



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação
Programa de Pós-Graduação em Administração

Robson Marcos Rodrigues Olinto

**Sistema DOCUMENTA: Um instrumento para a transformação do conhecimento sobre
o tratamento dos documentos oficiais no Fundo Nacional de Desenvolvimento da
Educação**

Brasília – DF
2009

Robson Marcos Rodrigues Olinto

**Sistema DOCUMENTA: Um instrumento para a transformação do conhecimento sobre
o tratamento dos documentos oficiais no Fundo Nacional de Desenvolvimento da
Educação**

Trabalho de monografia, apresentado como quesito necessário à conclusão do Curso em Pós-Graduação *Lato Sensu* da Universidade de Brasília, na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Programa de Pós-Graduação em Administração, para o título de especialista em Gestão de Programas e Projetos Educacionais.

Orientador: Prof. MSc. Ary Vicente de Santana

**Brasília – DF
2009**

Aos meus amados Jerusa,
Markus e Vivian, por serem
minha inspiração para enfrentar
os desafios, dedico este
trabalho e seus resultados.

AGRADECIMENTOS

Ao DEUS todo poderoso, criador dos Céus e da Terra, sou grato por me criar a sua semelhança e imagem por me conceder o dom da vida e por me proporcionar inteligência, capacidade criativa e disposição para transpor barreiras e vencer desafios.

Agradeço aos meus pais por terem sido o veículo da vontade divina, trazendo-me a este mundo, investindo e apostando em mim, acreditando que eu seria o melhor projeto de suas vidas e por me incentivarem e se fazerem presentes em todos os momentos bons e os difíceis que enfrentei e por serem meu exemplo de vida.

A minha amada esposa, Jerusa, sou grato por ser minha companheira constante, em todos os momentos de nossa vida, em especial nesta jornada, fazendo-se presente, estando à disposição a tempo e a hora, incentivando-me a todo momento e, com sua compreensão, estimulando-me as idéias, sendo, realmente, minha metade preciosa.

Aos meus filhos por serem minha inspiração de futuro, minha visão de mundo lúdico, meu momento criança, concretização como ser humano, pois foram as únicas coisas que fiz que permanecerá para sempre.

Ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação por proporcionar a seus servidores as condições e incentivo que, lançando mão, podemos buscar crescimento intelectual e, desta forma, proporcionar à Autarquia excelências em seu quadro de pessoal que se reverterá na alta qualidade dos projetos executados pelo órgão.

A meu orientador, Ary Vicente de Santana, por aceitar o desafio e acreditar em mim. Por sua paciência, confiança e disciplina, bem como sua amizade, dedicação e sinceridade no julgamento das coisas, estimulando-me a fazer melhor e dar o melhor de mim neste projeto.

À Universidade de Brasília por ser a cátedra em que tive a oportunidade de buscar material intelectual para a construção e concretização deste projeto.

Aos ilustres professores do curso que, sendo profissionais e estando no exercício da profissão, foram além, dando a cada um de nós, alunos, mais do seu eu, oferecendo-nos sua experiência e vivência.

Sou grato, também, aos Colegas de curso pelo privilégio de juntos caminharmos nesta trilha, buscando mais competência e nos capacitando para buscar outros troféus que advirão em razão do conhecimento adquirido e do título conquistado nesta Pós-Graduação.

Por fim, sou grato aos Usuários do sistema Documenta que responderam o questionário contribuindo para o êxito deste trabalho e aos gestores entrevistados que de bom grado, aceitaram meu convite e responderam as perguntas com dedicação e esmero. A todos meu muito obrigado!

*“Feliz o homem que acha
sabedoria, e o homem que adquire
conhecimento; porque melhor é o
lucro que ela dá do que o da
prata, e melhor a sua renda
do que o ouro mais fino. Mas
preciosa é do que pérola,
e tudo o que podes desejar
não é comparável a ela.”*

*Livro Provérbios de Salomão
cap. 3, versos 13 a 15. Bíblia Anotada.*

RESUMO

As organizações têm documentado todos os atos cujo objetivo é registrar suas ações, estabelecer sua história e viabilizar os acordos, visando ao resguardo de sua segurança sobre todos os aspectos. Para a Administração Pública, tal procedimento é determinado por lei. No Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), foi criado o sistema Documenta que tem como premissa o registro da movimentação de todo documento oficial que circula na Autarquia. Com base nisso, pretende-se, neste trabalho, suscitar a discussão sobre em que medida a ferramenta de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) buscada e, de certa forma, almejada pela administração pública, realmente promove a satisfação dos integrantes da organização como usuários de sistemas que foram solicitados às áreas de Tecnologia da Informação (TI) para se realizar uma determinada tarefa. Pretende, também, propor mecanismos para promover a interação amigável entre o usuário e o sistema Documenta, procurando estabelecer em que medida a relação entre o usuário e o sistema proporciona a identificação, por parte do usuário, da importância do tratamento a ser dado aos documentos administrativos bem como lhe promover a consciência de sua grande responsabilidade neste processo. Para verificação do problema de pesquisa identificado como a qualidade da relação existente entre o usuário e o sistema Documenta, os instrumentos de medição utilizados foram a pesquisa documental, o questionário tipo *survey* aplicado aos usuários do sistema e a entrevista em profundidade com gestores ocupantes de cargos estratégicos do FNDE. Os resultados apurados na pesquisa apontaram que a relação estudada necessita melhorias e estas melhorias podem ser alcançadas com mais treinamento e capacitação do usuário, com a elaboração de manuais sobre o sistema, normas claras e bem definidas sobre a instrução de documentos oficiais administrativos e, por fim, a promoção do sistema Documenta com vista ao uso da tecnologia de gestão eletrônica de documentos tão almejada pela Administração na atualidade.

Palavras-Chave: Sistema de Informação. Documentos oficiais. Documentos Administrativos. Comunicação pública.

ABSTRACT

The organizations have registered all the acts whose objective is to register its action, to establish its history and to make possible the agreements, aiming at to the defense of its security on all the aspects. For the Public Administration, such procedure is determined by law. In Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), was the created system Documenta that it has as premise the register of the official document movement all that circulates in the Autarchy. On the basis of this, is intended, in this work, to excite the quarrel on where measured the tool of the Information Technology and Communication (ITC) searched and, of certain form, longed for the public administration, really it promotes the satisfaction of the integrant ones of the organization as using of systems that had been requested to the areas of the Information Technology (IT) to become fulfilled one definitive task. It intends, also, to consider mechanisms to promote the friendly interaction between the user and the system Registers, looking for to establish where measured the relation between the user and the system it provides the identification, on the part of the user, of the importance of the treatment to be given to administrative documents as well as it to promote the conscience of its great responsibility in this process. For verification of the identified problem of research as the quality of the existing relation between the user and the system Documenta, the used instruments of measurement had been the documentary research, the questionnaire type survey applied to the users of the system and the interview in depth with occupying managers of strategic positions of the FNDE. The refined results in the research had pointed that the studied relation needs improvements and these improvements can be reached with more training and qualification of the user, with the manual elaboration on the system, well defined clear norms and on administrative the official document instruction and, finally, the promotion of the system Documenta with sight to the use of the technology of electronic document management so longed for by the Administration in the present time.

Key Words: System of Information. Official documents. Administrative documents. Public communication.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Grau de conhecimento do usuário sobre o Documenta	37
GRÁFICO 2 – Conhecimento sobre documentos oficiais pelo usuário	39
GRÁFICO 3 – O usuário e a legalidade dos documentos	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Comparação de tempo do usuário no FNDE e de uso do Documenta	36
TABELA 2 – Comparação do tempo de utilização pelo usuário com o grau de escolaridade deste	37
TABELA 3 - Base do conhecimento do usuário sobre o Documenta	38
TABELA 4 - O usuário e o tratamento de documentos administrativos	38

LISTA DE ABREVIATURAS

CGCOM – Coordenação-Geral de Compras e Contratos
COLOD – Coordenação de Logística e Documentação
CONARQ – Conselho Nacional de Arquivos
DIFIN – Diretoria Financeira
DIPRO – Diretoria de Assistência a Projetos Educacionais
DIRAE – Diretoria de Ações Educacionais
DIRAT – Diretoria de Administração e Tecnologia
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola
GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos
MEC – Ministério da Educação
MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
OP – Organização Pública
PROJOVEM – Programa Nacional de Inclusão do Jovem
PROMED – Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio
SGD – Sistema de Gestão de Demandas
SIDOC – Sistema de Documentação
SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
TI – Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo geral	14
1.2 Objetivo específico	14
1.3 Contextualização do Sistema Documenta	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Geração de documentos: ato inerente à Administração Pública.....	17
2.2 Evolução na gestão de documentos na Administração Pública.....	20
2.3 Mudança: um ponto nevrálgico na relação entre o Usuário e o Sistema	21
2.4 Tecnologia de Informação: imprescindível no processo.....	26
3 METODOLOGIA	30
3.1 Contextualização do problema de pesquisa.....	30
3.2 Tipo de pesquisa	31
3.2.1 Realização de pesquisa documental	32
3.3 Instrumentos	32
3.3.1 Entrevista em profundidade.....	32
3.3.2 Aplicação de questionário	34
4 ANÁLISE DE DADOS	36
5 RESULTADOS	43
6 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49
ANEXO A – Perguntas e respostas da entrevista em profundidade aplicada aos gestores	51
ANEXO B – Questionário aplicado aos usuários do Documenta	78
ANEXO C – Resultados das respostas do questionário aplicado aos usuários	81

1 INTRODUÇÃO

À Administração Pública (AP) é inerente a manifestação de suas atribuições por meio de documentos oficiais, a partir dos quais todo ato e intenção se manifesta comunicando, estabelecendo e determinando, se for o caso, a fim de dar a devida oficialidade de legalidade baseada na lei, o que é o cerne de sua missão.

Entidades como o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) movimentam diariamente grande número de documentos informativos, responsivos e normativos. Também formaliza e instrui processo administrativo, que é o encadeamento lógico de atos para a formação da vontade jurídica, constituindo o conjunto de documentos ordenados cronologicamente, que guardam relação entre si; cujo objetivo conduz à execução do objeto proposto a fim de atender a realização de seus programas, movimentar financeiramente suas ações, comprar e contratar serviços e bens, e apurar irregularidades. Tudo isso em cumprimento às determinações legais estabelecidas (Lei 9.784/1999, Portaria Normativa/SLTI/MP nº 5/2002 e nº 3/2003).

Por esta razão, os entes federais têm buscado melhorar o histórico dos documentos informatizando os meios de registro e guarda.

Com intuito de atingir esta meta, a Administração Pública tem investido em modernidade buscando estabelecer mecanismos que acelere esta pretensão tendo como alicerce de sustentação de suas ações o aparato de leis que determinam suas diretrizes e ações.

A AP tem aplicado recursos na compra de equipamentos sofisticados, construído estruturas modernas, capacitado o pessoal existente em seu quadro e contratado mão-de-obra qualificada harmonizada com sua missão. Tudo isso para fazer frente aos novos tempos que são impulsionados pela era tecnológica, pela informática e pessoalização do computador.

Para atender esta expectativa e corresponder o que determina os diplomas legais que disciplinam a documentação oficial administrativa, foi criado, no FNDE, o sistema Documenta com o objetivo de registrar e movimentar todo e qualquer documento no seu âmbito. Este é o cenário em que analisaremos a relação entre o usuário e o sistema.

Este trabalho pretende identificar como se desenvolve esta relação e em que medida ela proporciona a identificação da importância sobre o tratamento que o usuário deve dar aos documentos oficiais administrativos sempre fundamentando teoricamente os pontos entendidos como relevantes nesta relação. Serão usados questionário aplicado ao usuário, entrevista com gestores de áreas estratégicas e pesquisa documental.

É pretensão demonstrar, também, que a informação, a formação de competências dos usuários e o desenvolvimento de ferramentas a serem utilizadas são de fundamental importância na consolidação do processo de informatização na Administração Pública.

A pesquisa e a entrevista apresentam a importância de que, para se fazer frente aos avanços tecnológicos, o FNDE deverá investir, de maneira mais robusta, na informação e capacitação dos funcionários integrantes do seu quadro de servidores e colaboradores.

1.1 Objetivo Geral

Mostrar que o usuário, ao realizar operações no sistema Documenta, encontra um campo fértil para ampliar seu conhecimento sob a forma correta de instrução processual, não apenas conhecendo as regras, mas por que elas foram construídas, o que lhe fará compreender a necessidade de aplicar determinada funcionalidade no tratamento dos documentos.

O usuário tem a oportunidade de aprender que quem danificar, rasurar e destruir documentos oficiais estará passivo de enquadramento em crime previsto em lei independente do seu vínculo com a administração pública. Desta forma o usuário é responsável pela falta cometida, na medida que é forçado a entender a base legal de tratamento de documentos oficiais.

Por fim, mostrar a concepção do sistema como uma ferramenta de promoção didática da pura rotina da administração pública no que tange ao tratamento de documentos oficiais e atos administrativos.

1.2 Objetivos Específicos

Estabelecer, com base na análise dos resultados obtidos em questionários aplicados aos usuários do sistema dentro do FNDE, que os usuários resistentes às implementações promovidas no sistema apegam-se a práticas costumeiras. Para eles, a mudança é incômoda manter seu *status quo* é mais interessante que aceitar a mudança.

Demonstrar, também, que o desconhecimento por parte desse usuário da relevância dos documentos que manuseia pode causar danos, por isso, requer cuidados e, em razão dessa

possibilidade, é necessário que o órgão empregue mecanismos para proteger e preservar os documentos.

