

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROGÉRIO DE OLIVEIRA

AGILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS EM MEIO ELETRÔNICO PARA A PREFEITURA MUNICIPAL DE PARANAGUÁ.

CURITIBA

2019

ROGÉRIO DE OLIVEIRA

AGILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS EM MEIO ELETRÔNICO PARA A PREFEITURA MUNICIPAL DE PARANAGUÁ.

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública, ensino EAD, do Departamento de Administração Geral Aplicada, Polo de Paranaguá, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Afonso Ricardo Paloma Vicente

CURITIBA

2019

A minha amada esposa Emyli.

Agradeço a Deus, por iluminar e abençoar mais este desafio em minha vida, a amada esposa Emyli pelo apoio e ajuda, assim como a UFPR, por viabilizar a oportunidade de concretizar mais este título.

“Pouco conhecimento faz que as criaturas se sintam orgulhosas”.

Leonardo da Vinci

RESUMO

O presente trabalho refere-se a um apontamento sobre a oneração de gastos na utilização de um sistema de informação na Prefeitura Municipal de Paranaguá, para tramitação de processos administrativos, criados pelo Departamento de Protocolo Geral, da Secretaria Municipal de Administração. Com os avanços tecnológicos e sua constante mudança, o serviço público necessita se adequar as novas tecnologias, a fim de tentar oferecer uma melhor prestação de serviços a população, sem que essas mudanças impossibilitem o resgate de informações importantes para os órgãos de fiscalização e os contribuintes. Foram abordadas questionamentos pautados na literatura, elaborados por Instituições que orientam, fiscalizam e normatizam, sobre a criação e tramitação de documentos em meio eletrônico no Brasil, visando garantir agilidade e legalidade nessa prestação de serviço à população. Como existe pouca literatura sobre o tema, é entendível que os agentes públicos não tenham o conhecimento da real importância de um sistema de informação específico para a área pública. Os objetivos foram alcançados pois apontam diretrizes que, se empregadas, garantirão redução de custos e agilidade nos processos. A pesquisa explana sobre considerações que deveriam ser observadas pelo Executivo Municipal, quanto aos mecanismos apontados pelo Conarq (Conselho Nacional de Arquivos), Lei da Transparência, entre outros, que visam reduzir custos, transparência nas ações diárias, além da eficiência e da agilidade na prestação de serviços a população parnanguara.

Palavras-chaves: Logística. Comportamento Organizacional. Sistema de Informação. Documentos Digitais. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The present work refers to an indication on the cost burden in the use of an information system in the Municipality of Paranaguá, for processing the administrative processes, created by the General Protocol Department, of the Municipal Administration Department. With the technological advances and its constant change, the public service needs to adapt the new technologies, in order to try to offer a better service to the population, without these changes impossible to retrieve important information for the supervisory bodies and the contributors. It was approached questions based on literature, elaborated by Institutions that guide, supervise and regulate, on the creation and processing of documents in electronic media in Brazil, aiming to guarantee agility and legality in this service provision to the population. As there is little literature on the subject, it is understandable that public agents are not aware of the real importance of a specific information system for the public area. The objectives were achieved because they point out guidelines that, if employed, will guarantee cost reduction and agility in the processes. The research explores considerations that should be observed by the Municipal Executive, regarding the mechanisms pointed out by the Conarq (National Council of Archives), Transparency Law, among others, aimed at reducing costs, transparency in daily actions, and efficiency and agility in provision of services to the paranguara population.

Key-words: Logistics. Organizational behavior. Information system. Digital Documents. Sustainability.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	APRESENTAÇÃO.....	10
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4	JUSTIFICATIVA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	TERMINOLOGIA	15
2.2	TERMINOLOGIA FUNCIONAL	15
2.3	LINGUAGENS DOCUMENTÁRIAS	16
2.4	LINGUAGENS DE ESPECIALIDADES	18
2.5	DEPARTAMENTO DE PROTOCOLO GERAL	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	24
4.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	24
4.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	24
5	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	26
5.1	A CRIAÇÃO DO ARQUIVO PÚBLICO MUNICIPAL.....	26
5.2	SISTEMA ELETRÔNICO DE TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	27
5.3	PROPOSTA DE TREINAMENTO PARA OS SERVIDORES.....	29
5.4	RESULTADOS ESPERADOS.....	30
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Em um mundo globalizado, onde as informações transitam instantaneamente nas mais diferentes plataformas e formatos, os agentes públicos necessitam se adequar e se reinventar, buscando oferecer aos cidadãos, no desempenho dos processos da Administração Pública, conforme Manual SEI (Sistema Eletrônico de Informação), “ganhos em agilidade, produtividade, transparência e satisfação do público usuário e redução de custos”.

No entanto, um aspecto importante de todo esse desenvolvimento tecnológico, que precisa se basear em princípios teóricos consistentes, seria o fato de que tão importante quanto se ter mecanismos para se guardar todo o montante informacional gerado diariamente, é a maneira (método) que será utilizado para que essa informação não se perca. Por isso Gomes e Campos ressaltam:

Atualmente bases de dados de todos os tipos têm proliferado com a disponibilização de informação em rede e principalmente na Web. A recuperação dos conteúdos informativos ainda não é realizada de forma satisfatória, devido à falta de ferramentas de acesso adequadas, que viabilizem. (GOMES e CAMPOS, 2004, p. 1).

É notório e necessário, os discursos sobre sustentabilidade discutidos nas últimas décadas, que fazem repensar sobre certas atitudes dos cidadãos como um todo, porém, os gestores públicos devem assumir estas responsabilidades junto com sua população, tendo como meta um planeta melhor para futuras gerações.

Portanto, os gestores públicos precisam estar atentos sobre os avanços tecnológicos e, ao mesmo tempo, atentar-se sobre o que dispõe o Decreto nº 8.539/2015, em seu Art. 3º, parágrafo III, que enfatiza: “ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação”.

