro acerca do que é

serviço público, e depende das variáveis políticas, econômicas e sociais da comunidade em que está inserida, e que também depende da história na qual a comunidade está inserida.” Então, de modo a dar uma definição mais sintética e uniforme acerca do conceito de serviço público, Carvalho Filho (2010, p. 350) nos completa da seguinte forma: “serviço público é toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob regime de direito público, com vistas à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade.”

Em outras palavras, o serviço público, qualquer que seja, pode ser prestado por seus próprios meios, ou pelos terceirizados competentes à prestação, sujeitos a um regime diferente de jurisdição (submissão direta à Constituição, entre outros) e que tem por finalidade tanto servir ao interesse público diretamente, se o serviço for de grande amplitude (saúde e educação), como indiretamente, em caso de um serviço mais restrito, como uma empresa pública. Não importando qual seja a relação com a coletividade, o Estado deve controlar seus prestadores de serviço, de modo a preservar o interesse público.

Ainda, segundo Rocha (2011, p. 53), há outro problema para uma gestão de qualidade plenamente eficiente nos serviços públicos, além da própria definição de serviço público discutida anteriormente neste trabalho; devido à amplitude de “clientes” beneficiários dos serviços públicos, existem muitas exigências conflitantes entre tais clientes, impossibilitando a prestação de um serviço uniforme. Também, Rocha (p. 54) considera o fato de que as obrigações do ente público estão além da entrega do serviço, no sentido em que a sociedade, na maioria das vezes, arca com o custo dos serviços, porém somente uma parte dela é diretamente beneficiada. Ora, surge, portanto, um impasse: os agentes que arcam com os custos querem minimizá-los, enquanto os beneficiários diretos preferem serviços de alta qualidade, ainda que signifique maiores custos, pois não os pagam de forma direta.

Assim, o ente público fica neste dilema: ou opta por um preço menor, ou pela qualidade do seu serviço, de modo a contemplar o princípio jurídico do interesse público, e ao mesmo tempo, superar as expectativas deste interesse. Ainda, segundo Rocha (p. 54), a própria relação entre a gestão da qualidade e o conceito de serviços é um tanto conflituosa. O que comprometer a implantação de modelos efetivos e eficazes, pelo fato de a gestão da qualidade ser pensada para a indústria de produtos, enquanto que o setor público fornece serviços quase que exclusivamente. Logo, é algo impreciso prever a percepção dos usuários dos serviços, já que ela é única, tornando complexa a criação de um modelo de gestão de qualidade em serviços. Portanto, pode-se pensar em cinco dimensões úteis para gerenciar a

qualidade em serviços, que são genéricas para qualquer prestação de serviço (NEVES, 2002, p. 39-40 *apud* ROCHA, 2011, p. 55):

1. Aos elementos tangíveis, envolvidos na gestão do serviço. Neste tópico estão incluídas as instalações físicas, pessoas e todo o material envolvido;
2. À chamada fiabilidade, que é “a capacidade para executar o serviço de forma precisa, fiável e rápida”;
3. Capacidade de resposta; é o contra-estímulo às demandas dos usuários, de modo a fornecer um serviço rápido;
4. Segurança, tanto a de fato, como a na instituição, fundada na atenção e tratamento para com os usuários;
5. Empatia;

Conforme Rocha (2011, p. 52), outro aspecto relevante para a problemática da Gestão de Qualidade nos serviços públicos é acerca da cultura administrativa a que se destina a gestão. Logo, para um pleno funcionamento da Gestão pela Qualidade Total, é necessário um *downsizing* na organização, desestruturação hierárquica e um rearranjo de funções e competências, que, pode ser complexo e dificultoso em organizações de cunho mais tradicional, ou cujo funcionamento dependa de normas e formalidades fora do alcance de quem propõe tal redesenho.

Embora complexo, aplicar os princípios da Qualidade nos serviços públicos apresenta inúmeras vantagens. A principal delas é mudar a percepção organizacional, de um modelo piramidal-fordista, em que há um pensamento intra-organizacional e burocrático, para um modelo holístico, onde, no caso dos serviços públicos, a população-destino deixa de ser objeto das atividades para serem vistos como clientes, de forma a serem integrados à organização. Tal pensamento propicia um melhor direcionamento dos esforços organizacionais a seu fim, e, nos serviços públicos, favorece a prestação de bons serviços, além de universalizá-los, facilitá-los e integrar seus usuários, além de reduzir custos de melhoria e implementação e compartilhá-los com a coletividade, garantindo assim a democracia e acesso, tanto ao serviço, como à política (ROCHA, 2011, p.50-51; 198-199).

### 3.2. PROTOCOLO E DOCUMENTAÇÃO:

Sabe-se que as organizações necessitam de uma espécie de correio interno e de documentação. Esta é a principal função do protocolo. Segundo Paes (2004, p. 27), protocolo possui três definições:

1. É a denominação de setores responsáveis do recebimento, registro, distribuição e movimentação de documentos
2. Número do registro do documento
3. Livro de registro

Por questões de conveniência, ficar-se-á com a primeira definição, por estar-se estudando um setor. Paes (2004, p. 55), ainda nos aponta quais rotinas são familiares ao setor de protocolo (com as devidas peculiaridades):

1. Receber correspondência
2. Separar correspondências oficiais das particulares e distribuí-las
3. Encaminhar correspondências aos destinatários
4. Tomar ciência da correspondência pela leitura, verificando destinatários e antecedentes (no caso, documentos antigos e/ou rastreadores)
5. Abrir correspondências de grande volume
6. Interpretar e classificar correspondências
7. Carimbar os documentos e anotar o local de destino

Outra definição, segundo Lago (2013): protocolo é o setor que é responsável por documentações e que envolve tarefas relacionadas a receber, registrar, distribuir, movimentar e expedir correspondência e documentos dentro de uma organização.

E, para direcionar melhor o trabalho, segundo a o Núcleo de Documentação da Universidade federal Fluminense, em seu sítio eletrônico:

O setor de protocolo é responsável por serviços que visam o recebimento de documentos para cadastro e encaminhamento aos setores competentes e a abertura, registro e tramitação de processos administrativos acadêmicos, financeiros, pessoais, contábeis, etc. dos professores, alunos, servidores técnico-administrativos, bem como dos diversos setores e departamentos da Universidade Federal Fluminense – (UFF, 2013).

Pode-se dizer então que o protocolo é responsável pela gestão de diversos tipos de documentos e serve como uma espécie de correio interno para todos os setores de uma organização. É importante notar que um protocolo lida com dois principais tipos de documentos: os processos e documentos “simples”. Segundo Paes (2004, p. 26-27), “documentos são registros de informações independentemente da natureza do suporte que a contém”, e podem ser classificados em:

1. Documentos de arquivo: Produzidos/recebidos por uma instituição no exercício de suas atividades, e que constitua em elemento de prova ou informação
2. Sigilosos: Aqueles que, pela natureza do seu conteúdo, requer medidas especiais de proteção e guarda do acesso ao público
3. Oficial: Possui efeitos de comprovação jurídica, independente ou não de possuir valor legal
4. Públicos: Produzidos e recebidos pelos órgãos do poder público ao desempenhar suas atividades.

E, ainda Paes (2004), processos (documentais), na linguagem da administração pública, designam o conjunto de documentos, reunidos em capa especial, e que vão sendo organicamente acumulados no decorrer de uma ação judiciária ou administrativa.

Conclui-se, então que um protocolo funciona por serviços, e, se neste houver problemas organizacionais, a prestação do serviço poderá prejudicada. Assim, para proporcionar um bom serviço com o mínimo de erros e prezando pela eficiência e qualidade, essencialmente no setor público, muitas vezes é necessário repensar os processos (organizacionais) ali envolvidos.

### **3.3. PROCESSOS: DEFINIÇÃO, GESTÃO E REDESENHO.**

Uma das premissas essenciais, se não a mais importante, para implementar a qualidade no setor público é realizar um redesenho de processos. Porém, antes de tratar como fazê-lo, é necessário dizer o que é processo e as vantagens de uma gestão de/por processos. Definindo processo:

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado (...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação (DAVENPORT *apud* VAZ, 2008).

Logo, pode-se resumir que processos são ações coordenadas, que seguem um esquema de funcionamento, relacionando atividades de forma lógica, rotineira e pré-estabelecida, destinadas a um fim específico, e a pessoas, sejam elas internas ou externas à organização. Os processos não apresentam um fim temporal, são ligados a procedimentos, métodos, e a outros processos, funcionando como uma espécie de corrente. Isto se torna evidente quando, ao se alterar um processo específico, tem-se que alterar também os outros que dependem dele. Os processos, por terem objetivos claros, apresentam entradas, que são as atividades iniciadoras, procedimentos, atividades que transformam as entradas em algo (produto ou serviço) acabado, e as saídas, que é a entrega do produto ou do serviço (VAZ, 2008).