Procurar demonstrar qual a perspectiva dos gestores de áreas estratégicas do órgão no que diz respeito o perfil do usuário na operação do sistema, por meio da entrevista em profundidade. Na visão desse gestor, quais melhorias proporia para o aperfeiçoamento do conhecimento desse *staff* no que tange lidar com instrução processual e documentos oficiais da Administração Pública.

Por fim, propor mecanismos que diminuam o impacto do desconhecimento do usuário quanto às suas atribuições e responsabilidades quando da utilização do sistema em função do tratamento dos documentos.

1.3 Contextualização do Sistema Documenta

O sistema Documenta está operante desde 2005, conforme afirmaram os gestores entrevistados. Portanto, há um período razoável que é operado pelos usuários, no uso de suas funcionalidades, realizando trabalhos como cadastramento e lançamentos de registros de movimentação dos documentos por meio da utilização das regras nele existentes.

O sistema foi desenvolvido com base em outras soluções de mesma natureza, registrar a movimentação e guarda de documentos, como por exemplo, o Tramita (um sistema proprietário que o FNDE havia adquirido) e o sistema de Documentos (SIDOC), do Ministério da Educação.

O sistema Tramita antecedeu ao Documenta e, para a concepção do Documenta, os registros de documentos nos bancos de dados do Tramita passaram para o novo sistema, não só os registros em banco, mas as regras, as diretrizes e funcionalidades também.

O novo sistema foi concebido herdando as regras e demais funcionalidades do sistema Tramita e assim permaneceu até maio de 2008.

As regras que compõem os sistemas, tanto o Tramita quanto o Documenta, atendem a preceitos legais e são instruídas principalmente pelas Portarias Normativas do Ministério do Planejamento, Portarias Normativas/SLTI/MPOG nº 5/2002 e nº 3/2003.

Em outubro de 2007, a Diretoria Financeira solicitou à área de TI do FNDE, que verificasse se havia algum problema com o sistema Documenta, em razão de não haver registros de recebimento de alguns documentos que haviam sido encaminhados a

determinados setores, mas não constavam seus registros nas folhas de cadastro dos referidos documentos.

Por essa razão, o gestor do sistema realizou, em conjunto com a equipe de TI do FNDE, um estudo para analisar as condições do sistema.

Na ocasião, foi encontrada uma massa muito grande de documentos que não foram movimentados adequadamente, demonstrando-se que as regras existentes no sistema apresentavam problemas de conceito e, por sua vez, de rotinas. Isto evidenciou a necessidade da implementação de ajustes nas regras, por conseguinte, alterando-se a rotina dantes realizada pelos usuários.

Uma das constatações foi que o sistema estava com as regras abertas, ou seja, qualquer usuário poderia realizar qualquer tipo de operação, portanto, não havia um critério de segurança para manutenção dos registros. O usuário que desejasse, de forma inadvertida ou não, poderia deletar qualquer registro do sistema, excluir informações de processos administrativos ou uma citação judicial, por exemplo.

Outra evidência foi a inexistência de servidor da casa como administrador do sistema que pudesse orientar sobre a utilização das funcionalidades. Esta função recaía sobre a área de TI, que, não sendo detentora de conhecimento específico sobre as determinações legais, encontrava-se impossibilitada de orientar conforme a disciplina das referidas Portarias.

A evidência que provocou desconforto ao gestor do sistema foi o registro de documentos com instrução inadequada na ordem de números com pouco mais de seis dígitos. Esta evidência que assustou as autoridades do órgão e identificou-se a necessidade mais que urgente de se tomar uma medida.

Como ação corretiva, além da re-estruturação das regras, também implementou-se a promoção de treinamentos e capacitação dos usuários sobre as novas regras e rotinas que passariam a ser disponibilizadas daquela data em diante.

A nova empreitada (mexer nas regras, ajustá-las), provocou, também, reação e insatisfação por parte dos usuários.

É com base nesta reação que se verifica o problema de pesquisa: entender em que medida o usuário se relaciona com o sistema Documenta.

Esta, portanto, é a proposta deste trabalho: verificar como o usuário entende o sistema Documenta, e procurar saber até que ponto ele tem segurança para interagir com suas funcionalidades e, conforme seja, propor medidas de melhorias e ajustes cujo objetivo é o aperfeiçoamento do sistema simplificando seu trabalho ao acessá-lo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Geração de documentos: ato inerente à Administração Pública

Para Mendes e Forster Jr. (2002), a administração pública deve seguir uma padronização nos documentos por ela construídos, respeitando-se padrões estabelecidos que atendam ao que dispõe a Constituição Federal de 1988:

A redação oficial deve caracterizar-se pela impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade. Fundamentalmente esses atributos decorrem da Constituição, que dispõe, no artigo 37: “A *administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)*”. Sendo a publicidade e a impessoalidade princípios fundamentais de toda administração pública, claro está que devem igualmente nortear a elaboração dos atos e comunicações oficiais (p. 4).

Ainda na esteira desse entendimento, continuam os autores:

Acrescente-se, por fim, que a identificação que se buscou fazer das características específicas da forma oficial de redigir não deve ensejar o entendimento de que se proponha a criação – ou se aceite a existência – de uma forma específica de linguagem administrativa, o que coloquialmente e pejorativamente se chama de *burocratês*. Este é antes uma distorção do que deve ser a redação oficial, e se caracteriza pelo abuso de expressões e clichês do jargão burocrático e de formas arcaicas de construção de frases (p. 4).

Concluindo sua análise sobre o que é Redação Oficial, os autores asseveram:

A redação oficial não é, portanto, necessariamente árida e infensa à evolução da língua. É que sua finalidade básica – comunicar com impessoalidade e máxima clareza – impõe certos parâmetros ao uso que se faz da língua, de maneira diversa daquele da literatura, do texto jornalístico, da correspondência particular, etc (p. 4).

Considerando que os atos e a comunicação oficial atendem a uma padronização prevista em lei, como vimos anteriormente, Mendes e Forster Jr. (2002) ainda fazem uma abordagem sobre o assunto quanto ao estilo de linguagem que deve ser empregada:

A necessidade de empregar determinado nível de linguagem nos atos e expedientes oficiais decorre, de um lado, do próprio caráter público desses atos e comunicações; do outro, de sua finalidade. Os atos oficiais, aqui entendidos como atos de caráter normativo, ou estabelecem regras para a conduta dos cidadãos, ou regulam o funcionamento dos órgãos públicos, o que só é alcançado se em sua elaboração for empregada a linguagem adequada. O mesmo se dá com os expedientes oficiais, cuja finalidade precípua é a de informar com clareza e objetividade.

As comunicações que partem dos órgãos públicos federais devem ser compreendidas por todo e qualquer cidadão brasileiro. Para atingir esse objetivo, há que evitar o uso de uma linguagem restrita a determinados grupos. Não há dúvida que um texto marcado por expressões de circulação restrita, como a gíria, os regionalismos vocabulares ou o jargão técnico, tem sua compreensão dificultada (p. 5).

Os documentos administrativos que estão inseridos no foco deste trabalho, sua compreensão, a razão de sua existência e o conhecimento sobre o assunto, são de propriedade dos funcionários públicos que têm a responsabilidade de fazer circulá-los no âmbito da administração, no caso específico que é tratado aqui, no FNDE. A propósito disso, acrescentamos mais uma abordagem proferida por Mendes e Forster Jr. (2002) que versa sobre a formalidade de padronização de documentos oficiais administrativos é bem apropriada:

As comunicações oficiais devem ser sempre formais, isto é, obedecem a certas regras de *forma*: além das já mencionadas exigências de impessoalidade e uso do padrão culto de linguagem, é imperativo, ainda, certa formalidade de tratamento. [...]

A formalidade de tratamento vincula-se, também, à necessária uniformidade das comunicações. Ora se a administração federal é una, é natural que as comunicações que expede sigam um mesmo padrão (p. 5).

Além de ofícios, notas técnicas, memorandos, pareceres e outros, tem-se o processo administrativo que é o conjunto de documentos ordenados cronologicamente que guardam relação entre si, e são instruídos com o objetivo de conduzir à execução do objeto proposto. Todos são elementos que compõem o acervo documental que permeia a administração pública, alvo das considerações de Mendes e Forster Jr. (2002), nas abordagens acima.

A elaboração de documentos oficiais e o recebimento de documentos afetos às ações impetradas pela entidade, como se demonstrou, são atos inerentes à rotina da Administração Pública Federal, previstos tanto na Constituição Federal de 1988 quanto na Lei 9.784, de 29/1/1999, regulamentadas pelas Portarias/SLTI/MP nº 5, de 19 de dezembro de 2002 e nº 3, de 16 de maio de 2003.

Para atender a tal determinação, o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), como órgão normativo criado por dispositivo legal, editou resoluções instruindo a gestão de documentação nos órgãos e entidades da Administração Pública, sobre o registro da elaboração, movimentação e manifestações formais proferidas em documentos oficiais, regulamentando o disposto na Lei Federal 8.159, de 8 de janeiro de 1991.

A comunicação oficial é proferida por documentos elaborados em razão das atividades específicas de uma área ou setor que atenda aos anseios da Administração Pública, e, por sua vez, a gestão de documentos é operacionalizada através do planejamento, da organização, do controle, da coordenação de recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos, com o objetivo de racionalizar e simplificar o ciclo documental. Para tal, o FNDE, em 2005, promoveu a construção do Documenta com vistas a atender sua necessidade, a gestão dos documentos elaborados, recebidos e tramitados em seu âmbito.

A partir daquele ano, o Documenta passou a ser a ferramenta de gestão de registro e movimentação dos documentos oficiais administrativos do FNDE. Este sistema também passou a realizar interfaces com outros sistemas informatizados da casa, quando o assunto dizia respeito aos registros documentais contidos na memória do Documenta.

As regas consistiam em cadastrar, copiar, enviar, receber, cancelar envio, anexar, apensar, desapensar, arquivar, desarquivar, registrar pendências, ocorrências e referências, permitir consultas do tipo avançadas, verificar o tempo de permanência do documento, as entradas e saídas dos documentos nos setores, as pendências, as ocorrências entre outras.

O sistema permite registrar a tramitação interna, conforme interesse de algum setor da Autarquia, quando da necessidade de instrução específica por um determinado técnico de um processo ou outro documento. Nesta funcionalidade o registro ficará associado ao técnico para quem foi designada a documentação.

A ação de anexar um determinado documento a um processo, ou um processo a outro processo, com base na Portaria Normativa/SLTI/MPOG nº 2/2002, é de extrema responsabilidade. Primeiro porque é uma implicação legal e, segundo, porque haverá fatos futuros decorrentes da ação. E principalmente porque a anexação é irreversível.

Seja anexar um processo a outro, ou um documento a um processo, ambos os casos exige que se tenha o entendimento de que a composição dos documentos acrescidos faz parte da construção de um ato administrativo, portanto, com implicações legais passiva de enquadramento em penalidades previstas nos códigos processuais administrativos, civil e penal.

A abertura de processo é outra funcionalidade do Documenta e apenas o Setor de Protocolo e as unidades protocolizadoras têm a competência para fazer. A nenhum outro setor ou usuário é permitido formar processo.

A maioria dos documentos administrativos versa sobre ações e prazos. Esta característica é atendida quando o sistema oferta a possibilidade de que, certo setor, estando interessado na movimentação de determinado documento, acompanhe os períodos que o documento passa nos setores onde é instruído e verifique o cumprimento do proposto no documento ou processo administrativo.

2.2 Evolução na gestão de documentos na Administração Pública

Nos últimos anos, a Administração Pública tem procurado se modernizar e, ao mesmo tempo encontra-se em seu seio agentes públicos que resistem em se adaptar aos tempos modernos. O ato provoca transtornos aos gestores que são responsáveis pela modernização e implementação de novos mecanismos neste processo de adequação e mudança organizacional.

A urgência de tarefas na Administração Pública tem obrigado os gestores a focar suas lentes na necessidade do uso de ferramentas informatizadas e, de algum modo, ignorar o ator mais importante neste processo (tarefa – ferramenta – resultado): o usuário.

Ele é, de certa forma, desconsiderado, sua vivência, sua experiência e seu conhecimento deixam de ser levados em conta. Em razão disso, a resistência, o desinteresse e a falta de motivação associados ao desconhecimento das regras provocará, em algum tempo, dificuldades e prejuízos à administração que obrigarão retrabalho em procedimentos antes executados.

Ainda que familiarizado com a tecnologia, o usuário do sistema resiste a um uso intensivo do computador, principalmente se isso propuser trabalho ordenado e produtivo. Shaft e Sharfman, (1996, apud VARGAS, 2004), afirmam que embora hoje sejam maiores as oportunidades e facilidades existentes para o uso do computador, muitas organizações ainda não conseguem usufruir plenamente desse benefício porque alguns indivíduos têm resistência ao uso dessa tecnologia. Morgan (1998, apud VARGAS, 2004) assevera que o uso do computador nos anos 80 expandiu enormemente. Por causa dessa expansão, para Vargas (2004), muitos profissionais que tinham forte aversão à tecnologia foram forçados a adotar o computador em suas atividades.

A partir do ano 2000, a sociedade brasileira dá sinais de que houvera descoberto a tecnologia, mesmo já fazendo uso deste recurso antes desta data. Não foi muito diferente com a Administração Pública. Ela acompanhou este comportamento e os órgãos públicos passaram a investir pesado na compra de equipamentos e na contratação de mão-de-obra especializada para desenvolver sistemas de informática para atender suas necessidades e promover a expansão que se propunha na nova era tecnológica e, por causa disso, as áreas de Tecnologias de Informação (TI) foram elevadas a um status especial de relevância estratégica.