Assim, ao repensar certas atitudes, unindo os avanços tecnológicos com a rapidez e agilidade na tramitação de informações em meios tecnológicos, mas com a responsabilidade do que foi deixado por gerações passadas para que as mesmas não se percam, além de disponibilização em formatos que garantam acesso, não só hoje (porque a tecnologia se modifica rapidamente de um ano para outro), não deixando de lado a preocupação de ser garantir autenticidade, visto que isso é imprescindível para os agentes públicos.

Com relação ao exposto, cita-se como exemplo a logística dos processos administrativos da Prefeitura Municipal de Paranaguá, que atualmente é feita de forma física, ou seja, os processos são criados em um sistema (meio eletrônico), mas são impressos e encaminhados fisicamente, passando pelos mais diversos departamentos da Prefeitura de Paranaguá até parecer final, para então ser arquivado.

Conforme levantamento *"in loco"*, atualmente o Departamento de Protocolo Geral da Prefeitura de Paranaguá, monta cerca de 40.000 (quarenta mil) processos administrativos por ano, sendo cada processo com no mínimo 04 páginas impressas, aumentando gradativamente o número de páginas por onde o processo percorre, desencadeando, assim, custos altíssimos com: aquisição de papel para todas as repartições da Prefeitura, locação de impressoras, recursos humanos (levar e trazer processos de uma repartição a outra), custos com combustível, pois grande parte das Secretarias Municipais são afastadas do Paço Municipal, sem contar a perda de processos ou controle de prazos em alguns casos, e, ao final, quando se arquivam permanentemente, ainda se tem custo com mobiliário (módulos de arquivo deslizante, prateleiras) e materiais de expediente como caixas de arquivo e espaço físico para guarda.

Outro ponto a ser considerado são os processos históricos, conforme análise ao Arquivo Público Municipal, existem documentos arquivados desde a metade do século XIX (por volta do ano de 1860), onde poderia ser disponibilizado para pesquisa a historiadores e estudantes se os mesmos tivessem disponibilizados em plataformas para consulta.

Assim, quando os gestores públicos atentam-se aos pontos elencados, no que tange aos custos operacionais e logísticos, percebe-se que a determinação de uma data limite para implantação da tramitação totalmente eletrônica, e não apenas de consulta, como é feita hoje, faria com que aumentasse consideravelmente a agilidade em pareceres, eficiência e diminuição de prazos e nos gastos operacionais, acesso rápido e fácil dos requerentes que poderiam acessar seus pedidos protocolados de qualquer lugar, transparência, sem contar a grande contribuição sustentável que a ausência de papel e impressões contribui para o meio ambiente.

1.2 OBJETIVO GERAL

Formular e implementar em conjunto com o Departamento de Tecnologia da Informação da Prefeitura de Paranaguá, um sistema de tramitação de processos administrativos, no âmbito da Prefeitura, em meio totalmente digital, até o final do ano de 2020.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Relatar a importância e propor a criação do Arquivo Público Municipal, com intuito de estipular diretrizes e normativas, dentro da estrutura administrativa da Prefeitura de Paranaguá, para criação, tramitação e guarda de documentos físicos e eletrônicos.
2. Identificar dentro do ofertado pelo mercado, sistema eletrônico de tramitação de processos administrativos, que atenda as diretrizes apontadas, assim como, as exigências estipuladas e regidas pela lei.
3. Propor treinamento para os Servidores, visando uma melhor utilização e empregabilidade das novas ferramentas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Ao longo dos tempos, o governo brasileiro e os entes federados, vem acumulando documentos desordenadamente, além dos gastos altíssimos para manterem as suas atividades operacionais, como o apontado por Bergue (2014, p.54), em que ressalta “o emprego do conceito de alimentação justa do tempo, buscando eliminar estoques de documentos e processos”, no cumprimento de suas obrigações na prestação de serviços ofertados a população.

Com a Prefeitura Municipal de Paranaguá, não é diferente, em relação ao quesito tramitação de processos administrativos. Ou seja, preocupa-se com fluxo operacional momentâneo, sem se preocupar com os custos e a recuperação dessa informação e nem ao mesmo, a quantidade de informação gerada. A respeito, Santos destaca:

A rede internacional de informações, Internet, é um dos maiores produtos deste período, e corresponde às décadas finais do século XX. As pessoas

repentinamente viram-se frente a um novo mundo, sem fronteiras (exceto as linguísticas, embora muitas vezes compensadas por imagens). Novas portas para o desenvolvimento das ciências foram abetas. A contrapartida desses benefícios foi uma explosão informacional. (SANTOS, 2002, p. 21).

É um gasto que ainda não pode ser mensurável, mas que certamente acarreta gastos desnecessários ao erário, e aos vários setores das administrações municipais espalhadas pelo Brasil.

Não somente no setor público, mas especialmente neste, em face da natureza de sua atividade e de outros componentes determinantes de sua dinâmica, os processos tendem a ser configurados de forma a resultar em expressivo componente de perda (rotulada como trabalho adicional) se comparado à dimensão da parcela de trabalho efetivo. (BERGUE, 2014, p. 50).

Não basta apenas inserir nas organizações públicas, computadores e sistemas informatizados, sem que os recursos humanos envolvidos nesse processo, entendam o seu papel nesse momento transformador de nossa história.

As reclamações dos usuários são percebidas em vários momentos, através de relatos dos servidores, inclusive quando os requerentes procuram por pareceres em seus processos e não os tem, devido o motivo do funcionário responsável estar de férias, ou pelo fato de ter sido transferido, estar em viagem, enfim, como os processos são tramitados fisicamente, torna-se necessária a presença do responsável no local para continuidade do pedido.

Outro ponto a ser considerado, é a resistência à mudança por parte dos servidores, sendo enfatizado por Bergue (2014, p. 47) que “[...] podemos afirmar que a resistência à mudança está relacionada, eminentemente, no resultado de uma contabilização de perdas e ganhos, no decorrer de uma inovação introduzida no processo de mudança”, ou seja, tendem a levar consigo todo conhecimento adquirido, ficando pendências para o seu retorno das férias ou algum outro funcionário aprender por seu esforço.

No entendimento da maioria dos usuários que fazem pedidos via Protocolo Geral, o sistema hoje utilizado pela Prefeitura de Paranaguá, contempla um acesso remoto, e não entendem a demora na maioria dos casos.