Ferreira *et al.* (2012 p. 15), colocam que, embora haja divisões de tarefas entre pessoas e setores de uma organização, é importante que ao se iniciar o processo, haja integração entre setores/pessoas, de modo que se tenha plena ciência do processo, e portanto usem seus esforços de maneira global, e não local.

Assim, estudar processos é, segundo Araújo (2009, p. 47), assegurar a fluidez da movimentação de pessoas e papéis e manter os limites de decisão dentro de princípios que garantem eficiência e eficácia dos processos, identificando sua utilidade, vantagens em alterar a sequência de operações e adequar operações às pessoas que as executam.

Ferreira *et al.* (2012, p. 17), *apud* Rummher, caracterizam os processos em três tipos, com base no produto originado pelo processo e a seu público alvo:

1. Processos finalísticos: São aqueles em que há o contato direto com o usuário. Caso haja algum problema, será percebido imediatamente por ele. Aqui estão incluídos os processos de atendimento e recepção.
2. Processos de apoio: são processos auxiliares dos finalísticos, e são necessários para subsidiar-lhes a execução. Se ocorrerem problemas, não serão percebidos de imediato, embora afetem o produto final em matéria de tempo e custo. Nesta categoria incluem-se os processos de aquisições de matérias e gestão de estoques



3. Processos gerenciais: São os processos estratégicos à estruturação e melhoria da organização, tanto no presente, como no futuro, e relaciona-se intimamente com os processos acima.

Percebe-se que, acima de tudo, o processo está inserido em um contexto. No caso de um processo de uma política pública, para que se tenha uma análise plena dos processos envolvidos no ciclo de políticas públicas, é necessário observar fatores como cultura local e organizacional, as pessoas envolvidas, estratégias e objetivos, enfim, tudo aquilo que compõe e é responsável pela concretização da política. Tal observação leva a pensar a gestão e análise de processos por uma abordagem sistêmica, considerando aspectos como integração, envolvidos externos e internos, entre outros (VAZ, 2008).

Os serviços são quase que a exclusividade dos objetivos das organizações públicas. Para que o interesse público seja garantido e a organização alcance uma eficiência e eficácia em suas atividades, é necessária uma gestão e análises de processos, de modo que os processos atinjam seus fins, atendendo a demanda dos clientes/usuários, para evitar insulamentos burocráticos. Também, a gestão de processos facilita a implantação de modelos de Qualidade, foco em resultados, eliminação de gargalos e tarefas desnecessárias (VAZ, 2008).

Segundo Ferreira *et al.*, (2012, p. 13-14), a gestão por processos é uma maneira de se alcançar as visões e objetivos futuros da organização, ao se pensar as atividades realizadas no presente, e melhorando-as continuamente. Logo, dá-se à organização um maior poder de gestão, à medida que se criam indicadores de desempenho, definem-se as atribuições e responsabilidades, padroniza-se o conhecimento e os métodos de trabalho, que conseqüentemente aperfeiçoam e melhoram o trabalho, e assim a qualidade do serviço/produto final.

Ferreira *et al.*, também deixam claro que os processos existem nas organizações, independente de serem geridos como tal ou não, e adotar a gestão por processos não criam mais entraves ou preocupações à rotina organizacional. É uma forma diferente de analisar o trabalho nas diferentes unidades organizacionais e reestruturá-lo de forma racional e módica, evitando retrabalho e lentidão, além de agregar valor ao serviço/produto final (no caso de organizações privadas), e garantir serviços de qualidade (no setor público) que atendam às expectativas dos usuários e reduzir custos de eficiência.

Nota-se, por fim, a importância de uma gestão por processos. Para Ferreira *et al.* (2012, p. 24-25), gestão de processos são atividades necessárias ao controle e gestão dos processos organizacionais, visando melhorá-los constantemente de acordo com a estratégia organizacional e seu objetivos.

Dependendo do caráter da organização e da conjuntura em que se estuda a mesma, é importante, de modo a manter as facilidades e vantagens anteriormente descritas, um estudo e redesenho de processos, principalmente se motivados por condições estruturais, novas estratégias e tecnologia, e, não menos importante, mudanças nas expectativas dos usuários. É essencial considerar a importância de pensar quais benefícios, mudanças e vantagens que tal tarefa deverá trazer para a execução da atividade, e para a organização. Portanto, o ato de redesenhar processos exige uma reflexão prévia e profunda, de modo a enxergar tais critérios, considerando a integração dos processos com outros setores, e que impactos haverá se forem modificados (VAZ, 2008).

Podemos então definir etapas da implementação de um redesenho, a saber (FERREIRA *et al.* 2012, p. 24):

1. Entender o “negócio” organizacional. É essencial compreender a missão, valores e objetivos da organização (ou seja, o que faz, como faz e qual a motivação do que faz), além de torna-los claros para que os esforços sejam corretamente direcionados e as informações, alinhadas. Também, conhecer os usuários, suas expectativas e o que lhes é entregue.
2. Levantar os processos, para conhecer os macroprocessos principais que compõem a organização, sua interrelação e o quanto de valor agregam. Esta etapa permite ver a complexidade e o grau de importância do processo dentro da organização, além de definir seu início e fim.
3. Priorização dos processos a serem otimizados: Organizar, por ordem de relevância e impacto quais os processos deverão ser trabalhados primeiro, pois trabalhar com todos os processos simultaneamente é muito custoso, tanto em termos de tempo como de recursos. É primordial aqui ter uma visão sistêmica e holística da organização.
4. Estabelecer metas de desempenho e diretrizes: Criar indicadores para sinalizar a evolução dos resultados, de modo a se ter informações fidedignas e que possam ser usadas para um aprimoramento ou um novo redesenho.

Vaz (2008) define, com detalhes, as etapas de ação para efetivar a implementação:

1. Selecionar os processos críticos para redesenho. Para isto, requer-se uma visão estratégica e analítica dos processos da organização/setor, e pleno conhecimento de seus objetivos e do impacto e relevância, além da viabilidade.
2. A seguir, elaborar projeto de redesenho, para dispor sobre as orientações gerais, objetivos, escopo, método, cronograma e parâmetros de desempenho, que servirão de indicadores, posteriormente;
3. Mapear processos: levantando informações acerca do seu funcionamento e operação, considerando sempre:
  - a. Identificar a missão do processo
  - b. Caracterizá-lo, com a identificação de limites, fornecedores, entradas, processamento, saídas, usuários e envolvidos, e por fim, suas necessidades e os eventos de partida e conclusão do processo;
  - c. Registro do fluxo do processo, através de representação gráfica, que deve descrever a forma como o processo é executado, a decomposição em processos menores, e identificar atividades, estados e pessoas responsáveis.
4. Analisar os processos, identificando disfunções, tais como:
  - a. Entradas e saídas inadequadas
  - b. Informações e procedimentos não padronizados
  - c. Tempos de espera
  - d. Retrabalho
  - e. Sobrecarga e ociosidade
  - f. Atividades que não agregam valor/inúteis
5. Analisar interessados no desempenho do processo e seu grau de envolvimento, sempre considerando o impacto da operação e dos resultados do processo sobre os interessados (o oposto também é válido);
6. Identificar as possíveis melhorias, que incluem:
  - a. Revisão de atividades: nesta etapa, pode-se considerar a supressão de atividades, rearranjo, fusão/desmembramento, etc.
  - b. Mudança em normas
  - c. Revisão de entradas, saídas e mecanismos de transmissões entre os processos.

- d. Adequação de recursos humanos e tecnológicos, e da própria infraestrutura, se necessário.
7. Criar novo projeto, redesenhado, que deve fornecer informações para a equipe e os impactados por ele diretamente. O autor aponta quais deverão ser os componentes desta etapa, que são:
- a. Diretrizes para o novo processo
  - b. Objetivos e indicadores de desempenho
  - c. Entradas, processamentos e saídas
  - d. Fluxograma redesenhado
  - e. Relação de melhorias
  - f. Plano estratégico de implantação.

Em suma, nota-se a importância de análise de processos para uma organização. Processos deficientes ou em excesso podem comprometer a qualidade do serviço/produto, afetando assim a percepção do usuário. Logo, o uso de ferramentas de gestão, além de uma profunda percepção organizacional, proporciona subsídio suficiente para a tomada de decisão e ação para uma garantia de qualidade. Existem várias ferramentas de controle de processos, e uma delas é o fluxograma.

### **3.4 FLUXOGRAMA**

Para uma gestão de processos eficiente, e de modo que possibilite a melhoria dos mesmos, é comumente utilizada uma ferramenta denominada fluxograma, pois a mesma mostra graficamente o processo estudado em detalhes, considerando tanto atividades, decisões e dinâmica, de forma a facilitar a identificação de procedimentos inadequados à rotina, pontos de estrangulamento, propondo-lhe a minimização ou eliminação do problema. Estes problemas consistiram na formação de filas, que são a causa de atendimentos demorados, preocupação com os métodos e rotinas do que com o objetivo final do serviço e dias “de pico”, que somente naquele dia pode-se fazer certo tipo de operação. Papeis acumulados também consistem em problemas de rotina, e um grande indicativo de sua morosidade. (ARAÚJO, 1994, p 95).