2.3 Mudança: um ponto nefrágico para o Usuário e o Sistema

Mudança organizacional pode ser entendida como uma intervenção planejada que objetiva a efetividade organizacional (FRENCH e BELL, 1990; WORREN, KEITLE, e MOORE, 1999, apud TORRES e PÉREZ-FLORIANO, 2003, p. 153).

Estes autores (2003), analisando o impacto da mudança organizacional, fizeram a seguinte afirmativa:

A mudança organizacional envolve mais do que os fatores psicológicos relacionados ao desempenho de pessoas na organização (p. 153). Ela também envolve variáveis organizacionais de nível macro, como o desenho organizacional, os sistemas de recompensa, tecnologia, demografia e as atitudes e valores organizacionais (KRAUT e KORMAN, 1999, apud TORRES e PÉREZ-FLORIANO, 2003), e enfatiza a necessidade de se modificar tanto a estrutura e os sistemas organizacionais, quanto os processos humanos na organização (BEER; EINSTAT e SPECTOR, 1990, apud TORRES e PÉREZ-FLORIANO, 2003).

Considerando que toda mudança provoca algum tipo de incômodo, pois os atores envolvidos na mudança devem sair de sua zona de conforto, empregar certo gasto de energia e se estabelecer na nova condição, não só os atores envolvidos, mas também as estruturas organizacionais desprenderão força e energia, pois a mudança requer cuidados específicos.

Nesse entendimento, os autores (2003), analisando o impacto que a mudança organizacional sofre da cultura afirmam: “supõe-se que qualquer mudança em uma organização deve ser feita por meio da participação de seus membros” (p. 153).

Resende (2002), em seu artigo “Por que Reformas Administrativas falham?” – um estudo sobre a reforma do estado proposto no ano de 1995 pelo então Presidente da

República, Fernando Henrique Cardoso, elaborou este estudo no qual procura explicar o problema da falha das reformas administrativas, fundamentando a razão do seu trabalho com a seguinte afirmativa:

Este artigo procura explicar o problema da falha permanente nas políticas de reformas administrativas, as quais são reconhecidas por cientistas sociais como casos clássicos de políticas que dificilmente atingem os resultados pretendidos, isto é, a elevação da *performance* do aparato burocrático do Estado.

Para Resende (2002), a questão que permeia a intenção de reforma na administração pública está sempre focada na *performance*, contudo, outro fator é incidente neste cenário construído na pretensão de reforma no setor público, o controle, a esse respeito afirma ele:

O problema é estabelecido a partir de um conflito de percepção em torno dos objetivos necessários e suficientes para a reforma orientada pela *performance*. Por um lado, os formuladores das reformas consideram a *performance* do setor público dependente dos dois objetivos. Por outro, para os atores estratégicos a *performance* depende em muito da disposição de seus interesses focais, e, em certas condições, tendem a considerar o ajuste fiscal e a mudança institucional nas políticas de reforma administrativa contraditórias. Em outras palavras, *performance* e controle são a fonte central dos conflitos entre reformadores e reformados, e tende normalmente a conduzir as reformas à falha sequencial.

O estudo proposto neste trabalho, a relação do usuário e o sistema Documenta, espelha o foco do artigo do Resende (2002), pois a mudança que não deixa de ser uma reforma das condições existentes para se implantar uma nova postura e consciência de trabalho.

Em certa medida, a mudança aqui verificada é institucional, ou seja, as regras, os conceitos e, por conseguinte, as funcionalidades do Documenta.

Por identificação da urgente necessidade de se promover as correções no sistema, fica evidente que as regras deveriam ser mudadas a fim de promover maior controle e inibir erros no tratamento de documentos oficiais administrativos.

Sendo o sistema uma ferramenta de TI, é pertinente se verificar a afirmação de Fresneda (1998):

A TI é suporte para o uso efetivo e eficiente do recurso informação e, adicionalmente, pode ser utilizada com um fator decisivo na propulsão do processo de transformação de uma instituição pública.
A utilização adequada, organizada e oportuna de TI no processo de transformação de uma Organização Pública (OP), requer o estabelecimento

de um arcabouço metodológico para servir de guia geral desse processo de transformação, onde as mudanças organizacionais são projetadas e implementadas em perfeita harmonia com as TI utilizadas como fator de propulsão e suporte a essas próprias mudanças (p. 71).

Fresneda (1998, p. 71) afirma, também, que “a idéia básica é utilizar a TI como um agente ativo no processo de transformação de uma organização pública e não utilizá-la para automatizar os processos existentes executados nas estruturas e arranjos organizacionais burocráticos atuais”. Ou seja, é utilizar a TI para automatizar os processos mais flexíveis, leves e operantes, ao invés de investir no atual que é rígido, pesado e limitado. Por esta razão, ele, o autor, “propõe como arcabouço metodológico de uso da TI, no processo de transformação de organizações públicas, os seguintes pontos: a) orientação para o cliente; b) simplicidade; e c) foco em poucos alvos de mudança” (p. 72).

Analisando-se esta afirmação proferida pelo autor, sua referência é o uso da TI como instrumento de negócios da OP junto ao cliente externo. Este trabalho visa analisar o cliente interno, ou seja, o usuário de um sistema informatizado, que também automatiza a informação, sem desconsiderar o cliente externo, pois como visão de inovação para o sistema, os gestores cogitam a possibilidade de ser acessado por usuário externo, no qual poderá acompanhar a movimentação dos documentos e processos administrativos de seu interesse.

Retomando a discussão sobre a mudança, podemos aferir que o processo de quebra da resistência à mudança ou à implantação de novas rotinas informatizadas, lançando-se um olhar sobre os três pontos apresentados por Fresneda (1998), está na informação e na capacitação do usuário da TI no âmbito do FNDE.

Como se não bastasse a resistência às novas tecnologias que atinge um número razoável de servidores, colaboradores e agentes públicos com outros vínculos junto as OP, temos a resistência à mudança das regras no Documenta, no qual fora verificada a existência de regras equivocadas – contrárias às estabelecidas para a instrução de processos administrativos e movimentação de documentos oficiais.

A acomodação dos usuários resistentes lhes tem sido estímulo contrário à correção no sistema das tais regras, propondo-se regras que atenda ao exposto nos textos legais e normativos que ditam sobre a movimentação, o tratamento e o registro de documentos oficiais no seio da Administração Pública.

Mudar, reordenar, mesmo que seja para atender uma determinação legal, característica própria da Administração Pública, provoca incômodo, desconforto, portanto, desacomodação

e, nesta esteira de entendimento, vemos Freitas (1997) afirmar, quando analisou a importação de modelos gerenciais de culturas individualistas:

Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos. Como muitos deles pressupõem mudanças significativas nas organizações, mexem, por uma reação natural de autodefesa, com valores e pressupostos culturais de indivíduos e de sua organização. Muitos desses modelos e práticas gerenciais, portanto, podem fracassar ou ser tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos de nossa cultura (p. 38).

Na administração pública, o servidor reage com resistência à mudança seja ela qual for e rejeita as inovações propostas pelos novos modelos gerenciais, pois eles, sua maioria promovem a competitividade, o desafio individual para o servidor poder se desfazer. Dessa forma, o coletivo (o grupo no qual está inserido) goza de uma certa estabilidade, portanto, esta lhe proporciona uma segurança que gera a sensação de conforto e comodidade. Uma mudança, por menor que seja, pode lhe provocar insegurança e, essa insegurança lhe estimula à resistência.

Para Silveira (2001), promover uma mudança organizacional é algo que requer cuidados na hora de implementar:

Muitos projetos de mudança organizacional fracassaram por desconsiderarem as dimensões psicológicas e sociológicas do processo, preocupando-se somente com as dimensões objetivas, a saber, tecnológicas e administrativas. Mas a resistência às mudanças organizacionais existem, são influenciadas também pela cultura organizacional e devem ser consideradas com o nível de importância que tem.

Ziemer (1996) referindo-se aos mitos organizacionais afirma:

O sucesso inicial, que desperta um sentimento de infalibilidade, faz com que esses mitos sejam doravante adotados por todas as áreas da empresa “para sempre”. Mesmo novos funcionários devem, desde o período de treinamento, identificar-se com eles, até que todos estejam “impregnados” pelos mesmos mitos iniciais.

[...]

É neste momento que se inicia um conflito aberto entre dois grupos, que chamaremos de grupo conservador e grupo renovador. O primeiro pretende manter os mitos vigentes, pois acredita que sem esses mitos a identidade da empresa e a sua coesão interna podem desaparecer, ameaçando a própria

sobrevivência da organização. Para o grupo conservador manter a identidade é mais importante que transformar-se de acordo com o meio externo, o que aumenta o isolamento e o nível de entropia da empresa (1996, p. 53).

Ziemer (1996), em sua obra, analisa a resistência à mudança por parte de um grupo de funcionários de uma determinada empresa, na qual onde o autor foca sua análise no conceito de mitos pré-existentes que movimentam a cultura dos indivíduos e, por sua vez, a cultura organizacional. Os tais mitos determinam a lógica da mudança organizacional de forma inconsciente.

Neste mesmo entendimento, Silveira (2001), contribui com a seguinte afirmação:

Quando se forma um grupo de pessoas, esta resistência à mudança extrapola a dimensão do indivíduo (dimensão psíquica) se tornando uma meta coletiva (dimensão sociológica). Essa meta grupal de buscar a manutenção do *status quo* vigente, pode encontrar a sua motivação em razões conscientes – normalmente para salvaguardar determinados benefícios – inconscientes ou, um misto das duas.

Apropriando-nos desta análise, é factível projetá-la sobre a nossa questão, em que o grupo conservador são os usuários do sistema, que, satisfeitos e acomodados às regras existentes antes das implementações propostas, realizavam, sem qualquer crítica, atos que contrariavam não só a lógica arquivística mas também os textos legais, inclusive.

Pode-se abstrair da reação negativa contra a mudança que a evidência de conflitos pode ser produtiva, como afirma Bertoni (1994, p. 56): “na experiência prática, a aparição do conflito nas organizações apresenta saldos positivos e contribui para elevar a produtividade”. Afirmando haver vantagens advindas desta condição, ela diz:

Algumas vantagens se destacam:

- 1 – Resgata a consciência, do motivo de suas próprias insatisfações.
- 2 – Distingue dificuldades pessoais das dificuldades reais do trabalho.
- 3 – Aumenta a formulação de idéias, pois cada parte coleta os possíveis argumentos favoráveis à sua posição.
- 4 – Eleva a capacidade de inovação dos indivíduos, pela multiplicidade de pontos de vista emergidos.
- 5 – Mobiliza a “energia” interna, antes acomodada e refreada pela necessidade de “controlar” insatisfações.
- 6 – Aumenta a motivação, a partir do momento em que o indivíduo passa a ter uma causa para lutar.
- 7 – Prepara o indivíduo para mudanças de posição e de opinião (BERTONI, 1994, p. 56-57).

Amplamente discutido neste item, a mudança é uma realidade tanto quanto é real a ação de resistir a ela. Para implementar uma mudança, deve-se, além de planejá-la, envolver

os agentes que serão o alvo de seus resultados, porque, de alguma, forma sofreram no momento de sua execução, porém, fazer participantes os agentes que estarão no centro do processo, poderá ter como resultado a formação de um bloco forte e comprometido com os resultados esperados da pretendida mudança.

A participação dos usuários, neste caso em estudo, poderá ser eficaz quando, entendendo eles que o maior beneficiário do processo, além do FNDE, serão eles próprios, suas observações e sugestões advindas do entendimento sobre o desencadear do processo promoverão o sistema, tornando-o mais robusto e eficiente em sua estrutura e eficaz nos resultados.

2.4 Tecnologia de Informação: imprescindível no processo

Para Ferreira e Ramos (2005),

A era da informação modificou a estrutura e o ambiente organizacional de forma singular. A importância da TI, para as organizações é fundamental, apesar de quase sempre participar como área-meio e de ser um componente relativamente novo nas organizações, principalmente se comparado a outros fenômenos ocorridos e discutidos na administração (p. 70).

Não foi muito diferente na OP, onde a TI encontrou guarida e estabeleceu-se. A Administração Pública acompanhou esse comportamento e os órgãos públicos passaram a investir pesado na compra de equipamentos e na contratação de mão-de-obra especializada para desenvolver sistemas de informática para atender suas necessidades e promover a expansão que se propunha na nova era tecnológica. Para Ferreira e Ramos (2005, p. 70), “a área de TI está intimamente ligada às diversas transformações ocorridas nas empresas”.

Na OP, também, como é o caso do FNDE, a TI está especialmente envolvida com as mudanças propostas no Documenta e o usuário, por causa das mudanças, tem que construir novos entendimentos sobre os documentos operacionalizados. A este último cabe compreender novos conceitos, considerando-se que até então os que ele detinha eram equivocados.

Para Fresneda (1998), “a idéia básica é utilizar a TI com um agente ativo no processo de transformação de uma OP e não utilizá-la para automatizar os processos existentes executados nas estruturas e arranjos organizacionais burocráticos atuais” (p. 71).

Toda esta discussão dirige os olhares para a TI e para a Organização, um binômio que dever ser considerado como uma parceria que requer atenção especial quando combinado, pois seria necessário o entendimento, por parte do usuário, sobre o que é automatização e informatização.

Walton (1993) preocupou-se em estudar e escrever a respeito do assunto. Para ele,

A organização formal da empresa e a TI devem ser desenhadas para refletir todos os componentes da visão estratégica e para levar em conta os fatores ambientais como, por exemplo, regulamentações e mercado de trabalho. Além disso, os próprios desenhos na organização e TI devem estar combinados e integrados (p. 24).