São estes tipos de problemas que iniciativas, como a apresentada para todos os municípios, pelo Tribunal Regional Federal, da 4ª Região, o sistema SEI (Sistema Eletrônico de Informação), visa:

...integrar os diferentes esforços que já estavam em curso no âmbito do Governo Federal e possibilitar melhorias no desempenho dos processos da Administração Pública, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência e satisfação do público usuário e redução de custos. (Manual SEI, 2017 p. 7).

No que tange apresentação acima, entende-se que para uma gestão elencada com as demandas da sociedade e as responsabilidades que demandam a um gestor público, com o controle de gastos e uma efetiva aplicação dos recursos financeiros em produtos ou serviços que atendam o cidadão de forma rápida e consciente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A TERMINOLOGIA

A Terminologia, durante algum tempo, vem sendo utilizada para que haja uma melhor comunicação entre especialistas de uma determinada área. Os elementos centrais da Terminologia são os objetos, conceitos, termos e definições (LARA, 2004). A terminologia, segundo Lara (2004), serve-se da Linguística, das Ciências da Comunicação, das Ciências Cognitivas e das especialidades particulares e com isso estabelece a necessidade de padronizar os termos. A Terminologia possui para cada palavra um só significado enquanto a Linguística tem vários significados. Dito de outra maneira, a Terminologia usa um conceito para ter somente uma significação; ela não permite que um termo tenha vários significados, o que acontece na Linguística.

Segundo Oliveira e Isquerdo (2001), a Terminologia ocupa-se de um subconjunto do léxico de uma língua, a saber, cada área específica do conhecimento humano. E esse subconjunto lexical, que constitui seu objeto, insere-se no universo referencial.

A teoria geral da terminologia baseia-se [...] na natureza do conceito, nas relações conceptuais, na relação termo conceito e a atribuição de termos aos conceitos ocupam uma posição-chave [nessa ciência]. Esse enfoque do conceito ao termo distingue o método de trabalho da Terminologia (CABRÉ, 1993, p. 32-33).

Conforme citado anteriormente, pode-se dizer que a Terminologia elimina as expressões da linguagem natural, e com isso delimita a significação de um termo dentro de um contexto ou dentro de uma área. O termo representa somente um conceito e, por consequência, somente uma significação, por isso a comunicação entre o sistema de representação documental parte da premissa de que o usuário conheça a Terminologia e dela possa extrair respostas para seus questionamentos.

2.2 TERMINOLOGIA FUNCIONAL

A Terminologia é uma área de estudos que visa uma sistematização dos termos em áreas específicas, e conseqüentemente, gera uma comunicação

profissional especializada. Em relação ao seu uso dentro da Documentação, Dias (2000, p. 3), destaca que “na documentação, a terminologia é essencial para representar o conteúdo dos documentos e facilitar o acesso a esse conteúdo”.

O grande desafio para os profissionais da informação é criar mecanismos que sejam, terminologicamente, precisos e atendam as necessidades dos usuários dentro de áreas específicas, como por exemplo, a área pública.

Em uma área tão ampla e tão específica, como a das instituições públicas, torna-se imprescindível que cada subárea seja estruturada, terminologicamente, para que a recuperação da informação seja precisa. É necessário que a ambiguidade seja eliminada para que um sistema de busca torne-se mais adequado, assim como, terminologicamente estruturado para atender ao usuário de forma rápida e prática.

2.3 LINGUAGENS DOCUMENTÁRIAS

Tálamo (1997, p. 10), de maneira geral, define Linguagem Documentária (LD) “como uma linguagem construída, oposta à natural, portanto, que tem como objetivo específico tratar a informação para fins de recuperação”. É através das Linguagens Documentárias que se estabelece uma relação entre o termo e o conceito e torna o Sistema de fácil entendimento para o usuário no momento da recuperação da informação.

Para a elaboração de uma Linguagem Documentária é necessário focalizar os trabalhos nos domínios ou áreas de atividade, pois uma linguagem direcionada em uma área especializada, naturalmente, elimina as possíveis diferenças de significado de uma palavra.

A Linguagem Documentária tem o objetivo de comunicar algo a alguém, em que o assunto para ser entendido deve estar estruturado em torno de um tema. Para que a linguagem seja eficaz é preciso que se conheça o usuário, e adapte o sistema para atender as necessidades do mesmo, para que a recuperação da informação aconteça com êxito, fazendo-se nesse momento, o uso a terminologia, pois ela delimita as áreas abordadas, e assim tornar a recuperação da informação mais eficaz.

A origem do conhecimento está nos conceitos, que são elaborados pelo pensamento a partir de informações e expressões da linguagem. Portanto, ao se estudar o conceito e sua representação torna-se impossível dissociar os elementos

cognitivos dos linguísticos. Nesse sentido, Alvarenga (2003, p. 8) lembra que, quando se considera o “aspecto da representação simbólica do conceito, emerge o papel da terminologia”.

A Linguagem Documentária utiliza-se da terminologia, para que haja uma melhor comunicação entre especialistas de uma determinada área. Os elementos centrais da terminologia são os objetos, conceitos, termos e definições (LARA, 2004, p. 20).

A terminologia possui para cada palavra um só significado enquanto a Linguística tem vários significados, dito de outra maneira, a terminologia usa um conceito para ter somente uma significação. Ela não permite que um termo tenha vários significados, o que acontece na Linguística.

Segundo Oliveira e Isquierdo (2001, p. 12), a Terminologia se ocupa de um subconjunto do léxico de uma língua, a saber, cada área específica do conhecimento humano. E esse subconjunto lexical que constitui seu objeto, insere-se no universo referencial.

Para se obter êxito no processo de criação de Linguagens documentárias, Lara (1993, p. 15), ressalta que esse processo “envolve a codificação e a decodificação de conteúdos informacionais”.

Deste modo, a codificação é o processo de criação de códigos, sejam eles numéricos ou alfanuméricos, para identificar e simplificar as buscas de conteúdos informacionais.