É também um facilitador da compreensão da rotina, delimita quem são os responsáveis por ela e pelas decisões envolvidas, verificar a vantagem de se alterar alguma sequência ou

processo, além de adequar processos a objetivos previamente estabelecidos (ARAÚJO, 1994). Para Fontes e Fontes (2008, p. 117), o fluxograma tem também o objetivo de:

1. Padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos;
2. Permitir maior grau de análise do processo;
3. Dar maior rapidez na descrição dos métodos administrativos, além de facilitar-lhes a leitura e o entendimento;

É bom lembrar que rotina, segundo Fontes e Fontes (2008, p. 116), é o fluxo de operações básicas que constituem em entrada, processamento e saída, e que engloba, além de tais operações, recursos humanos e materiais, tecnologia, custos e áreas da organização. Araújo (1994, p. 96) demonstra passos necessários ao estudo da rotina organizacional, para se direcionar melhor seu (re)desenho. Conforme o autor:

1. Estudo da rotina: Através de levantamento de informações, quando se estuda rotina, tem se a apuração de problemas, pois, não se deve estudar a rotina apenas se apresenta problema. É preciso observar o se há problema e qual seu real impacto para que a mesma possa ser priorizada no estudo.
2. Coletar passos e representa-los graficamente: Significa buscar o que cada um faz, onde e como faz. Através de meios informais, como uma conversa, ou com os métodos tradicionais de levantamento de informações, e, com o fluxograma, organizar estas informações graficamente e numa sequência lógica.
3. Analisar os métodos da rotina usados atualmente: Neste passo, acontece a análise crítica da rotina; verifica-se as pessoas, o que e como se faz os procedimentos e a integração entre pessoas e procedimentos (ARAÚJO, 1994 p. 97 *apud* RONCHI, 1976) Ainda, segundo o autor, essa é a etapa mais importante e sensível de uma análise de processos, e dela que deverão surgir as críticas ao método presente, e que embasará potenciais alternativas.
4. Implantação da nova rotina: Araújo (1994, p. 98-99 *apud* Ronchi, 1976), afirma que nesta etapa é que ocorre a melhoria e o novo rearranjo de processos, de modo a melhorar as atividades. O autor deixa claro que importante o acompanhamento de quem deseja implantar a melhoria, pois pode-se avaliar o grau efetivo de aperfeiçoamento, a correta aplicação de métodos e seu controle, para que cumpram os objetivos a que foram propostos, e adivergência entre o que foi pensado, e o que realmente está acontecendo.



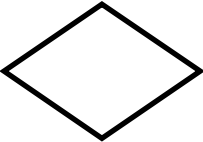
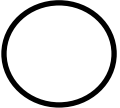
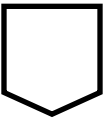
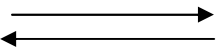
Fluxogramar os processos de uma organização, portanto, oferece uma série de vantagens para a tomada de decisão, que podemos citar, segundo Fontes e Fontes (2008, p. 116):

1. O fluxograma permite uma melhor visualização de gargalos, pois identifica o setor, especificando melhor os processos ali envolvidos;
2. Identifica duplicidade de tarefas, além de tarefas desnecessárias ou não relacionadas ao setor; também, identifica a origem de documentos e informações, e por quais setores passam.

Logo, é importante, após levantar as informações, mapear os processos, de modo que haja sempre a possibilidade de melhorá-los e torná-los eficientes. Assim, os fluxogramas que serão desenvolvidos neste trabalho, virão com este objetivo, a serem expostos mais adiante.

Para efeito de descrição, usaremos os símbolos mais comuns de processos na elaboração de fluxogramas, conforme descrito em Fontes e Fontes, 2008:

Fig. 1: Símbolos de fluxograma a serem utilizados e sua descrição

<b>Símbolo</b>	<b>Denominação</b>	<b>Significado</b>
	Operação ou processo	Representa qualquer ação para criar, transformar, conferir ou analisar uma operação.
	Terminal	Representa o início e/ou fim de um processo
	Decisão	Representa a possibilidade de alternativas para a sequência do fluxo (sim/não, positivo/ negativo etc.).
	Conector de rotina (dentro da página)	Representa a continuação do fluxo do processo, na mesma página.
	Conector de página	Representa a continuação do fluxo do processo, em outra página.
	Sentido da circulação	Representa a interligação dos diversos símbolos, indicando o fluxo do processo.

Fonte: FONTES e FONTES, 2008, p. 150

O fluxograma que será utilizado neste trabalho será o fluxograma global. Também chamado de fluxograma de colunas, é, segundo Fontes e Fontes (2008, p. 144), o mais apropriado para analisar o fluxo de trabalho por toda a organização (ou pelo menos uma parte dela), de forma integrada e sistêmica, e de maneira a ficar inteligível para todos os usuários, e para demonstrar a relação entre as áreas envolvidas no processo a ser estudado. É o melhor tipo de fluxograma para mostrar se há duplicidade de tarefas entre os setores e se ocorre retrabalho, prejudicando a eficiência da rotina. (Fontes e Fontes, 2008 p. 151).

Percebe-se a importância do fluxograma como ferramenta de melhoria de procedimentos, e uma forma muito útil e relativamente simples de se analisar e compor esquemas de rotina. Desta forma, a ferramenta será utilizada para compor a parte prática deste trabalho.

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1 O SETOR**

Após discorrer sobre o referencial teórico que embasa este trabalho, é necessária a apresentação do estudo de caso do mesmo.

O estudo foi feito no Protocolo Setorial da UFF de Volta Redonda, *campus* Atterrado. O setor funciona na sala 201, bloco B. Ali trabalham um servidor efetivo e uma estagiária. Observando o local de trabalho, nota-se que, para um setor de documentação, o ambiente é pequeno e desfavorece o *layout* do local, que exige espaço para os arquivos e as operações. Também, a sala não apresenta janelas, o que pode favorecer um aumento da umidade e assim, prejudicar o acondicionamento dos papeis e a saúde do local de trabalho.

Conforme a entrevista dada pelo servidor, o setor é responsável por:

1. Controlar a expedição e recepção de documentos e processos das unidades de Volta Redonda da UFF;
2. Autuar e montar de processos de qualquer natureza, bem como seu arquivamento e controle;
3. Atender ao público em geral, que necessite dos serviços de documentação;
4. Elaborar relatórios mensais sobre evolução dos serviços do protocolo.

Frisa-se aqui que o setor possui grande relação com os outros setores do *campus*, pois é nele que se entregam todos os documentos referentes à UFF de Volta Redonda para serem



entregues e distribuídos em outros setores e *campi*, como o da Vila ou o de Niterói. A comunicação documental *intercampi* se dá através de malote, em que num dia da semana (terça-feira), geralmente, junta-se toda a documentação que foi recebida, e a mesma é endereçada com o respectivo destino (departamento, pró-reitoria, por exemplo) e desce-se o malote, para ser recolhido no outro dia e encaminhado. Este é um dos processos a serem estudados, de modo a entender totalmente os processos do setor, com o objetivo de melhorá-los.

É de grande relevância notar que os funcionários trabalham com controles regulares e gráficos, demonstrando entradas, saídas e fluxos de trabalho, demonstrando assim eficiência em entender como o trabalho se comporta, se houve aumento ou diminuição e quais foram os documentos e processos que mais passaram por ali em determinado período. Nota-se assim a importância que os funcionários dão a uma gestão eficiente e pautada em informações reais.

Infelizmente, até então, não havia fluxograma e mapeamento de processos no setor, o que prejudica a proposta de novos arranjos e novos processos, e, de igual modo, não se tem plena noção dos processos e atividades ali realizadas, prejudicando assim a ciência do que o setor faz e como faz. É útil, portanto a criação dos fluxogramas de procedimentos, para tanto facilitar o entendimento do trabalho, e inclusive auxiliar novos funcionários e outras pessoas interessadas.

#### **4.2 CONTROLE E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS – EXPEDIENTE SIMPLES**


Este é o fluxo de operações mais comum que ali ocorre. Conforme a classificação de processos anteriormente vista, a maioria dos processos é de apoio, pois contam com um trabalho dentro do setor, sem contato total com os usuários, ainda que ocorram atendimentos e contatos ocasionais com os usuários (processos finalísticos).

O fluxo corre da seguinte maneira: um usuário, de determinado setor vai ao protocolo, com uma documentação. Ao chegar e entregá-la a um responsável, confere-se se o que foi entregue comporá um processo ou não. Em caso afirmativo, verifica-se se o processo é para arquivar. Se sim, acompanha-se a tramitação no sistema, lança-o na planilha de controle coloca-o na caixa correta. Caso não tenha despacho, o processo é devolvido e providencia-se

o necessário para sê-lo. Se tiver despacho, o mesmo é assinado pelo funcionário, e assina-se também com o setor de destino.