Continua Walton (1993):

O desenho dos cargos, as necessidades de treinamento, estrutura organizacional e padrões para tomada de decisão estão entre os mais óbvios elementos que interagem com a TI. Porém é igualmente importante compreender o relacionamento entre os aspectos da TI (tais como o tipo de trabalho que é automatizado e as informações que são geradas) e os sistemas de incentivos da organização, os sistemas de avaliação e os estilos de liderança (p. 24).

Um cuidado a ser levado em consideração, no que tange à mudança organizacional e TI, Walton (1993) chega a afirmar, com base em estudos realizados em algumas empresas que implantaram novas tecnologias apenas no aspecto da TI e na mudança organizacional estrutural, sem considerar a capacitação de mão-de-obra empregada. Para ele, ficou claro que:

Os compromissos da organização tradicional derivam da sua consciência hierárquica, da divisão detalhada e rígida do trabalho, e do estilo de supervisão que enfatiza o desempenho individual do empregado. As novas tecnologias requerem maior flexibilidade na distribuição de tarefas, mais aprendizagem contínua e maior motivação interna do que os sistemas tradicionais de trabalho oferecem (p. 28).

Walton (1993) verificou em sua pesquisa que:

[...] implementar novas tecnologias sem promover as inovações organizacionais apropriadas freqüentemente resulta em sistemas que falham em atender às expectativas (p. 29).

Ainda na esteira desse entendimento, Walton (1993) alega o seguinte:

Os sistemas de TI, orientados primeiramente para a redução de custos, freqüentemente procuram automatizar tanto quanto possível as funções que são anteriormente executadas por pessoas. Os sistemas de TI orientados para a adição de valor (pelo acréscimo de eficácia ou geração de novos produtos)

freqüentemente enfatizam a interação dinâmica entre a tecnologia e seus usuários, incluindo a geração de novas informações a serem usadas de maneiras cognitivamente complexas pelos usuários (p. 32).

As definições sobre automação e informatização são citadas por Zuboff (1985, apud WALTON 1993), da seguinte forma:

“Automatizar significa “aplicação de tecnologia que aumenta as capacidades de iniciativa, a auto-regulamentação e a autocorreção dos sistemas”. “Informatizar” é a “aplicação da tecnologia que traduz objetos, eventos e processos em dados e expõe esses dados” (p. 33).

Este é o contexto da trama aqui tratada, na qual o Documenta é alvo de uma proposta de inovação e, para isso ser eficaz, toma-se por base as afirmativas de Walton (1993), tanto que o sistema deve evoluir quanto o próprio FNDE. A proposta de mudança deve passar tanto no campo organizacional quanto no campo tecnológico. A proposta de melhoria no sistema deve estar alinhada à missão, ao propósito maior do órgão. Deve-se realizar o projeto de melhoras de forma estratégica, e, o investimento deve estar focado na perspectiva de evolução conceitual do órgão, o que o ele foi até o momento das mudanças, o que ele pretende ser a partir das mudanças e, por fim, o que está contemplado para o futuro da organização, no tocante às mudanças propostas.

Por fim, Walton (1993) afirma:

Uma organização distinta é necessária quando a TI é desenhada para dotar os operadores de novas informações, como base para melhorar o processo de decisão e a produção de bens e serviços. Para que esse tipo de TI seja efetivo, a organização e suas políticas e práticas de recursos humanos devem provocar um alto nível de comprometimento espontâneo, prover condições para habilidades cognitivas em alto nível e outorgar considerável autonomia e influência àqueles que operam o sistema (p. 34).

Para se alcançar e implantar esta proposta, a área de TI do FNDE necessita ser vista e entendida como uma parceira em potencial no processo de mudança, como uma área estratégica e, por sua vez, os sistemas informatizados da casa devem estar alinhados a esta proposta, e suas necessidades devem ser provocadas pelas áreas fins, que, compreendendo o contexto geral do órgão, sua missão e propósito, contemplem os resultados e os benefícios advindos das inovações para os clientes e usuários do FNDE.

No Documenta, as rotinas do tipo cadastrar documentos, formar processo, enviar, receber, anexar, apensar, desapensar, arquivar e executar a tramitação interna são rotinas informatizadas, pois respondem a comandos específicos para os quais a resposta é automática e não agrega valores.

As rotinas que desencadeiam o processo automatizado estão nas operações de funcionalidades que o usuário pode tanto inserir quanto consultar informações que representam as tomadas de decisão por parte dos gestores do órgão.

Um exemplo: um despacho proferido por uma autoridade a respeito de determinada ação. O despacho é transcrito no cadastro do documento. Essa informação poderá subsidiar o processo de decisão no órgão. O usuário, conhecendo seu conteúdo e o entendendo, promove uma instrução coerente das demais ações advindas deste processo de realização com vistas a concretização da coisa pública.

Registros do tipo ocorrências, pendências, referências e os relatórios que o sistema pode gerar são registros que agregam valor aos documentos tratados.

3 METODOLOGIA

Este trabalho pretende identificar em que medida a relação entre o usuário e o sistema Documenta proporciona a identificação pelo usuário da importância sobre o tratamento a ser dado aos documentos oficiais administrativos, seu cuidado e zelo ao manuseá-los.

A pesquisa deverá ser realizada no período de 10 de novembro de 2008 a 9 de janeiro de 2009 e consiste em procurar estabelecer as condições desta relação por ser pouco o conhecimento de informações mais profundas sobre as regras e rotinas das funcionalidades do sistema, sua consistência e sua adequação ao que se propõe tendo por fulcros os diplomas legais que disciplinam o tratamento de documentos oficiais administrativos.

3.1 Contextualização do problema de pesquisa

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é uma autarquia do Ministério da Educação que tem como missão prover recursos e executar ações para o desenvolvimento da Educação, visando garantir educação de qualidade a todos os brasileiros.

Tem como valores a transparência, a cidadania e o controle social, a inclusão social, a avaliação de resultados e a excelência na gestão. Entre seus principais desafios, estão a eficiência na arrecadação e gestão do salário-educação (maior fonte de recursos da educação fundamental), na gestão dos programas finalísticos e nas compras governamentais, além da busca permanente de parcerias estratégicas e do fortalecimento institucional.

Entre as suas ações mais importantes estão o Programa Nacional de Alimentação Escolar, o Programa Nacional do Livro Didático, o Programa Dinheiro Direto na Escola, o Programa Nacional de Saúde do Escolar, os programas de transporte escolar, o Programa Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA) – encerrado em 2007 -, o Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (PROMED) e o Escola Aberta.

Os recursos do FNDE são direcionados aos estados, ao Distrito Federal, aos municípios e organizações não-governamentais para atendimento às escolas públicas de educação básica.

Para atender esta expectativa e corresponder com o que determina os diplomas legais que disciplinam os atos administrativos, foi criado o Documenta, em 2005, cujo objetivo é

registrar a movimentação de todo e quaisquer documentos no FNDE. Por meio dele se busca, verificar a posse de determinado documento e por quanto tempo este documento esteve na posse de determinado setor.

A elaboração e construção do sistema visavam atender exatamente a necessidade que fora identificada que é ter um sistema que atendesse as expectativas e que, ao mesmo tempo, fosse de propriedade do FNDE, a fim de que, a qualquer momento, pudesse se promover os ajustes necessários ao melhoramento do sistema, bem como ampliá-lo e adequá-lo aos anseios da Autarquia quando dos registros e movimentação de documentos oficiais administrativos.

Atualmente, o sistema tem passado por uma série de melhorias e definições de regras que atendem as instruções contidas na Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999 e na Portaria Normativa/SLTI/MPOG nº 5, de 19 de dezembro de 2002. Esta última versa sobre a movimentação e o tratamento de documentos administrativos no âmbito da administração pública federal.

As mudanças ocorridas no sistema têm provocado as mais diversas reações dos usuários e de gestores das áreas do FNDE que demandam serviços de registro de movimentação de documentos em razão dos conceitos das regras. A pesquisa realizada com os usuários quanto as entrevistas com os gestores demonstrou que as alterações são necessárias, mas, em contrapartida, faz-se necessário também a divulgação das novas medidas e das novas regras por meio de treinamento e informação para todo o órgão.

3.2 Tipo de pesquisa

A pesquisa utilizada neste trabalho será constituída de coleta de dados por meio de análise de documentos da instituição; aplicação de 400 questionários *survey* aos usuários do Documenta e entrevista em profundidade com aos gestores ocupantes de cargos estratégicos da Autarquia.

3.2.1 Realização de pesquisa documental.

A pesquisa consistiu em uma coleta de dados em relatórios, documentos diversos, atas de reuniões, impressos de resultados de pesquisa no banco de dados do sistema e Solicitações de Gestão de Demandas (SGD) – uma ferramenta utilizada pela área de TI do FNDE para ordenar as solicitações de serviços – que foram utilizadas pelo gestor do sistema.

Também se realizou entrevistas não sistematizadas com os técnicos da TI do FNDE que dão manutenção no Documenta, com servidores que operam o sistema e, em alguns momentos, com os chefes de setores e com o gestor do sistema.

Esta tarefa de coleta de dados buscou coadunar as informações colhidas nos textos dos diplomas legais que regulamentam o tratamento de documentos na administração pública com as leis e portarias sobejamente mencionadas no bojo do trabalho. Os dados ajudaram a construir o entendimento sobre a rotina e a contextualização do sistema a partir do momento que este fora criado.

3.3 Instrumentos

Os instrumentos utilizados para a realização da coleta de dados foram dois: a aplicação de 400 questionários aos usuários do Documenta lotados no FNDE, encaminhados por meio eletrônico com acesso via link que remeterá o usuário ao ambiente onde está disponível o questionário; entrevista em profundidade com 7 gestores ocupantes de cargos estratégicos do órgão. A entrevista foi gravada em MP3.

3.3.1 Entrevista em profundidade

As entrevistas em profundidade foram realizadas com sete gestores do FNDE, pessoas ocupantes dos seguintes cargos: i) Do cargo de diretoria, foram três: Diretor da Diretoria de Assistência a Projetos Especiais (DIPRO), Diretor da Diretoria Financeira (DIFIN) e Diretor da Diretoria de Ações Educacionais (DIRAE); ii) Do cargo de

coordenação-geral, foram dois: Coordenador-Geral de Planejamento e Orçamento da DIFIN e o Coordenador-Geral de Compras e Contratos da Diretoria de Administração e Tecnologia (DIRAT) e iii) Do cargo de coordenação, foram dois: Coordenador de Contratos e Convênios da DIRAE e o Coordenador de Documentação e Logística da DIRAT.

A todos os entrevistados foram feitas perguntas orais gravadas. Utilizado mecanismo de gravação sonora em aparelho tipo MP3, com o auxílio de um notebook para armazenamento dos arquivos gerados no momento da gravação, a fim de que pudesse permitir a degravação.

Seguem as perguntas, cujas respostas se encontram condensadas no Anexo I deste trabalho.

1. O sistema Documenta foi criado para registrar a movimentação dos documentos oficiais administrativos do FNDE. Em sua opinião, qual a importância de um sistema dessa natureza para o FNDE?
2. Ainda em sua opinião, como o usuário deste sistema o opera? A atitude dele para com o sistema é satisfatória para a Diretoria/CG/CO? Em que medida?
3. Você vê possibilidade do usuário aumentar sua competência em relação ao tratamento de documentos oficiais se conhecer o sistema de forma mais profunda?
4. É conhecido que o Documenta sofreu modificações, adequando-se suas regras em razão delas se mostrarem abertas, ou seja, qualquer usuário realizava qualquer operação, tais como: anexar e desanexar, apensar documentos onde deveria anexar, excluir registros de documentos, deletar registros de processos, entre outras. Isto contraria o que determina as Portarias Normativas/MP nº 5/2002 e nº 3/2003, que disciplinam o tratamento de documentos oficiais. Com base nesta situação apresentada, você concorda com as mudanças promovidas no sistema, mesmos que elas provoquem retrabalho? Por quê?
5. Em sua opinião, essas melhorias são visíveis? Pode descrever de que maneira?
6. As regras que foram atualizadas pretendiam atender aos dispositivos legais. Em pesquisa realizada, verificamos que muitos usuários operavam o sistema de forma inadequada. Por exemplo, promoviam apensação de documentos avulsos ao invés de anexar. Isto gerou uma massa muito grande de documentos instruídos erroneamente. Em sua opinião, como deve ser resolvido o impasse, considerando que tanto o usuário como sua chefia imediata executam uma rotina de tratamento de documentos nutrindo uma cultura organizacional preestabelecida, por exemplo, “aqui sempre fizemos assim”?
7. De forma esporádica, os chefes dos setores do FNDE operam o sistema, portanto, de alguma forma desconhecem suas funcionalidades e os princípios sobre os quais foram

construídas. Por essa razão, às vezes, demandam tarefas que vão de encontro às regras do sistema. Em sua opinião, qual deverá ser a postura do usuário/funcionário: ele deve atender tal determinação ou instar com sua chefia sobre a regra que está no sistema, considerando que tais regras têm adequação legal e atende a todos os usuários do sistema indistintamente?

8. Em sua área devem existir usuários do sistema. Em sua opinião, este usuário está preparado para mudanças que incluam a implementação de sistemas informatizados que extrapolam em muito a atribuição de apenas registrar e movimentar documentos?

3.3.2 Aplicação de questionário

Aplicou-se 400 questionários de *Survey* junto aos usuários do sistema, lotados no âmbito do FNDE. São: servidores (ativos, comissionados e contratados temporário da União), terceirizados e estagiários. O questionário foi aplicado fim de se estabelecer uma parametrização de opiniões. As respostas permitiram a análise da frequência e da relação deste usuário com o Documenta. O questionário está disponível no Anexo II deste trabalho.

Os questionários foram disponibilizados por meio eletrônico, encaminhados via e-mail, utilizando-se o correio eletrônico do FNDE, disponibilizando-se um link, constante da mensagem encaminhada, por meio do qual o usuário acessaria o questionário.