Posto uma melhor explicação sobre decodificação, basta analisarmos da seguinte forma: quando se cria um código e o usuário busca decifrar esse código, usa-se uma possibilidade de termos que podem se aproximar, ou mesmo, serem os termos aos quais foram utilizados como código, isso se chama decodificação, ou seja, a interpretação que o usuário faz sobre cada código criado.

Dessa forma, pode-se dizer que os conceitos retirados do texto se relacionam do início até o fim e direcionam o usuário no momento da recuperação da informação.

2.4 LINGUAGEM DE ESPECIALIDADE

A área pública e todo seu número elevado de termos necessitam de um olhar panorâmico, acerca das linguagens específicas existentes e terminologia entende-se que:

[...] a linguagem de especialidade não se limita apenas à terminologia; ela inclui termos funcionais (que descrevem operações ou processos), e propriedades sintáticas e gramaticais; adere a convenções próprias, tais como evitar a voz passiva (na maior parte dos textos técnicos) e o uso de terminologia consistente. (CARVALHO, 2006, p. 1)

Ao depararmos com uma análise sobre a área pública ou as Instituições Públicas e mais precisamente, com as linguagens e termos utilizados por servidores e contribuintes, neste momento fazemos o uso de uma linguagem de especialidade. Carvalho (2006) afirma que “uma das principais características de um texto técnico é a utilização de linguagem de especialidade, isto é, a linguagem utilizada numa dada área que engloba tanto a terminologia como as formas de expressão específicas da área em questão”.

Mesmo para os profissionais os servidores de carreira, acostumados com a utilização de termos técnicos, torna-se muito difícil, entender qual o direcionamento correto para se cadastrar determinados documentos neste sistema de busca especializado, visto que, em muitos casos, não há uma preocupação por parte dos informáticos em eliminar ambiguidades.

Para ressaltar melhor sobre o assunto destaca-se:

[...] isto não significa que seja mais fácil para o tradutor técnico achar uma equivalência terminológica para o texto de partida. Muito pelo contrário, esta equivalência, à nível terminológico, pressupõe uma normalização terminológica, isto é, tanto na língua de partida como na língua de chegada há uma necessidade para a criação de uma compilação de termos de uma determinada área. A normalização de bases de dados terminológicas torna-se, porém, bastante difícil, pois a evolução linguística não consegue acompanhar o rápido avanço tecnológico [...].(CARVALHO, 2006, p2)

Assim, tem-se a necessidade de elaboração e utilização de glossários e dicionários para esclarecer terminologicamente aos indexadores, que de modo geral, não tem formação nas áreas em que trabalham, e que em muitas vezes, necessitam de mecanismos que operem como tradutores desses termos usados

diariamente, por profissionais das mais variadas áreas, especialmente em instituições públicas.

2.5 PROTOCOLO GERAL

Ao se pensar em um departamento tão importante dentro da estrutura administrativa da Prefeitura de Paranaguá, que é a porta de entrada para pedidos, dos mais variados, entre contribuintes e o Executivo Municipal, sejam aprovações de projetos, alvarás (abertura e fechamento), transferências de IPTU, lançamentos de IPTU, concessões, licenças ambientais, dentre outros, sejam do público externo quanto interno (servidores), onde os pedidos recebem um número de protocolo e posterior encaminhamento para o setor competente.

Em muitos casos, o processo fica parado sob a responsabilidade de algum servidor público sem que se tenha mecanismos para acompanhar e determinar um tempo para parecer e despacho para continuidade, quebrando o ciclo e demorando em um retorno para o cidadão.

Daí a necessidade de que se tenha programa que seja sistêmico, capaz de integrar todos os fluxos processuais da Prefeitura de Paranaguá, onde:

Sem a visão sistêmica dos fluxos informacionais das organizações, corremos o risco de implementar aplicativos (softwares) de apoio aos trabalhos de forma pontual e setorializada, o que torna difícil e às vezes impossível a tarefa de integrá-los, isto é, de implementar sistemas integrados, importantes para a qualidade das decisões dos gestores operacionais. (MALMEGRIN, 2014, p. 134)

Laudon e Laudon 2001 (apud Malmegrin 2014) definem sistema de informação como componentes inter-relacionados trabalhando em conjunto para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação a fim de auxiliar os processos decisórios de indivíduos, de grupos e de organizações.

Os profissionais da informação devem ter em mente, que o grande objetivo de seu trabalho, é garantir que a informação não se perca com o tempo, independente do suporte ao qual a mesma informação esteja inserida, e preocupando-se também que um bom tratamento na fase corrente do documento é a melhor maneira e garantia de acesso dos documentos, posteriormente em sua fase permanente, Santos (2002 p. 111).

Assim, os gerenciadores da informação, precisam estar atentos, e acima de tudo, saber apresentar diretrizes para algumas organizações que costumam, frequentemente, confundir “informação” com “tecnologia da informação”, ou seja, exaltam e enfatizam a tecnologia em detrimento da informação propriamente dita, Rondinelli (2002 p. 13).

Como no cenário mundial e também no cenário internacional, as organizações utilizam cada vez mais, intensamente, tecnologias, os documentos eletrônicos demandam novas formas de gerenciamento porque apresentam peculiaridades. Toda essa novidade documental arquivística, produzida em meio eletrônico necessitam de soluções ainda não completamente consolidadas, inclusive em países estrangeiros, Rondinelli (2002 p. 14).

Para Rondinelli (2002, p. 25), essas transformações, “ao mesmo passo que trouxeram um auxílio enorme na tramitação da informação, em contrapartida, deixou prejuízos, pois houve-se uma preocupação com a tramitação rápida da informação, e não com a recuperação desse mesmo conteúdo informacional”.

Mas não é só a tecnologia empregada propriamente dita, além disso, necessitamos que também todos os indivíduos envolvidos devam ser considerados como parte desse sistema de informação.