Em caso de não ser processo, recebe-se a documentação, e a mesma é conferida. Se estiver tudo certo, confere-se a GRDP. A GRDP, sigla para guia de remessa de processos e documentos, é um formulário que serve para acompanhar o encaminhamento e o andamento do documento entre os setores por que passou. Consta de um número específico (cada setor possui seu sistema de número de GRDP), que, ao inseri-lo no sistema, vê-se onde o processo/documento está e quem o recebeu, o nome, número de processo (caso o seja), uma descrição sucinta, data, e quem a enviou e quem a recebeu, facilitando a localização em caso de extravio ou demora na entrega do documento. Se a GRDP estiver corretamente preenchida, uma via é devolvida ao setor que enviou a documentação e arquivada. Se não, deve-se refazer as cinco vias de GRDPs, que devem ser entregues em cinco vias, que podem ser feitos em computador ou à mão (figura 1)

Figura 1 – modelo de GRDP

		GUIA DE REMESSA DE DOCUMENTOS OU PROCESSOS (GRDP)	GRDP Nº NNN/2013
DE: SPR/PUVR			
PARA: (setor) – (via GCA/AD)			
Nº de Ordem	Número	Referência	
XX/XX/201X		Recebi os processos constantes da presente guia	
_____ Assinatura do Remetente		_____/_____/_____ Assinatura do Recebedor	

Fonte: Documentos do setor

Após as devidas conferências, os documentos, com as respectivas GRDPs seguem para Niterói, através de malote. Uma via de GRDP fica com o Protocolo local, devolvida e assinada pelo Protocolo Central. O apêndice 7.1 mostra o fluxograma do processo.

### **4.3 ABERTURA DE PROCESSO**

Este é um conjunto diferenciado de procedimentos, pois o processo documental exige formalidades diferenciadas, como capa, despacho e montagem, pelo motivo de tratar de assuntos mais específicos, por vezes confidenciais ou que não podem ter ampla divulgação, e, principalmente, informações de pessoas.

O processo se dá do seguinte modo: um usuário solicita a abertura de um processo (documental), e encaminha-se ao protocolo para formalizar sua solicitação. Ele deve levar consigo a documentação necessária para compor o processo, inclusive a folha de despacho e uma cópia da primeira página. Ao entregar ao protocolo, o funcionário verifica se o processo possui despacho. Se não possuir, a documentação é devolvida e adequada.

Caso possua despacho, o funcionário cola uma etiqueta - que contém um número único, e que será o número do processo - e a devolve ao usuário. Logo, toda a documentação entregue por ele também é etiquetada, com o número do processo e página. O processo então é lançado no sistema e montado, onde é encapado com o destino, data e interessados, e grampeado. As páginas e o despacho são carimbadas com o carimbo do servidor (com nome e SIAPE), e o despacho é carimbado com um carimbo especial. As impressões dos carimbos são assinadas pelo servidor, enquanto o carimbo de despacho é assinado também com o local de destino e a data do processo. Após montado, são criadas quatro vias de GRDP, que seguirão anexas ao processo. O processo é lançado na planilha de controle e então segue a Niterói por malote. Lá, a documentação é recebida, e uma via das GRDP é devolvida a Volta Redonda, assinada, para acompanhamento e, posteriormente arquivada. O fluxograma está demonstrado no apêndice 8.2

### **4.4 DESARQUIVAMENTO DE PROCESSOS**

Este conjunto de processos está intimamente ligado ao anterior, por tratar diretamente aos processos documentais. Um usuário vai ao protocolo e requisita o desarquivamento do processo, através do preenchimento e entrega de um formulário específico,. Um funcionário verifica onde o processo foi arquivado. Se o processo foi arquivado em Volta Redonda, ele é

localizado, e é retirado da caixa, que está armazenada no andar térreo dos prédios. O formulário de desarquivamento é anexado ao processo, informando quando foi, e quem solicitou, motivos e data. Após isso, é feita uma observação na planilha de controle de processos arquivados, informando o desarquivamento do mesmo, e ocorre sua tramitação no sistema. Duas vias de GRDP são feitas e uma via é entregue ao usuário, junto com o processo.

Se o processo não estiver em Volta Redonda, faz-se um pedido de desarquivamento para o setor onde está localizado. Ao receber o pedido, o processo é localizado, desarquivado (semelhante ao processo anterior), e segue de malote à Volta Redonda. O malote então é recebido, o processo é entregue, lançado, tramitado (*idem* ao anterior) e entregue. O apêndice 8.3 demonstra o fluxo do processo.

#### **4.5. ANÁLISE DAS ATIVIDADES**

Pode-se, agora, fazer uma análise dos processos, verificando quais são os macroprocessos, os principais envolvidos, entradas e saídas. Pode-se perceber que os macroprocessos aqui relatados são o atendimento, recebimento e envio de documentação, coincidindo com a finalidade do setor. Como entradas, temos a entrega de documentos, e, por saída, entrega de correspondências, processos e outros documentos. Também, nota-se que é um setor no qual convergem todos os outros, pois a maior parte da comunicação formal da universidade é feita via documentos em papel, seja interna ou externamente, tornando-o um setor de extrema importância ao *campus*, pois se centraliza todo o trato referente a papeis, documentos e seu arquivamento e custódia.

Dito isto, percebe-se que o setor possui ainda um caráter muito burocrático (considerando a conotação negativa da palavra), preso a papeis, normas e carimbos, acabando por prejudicar a eficiência do mesmo, principalmente ao se tratar de um setor de documentação. Conforme Araújo (1994, p 95), acúmulo de papeis costuma ser um indicador de deficiência nas rotinas de um setor. De igual modo, a dependência de um motorista para levar o malote a Niterói (e a dependência do mesmo ou dos Correios para trazer a correspondência relativa) constitui em um tempo de espera desnecessário, prejudicando assim processos e documentos que necessitam de correr com urgência e, de igual modo, seu acondicionamento e a garantia de que chegue ao destino no tempo necessário e integralmente.

Ligado a isto, observa-se um fenômeno comum nos dias de envio de malote: o “pico” de serviço. Os setores, no dia do envio, levam um volume grande de documentos para serem enviados, fazendo com que o serviço se acumule no protocolo. Assim, é uma questão de “correr contra o tempo” para que os processos/documentos sejam montados, verificados e assinados, suas respectivas GRDPs montadas, lançados na planilha de controle e no sistema (quando necessário), para que assim estejam prontos para o envio.

Somado a isto, nos dias de malote, o protocolo fecha mais cedo para serviço interno, com a finalidade de organizar a documentação a ser enviada. Logo, esta pressão dá margem a erros que podem comprometer o andamento e a entrega dos documentos, como uma GRDP preenchida incorretamente, que fará voltar à Volta Redonda a documentação a si referente, sendo, portanto um entrave à eficiência do processo, e aumentando o tempo da atividade a que o processo/documento se refere. Este é um cenário que ocorre em condições normais de funcionamento, é importante notar que estas atividades também estão sujeitas a risco, como queda de luz, ou mau funcionamento dos equipamentos, acabando por piorar a situação. Nestes casos, a documentação é enviada em outro dia, para compensar o transtorno ocorrido.

Há que se considerar ainda o arquivamento dos documentos. Por observar uma tendência de crescimento do polo universitário, tanto em número de alunos, como em número de professores, aumenta-se o número de processos e documentos que passam pelos setores. Conseqüentemente, muito destes são arquivados, o que pode comprometer o espaço físico.

Notou-se, na sala, que havia um número considerável de caixas (posteriormente retiradas para o Arquivo Geral), prejudicando o espaço, e, ao mesmo tempo, sujeitas à umidade (o local possui infiltrações quando chove, principalmente no verão, sendo assim um agravante neste ponto) e desgaste pelo tempo, que comprometem o teor dos arquivos, podendo-se perder, muitas vezes, informações críticas e úteis posteriormente.

O espaço do local também desfavorece o acondicionamento dos arquivos, por ser um local pequeno, onde há a necessidade de adequar o mobiliário ao espaço, eliminando aquilo que for desnecessário ou menos importante, para que o trânsito seja viável (e possível). Este é, de igual modo, um agravante quando se tem excessos de trabalho, havendo desorganização, e tornando impossível o trânsito pela sala.

Até novembro de 2013, havia somente o servidor e uma estagiária. A partir deste mês, contratou-se uma funcionária terceirizada, para que o trabalho fosse dividido, e houvesse ali

mais um funcionário fixo, para auxiliar na realização do trabalho e na conferência do que foi feito. É uma tentativa de dividi-lo, para que não haja sobrecarga de atividades, embora não atinja a real causa do problema. Que fique claro que não é uma crítica ao trabalho terceirizado, significa dizer que a causa das rotinas falhas é a má distribuição de trabalho nos dias (dias com excesso, dias praticamente sem serviço), e excesso de formalismo no trato documental, e não falta de pessoal.