Ao acessá-lo, o usuário era transportado para o ambiente onde se encontrava o questionário, mantendo-se, assim, a integridade do sigilo sobre o respondente no momento das respostas, considerando que, por causa do tipo de vínculo desse usuário, o tema poderia gerar o sentimento de insegurança e, em razão disso, não participar com liberdade para fornecer respostas.

A fim de manter um controle sobre o acesso ao questionário, realizou-se um monitoramento por meio eletrônico, com atributos da ferramenta Outlook, da Microsoft, que oferece a possibilidade de se obter a informação que o destinatário, neste caso os usuários, teria recebido o e-mail e o teria lido.

Em razão do uso desta metodologia, foram encaminhados 400 e-mails de convite aos usuários para participar respondendo o questionário. Considerando a possibilidade de problemas com a entrega, ou de ordem técnica, realizou-se o monitoramento que constatou

que 299 usuários abriram a mensagem, isto corresponde a 74,75% do total que fora encaminhado.

Em seguida, verificou-se que dos 299 usuários que receberam o e-mail, apenas 60 usuários acessaram o link do questionário. Isto representou 20,06% do total dos que receberam a mensagem e leram o e-mail.

A seguir, constatou-se que os 60 usuários que acessaram o questionário que estava hospedado, no Lime Survey, por meio de um link que possibilitou apenas saber quantos usuários o acessaram e quantos responderam ou não o questionário, sem, contudo, permitir identificar o que usuário respondeu o quê.

Dos 60 usuários, 39 concluíram as respostas. Isto correspondeu a 65% dos respondentes. O restante, 21 usuários, não concluíram, correspondendo a 35% dos respondentes que não avançaram nas respostas, abandonando o questionário. A amostra não foi probabilística, desta forma, o número amostral com o qual se trabalhou foi de 39 usuários respondentes, o que corresponde a 65% do número de acessos registrados.

O período de realização da pesquisa se deu entre 10 de novembro de 2008 e 9 de janeiro de 2009, quando se encerrou o acesso ao questionário.

4 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com as informações obtidas na pesquisa realizada junto aos usuários do sistema e aos gestores entrevistados, foram relacionados os dados coletados, com o objetivo de situar a relação do usuário com o Sistema Documenta, contextualizando os dados obtidos com as argumentações dos autores no referencial teórico. O Sistema Documenta como sistema informatizado que automatiza suas operações proporcionando a tomada de decisão pelos gestores, com um projeto bem estruturado de capacitação e treinamento do usuário, bem como dos chefes imediatos no combate à resistência à mudança por parte do usuário e, por fim, a construção de manuais que auxiliem os usuários, não só do Documenta, mas de todo e qualquer sistema operado na Autarquia.

Analysaram-se não todas as perguntas do questionário, mas as mais relevantes, em razão de refletirem bem a postura do usuário diante do sistema e as exigências que este impõe sobre ele. O relatório com as respostas e os respectivos percentuais está no Anexo III.

Considerando-se o que interessa para a pesquisa, a relação entre o usuário do sistema e este, eis a análise dos dados:

A pergunta sobre o tempo em que o usuário trabalha no FNDE é substancialmente implicante no tempo que este usuário o opera, haja vista que, para as duas, os percentuais foram os maiores no tocante aos maiores tempos, 58,97% e 41,03%, respectivamente. O que não se reflete a mesma proporção sobre o percentual para os usuários com menor tempo. As respostas para a pergunta 1 (Quanto tempo você trabalha no FNDE?) permitiu avaliar que 15,38% dos usuários trabalham no órgão entre 6 meses e 1 ano (ver Tabela 1). Já a pergunta 4 (Quanto tempo de operação do sistema?) revelou que apenas 2,56% dos usuários respondentes operam o sistema há apenas 6 meses ou menos.

TABELA 1 - Comparação de tempo do usuário no FNDE e de uso do Documenta

Questionário sobre o DOCUMENTA.				
Questões 1 e 4 - Relação entre o usuário, o FNDE e o Documenta.				
Respostas	Questão 1		Questão 4	
Valores das alternativas	Respondentes	Porcentagem	Respondentes	Porcentagem
Até 6 meses (a)	0	0,00%	1	2,56%
De 6 meses a 1 ano (b)	6	15,38%	7	17,95%
De 1 a 2 anos (c)	5	12,82%	9	23,08%
De 2 a 4 anos (d)	5	12,82%	6	15,38%
Mais de 4 anos (e)	23	58,97%	16	41,03%

Perguntas que chamaram a atenção no tocante ao perfil do usuário foram as 2 e 3. A pergunta 2 (Qual o seu grau de escolaridade?) por revelar que o maior número de respondentes possui nível superior completo, 51,28%, e a pergunta 3 (Qual o seu vínculo com o FNDE?) por revelar que o maior percentual, 51,28% dos usuários são terceirizados, portanto, prestadores de serviço sem vínculo administrativo (ver Tabela 2).

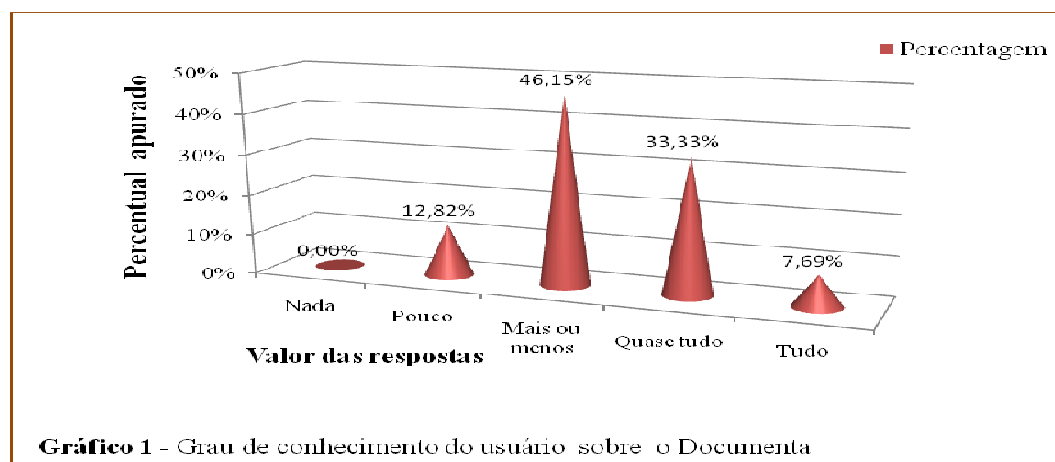
TABELA 2 - Comparação do tempo de utilização pelo usuário com o grau de escolaridade deste

Questionário sobre o DOCUMENTA.

Questões 2 e 3 - Escolaridade do usuário e o tempo de utilização do Documenta.

Respostas	Questão 2		Questão 3	
Alternativas	Respostas	Percentagem	Respostas	Percentagem
a	Ensino Fundamental	0,00%	Estagiário	7,69%
b	Ensino Médio Incompleto	5,13%	Prestador de serviço terceirizado	51,28%
c	Ensino Médio Completo	17,95%	Prest. de sev. terc. combrindo férias	0,00%
d	Superior Incompleto	25,64%	Contratado Temporário da União	5,13%
e	Superior Completo	51,28%	Servidor do quadro ou comissionado	35,90%

A avaliação revela que o maior percentual de usuários do sistema é terceirizado e possui alguma graduação. Revela, também, maior nível de competência no tocante às tarefas desempenhadas no tratamento de documentos administrativos, contudo, esta análise não é confirmada pela resposta da pergunta 6, que avalia o quanto o usuário conhece do sistema. A maior quantidade dos respondentes marcou a resposta “c – mais ou menos”, o percentual foi de 46,15%. A tendência se confirma porque, em certa medida, os técnicos da TI que dão manutenção ao sistema afirmaram a incidência um tanto acentuada de problemas operacionais (ver Gráfico 1).



Quanto à resposta para a pergunta de número 5 que avalia de que maneira o usuário conheceu o sistema, 71,79% dos respondentes afirmaram ter aprendido sobre o sistema com ajuda de um colega, isto confirma as informações dadas pelos referidos técnicos, o que revela a incidência de vício de operação (ver Tabela 3). A resistência em mudar a rotina, em razão das regras, encontra respaldo nesta condição de percepção sobre o sistema, pois, se um usuário não domina a operação, ele ensinará o colega a execução com os mesmos defeitos com o qual ele construiu seu entendimento sobre a operação da funcionalidade.

TABELA 3 - Base do conhecimento do usuário sobre o Documenta

Questionário sobre o DOCUMENTA		
Questões 5 - Como o usuário conheceu o Documenta.		
Dados		
Alternativas	Valores	Percentagem
a	Sozinho (a)	10,26%
b	Com a ajuda de um colega	71,79%
c	Por orientação da chefia	15,38%
d	Navegando na intranet do FNDE	0,00%
e	Necessitou localizar um documento	2,56%

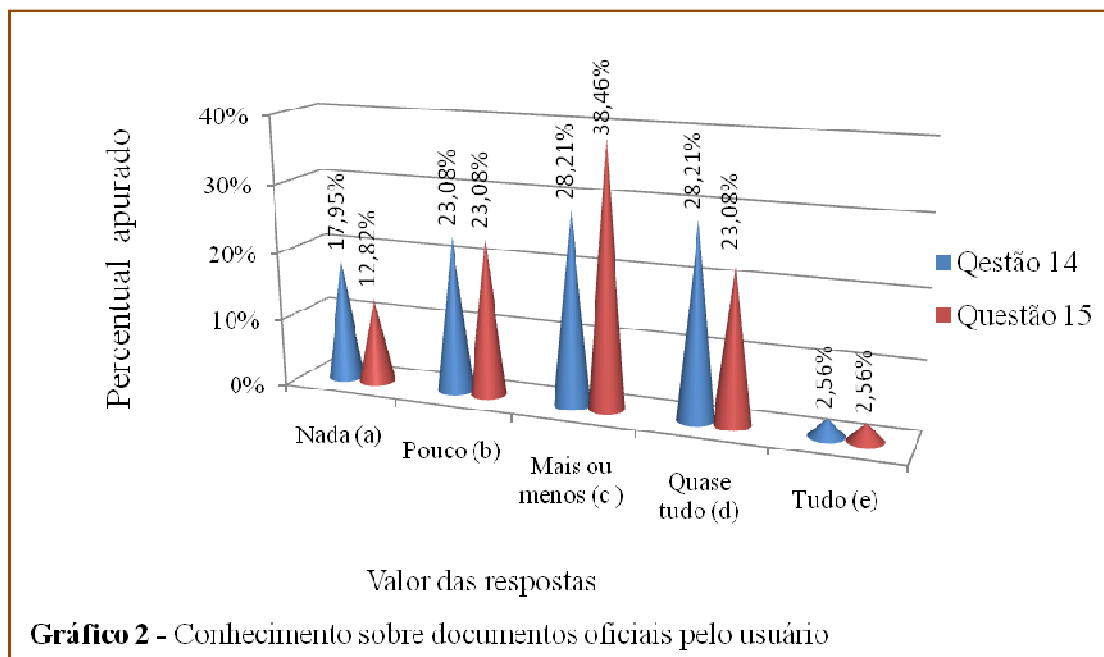
A pergunta de número 14 (O quanto você conhece de tratamento de documentos oficiais administrativos?) apresenta uma tendência modal, em torno de 28,21% tanto para a resposta da alternativa “c – mais ou menos”, quanto para a alternativa “d – quase tudo”, o que sugere que não há domínio do usuário sobre este assunto.

TABELA 4 - O usuário e o tratamento de documentos administrativos

Questionário sobre o DOCUMENTA		
Questões 14 e 15 - O que o usuário sabe sobre tratamento de documentos.		
Dados		
Respostas	Questão 14	Questão 15
Nada (a)	17,95%	12,82%
Pouco (b)	23,08%	23,08%
Mais ou menos (c)	28,21%	38,46%
Quase tudo (d)	28,21%	23,08%
Tudo (e)	2,56%	2,56%

Essa tendência se reflete na pergunta de número 15 (O quanto você conhece de instrução de processo administrativo?) (ver Tabela 4). Aqui, onde mais uma vez, se verifica uma tendência modal em torno das alternativas “b – pouco” e “d – quase tudo”. Para as duas, o percentual foi de 23,08%, contudo, a alternativa “c – mais ou menos” apresenta uma elevação para 38,46% dos respondentes que demonstraram não ter segurança em instruir

processos administrativos, confirmado a necessidade apontada nas entrevistas realizadas junto aos gestores de se realizar treinamento sobre este assunto que está no cerne da administração pública como um todo. Esta análise tem uma melhor compreensão no Gráfico 2.