É importante destacar que esses componentes não são apenas as informações, mas também os indivíduos, que as usam e as tratam, todas as infraestruturas, as organizações, os processos e os recursos envolvidos, isto é, todos esses elementos são componentes dos sistemas de informação. (MALMEGRIN, 2014 p. 131)

Por isso, faz-se necessária a participação do Arquivista nessa transição, conforme apontado por Rondinelli 2002, afirma que a quebra dessas barreiras deveria partir dos arquivistas. E ainda provoca-os, dizendo: “Se os arquivistas não aceitarem sua obrigação, outros assumirão, porque a necessidade existe”. O objetivo não é diminuir os conhecimentos e as capacidades dos profissionais da Tecnologia da Informação, mas sim, trabalhar em conjunto, trocando conhecimentos para o bom funcionamento e preservação da informação e dos documentos gerados em meio eletrônico.

E ao se pensar nessa parceria entre todos os componentes desse sistema de informação, necessitamos nos atentar ao desempenho desse sistema ao ser implantado, quais as responsabilidades, conforme relatado por Belloto 2006 “o

documento em meio informático permite a densidade máxima da informação em um mínimo de suporte, do qual a mensagem, naturalmente, terá de passar por reconstrução, legível por máquina para ser entendida”.

E Belloto 2006 ainda afirma que “entretanto, dentro da peculiaridade do documento arquivístico, os especialistas chamam a atenção dos arquivistas para o fato de que todo o processamento que se dê à informação arquivística não pode se afastar dos princípios teóricos básicos da arquivística [...]”. Daí a participação do Arquivista se faz necessária nesse processo de transição do físico para o eletrônico.

Ao estabelecer esta parceria entre Tecnologia da Informação e o Arquivista, pode-se concretizar todo o desempenho operacional, onde:

...o desempenho operacional pode ser entendido como o cumprimento do que foi planejado, isto é, do que foi empenhado. Uma palavra traz implícitos aspectos valorativos quantitativos e/ou qualitativos inerentes à avaliação. (MALMEGRIN, 2014 p. 137).

Ainda sobre desempenho operacional, completando o entendimento:

O desempenho operacional como objeto ou foco dos processos decisórios operacionais: o gestor precisa de informações para a tomada de decisão que necessariamente levem em consideração o contexto do desempenho analisado. (MALMEGRIN, 2014 p. 137)

Por isso torna-se primordial o entendimento sobre o quão importante é desempenho operacional nas etapas preliminares, além de suas devidas avaliações de desempenho, não deixando de observarmos fatores como: eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, trata-se de uma pesquisa Exploratória, onde Birochi (2015) expõe que, proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema de sua pesquisa.

A pesquisa exploratória ajuda a verificar a viabilidade do que é proposto em termos de tempo, esforços e recursos, assim como a aplicação adequada e equilibrada desses recursos. Também contribui para gerar idéias iniciais – insights – sobre o fenômeno estudado, assim como para testar a viabilidade de se realizar um estudo mais abrangente. (BIROCHI, 2015, p. 49)

Também é entendida como qualitativa, que segundo Birochi (2015, p. 55) “ao interagir com a realidade, o pesquisador realiza um processo contínuo de interpretação e transformação”.

Assim, a pesquisa tem sua análise de dados através da Observação, que segundo Birochi (2015, pag. 101), “é uma técnica que visa a obtenção de informações e dados do campo empírico onde o pesquisador empresta os seus recursos sensíveis (visão, audição, tato, olfato, paladar, etc) para o exame dos fenômenos estudados”. Será também uma pesquisa por Observação não Participante, ainda segundo Birochi (2015, p.104) “o pesquisador participa de atividades no campo empírico, sem, no entanto, integrar-se como membro do grupo observado. Ou seja, o pesquisador age como um espectador, registrando sistematicamente os eventos observados”.

É um estudo de caso, pois comparar as diretrizes estabelecidas em lei quanto a tramitação eletrônica de documentos, assim como, a empregabilidade de um sistema que assegure a legalidade das ações diárias dentro das estruturas da Prefeitura de Paranaguá, associada a agilidade e redução de custos operacionais.

Stake 2006 (apud Birochi, 2015, p. 62), ressalta que o estudo de caso “[...] se concentra no conhecimento experiencial do caso (a inserção e vivência pelo pesquisador no contexto pesquisado) e coloca atenção nos seus diversos contextos, como o social e o político”.

Mas, o levantamento feito neste trabalho, referiu-se a apenas um caso, sem comparações com outros casos semelhantes. É possível embasar-se somente em um caso e generalizar a outros casos semelhantes? Gil (2008, p. 139)

afirma que “se costuma utilizar um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador tem possibilidade de investigar um deles”.

Ainda define estudo de caso:

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2003. p. 19).

Mas, o levantamento feito neste trabalho, referiu-se a apenas um caso, sem comparações com outros casos semelhantes. É possível embasar-se somente em um caso e generalizar a outros casos semelhantes? Gil (2008, p. 139) afirma que “se costuma utilizar um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador tem possibilidade de investigar um deles”.

E para auxiliar sobre questionamento, tem-se:

Os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequência (generalização estatística) (YIN, 2003 p. 29).

O presente trabalho baseou-se em procedimentos metodológicos propostos para esta pesquisa de estudo de caso, conforme sugerido pelo Conarq (2015) como: a) Criação do Arquivo Municipal; b) Sistema de tramitação de processos administrativos em meio eletrônico e c) capacitação dos Servidores.

Uma preocupação encontrada neste estudo foi o fato de não se obter acesso aos sistemas de informação específicos da área pública, disponíveis no mercado, para se fazer uma comparação com entre o sistema SEI (público) com os sistemas ofertados pelo mercado (privado).

O principal motivo para se iniciar esta pesquisa, foi o fato de se notar a um alto custo com impressões, falta de padronização nas rotinas diárias e uma perda constante de informações em sistemas utilizados com prazos determinados (até que se termine o contrato), além do custo alto para as repartições públicas em contratos e licitações.

4 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Tendo sua fundação em 29 de julho de 1648 e mais de 370 anos, o Município de Paranaguá é uma das cidades mais antigas do Estado do Paraná. Localizada no litoral paranaense, tem o segundo maior Porto em movimentação de mercadorias do Brasil.