Com isso, pode-se enumerar, em um quadro, quais os problemas de rotina que são encontrados ali, ordenando-os por impacto ao serviço:

Quadro 1.: Síntese dos problemas encontrados no protocolo, suas causas e possíveis soluções

Problema	Causa	Solução ideal
Picos de serviço.	Pressa para entregar documentos, em tempo de serem enviados.	Não há uma solução específica para o setor, pois os documentos que chegam são dos outros setores. O ideal seria se todos entregassem os documentos que serão enviados na hora em que os recebessem
Espaço precário	Uso das outras salas para fins diversos; chuva e outras intempéries	Mudança de sala; Remoção de objetos não tão necessários; Um arranjo físico enxuto e mínimo.
Acúmulo de papeis	Excesso de formalismo em documentação	Ampliar os espaços de arquivos; Digitalização dos mesmos
Dependência de transporte	Documentação impressa e em volume considerável;	Colocar mais motoristas disponíveis; negociar opções com os Correios; Enviar os documentos por via digital.

Fonte: Elaborado pelo autor

Vê-se que, por fim, são problemas que dificultam um serviço eficiente, que atenda expectativas, e que não sofra com atrasos ou excesso de dependências. Por isso, é necessário conciliar uma proposta de melhoria que elimine, ou pelo menos minimize os problemas acima expressos.

#### 4.6 PROPOSTA DE MELHORIA

Conforme expresso anteriormente, é válido buscar uma alternativa que minimize os problemas e falhas encontrados. Após mostrar o que foi identificado ao servidor, ele concluiu que uma proposta viável e ao mesmo tempo simples e que conseguiria cuidar de todos os problemas, seria digitalizar os procedimentos. Assim, acabaria o acúmulo de papel, que, conseqüentemente necessitaria de um espaço menor para acomodar o setor, pois não se prevê, por enquanto, uma mudança de sala, e também dos arquivos, pois os documentos poderiam ser arquivados tanto em computadores, como em mídias móveis, reduzindo o espaço necessário para arquivos reais, otimizando-o.

Caso necessitassem de um documento, o mesmo poderia ser impresso, ou a parte necessária dele para uso. De igual modo, evitaria a exposição dos documentos à umidade e ao tempo, que podem prejudicar seu conteúdo. Também, adotando uma informatização da documentação, evita-se a dependência de transporte do malote, pois o documento chegaria quase imediatamente ao destino, sem problemas logísticos sérios que comprometessem seu envio (como acidentes e mau tempo). E, dentre estes problemas, eliminaria por completo os picos de serviços, pois os documentos transitariam por meios virtuais, e seriam conferidos na medida em que fossem recebidos, tornando assim o tempo de trabalho mais uniforme durante os dias, possibilitando a ampliação do atendimento.

Portanto, a alteração se daria do seguinte modo:

- Expediente simples: Um usuário envia a documentação em arquivo digital para o protocolo. Ao recebê-la, um funcionário verifica se a documentação está adequada. Se não estiver, o funcionário informa que a mesma deverá ser adequada. Caso contrário, o funcionário a recebe, e verifica se é processo ou não. Se for processo, confere-se se há despacho. Se não houver, orienta-se para que se faça o despacho. Se houver (o mesmo vale para se aquilo que não for processo estiver adequado), o despacho é assinado digitalmente, com uma marca d'água informando o setor de destino e a data de envio (semelhante ao carimbo) e o documento é protegido com criptografia, para evitar alterações. Assim o documento é tramitado e lançado no sistema, e a documentação é enviada por *e-mail*. Ao chegar no destino, o mesmo acusa o recebimento, através de resposta ao e-mail, informando a hora e quem o recebeu.

Assim, o documento é lançado na planilha de controle, com estas informações (ver Anexo 8.4).

- **Processos:** Um usuário solicita a abertura de processos. Em seguida, o protocolo recebe a solicitação e verifica se há despacho no conteúdo recebido. Se não houver, solicita-se ao usuário a adequação do despacho. Se houver, o número de processo é inserido no cabeçalho do arquivo de texto. O processo é paginado, montador e as páginas são assinadas. O despacho é feito com marca d'água e assinado digitalmente. O documento é protegido, e enviado ao destino com cópia para o solicitante do despacho, para que possa acompanhar seu trâmite posteriormente. Ao receber o conteúdo, o setor de destino acusa o recebimento, e o protocolo insere os dados referentes ao processo na planilha de controle (Anexo 8.5).

Supondo que, aplicando-se a proposta de melhoria o setor irá eliminar o acúmulo de papeis, o desarquivamento foi excluído da nova análise. Cabe lembrar que o setor não irá eliminar a possibilidade de arquivar certos dados para posterior uso, embora haja uma diminuição significativa do arquivamento realizado. Inicialmente, as propostas aqui desenvolvidas serão usadas como diagnóstico das atividades realizadas no setor, e como forma de compreender o trabalho do setor, de forma concisa e lógica. O trabalho poderá ser utilizado posteriormente para a sugestão das melhorias propostas aqui, na íntegra ou parcialmente, com as devidas melhorias.



## 5. CONCLUSÕES

É possível concluir o quanto relevante é a importância de um planejamento de processos na gestão pública. Como se preza por um funcionamento eficiente e eficaz da esfera pública, sem as tão conhecidas cenas de morosidade, pilhas de papéis, e formulários a cada passo dado, é preciso atentar a métodos que mantenham, de certa forma, o formalismo necessário ao trato da organização, mas que não o promovam em excesso.

Além disso, a gestão de processos é um método essencial para verificar disfunções e perceber qual alternativa é viável para se aplicar a uma organização ou setor a ser estudado, pois se vale de informações reais, e diminui a chance de erros, que possam comprometer a qualidade dos serviços públicos, voltando-os para seu fim, e, inclusive, tornar a gestão de processos uma grande aliada no controle de qualidade aplicado aos serviços públicos, tanto como ferramenta de diagnóstico, como de solução.

Também, a gestão por processos é uma forma de adequar o trabalho à realidade do local, que muitas vezes desfavorece certos procedimentos, sendo então um modo de contornar tal adversidade (ou pelo menos, basear modos para tal fim), garantindo um local de trabalho mais cômodo, e de modo a facilitar o serviço ali executado.

Um obstáculo teórico encontrado é a carência de conteúdo teórico nacional que trate sobre gestão da qualidade em serviços públicos. Embora seja numerosa a produção de monografias, manuais e artigos tratando sobre o assunto, há, no entanto, alguns problemas em não se ter tal conteúdo:

- O primeiro deles é considerar que, embora de grande relevância, monografias e afins não abarcam todo o conteúdo necessário para um estudo pleno, e sua sistematização, da gestão da qualidade nos serviços públicos, pela tendência que há em se estudar

serviços essenciais, como educação e saúde. Considere-se que não é uma crítica a esta produção, mas, pelas limitações metodológicas impostas a estes trabalhos, muitas vezes o foco do problema é desviado, e, conseqüentemente, não solucionando o mesmo. Somado a isso, a restrição da adaptação e replicação do estudo em outros setores, limitando assim a visão sistêmica, preconizada pelos princípios da qualidade.

- A segunda questão é sobre uma aplicação de modelos puramente empresariais na gestão pública. Herança da reforma dos anos 1980/1990, esta prática é comum, embora falha pelas próprias características que definem os serviços públicos (leis diferenciadas, regime profissional, público-alvo), mais abrangentes e assim de maiores impactos.
- A terceira, adoção de modelos internacionais. Tal como neste trabalho, que se usou bibliografia estrangeira para embasar o referencial teórico, exportar modelos na íntegra pode ser falho, devido às particularidades de cada contexto nacional.

Neste caso, a solução mais viável é incentivar os estudos em qualidade, para que se possa ter um conteúdo teórico completo, adaptável a qualquer situação, nacional, e, acima de tudo, que preze pelos princípios da Administração Pública, criando assim um modelo de excelência voltado exclusivamente para o setor público.

É importante observar também o quão é importante a aplicação de tecnologias para a melhoria do trabalho, como um todo. Aliadas à qualidade, facilitam o trabalho e minimizam perdas, e facilitam a comunicação. Como forma de justificar tal conclusão, entende-se que, para simplificar o trabalho do protocolo, pensou-se em informatizar a maioria dos procedimentos, pois, com tal feito, prazos de espera seriam minimizados, e algumas dependências seriam eliminadas, como depender de motoristas para levarem a documentação. Também, caso os documentos possuam algum erro, este seria sanado imediatamente, através de um e-mail de resposta do setor de destino informando-o, evitando a devolução dos documentos por terem, em muitas vezes, um erro de digitação, atrasando assim, o andamento do processo, e a resolução do assunto do que o mesmo trata.