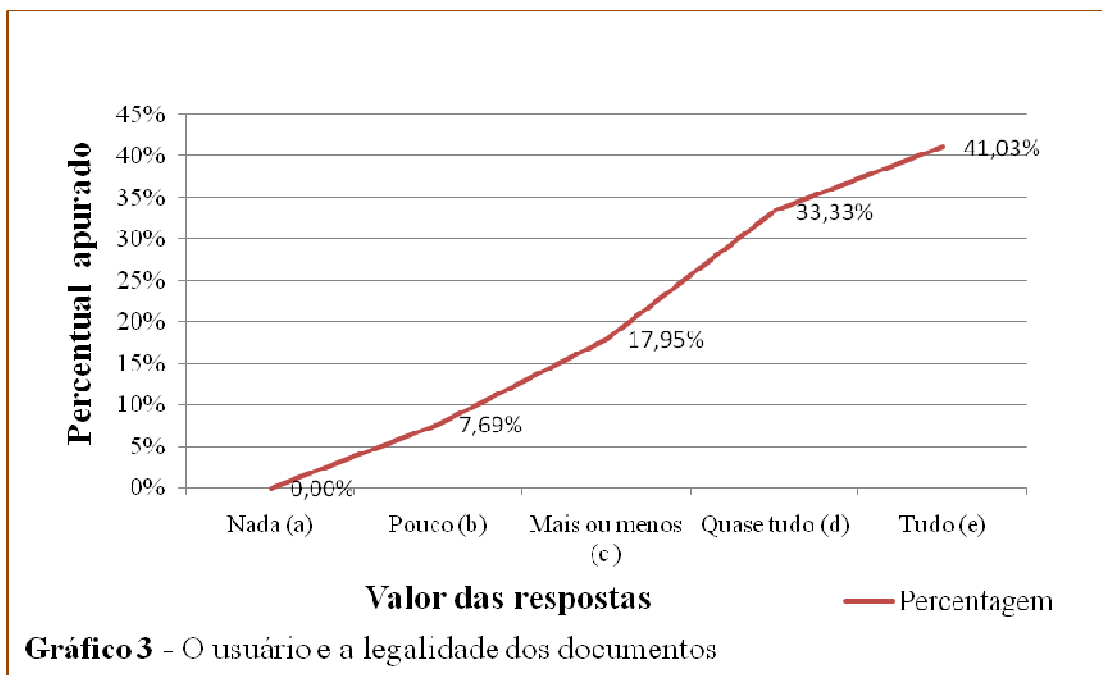
A tendência de não dominar o tratamento de documentos administrativos continua a ser evidenciada na pergunta de número 16 (O quanto você conhece de tratamento de documentos como ofícios, memorando, nota técnica, pareceres, etc?). Nela, se repete o padrão estabelecido nas perguntas anteriores, mais uma tendência modal em torno das alternativas “c – mais ou menos” e “d – quase tudo”.

Contudo, não existem elementos que possam confirmar o domínio que se expressa na alternativa “d”, porque a alternativa “c” contra balanceia, mas não confirma a competência elevada no que tange ao tratamento de documentos administrativos, e, sim, tendência para baixo, ou seja, está mais para o “c – mais ou menos” ou, quiçá para o “b – pouco”, a exemplo do que foi visto anteriormente. Isto porque as informações fornecidas pelos usuários ao responderem as questões que versam sobre as funcionalidades do sistema apontaram tendências que demonstram o uso do sistema em suas operações mais básicas.

As respostas nestas duas questões são de ordem bem operacional, contudo as alternativas “c – anexar” e “d – apensar”, da questão 7, que apresentaram os percentuais 5,13% e 2,56%, respectivamente, pressupõem que o usuário do sistema encontra dificuldades em entender as regras do sistema que exige mais do seu conhecimento e entendimento sobre estas funcionalidades. Tais funcionalidades requerem um conhecimento mais profundo sobre

o conceito do tratamento de documentos oficiais administrativos, em especial a instrução de processos.

Por fim, a pergunta 19, que versa sobre a importância do usuário zelar pelo documento por ser este patrimônio, apresenta uma distorção estatística, na qual, a alternativa “e – tudo”, por sua vez a excelência ou total domínio, foi contemplada com o maior percentual dos respondentes na questão, 41,03%, verificando-se que a condição prevista em lei mencionada na própria questão induziu o respondente a optar pela totalidade como se vê no Gráfico 3.



Já as perguntas que versavam sobre conhecimento, domínio e entrosamento com o documento, bem como instrução processual, flutuaram em torno das alternativas “b – pouco”, “c – mais ou menos” e “d – quase tudo”, estabelecendo que na prática o usuário não é tão zeloso como propõe o resultado da questão 19, pois, a análise das próprias respostas deles não confirmou este perfil. Considerando as pesquisas realizadas em documentos e conversas informais, este resultado não é confiável, pois parece mascarar a realidade em razão da indução proposta na questão, em razão do peso proposto pela menção sobre os textos legais.

As respostas do questionário são confirmadas pelos gestores quando da entrevista. Na pergunta de número 2 que versa sobre a atuação do usuário junto ao sistema, se satisfatória para os entrevistados, as respostas apresentaram uma tendência no que diz respeito ao pouco conhecimento do usuário do sistema. As afirmativas circularam em torno da realização de operações mais básicas do sistema pelos usuários. Na matéria que necessitaria de um

aprofundamento no conhecimento pelo usuário, os gestores se mostraram desconfiados da competência de seus subordinados no tocante ao domínio das funcionalidades.

Todos os entrevistados foram unânimes sobre a necessidade de mudança de cultura nos procedimentos realizados pelos usuários, na capacitação, na parametrização sobre as funcionalidades, na uniformidade de procedimentos, na manualização, em fim, no proporcionar ao usuário e sua chefia o acesso ao conhecimento sobre as operações e funcionalidades do sistema, suas rotinas e o conceito delas tanto na prática como no enquadramento nos textos legais.

Apontaram que deveria ser divulgado para todo FNDE de maneira mais eficaz as informações do sistema, suas melhorias, em que rotina ele sofreu melhoria, o que foi mudado e que impacto causará em relação ao que era realizado antes.

Quanto à pergunta de número 3 que versa sobre a possibilidade do sistema proporcionar ao usuário aumentar sua competência em relação ao conhecimento sobre o tratamento de documentos, o maior número de entrevistados respondeu afirmativamente, mesmo fazendo algumas considerações, sobre a necessidade de treinamentos e divulgação a respeito do sistema.

As perguntas de números 4 e 5 versam sobre as mudanças sugeridas no sistema, sua adequação legal, a possibilidade de provocar retrabalho em razão das novas regras e a rigidez nas operações que até então se encontravam livres para que qualquer usuário pudesse fazer qualquer coisa. A elas os entrevistados responderam serem necessárias e oportunas, pois promoverão evolução e adequação às determinações impostas pela norma vigente.

A pergunta de número 6 versa sobre a mudança, a resistência a preservação da cultura organizacional, com base em paradigmas que se desenvolveram ao longo do tempo.

Em um só coro, os entrevistados apontaram que, para se combater a resistência a mudança de cultura e à quebra de paradigmas só é possível com treinamento, capacitação, informação, divulgação, instrução, promoção de conhecimento aos usuários e aos demais servidores da casa sobre o Documenta.

As perguntas 7 e 8, tratam do conhecimento das regras por parte tanto do usuário quanto de sua chefia. Tratam também da capacitação do usuário para operar um sistema de gestão de documento mais sofisticado. Quanto a isso os entrevistados fecharam entendimento de que é a capacitação o âmago da questão. É necessário promover treinamento e divulgar as alterações tanto do sistema quanto das normas que regem suas regras. É preciso tornar conhecido de forma transparente tudo que se passa com o sistema a fim de que o usuário e sua

chefia possa saber como se posicionar diante de qualquer questão que envolva o tratamento, a instrução e a tramitação de documentos oficiais administrativos.

5 RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da investigação, cujo objetivo foi estabelecer em que medida se desenvolve a relação entre o Usuário e o sistema Documenta, do FNDE.

A investigação valeu-se de pesquisa documental realizada nos arquivos do órgão, de questionário aplicado a 400 usuários do sistema lotados no FNDE e de entrevista com 7 gestores ocupantes de cargos estratégicos do FNDE.

A avaliação proferida sobre o material coletado, os documentos analisados, o questionário e as respostas das entrevistas demonstraram que a relação do usuário e o Sistema Documenta enfrenta turbulências. Porque o usuário tem utilizado o sistema como mero tramitador, não como uma ferramenta importante para o órgão, conforme mencionado pelos gestores entrevistados. Demonstrando que o sistema, para o usuário, é mais uma ferramenta semelhante ao word, ao excel ou ao outlook, os quais são usados com naturalidade que não se pensa nem se presta atenção nelas.

Para muitos usuários, realizar o básico no sistema é tudo que se pretende, pois, quando o sistema tinha suas regras abertas, ou seja, todos os usuários poderiam realizar qualquer coisa, os sistemas que realizam interfaces com o Documenta podiam consultar e operar qualquer rotina, até mesmo alterá-la, se assim pretendesse, sem, contudo, se preocupar com os resultados, pareceu muito mais satisfatório para o usuário, como se constatou nas análises dos registros de solicitação de demandas junto a TI do FNDE. Nas quais se encontrou registros de insatisfação do usuário do sistema porque houve alteração de rotinas que ele estava acostumado a realizar de certa maneira. Com a alteração ele teria que aprender a fazer tudo novamente.

Pode-se perceber na pesquisa que o conhecimento adquirido pela maioria dos respondentes foi obtido com ajuda de um colega de setor, portanto, demonstrando que o sistema não é auto explicável, há carência de manual que oriente o usuário, como foi mencionado pelos gestores entrevistados, quando da entrevista em profundidade. A noção de que os documentos oficiais são considerados patrimônio da administração pública, não faz parte do conhecimento por parte do usuário, como por exemplo, o causar danos a estes documentos pode levá-lo a responder processo criminal, como prevê a Lei nº 8.159/1991.

A divulgação desta condição legal foi exposta bem recentemente em treinamentos realizados pelo órgão. Somam-se aproximadamente 6 meses que os treinamentos sobre o sistema foram realizados, promovendo, assim, melhoria na relação do usuário e o sistema, alvo deste trabalho, segundo avaliaram os gestores entrevistados.

Evidenciou-se, à medida que o trabalho avançava, que não só o usuário do sistema o desconhece em certa medida bem como os chefes imediatos e os seus superiores, também, como se manifestaram os gestores entrevistados. Estes alegam, que gostariam de conhecer o sistema, saber como são suas funcionalidades, como se processam suas regras. Ainda que o intuito não seja de operá-lo, gostariam de o entender, até mesmo para poder demandar tarefas condizentes com as regras e também melhor orientar seus subordinados no momento de realização de tarefas mais complexas.

Durante os primeiros passos na coleta de dados em registros obtidos junto à unidade de Relacionamento da área de TI e quando das conversas com técnicos da TI que dão manutenção ao sistema, pôde-se perceber que alterar a rotina traria insatisfação, pois iria mexer em coisa que estava estabelecida há muito tempo.

Daí a resistência à mudança, tema que foi amplamente discutido no referencial teórico. A resistência é natural, porém a mudança é inerente à administração pública, pois é necessário se corrigir mecanismos que apresentavam incoerência em sua execução.

Resistir a mudanças é tão natural quanto cultural. Por essa razão, as respostas dos entrevistados apontaram no sentido de ser necessária a realização de treinamento e capacitação. Isto ficou bem claro, pois vários respondentes demonstraram que não conhecem bem o sistema, conhecem pouco de tratamento de documentos oficiais e realizam apenas as operações básicas do sistema e que se, para se usar melhor a funcionalidade exige mais conhecimento e conseqüentemente, esforço físico e intelectual, logo o manuseio deixa de ser interessante.

Como ferramenta para propor esta mudança e promover sua execução viu-se que tanto os entrevistados quanto os usuários demonstraram a necessidade de um domínio mais profundo sobre a TI, ou seja, conhecer melhor rotinas informatizadas, entender como usá-las para melhor aproveitar a automação das informações e lançar mão dos benefícios que advirão da ferramenta.

A prática cotidiana do usuário em relação ao sistema, no uso das funcionalidades deste, conforme demonstraram os resultados da pesquisa, é de que os usuários realizam suas tarefas sem a preocupação se estas são importantes, se são necessárias, se estão no tempo próprio. Eles respondem com prontidão a solicitação de seus chefes quando estes buscam o

registro de movimentação de determinado documento e, ao despachar, propondo o encaminhamento, o usuário faz o lançamento no sistema registrando apenas a movimentação, mas deixando de inserir o teor do despacho proferido por seu chefe. Essa atitude evidenciou-se como comum, conforme bem demonstrou a pesquisa, na qual as respostas apontaram pouco conhecimento dos documentos por parte dos usuários. A falta de leitura dos despachos proferidos pelos chefes limita o entendimento e a capacidade de resposta pelo usuário do sistema como, também, a compreensão conceitual das funcionalidades do sistema.

Foi verificado nas entrevistas que os gestores entendem que o sistema Documenta é de fundamental importância para o FNDE. Isto quer dizer que o seu uso pelo usuário também o é. Por isso, o usuário com mais eficiência de operá-lo e com firmeza necessária na operação das funcionalidades do sistema deve conhecê-lo bem. Em razão deles não demonstrarem competência em manusear o sistema, condição confirmada pelos resultados das respostas no questionário, no qual o maior número de respondentes manifestaram que conhecem o sistema superficialmente, bem como conhecem o tratamento de documentos na mesma medida.

Considerando que a relação do usuário do sistema para com este é o objetivo deste trabalho os resultados da pesquisa indicam que esta relação precisa ser melhorada. O usuário necessita conhecer melhor o sistema e este deve ser melhor divulgado, porque, tanto o usuário quanto os seus chefes carecem aprofundar seu grau de intimidade com o sistema.

Uma das perguntas submetida aos gestores entrevistados inquiria sobre a possibilidade do usuário do sistema aumentar o grau de conhecimento sobre documentos oficiais administrativos, à medida que este se aprofundasse no conhecimento sobre o sistema. As respostas foram em sua maioria positivas, consideraram os entrevistados que se o usuário aprofundar seu conhecimento sobre as funcionalidades do sistema, por tabela necessitará saber mais sobre o tratamento de documentos nos moldes da legislação vigente. Por conseguinte, sua competência sobre o assunto será promovida fazendo-o conhecedor das rotinas no nível desejado pelas autoridades do FNDE.

O sistema Documenta é considerado uma oportunidade para a implementação de uma ferramenta mais avançada, melhor construída, como o sistema de gerenciamento eletrônico que foi abordado por alguns entrevistados.