Já a Prefeitura de Paranaguá onde é feito este trabalho, conta atualmente com cerca de mais de 4.500 funcionários, dividido em Secretarias Municipais, sendo elas: Secretarias Municipais de Administração e Recursos Humanos, Administrações Regionais (Ilha dos Valadares e Alexandra), Agricultura e Pesca, Assistência Social, Comunicação, Cultura e Turismo, Educação, Esportes, Fazenda, Governo e Ouvidoria Geral, Meio Ambiente, Obras Públicas, Planejamento, Saúde, Serviços Urbanos, Trabalho e Urbanismo.

O Prefeito é o Exmo. Senhor Marcelo Elias Roque, onde o atual Secretário de Administração e Recursos Humanos é o Senhor José Marcelo Coelho, do qual é responsável pela pasta onde se planeja ou autoriza implantação de toda estrutura e atendimento ao problema do presente, onde faz parte da referida pasta: Departamento de Protocolo Geral, Departamento de Tecnologia da Informação, Arquivo Público Municipal, Procon, Recursos Humanos, Atos Legislativos, Departamento de Patrimônio.

O Departamento de Protocolo Geral e o Arquivo Público, são os departamentos onde o referido problema são constatados, pois um é responsável pela criação do processo e tramitação dos mais de 40.000 processos ano, para todos os departamentos e Secretarias e o Arquivo Público Municipal, é o responsável pela custódia ou disponibilidade ao decorrer do tempo.

O autor desta proposta, é Servidor Municipal da Prefeitura de Paranaguá, ocupante do cargo de Arquivista, com Bacharelado em Arquivologia pela Universidade Estadual de Londrina.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Conforme levantamento *“in loco”*, atualmente o Departamento de Protocolo Geral da Prefeitura de Paranaguá, monta cerca de 40.000 (quarenta mil) processos administrativos por ano, sendo cada processo com no mínimo 04 páginas impressas, aumentando gradativamente o número de páginas por onde o processo percorre, desencadeando, assim, custos altíssimos com: aquisição de papel para todas as repartições da Prefeitura, locação de impressoras, recursos humanos (levar e trazer processos de uma repartição a outra), custos com combustível, pois grande parte das Secretarias Municipais são afastadas do Paço Municipal, sem contar a perda de processos ou controle de prazos em alguns casos, e, ao final, quando se arquiva permanentemente, ainda se tem custo com mobiliário (módulos de arquivo deslizante, prateleiras) e materiais de expediente como caixas de arquivo e espaço físico para guarda.

Com relação ao exposto, cita-se como exemplo a logística dos processos administrativos da Prefeitura Municipal de Paranaguá, que atualmente é feita de forma física, ou seja, os processos são criados em um sistema (meio eletrônico), mas são impressos e encaminhados fisicamente, passando pelos mais diversos departamentos da Prefeitura de Paranaguá até parecer final, para então ser arquivado.

Outro ponto a ser considerado são os processos históricos, conforme análise ao Arquivo Público Municipal, existem documentos arquivados desde a metade do século XIX (por volta do ano de 1860), onde poderia ser disponibilizado para pesquisa a historiadores e estudantes se os mesmos tivessem disponibilizados em plataformas para consulta.

Assim, a disponibilização e tramitação de processos em meio eletrônico faria com que se tivesse maior economicidade, redução de custos, redução em mobiliário trazendo inúmeros benefícios para a população.

5 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.

5.1 A CRIAÇÃO DO ARQUIVO PÚBLICO MUNICIPAL.

Buscando uma estruturação coordenada e legal na esfera pública municipal, é imprescindível uma atenção e formulação de diretrizes que direcionarão a todos os Servidores, sejam eles Cargos Comissionados ou Funcionários do quadro efetivo da Prefeitura de Paranaguá. O Conselho Nacional de Arquivos, o Conarq, órgão público federal, vinculado ao Ministério da Justiça e junto com o Arquivo Nacional, são os responsáveis pela fiscalização e orientação dos mecanismos para produção e tramitação de documentos nas esferas públicas no Brasil.

O Conarq através de seu livro “Criação e Desenvolvimento de Arquivos Públicos Municipais” orienta sobre a criação do Arquivo Público Municipal, para que seja dada ao cidadão transparência e acesso à informação de todos os atos da administração pública municipal.

O Arquivo Público Municipal norteará a todos, visando transparência e agilidade tanto para os contribuintes quanto aos funcionários, no que se refere a criação, tramitação e guarda de documentos, independente de seu formato ou suporte, onde o Conselho Nacional de Arquivos, Conarq 2014, ressalta em sua proposta de implantação do Arquivo Municipal, tem o intuito de “formular a política municipal de arquivos e exercer orientação normativa, visando à gestão documental e à proteção especial aos documentos de arquivo, qualquer que seja o suporte da informação ou a sua natureza”.

A proposta contempla também, que é de incumbência do Arquivo Municipal:

Elaborar e divulgar diretrizes e normas para as diversas fases de administração dos documentos, inclusive dos documentos digitais, consoante o Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (e-arq Brasil), aprovado pelo Conselho Nacional de Arquivos (conarq), para a organização e funcionamento do protocolo e dos arquivos integrantes do Sistema Municipal de Arquivos (sismarq) (CONARQ, 2014, p.30).

A orientação inclui uma proposta e um modelo de projeto de lei, enviado pelo Executivo Municipal, para o Legislativo, e após aprovado em Plenário, seria decretado pelo Prefeito e implantado, atendendo a diretrizes estabelecidas pelo

Conarq, sendo após promulgação da lei, daria condições para direcionamento, obedecendo diretrizes legais estabelecidas e subordinados ao Conarq.

A proposta do Conarq 2014 ainda direciona a “promoção e a integração das ações necessárias à implementação do Sistema, mediante a adoção de novas tecnologias de comunicação e informação, com vistas à racionalização de procedimentos e modernização de processos”.

E ainda ressalta:

O arquivo público municipal tem por finalidade formular e implementar a política municipal de arquivos, por meio da gestão, tratamento técnico, transferência, recolhimento, preservação e divulgação dos documentos arquivísticos, em qualquer suporte ou formato, garantindo, desta forma, pleno acesso à informação com vistas a subsidiar as decisões governamentais de caráter político-administrativo, apoiar o cidadão na defesa de seus direitos, além de fomentar o desenvolvimento científico e divulgar o patrimônio documental. (CONARQ, 2014, p.20)

Portanto, considerando as orientações estabelecidas pelo Conarq, quanto a criação do Arquivo Público Municipal, como o primeiro passo para toda e qualquer implantação de tramitação de processos em meio digital, dentro da estrutura administrativa da Prefeitura de Paranaguá, garantindo assim legitimidade e transparência nos atos públicos diários.