Embora viável, a solução encontra um entrave: Esta mudança não envolve apenas o protocolo; deve ser integrada com todos os outros setores, para seu aproveitamento total. Nota-se que é um trabalho longo, envolvendo a adaptação aos novos procedimentos, e principalmente interesse e motivação para mudança. Este trabalho, portanto, fica como

sugestão para tal mudança, complementado por estudos posteriores em outros locais na UFF, para que as mudanças sejam implementadas de forma integrada.

Logo, a qualidade no setor público não é algo distante ou impossível de se realizar. Basta conhecer o local de trabalho, perceber o que se pode fazer para melhorar os processos, quais os entraves mais comuns e qual impacto uma potencial mudança ocasionaria no local. Usar também de ferramentas aparentemente simples, como gráficos e quadros de informações, são um diferencial para garantir serviços de qualidade, baseado em informações fidedignas e de forma sintética, facilitando o processo decisório e uma gestão racional.

## 6. REFERÊNCIAS:

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** In: Bresser Pereira, L. C.; SPINK P. K. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p, 173-200.

ALENCAR, Edgard. **Metodologia científica e elaboração de monografia.** Lavras: UFLA/FAEPE, 2004.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves. **Organização & Métodos; integrando comportamento, estrutura estratégia e tecnologia.** São Paulo: Editora Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia.** Vol. 1. 4ª ed., 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo.** 23ª ed. rev. ampl. e atualizada até 31.12.2009. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

FERREIRA, Vanice Cardoso. MORAIS, Ana Flávia de Castro *et alii*. **Guia para melhoria de processos no governo de Minas Gerais.** Versão 2.0. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Em <[www.egov.mg.gov.br/download?arquivo=2331](http://www.egov.mg.gov.br/download?arquivo=2331)>. Acesso em: 26 outubro de 2013.

FONTES, Altair. FONTES, Fábيا Gomes. **Estrutura e processos organizacionais.** vol. 1, módulo I e II. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008

LAGO, Celso F. **Funções do Setor de Protocolo.** Em <<http://www.celso.lago.nom.br/Fun%C3%A7%C3%B5es%20do%20Setor%20de%20Protocolo.html>>. Acesso em: 02 novembro de 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. ALEIXO, Délcio Balestero. BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito Administrativo Brasileiro.** 38ª edição, atualizada até a Emenda Constitucional 68, de 21.12.2011. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

PAES, Marilena Leite. Arquivo: teoria e prática. 3ª ed. rev. e ampl. 3ª. Editora FGV, Rio de Janeiro: 2004.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão da Qualidade; aplicação aos Serviços Públicos.** 2ª ed. Escolar Editora. Lisboa, 2011.

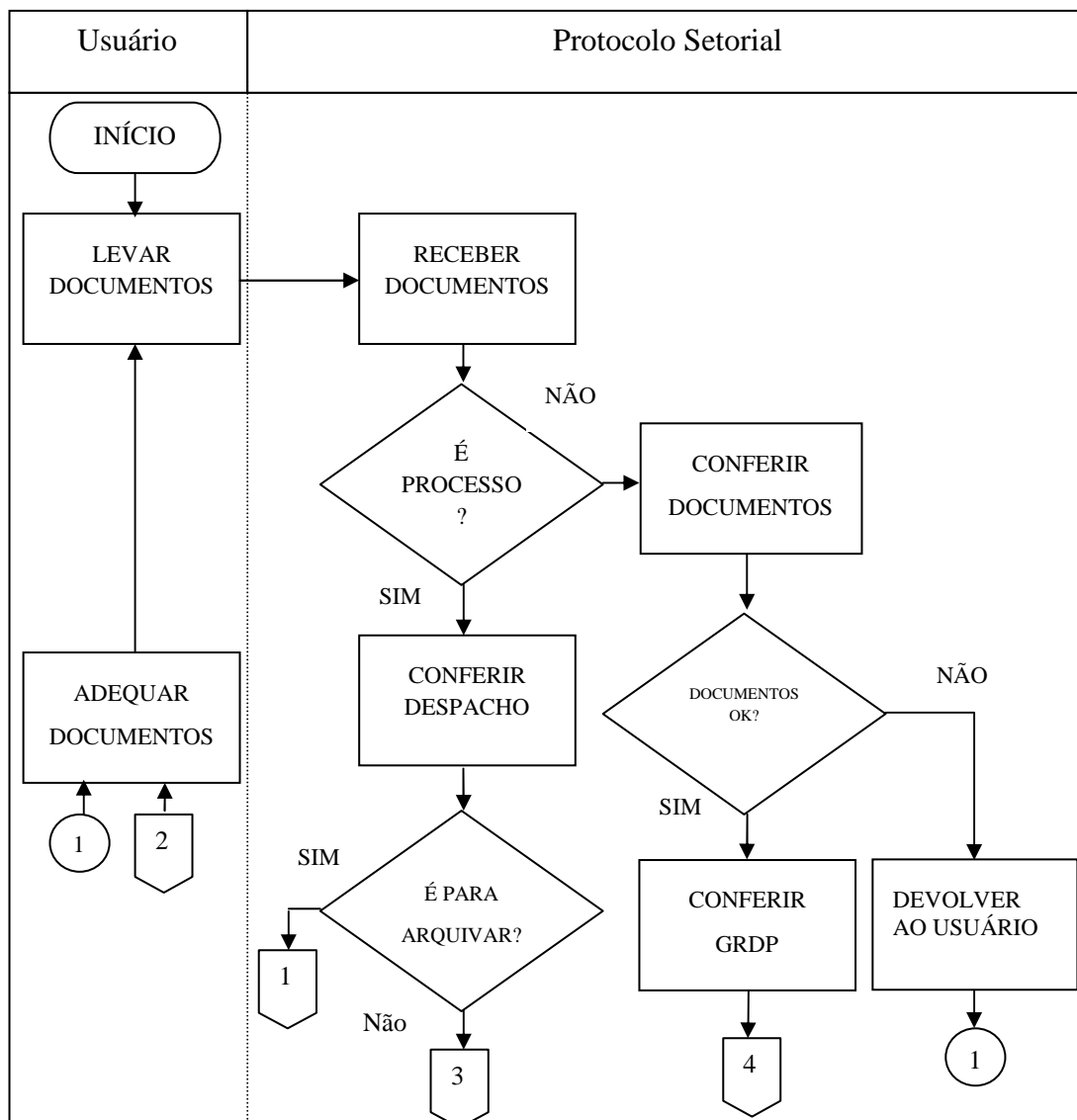
SAMPIERI, Roberto Hernández. COLLADO, Carlos Fernández. LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 3ª Ed. Mc. Graw-Hill. São Paulo, 2006.

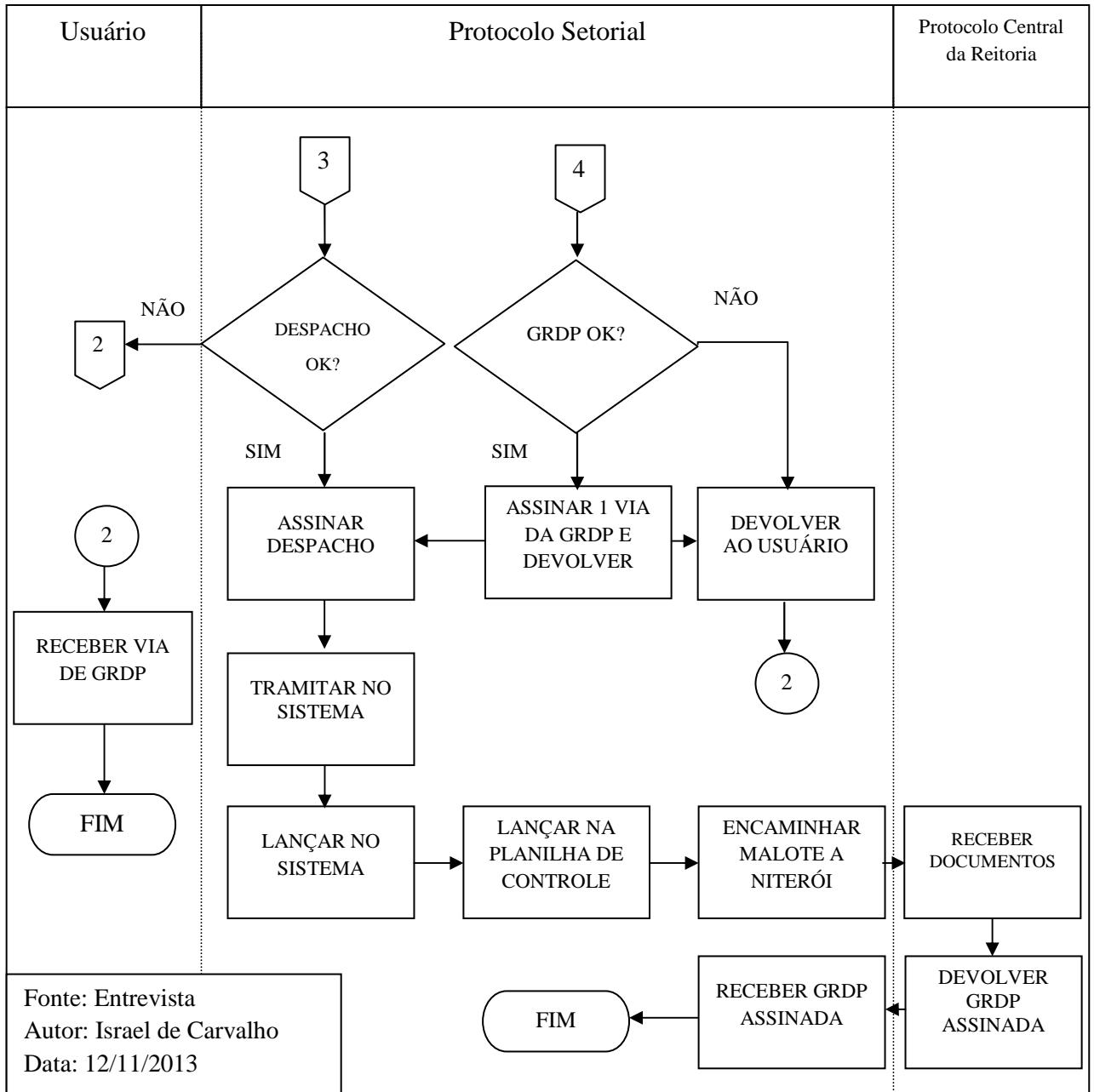
Universidade Federal Fluminense. **Protocolo.** Em: <[http://www.ndc.uff.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38&Itemid=28](http://www.ndc.uff.br/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=28)>. Acesso em: 02 de novembro de 2013.