Esta é a esteira do entendimento sobre o Documenta. Segundo os gestores do sistema, compartilhado pelos gestores entrevistados, deve-se promovê-lo a uma ferramenta que ultrapasse a condição de ser um mero sistema de movimentação e registro de documentos, mas, por meio dele, alimentar e fomentar a intenção do órgão de construir e implementar a

tecnologia de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), aspiração do FNDE, no que tange à gestão da documentação oficial.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo explorar a relação estabelecida entre o usuário e o Documenta e em que medida esta relação proporcionaria a identificação da importância sobre o tratamento a ser dado aos documentos oficiais administrativos pelo usuário, fundamentando-se os pontos entendidos como relevantes nesta relação.

Viu-se que muitos dos usuários do sistema têm resistência ao uso da tecnologia, conforme conferiu Shaft e Sharfman (1996, apud VARGAS, 2004), impedindo o FNDE de usufruir plenamente dos serviços que o Documenta poderia proporcionar, considerando-se que o sistema oferece a possibilidade de produzir relatórios que pouco ou quase nada é utilizado pelo usuário, conforme afirmaram os técnicos de manutenção do sistema.

Outro fator preponderante é o conhecimento da documentação, por parte do usuário, segundo afirmaram Mendes e Forster Jr. (2002), que rezam as Portarias Normativas do Ministério do Planejamento, as resoluções do CONARQ, que são matérias que o usuário do sistema é obrigado a saber, mas acima de tudo, pôr em prática, a fim de cumprir os ditames legais.

A mudança e a resistência a ela, amplamente discutida, neste trabalho, uma manifestação presente do usuário do sistema em face das novas regras que foram implementadas recebeu atenção especial por parte dos gestores entrevistados que concordando com os autores do referencial teórico afirmando que a única maneira de combatê-la é promovendo capacitação, treinamento, divulgação e planejamento estratégico sobre a mudança pretendida comprometendo, no caso do sistema Documenta, o usuário no processo de mudança.

Um dado importante a ser oferecido é que a pesquisa teve limitações, em razão de ter sido realizada no mês de dezembro, haja vista que, este mês, na Administração Pública, é um período no qual um número expressivo de funcionários se encontra de férias, sem mencionar o período que compreende as duas últimas semanas do mês, o recesso de final de ano, programado pelo Ministério do Planejamento.

Aproximadamente 50% dos servidores lotados nos setores saem de recesso, provocando-se uma redução do público alvo desse trabalho.

De qualquer forma, em que pese a perda de riqueza e clareza de análise que a divulgação desses dados poderia proporcionar, é fato que essa limitação não comprometeu os objetivos básicos desse trabalho.

Por fim, a Tecnologia da Informação como ferramenta estratégica para a mudança, como se viu nas abordagens de Walton (1993) e de Fresneda (1998), não pode ser utilizada como apenas fazedora de sistema menores para atender áreas específicas, a exemplo do que foi feito com o Documenta. Analisando-se os registros de sua concepção se verificou limitações e algumas inconsistências, com regras sem conceitos bem definidos e incoerência em algumas rotinas, não no sentido da informática, mas no sentido conceitual que impacta no negócio do órgão, haja vista que o órgão é um ente federal, uma Autarquia e, como tal, deve obedecer à lei, fazer tão somente o que a lei determina. Na análise o Documenta apresentava-se com operações a margem do que está previsto na legislação, no que tange a definição de competências sobre o controle e outros.

Verificou-se que com as novas medidas o sistema foi promovido ao enquadramento às normas vigentes, tornando-se claro que, por causa do feito, a TI deve ser utilizada como instrumento de mudança e as pretensões de mudanças devem ser de forma estratégicas e, neste momento, a TI deve ser incorporada participando deste planejamento.

Podem ser concluídos os seguintes pontos a respeito do que se identificou na pesquisa realizada:

- o sistema Documenta deve receber atenção especial do gestor que, junto à área de TI, promova as adequações necessárias para que ele chegue a um nível bem superior de serviço que o atual. Aperfeiçoando-se o sistema no que puder, a fim de que sua lógica, sua filosofia e seus conceitos sirvam de subsídio na construção da plataforma para a inclusão da tecnologia de Gerenciamento Eletrônico de Documentos;
- as normas que disciplinam o tratamento de documentos devem ser amplamente divulgadas no âmbito do FNDE;
- o usuário do sistema deve ser treinado sempre que necessário, fazendo-o conhecedor das novas mudanças, fazendo-o, também, participante destas novas regras, consultando sua opinião para que o envolvido resista menos às mudanças implementadas; e
- produzir manual de procedimentos e operacionalização das rotinas do sistema Documenta, para auxiliar o usuário em suas necessidades.

Para finalizar, a proposta de melhoria no sistema deve estar alinhada à missão, ao propósito maior do órgão. Deve-se realizar o projeto de melhoras de forma estratégica e o investimento deve estar focado na perspectiva de evolução conceitual do órgão, o que ele é, o que está sendo até o momento das mudanças e o que ele pretende ser a partir das mudanças e, por fim, o que será contemplado no futuro da organização partindo das mudanças propostas.

REFERÊNCIAS

BERTONI, Bartira Cataldi Rocha. **Reengenharia Humana: preparando o indivíduo para mudança**. Salvador: Casa de Qualidade, 1994.

BRASIL. Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. In: SENADO FEDERAL. **Legislação Republicana Brasileira**. Brasília, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm>. Acesso em: 28 ago 2008.

BRASIL. Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. In: SENADO FEDERAL. **Legislação Republicana Brasileira**. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9784.htm>. Acesso em: 13 out 2008.

BRASIL. Portaria Normativa/SLTI/MPOG nº 5, de 19 de dezembro de 2002. Dispõe sobre os procedimentos geris para utilização dos serviços e protocolo, no âmbito da Administração Pública Federal, para os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/portarias/pn05_02.pdf>. Acesso em: 13 out 2008.

BRASIL. Portaria/SLTI/MPOG nº 3, de 16 de maio de 2003. Baixar a presente Portaria destinada a orientar os órgãos da Presidência da República, Ministérios, autarquias e fundações integrantes do Sistema de Serviços Gerais, quanto aos procedimentos relativos às atividades de comunicação administrativas. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/portarias/p03_03.htm>. Acesso em: 13 out 2008.

FERREIRA, L.B.; RAMOS, A.S.M. Tecnologia da informação: commodity ou ferramenta estratégica? **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Vol. 2, nº 1, 2005, p. 69-79.

FREITAS, Alexandre Borges. Traços Brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, cap. 2, p. 38-54.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. *Revista do Servidor Público*. Brasília, ano 49, nº 1, p. 70-90, jan./mar. 1998.

MENDES, Gilmar Ferreira; FORSTER JR. Nestor José. **Manual de redação da Presidência da República**. 2. ed.rev. Brasília: Presidência da República, 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: Fev 2006.

REZENDE, Flávio da Cunha. Por que reformas administrativas falham? **Revista Brasileira Ciências Sociais**, vol. 17, nº 50, São Paulo, SP, out. 2002. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092002000300008&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acessado em: 31 out 2007.

SILVEIRA, Marco Antônio. Gestão de mudanças com enfoque sistêmico: proposta de um método para implantação. Net, Campinas, abr 2001. GEIATextoMarcoGestaoMudanca. Disponível em: <http://www.redetsqc.org.br/geia/pub_marcos/GEIATextoMarcoGestaoMudancas.doc>. Acesso em: 9 dez 2008.

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-FLORIANO, Lorena. Transculturalismo e mudança organizacional. In: LIMA, Suzana M.V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, cap. 4, p. 143-161.

VARGAS, M.R.M. **Barreiras à implantação de Programas de Treinamento e Educação a Distância**. 2004. 210 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

WALTON, Richard E. **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO A – Perguntas e respostas da entrevista em profundidade aplicada aos gestores

O rol de perguntas da entrevista está ordenado por gestor entrevistado correspondendo à sequência estabelecida no item 3.3.1 – Entrevista em profundidade, iniciando-se pelos diretores e concluindo com os coordenadores.

Para cada entrevistado foram apresentadas oito perguntas feitas de forma oral cujas respostas se deram da mesma forma. A dinâmica foi gravada em aparelho do tipo MP3 com auxílio de um notebook no qual eram armazenados os arquivos gerados na entrevista.

A degravação das respostas está escrita neste anexo e estabelecida em sequência de acontecimentos, ou seja, perguntas e respostas.

Resposta 1.

Respostas da Senhora Renilda Peres de Lima, Diretora da Diretoria de Assistência e Programas Especiais (DIPRO) do FNDE entrevista realizada na sala da Diretoria, no Edifício Lino Martins Pinto, sito no SBS, Qd. 2, Bloco L, 4º andar, Sala 401, em 6.1.2009, às 14h.

1. O sistema Documenta foi criado para registrar a movimentação dos documentos oficiais administrativos do FNDE. Em sua opinião, qual a importância de um sistema dessa natureza para o FNDE?

R – Bom. Em primeiro lugar, porque ele garante a organização de toda tramitação dos procedimentos realizados dentro da instituição, além de que é uma ferramenta que pode dar segurança ao gestor, até porque se registra toda tramitação dos documentos, das informações permitindo que se localizem as informações e que se tenha um maior controle dos processos gerenciados pelo gestor.

2. Ainda em sua opinião, como o usuário do sistema o opera? A atitude dele para com o sistema é satisfatória para a Diretoria? Em que medida?

R – Temos uma mobilidade considerável de pessoas, normalmente são as que trabalham diretamente com este sistema. Às vezes temos dificuldades em conseguir que este usuário faça o procedimento corretamente. Mas, ainda assim, é uma forma mais adequada de satisfação porque, se o usuário consegue fazer a tramitação, utilizar o sistema adequadamente, mesmo com dificuldades, permite-lhe dar a resposta para o gestor em tempo hábil, com eficiência, inclusive, e com efetividade.

3. Você vê possibilidade do usuário aumentar sua competência em relação ao tratamento de documentos oficiais se conhecer o sistema de forma mais profunda?

R – Eu não sei se vai melhorar sua competência! Acredito que se o usuário puder ter conhecimento profundo do sistema, entender o sistema, entender um pouco todo o trâmite da sistemática, ele poderá contribuir para a melhoria desse sistema e, aí, se ele contribui, conseqüentemente, estará contribuindo para sua capacidade no que tange à tramitação.

4. É conhecido que o sistema Documenta sofreu modificações, adequando-se suas regras em razão delas se mostrarem abertas, ou seja, qualquer usuário realizava qualquer operação, tais como anexar e desanexar, apensar documentos onde deveria anexar, excluir registros de documentos, deletar registros de processos, entre outros. Isto está contrariando o que determinam as Portarias Normativas/MP nº 5/2002 e nº 3/2003 que disciplinam o tratamento de documentos oficiais. Com base nesta situação apresentada, você concorda com as mudanças promovidas no sistema, mesmo que elas provoquem retrabalho? Por que?

R – Apesar de não as conhecer profundamente, acredito que em um sistema, no qual permite que se delete informações importantes, permite que qualquer pessoa, mesmo não estando habilitada para operá-lo, faça modificações. Acredito que um ajuste no sistema seja necessário, até para garantir a eficiência e a credibilidade das informações.

5. Em sua opinião, essas melhorias são visíveis? Pode descrever de que maneira?

R – Acredito que se você consegue, digo, se imagine tentando tramitar um documento, tem o registro do usuário que efetuou a tramitação, se a melhoria permite identificar todos os usuários que trabalharam com o processo, evitará que as pessoas façam algo que vá contra a legislação ou a sistemática do próprio órgão.

6. As regras que foram atualizadas pretendiam atender aos dispositivos legais. Em pesquisa realizada, verificamos que muitos usuários operavam o sistema de forma inadequada. Por exemplo, promoviam apensação de documentos avulsos ao invés de anexar. Isto gerou uma massa muito grande de documentos instruídos erroneamente. Em sua opinião, como deve ser resolvido o impasse, considerando que tanto o usuário como sua chefia imediata executam uma rotina de tratamento de documentos nutrindo uma cultura organizacional preestabelecida, por exemplo, “aqui sempre fizemos assim”?

R – É uma mudança de paradigma. Nas organizações aprendentes elas trazem no seu bojo a necessidade da mudança de postura, tanto que é um trabalho lento, porque as pessoas se encontram acostumadas. Mudar paradigma não é fácil. É preciso haver um trabalho de conscientização, de mostrar a importância da instituição e de passar uma visão institucional. Penso que é quando não se tem visão institucional ou do processo que se trabalha, destoadada da relação do processo com a instituição como um todo, comete-se equívocos e se começa a colocar palavras dizendo que “eu sempre fiz assim” ou, que “eu faço a vida inteira e nunca errei” e isso é um impedimento para melhorar seu trabalho. Então, acredito, portanto, que é preciso haver um trabalho de conscientização para que as pessoas entendam que o que elas fazem está atrelado. É uma responsabilidade individual que ajuda a instituição cumprir o que é a sua responsabilidade social.

7. De forma esporádica, os chefes dos setores do FNDE operam o sistema, portanto, de alguma forma desconhecem suas funcionalidades e os princípios sobre os quais foram construídas. Por esta razão, às vezes, demandam tarefas que vão de encontro às regras do sistema. Em sua opinião, qual deverá ser a postura do usuário/funcionário? Ele deve atender tal determinação ou instar com sua chefia sobre a regra que está no sistema, considerando que tais regras têm adequação legal e atendem a todos os usuários do sistema indistintamente?