5.2 SISTEMA ELETRÔNICO DE TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.

Visando um bom atendimento das rotinas diárias, nos mais diversos setores e órgãos públicos espalhados pelo Brasil, tornou-se necessário com os avanços tecnológicos que as repartições públicas tenham mecanismos que tornem suas tarefas diárias mais fáceis e menos burocráticas. Assim foi pensado e criado o SEI (Sistema Eletrônico de Informação), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, que:

[...]é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho. Uma das suas principais características é a libertação do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real.(MANUAL SEI, 2017, p.7)

Sendo um dos produtos do PEN (Processo Eletrônico Nacional), o SEI 2017 possibilita “[...] melhorias no desempenho dos processos da Administração Pública, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência e satisfação do público usuário e redução de custos”, além de oferecer uma solução flexível a cada realidade no âmbito de cada Prefeitura ou órgão público.

Este sistema permite:

[...] a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, proporcionando a virtualização de processos e documentos, permitindo atuação simultânea de várias unidades ao mesmo tempo em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades. (MANUAL SEI, 2017, p. 7)

No Portal Software Público, ainda ressalta que “como tem sua cessão gratuita, com o SEI a economia do dinheiro público é imensurável, pois as instituições que o adotam deixam de gastar milhões com a compra de soluções no mercado”, assim, a administração pública oferece soluções para suas necessidades de forma eficaz e barata, atendendo de forma efetiva seus problemas, deixando de gastar milhões em recursos públicos.

O que não ocorre com o sistema usado atualmente pela Prefeitura de Paranaguá, que através de licitação, utiliza o sistema IPM, uma empresa privada, especializada em softwares para prefeituras. Não foi possível estimar o valor do contrato, mas se considerar o apontado pelo Conarq (2015), que ressalta “o arquivamento e a preservação digital constituem uma questão complexa que envolve muitas variáveis, compromissos de longa duração e a necessidade de expressivos investimentos em infraestrutura tecnológica, pesquisa e recursos humanos”.

E a ainda enfatiza:

A responsabilidade pelo projeto, implantação e manutenção de um repositório digital de documentos arquivísticos deve ser compartilhada por profissionais de arquivo e de tecnologia da informação, de forma a se cumprirem os requisitos tecnológicos e os procedimentos do tratamento arquivístico. (CONARQ, 2015,p.10)

Assim, o SEI como software público, tendo como objetivo atender as demandas diárias das administrações públicas espalhadas pelo Brasil, torna-se o sistema mais eficaz e a custo zero, proporcionando economia e agilidade nos processos diários nas repartições.

5.3 PROPOSTA DE TREINAMENTO PARA OS SERVIDORES.

Como os Servidores Públicos, exceto os Cargos Comissionados, tem estabilidade empregatícia após o término do estágio probatório, nesse sentido, em muitos casos, os mesmos acabam por estagnarem e resistirem a mudança, assim apontado:

Na essência dos mecanismos de estímulo humano para a ação está a aversão à perda e à possibilidade de ganho. De forma geral, o indivíduo age com maior ou menor estímulo em razão da proporcional probabilidade de sujeitar-se a ganhos ou perdas. Nesse contexto, o principal ônus a que um colaborador está potencialmente exposto é o de desligamento da organização, o que não ocorre na Administração Pública em condições normais. A corroborarem com essa afirmação estão as proposições colhidas no senso comum relacionadas à estabilidade. (BERGUE, 2014, p.21)

Mas a mudança pode estar associada a inovação e aprendizagem, utilização de novos recursos e ferramentas, capazes de melhorar e facilitar as tarefas diárias, assim como, proporcionar eficiência nas funções burocráticas. Afirma Bergue (2014), “a mudança, em suma, pode ser percebida como um processo de aprendizagem das pessoas em suas relações de interação mútua, que se projeta no que se define como organização”.

Com as novas tecnologias, torna-se necessária a capacitação dos servidores, a fim de retirar o maior proveito das inovações empregadas, deixando de lado aqueles que não querem comprometimento com os novos investimentos, independente do seu propósito particular, para que se possa ter maior engajamento e resultados satisfatórios dos envolvidos.

Um olhar para o conceito de redução sociológica na perspectiva da Administração Pública permite destacar o imperativo de reconhecimento desse setor como detentor de diferenças essenciais em termos de finalidade, de limites de ação e de natureza, de dimensão e complexidade das relações de poder, e como detentor de uma atitude profissional efetivamente comprometida com o campo ou a organização. (BERGUE, 2014, p. 79).

Para total êxito da proposta apresentada, a capacitação e motivação dos Servidores tem que estar acompanhada das mudanças e investimentos tecnológicos, visto que estes são a parte principal desse processo e que garantirão a eficácia das mudanças pretendidas.

A motivação é o primeiro obstáculo a ser superado na capacitação dos Servidores, onde Spector (2005) ressalta que “é um fator relevante porque induz a novos comportamentos, segundo uma direção, com mais intensidade e persistência ao longo do tempo”. No serviço público, assim como na iniciativa privada, capacitação e motivação está relacionada a compensação, ou seja, gratificação como forma de compensar determinados aperfeiçoamentos.

Praticamente toda a literatura que procura esclarecer a lógica de desenvolvimento das pessoas – seja com o objetivo de equacionar a gestão de carreiras nas empresas, seja de estabelecer programas de capacitação adequados, seja de definir o padrão remuneratório a ser atribuído aos profissionais—trabalha, implícita ou explicitamente, com a lógica de complexidade de trabalho. (HIPÓLITO, 2002, p. 79)

Todavia, mesmo que a capacitação venha acompanhada de premiações aos interessados nessa mudança, Appugliese (2015) expõe que “no Brasil, a modernização que se tenta imprimir ao serviço público exigirá servidores com mais qualidade profissional, para que isso ocorra torna-se necessária que haja uma aprendizagem contínua destes servidores dentro de uma esfera dinâmica de trabalho”.