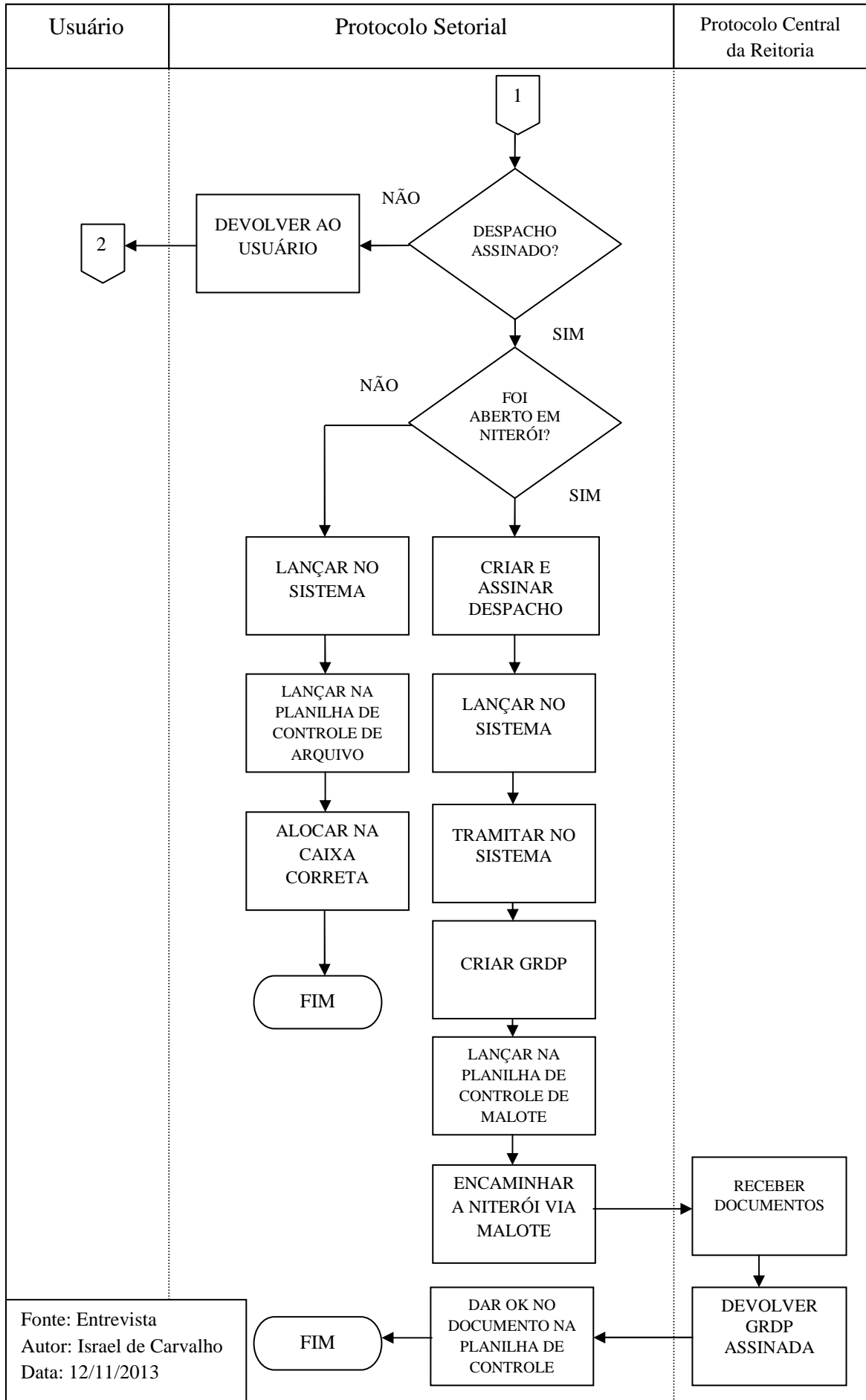
VAZ, José Carlos. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho.** São Paulo, Universidade de São Paulo (EACH-USP), 2008.

## 8. APÊNDICES

### 8.1. FLUXOGRAMA DE CONTROLE E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS – EXPEDIENTE SIMPLES - ATUAL

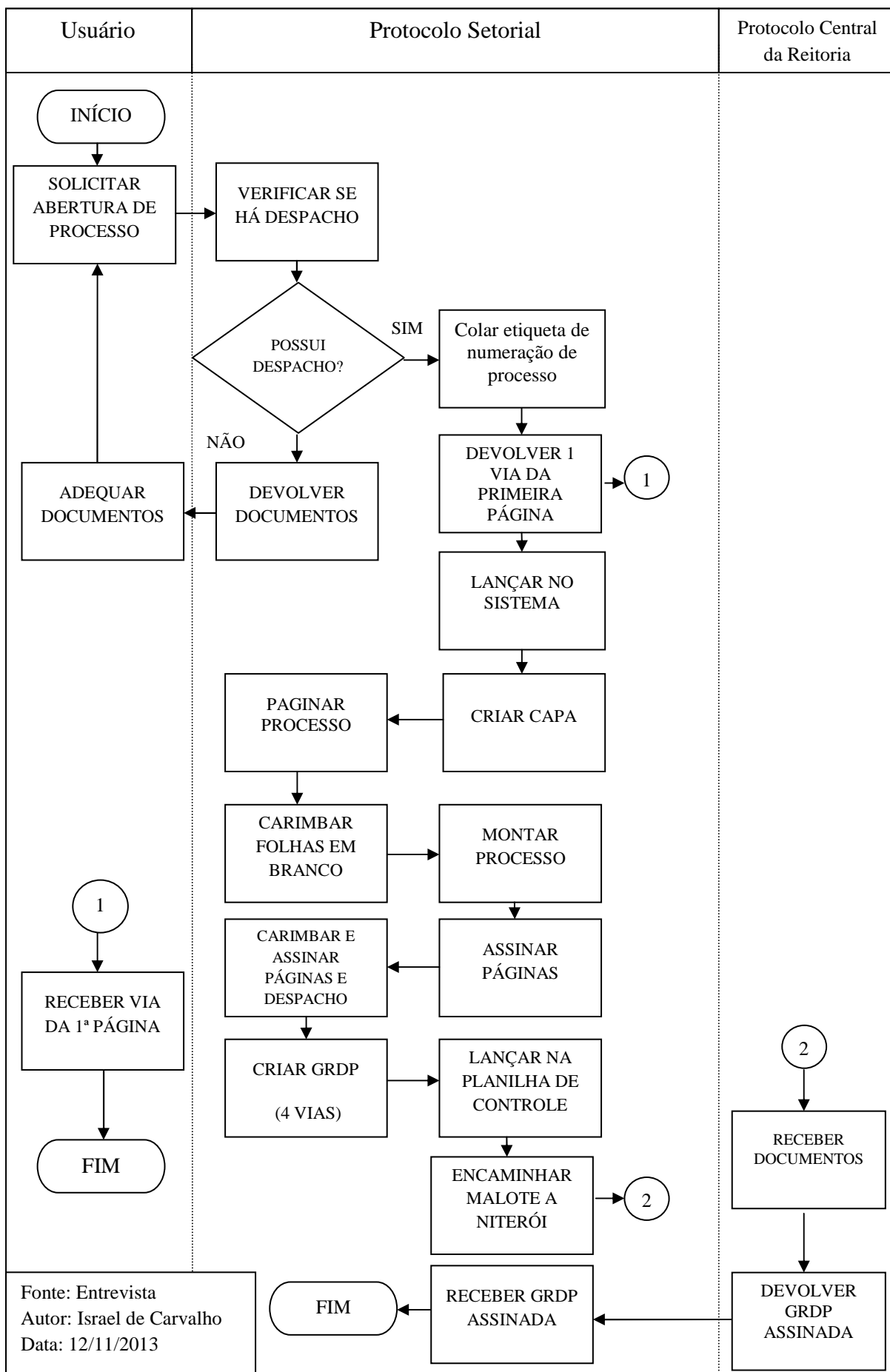




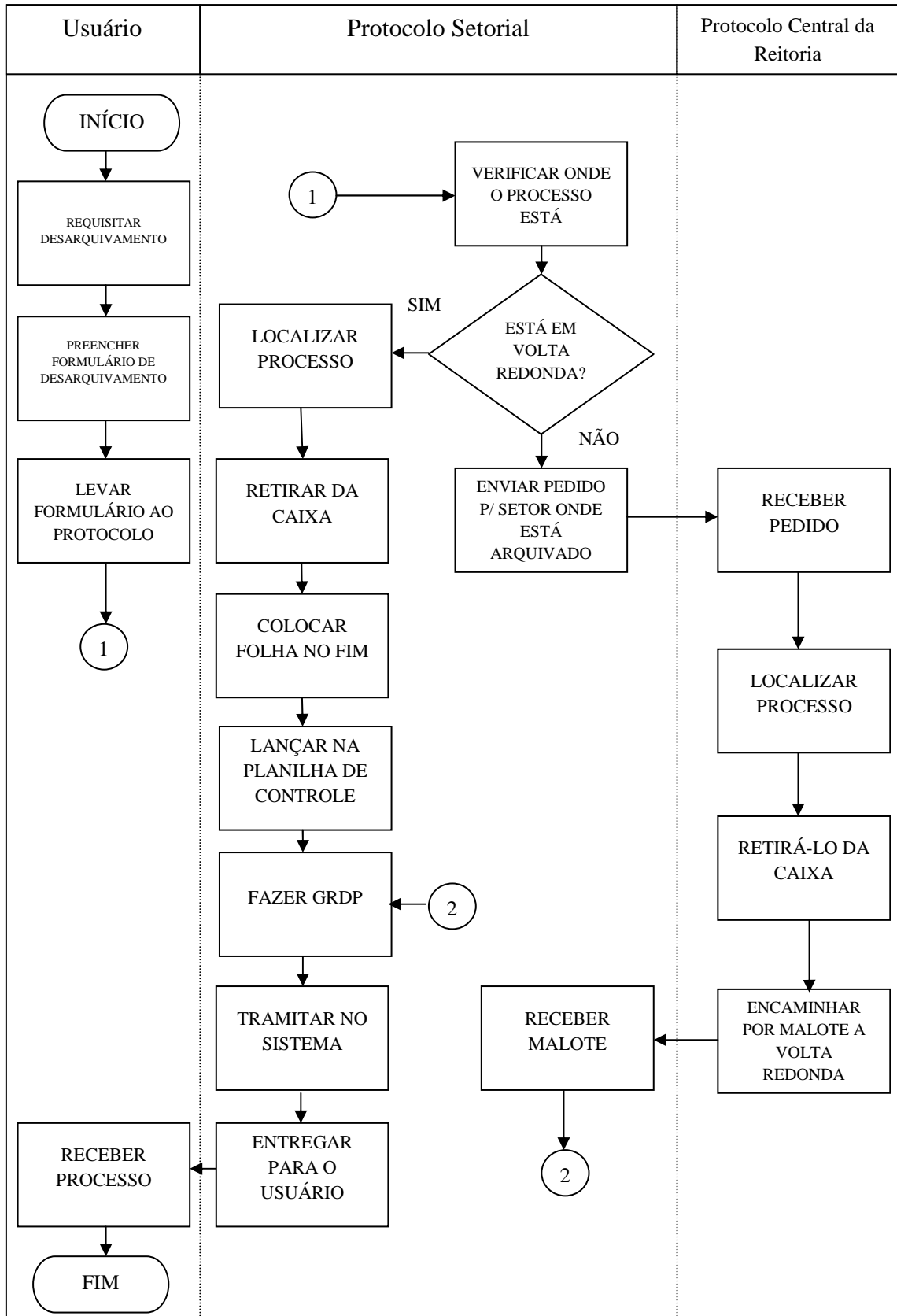




## 8.2 FLUXOGRAMA DE ABERTURA DE PROCESSOS - ATUAL

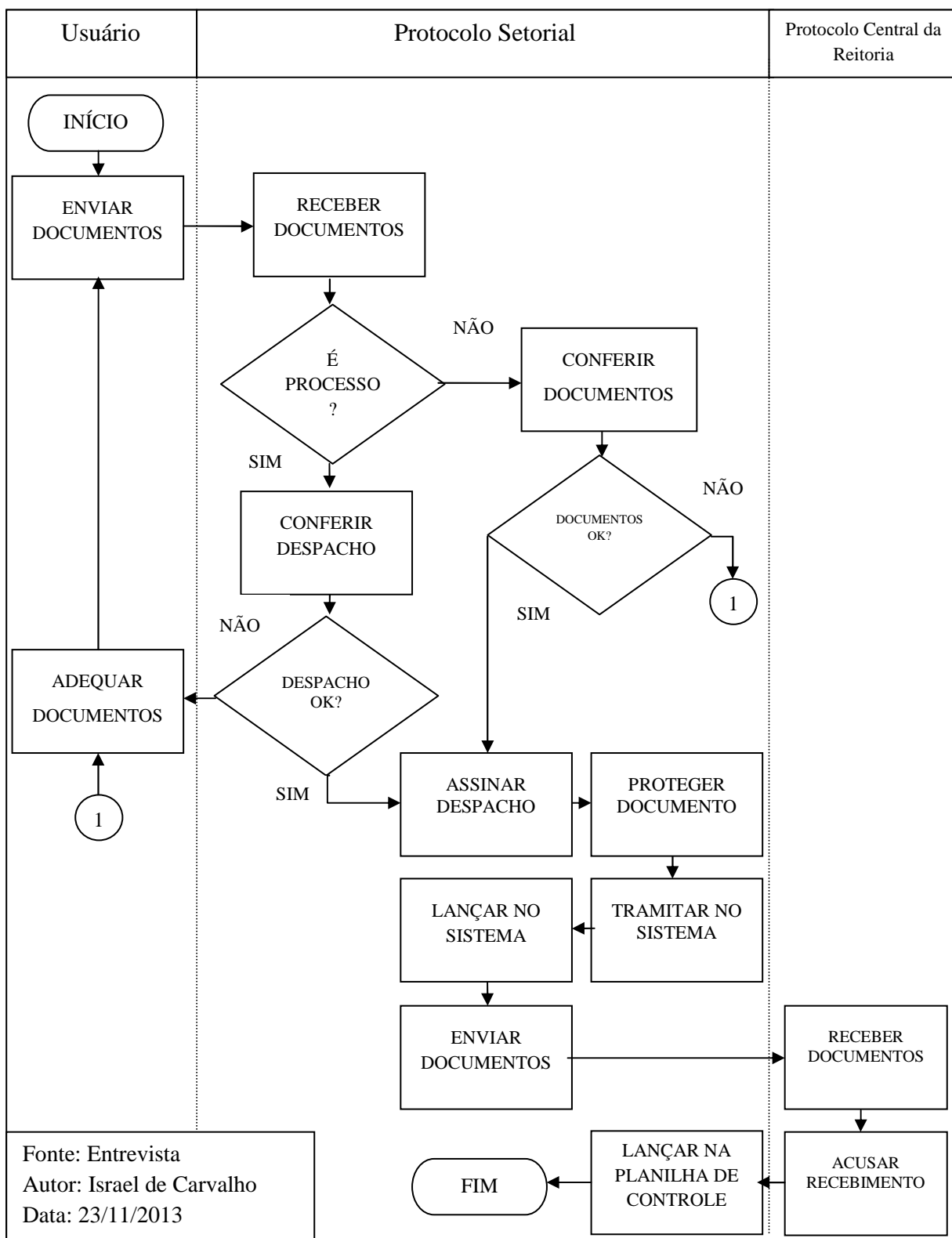


**8.3 FLUXOGRAMA DE DESARQUIVAMENTO DE PROCESSOS - ATUAL**



Fonte: Entrevista  
 Autor: Israel de Carvalho  
 Data: 12/11/2013

### 8.4 FLUXOGRAMA DE CONTROLE E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS – EXPEDIENTE SIMPLES –PROPOSTO



## 8.5 FLUXOGRAMA DE ABERTURA DE PROCESSOS –PROPOSTO