Assim, ao estimular a capacitação de Servidores engajados em oferecer melhores prestações de serviço a população, Bergue (2014), ressalta que “o agente engajado, portanto, impõe a assunção de uma racionalidade de orientação mais substantiva, que transcenda o circuito estrito da instrumentalidade”.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS.

Conforme o exposto, adotando os critérios apontados, após a implantação em pouco tempo perceberá uma diminuição na perca de processos administrativos em meio físico, que segundo relato de servidores, na atual realidade é algo constante; rapidez em pareceres, pois mesmo remotamente, será possível despachar de qualquer lugar com acesso à internet; economia com contratos entre a Prefeitura e a empresa de software, onde após término do contrato, em geral perde-se a rastreabilidade dos processos, além dos custos altos; diminuição drástica nas impressões e na locação de impressoras, pois com a implantação, dispensará a necessidade de impressão (pois as assinaturas serão por meio digital, garantindo autenticidade); e a diminuição de recursos humanos envolvidos no procedimento de

buscar e levar processos, reduzindo custos inclusive com combustível, remanejando estes servidores a outras finalidades onde há deficit de funcionários; e a economicidade no arquivamento, que reduzirá o espaço físico e gastos com mobiliário.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, percebe-se que na mesma proporção em que a tecnologia vem auxiliar na tramitação informacional, os sistemas de informação para recuperação não acompanham simultaneamente estes avanços tecnológicos.

Os Sistemas de Informação disponíveis no mercado para atender as necessidades dos Órgãos Públicos, de alguma forma, certamente contribuíram para que esse setor fornecesse um pouco mais de agilidade e praticidade, no atendimento das necessidades dos seus usuários (contribuintes e Servidores).

Mas, devido o fato da informação, na atualidade, tramitar muito rapidamente, e o Estado necessitar de economicidade e agilidade nas suas ações, torna-se necessário que um sistema de informação, seja capaz de unir economia, praticidade e que seja especializado nos anseios da demanda pública, ou seja, feito exclusivamente e modificado para atender as necessidades do setor público, sem deixar de lado a transparência das ações e a preservação dos dados armazenados.

Por meio das análises teóricas e observações realizadas para o desenvolvimento deste trabalho, foi possível verificar que o Sistema SEI, acompanhado da criação de um Departamento competente para criação de documentos (Arquivo Público) em meio físico e eletrônico, assim como a capacitação dos Servidores, permitiria uma maior agilidade, objetividade e precisão na recuperação da informação, além da redução drástica nos gastos para essa finalidade, levando em consideração e respeitando a transparência nas ações e a sustentabilidade.

Vale salientar que os objetivos do presente trabalho foram atingidos, pois foram apontados caminhos concretos, que juntos poderiam garantir para Servidores e os Contribuintes, assim como para os órgãos de fiscalização, condicionantes para uma eficiente e confiável tramitação de processos em meio eletrônico.

Além dos objetivos alcançados, a presente pesquisa tem como interesse maior contribuir para o desenvolvimento de projetos de pesquisas preocupados com aspectos de tramitação e produção de processos em meio digital, em especial para dar condições mínimas para que as informações não se percam ao longo do tempo, devido as constantes mudanças ocorridas nos sistemas computacionais.

REFERÊNCIAS

- APPUGLIESE, Marcilene Maria E. **Capacitação dos Servidores visando eficácia dos Serviços Públicos: um Estudo de Caso do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo-Campus Cubatão**. IFSP. São Paulo. 2015, 33p.
- BELLOTO, Heloísa L. **Arquivos Permanentes**. Tratamento documental. 2006. RJ, FGV. V4. p. 36.
- BERGUE, SANDRO TRESCASTRO. **Cultura e Mudança Organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014. 102p.
- BERGUE, SANDRO TRESCASTRO. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014. 114p.
- BIROCHI, Renê. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES; UAB; 2015. 134p.
- CABRÉ, M. T. **La terminología: teoría, metodología, aplicaciones**. Barcelona: Antártida, 1993.
- CARVALHO, P. **A Tradução de Linguagens de Especialidade e de Terminologia**. Disponível em: <<http://traducao-e-multimedia.blogspot.com/2006/02/traduo-de-linguagens-de-especialidade.html>>. Acesso em: 28 fev. 2019.
- CONARQ. **Criação e desenvolvimento de arquivos públicos municipais: transparência e acesso à informação para o exercício da cidadania**. Conselho Nacional de Arquivos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2014. 151p.
- CONARQ. **Diretrizes para a implementação de Repositórios Arquivísticos confiáveis**. Conselho Nacional de Arquivos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2015. 25p.
- DECRETO 8.539/2015. **Presidência da República. Casa Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm>. Acesso em 22 jan. 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, Hagar E.; CAMPOS, Maria Luiza de Almeida. **Tesouro e normalização terminológica: o termo como base para intercâmbio de informações**. DataGramZero – Revista de Ciência da informação, v. 5, n. 6, dez. 2004.
- HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria tTereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 12ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

LARA, M. L. G. Linguagem documentária e terminologia. **Transinformação**, Campinas, v.16, n. 3, p.231-240, set./dez., 2004.

MALMEGRIN, MARIA LEONÍDIA. **Gestão Operacional**. 3. ed. rev. ampl. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014. 198p.

OLIVEIRA, A. M. P. P.; ISQUERDO, A. N. **As ciências do léxico**: lexicologia, lexicografia, terminologia. 2ed. Campo Grande: Editora UFMS, 2001. 267p.

RONDINELLI, R.C. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da diplomática**. Rio de Janeiro: Conarq, 2002.

SANTOS, V.B. **Gestão de documentos eletrônicos: uma visão arquivística**. Brasília: Abarq, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL 4ª REGIÃO. **Sistema Eletrônico de Informação**. Disponível em: <http://www.ceplacpa.gov.br/site/wp-content/uploads/2017/04/manual_sei.pdf>. Acesso em 10 jan. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