R – Eu acredito que tem que se analisar porque toda a questão legal é aperfeiçoada. Não vejo que deva ir de encontro à legislação. O que é legal tem que ser cumprido. Agora, se atualizar um sistema não fere a legalidade, ou dentro da própria legislação se tem abertura, e essa melhoria do sistema é para melhorar os processos, para melhor atender o seu beneficiário, não veria problema, desde que isso seja feito em consonância com a legislação e com a liderança da própria instituição e seja feito consenso em torno dessa necessidade de mudanças.

8. Em sua área, devem existir usuários do sistema. Em sua opinião, este usuário está preparado para mudanças que incluam a implementação de sistemas informatizados que extrapolam em muito a atribuição de apenas registrar e movimentar documentos?

R – Olha, diria que neste campo temos limitação. Vejo que é muito grande a dificuldade das pessoas em trabalhar no campo da questão da informatização, dos processos informatizados, porque uma coisa é trabalhar, cumprir a tarefa, outra coisa é entender por que está fazendo aquela tarefa e, se não entender por que está fazendo aquela tarefa, não

vai entender por que o sistema existe e por que ele está sendo utilizado. Então, é um trabalho ainda longo. Muitas pessoas têm muita dificuldade para operar e, acredito que, neste sentido, tem que haver manualização muito clara dos processos. Deve haver uma relação clara do sistema com foco da instituição, com o objetivo final da instituição, para que as pessoas entendam que o sistema é apenas uma ferramenta, para que elas possam executar o seu trabalho, possam fazer com que os procedimentos sejam adequados à legislação. Mas, de toda forma, o usuário precisa ter uma formação e ter um procedimento, diria eu, padrão para que ele possa entender o que está fazendo, porque não é muito fácil hoje trabalhar e entender o sistema. Às vezes faz porque está fazendo, mas não entende o que está fazendo. É o mesmo que trabalhar a decomposição da matemática. Se faz, mas não se entende porque está fazendo a decomposição. O sistema é mais ou menos isso.

Resposta 2.

Respostas do Senhor Rafael Pereira Torino, Diretor da Diretoria de Ações Educacionais (DIRAE) do FNDE, em entrevista realizada na sala da Diretoria do Edifício FNDE, sito no SBS, Qd. 2, Bloco F, no 10º andar, Sala 1001, em 8.1.2009, às 10h30.

1. O sistema Documenta foi criado para registrar a movimentação dos documentos oficiais administrativos do FNDE. Em sua opinião, qual a importância de um sistema dessa natureza para o FNDE?

R – Acho que é importante, porque, para o controle de movimentação de documentos, considerando um órgão do tamanho do FNDE, que recebe uma diversidade muito grande de materiais e também uma quantidade enorme de documentação de vários municípios, estados, organizações não governamentais, outros ministérios, demandas do ministério público e órgãos de controle, tem que ter um sistema que organize cada tipo de documento e controle sua movimentação.

2. Ainda em sua opinião, como o usuário deste sistema o opera? A atitude dele para com o sistema é satisfatória para a Diretoria? Em que medida?

R – Normalmente o usuário segue as regras comunicadas pelo próprio sistema, que são regras bastante simples, já que ele é operado normalmente pelas secretárias e estagiários. Então, a responsabilidade maior pela forma de utilização é de quem faz a concepção e a manutenção do próprio sistema. Acho que funciona de forma adequada aqui na minha diretoria.

3. Você vê possibilidade do usuário aumentar sua competência em relação ao tratamento de documentos oficiais se conhecer o sistema de forma mais profunda?

R – Acho que sim. Acho que o usuário muitas vezes não tem noção, mesmo que seja da importância de um documento, que ele está utilizando ou que está tramitando e, na hora que o sistema oferece uma classificação das informações o usuário passa a se familiarizar com uma dimensão que ele não conhece, mesmo que não utilize no dia-a-dia, ele fica sabendo que existem; por exemplo, as siglas das outras áreas da casa, as classificações dos tipos de documentos. Então, acho que isso faz com que ele tenha uma melhor inserção de onde ele está dentro da organização.

4. É conhecido que o sistema Documenta sofreu modificações, adequando-se suas regras em razão delas se mostrarem abertas, ou seja, qualquer usuário realizava qualquer operação, tais como anexar e desanexar, apensar documentos onde deveria anexar, excluir registros de documentos, deletar registros de processos, entre outras. Isto contrariando o que determinam as Portarias Normativas/MP nº 5/2002 e nº 3/2003, que disciplinam o tratamento de documentos oficiais. Com base nesta situação apresentada, você concorda com as mudanças promovidas no sistema, mesmo que elas provoquem retrabalho e por quê?

R – Não sei se elas provocam retrabalho, porque na verdade, a proposta de uma renovação no sistema seria evitar que o usuário tome medidas que ele não pode, não seria da alçada dele fazer. Porque, se o sistema tem níveis de controle e passa a permitir que cada usuário possa utilizar algumas funções de acordo com o seu nível de utilização, acho que está correto. Toda parte de adaptação sempre envolve um trabalho inicial, mas, depois que ela começa a funcionar, fica muito mais fácil para todo mundo.

5. Em sua opinião, essas melhorias são visíveis? Pode descrever de que maneira?

R – Eu não posso opinar porque não sou usuário do sistema, por isso não tenho noção, na prática, do detalhe de cada uma das inovações, mas percebe-se que é no sentido de facilitar a vida do usuário a médio prazo.

6. As regras que foram atualizadas pretendiam atender aos dispositivos legais. Em pesquisa realizada, verificamos que muitos usuários operavam o sistema de forma inadequada. Por exemplo, promoviam apensação de documentos avulsos ao invés de anexar. Isto gerou uma massa muito grande de documentos instruídos erroneamente. Em sua opinião, como deve ser resolvido o impasse, considerando que tanto o usuário como sua chefia imediata executam uma rotina de tratamento de documentos nutrindo uma cultura organizacional preestabelecida, por exemplo, “aqui sempre fizemos assim”?

R – Acho que isso só se resolve com treinamento, e o treinamento deve atingir os usuários imediatos do sistema e, talvez, até seus chefes imediatos, pelo menos em nível de coordenação.

7. De forma esporádica, os chefes dos setores do FNDE operam o sistema, portanto, de alguma forma desconhecem suas funcionalidades e os princípios sobre os quais foram construídas. Por essa razão, às vezes, demandam tarefas que vão de encontro às regras do

sistema. Em sua opinião, qual deverá ser a postura do usuário/funcionário? Ele deve atender tal determinação ou instar com sua chefia sobre a regra que está no sistema, considerando que tais regras têm adequação legal e atendem a todos os usuários do sistema indistintamente?

R – Sempre que houver um conflito entre o que manda o sistema e o que determina a chefia, isso vai criar um impacto na cabeça do usuário. Portanto, como eu disse, a única maneira de resolver isso é fazer um treinamento intensivo com o usuário e orientar a chefia também. Ela deve participar também desse treinamento para entender o processo.

8. Em sua área, devem existir usuários do sistema. Em sua opinião, este usuário está preparado para mudanças que incluam a implementação de sistemas informatizados que extrapolam em muito a atribuição de apenas registrar e movimentar documentos?

R – Sim. Acredito que sim, desde que haja o devido treinamento. Qualquer usuário que opera aqui no FNDE, hoje em dia, tem o conhecimento razoável de informática, portanto estaria, teoricamente, preparado para trabalhar em qualquer sistema deste tipo desde que treinado.

Resposta 3.

Respostas do Senhor Antonio Corrêa Neto, Diretor da Diretoria Financeira (DIFIN) do FNDE em entrevista realizada na sala de reunião da Diretoria, sito no SBSs Qd. 2s Bloco F, Edifício FNDE, 8º andar, Sala 805, em 9.1.2009, às 16h30.

1. O sistema Documenta foi criado para registrar a movimentação dos documentos oficiais administrativos do FNDE. Em sua opinião, qual a importância de um sistema dessa natureza para o FNDE?

R – Na minha visão é fundamental. Não dá para pensar em serviço público sem um sistema dessa natureza. Na medida em que tudo na administração pública deve ser tratado de maneira formal, de maneira burocrática, através dos documentos oficiais e, se nós não tivermos um sistema que cadastre estes documentos, que nos dê a localização dos documentos, realmente é quase que impossível à administração pública sem um sistema dessa natureza.

2. Ainda em sua opinião, como o usuário deste sistema o opera? A atitude dele para com o sistema é satisfatória para a Diretoria? Em que medida?

R – Olha, é satisfatória. Agora, o que se vê, muitas vezes, é falta de conhecimento dessas pessoas que operam o sistema. Muitas vezes, quando solicitamos algum tipo de operação pelo sistema, quase sempre tem que se recorrer ao gestor do sistema. Muitas vezes, isso ocorre, por uma falta de conhecimento da operação, mas, por outro lado, também, por falta de clareza do sistema em alguns pontos, que torne sua operação mais fácil para o usuário.

3. Você vê possibilidade do usuário aumentar sua competência em relação ao tratamento de documentos oficiais se conhecer o sistema de forma mais profunda?

R – Com certeza. Acho que o servidor, para operar um sistema dessa natureza, tem que ser treinado, tem que ser capacitado, tem que conhecer as regras do sistema, as definições do sistema, nomenclatura do sistema. Nesse sentido, é fundamental a capacitação.

4. É conhecido que o sistema Documenta sofreu modificações, adequando-se suas regras em razão delas se mostrarem abertas, ou seja qualquer usuário realizava qualquer operação, tais como anexar e desanexar, apensar documentos onde deveria anexar, excluir registros de documentos, deletar registros de processos, entre outras. Isto contrariando o que determinam as Portarias Normativas/MP nº 5/2002 e nº 3/2003 que disciplinam o

tratamento de documentos oficiais. Com base nesta situação apresentada, você concorda com as mudanças promovidas no sistema, mesmo que elas provoquem retrabalho e por quê?

R – Acho que não provocam retrabalho. Devem ser centralizadas em um determinado setor algumas operações do sistema, outras, podem ser feitas pelo usuário, como por exemplo, pegar um memorando e fazer anexação desse memorando a um determinado processo e outros documentos. Mas, quando se trata de anexação de processo em processo, apensação e desapensação, acho que isso deve ficar restrito a um determinado setor que tenha um profundo conhecimento do tratamento assedado a esses casos e, assim, também estudar a questão das regras de seguranças do sistema, aprofundar mais o que se pode fazer, o que não se pode fazer, até que fase se pode executar uma operação do sistema, cancelar uma operação. Acho que deve ser aberto sim. Não precisa ser tudo centralizado. Algumas atividades sim, outras não, mas dentro de um estudo de segurança da operação do sistema. Não dá para fazer operação no sistema hoje, mandar e depois de assinado o documento, alguém fazer o cancelamento do documento assinado, tratado, que sofreu tramitação. Tem-se que estudar e verificar as fases que isto seria possível ou não.

5. Em sua opinião, essas melhorias são visíveis? Pode descrever de que maneira?

R – Olha, o sistema de tramitação de documentos é um sistema que vem evoluindo ao longo dos anos e tem que continuar evoluindo sempre. Algo que foi desenvolvido em 2006, logicamente hoje não dispõe da mesma realidade, tanto em volume de documentos, quanto em relação aos procedimentos adotados, em função até de mudança na própria legislação. Tem coisas no sistema que neste ano melhoraram bastante. Se permitir que um determinado usuário opere o sistema tendo um determinado número de documentos que está há determinado tempo sem dar tratamento. Isso faz parte do processo evolutivo e tem mesmo que está evoluindo sempre, tendo as suas regras revistas constantemente para manter a importância do sistema e a compatibilidade do sistema com o processo de gestão atual.

6. As regras que foram atualizadas pretendiam atender aos dispositivos legais. Em pesquisa realizada, verificamos que muitos usuários operavam o sistema de forma inadequada. Por exemplo, promoviam apensação de documentos avulsos ao invés de anexar. Isto gerou uma massa muito grande de documentos instruídos erroneamente. Em sua opinião, como deve ser resolvido o impasse, considerando que tanto o usuário como sua chefia imediata

executam uma rotina de tratamento de documentos nutrindo uma cultura organizacional preestabelecida, por exemplo, “aqui sempre fizemos assim”?

R – Isto tem que ser mudado. Isto não existe. Temos primeiro que saber o que “aqui foi sempre feito assim!” por que fazemos aquilo. Temos que acabar com essa cultura do “sempre fizemos assim”. E acho que tudo passa pelo treinamento, seja ele o presencial, seja por essas mensagens que passamos a receber por e-mail dando algumas dicas de operação do sistema. Eu abomino esta questão de que “sempre fizemos assim”! Tem que estar sempre melhorando, sempre mudando e sempre evoluindo.

7. De forma esporádica, os chefes dos setores do FNDE operam o sistema, portanto, de alguma forma desconhecem suas funcionalidades e os princípios sobre os quais foram construídas. Por essa razão, às vezes, demandam tarefas que vão de encontro às regras do sistema. Em sua opinião, qual deverá ser a postura do usuário/funcionário? Ele deve atender tal determinação ou instar com sua chefia sobre a regra que está no sistema, considerando que tais regras têm adequação legal e atendem a todos os usuários do sistema indistintamente?

R – Sem dúvida. A primeira coisa: ele tem que conhecer bem o sistema e, a partir do momento que ele conhece bem o sistema, vai ter argumentos para convencer o seu superior de que o procedimento desejado é um procedimento incorreto e qual o impacto daquilo no dia-a-dia da instituição. Eu acredito que, com essa capacitação, tendo operadores treinados e sabendo o porquê de se fazer aquilo, para que serve aquilo e qual o impacto daquilo sobre outras áreas, em outros órgãos e para o público externo, com certeza ele vai conseguir convencer seu superior no sentido de operar de acordo com as regras do sistema.

8. Em sua área, devem existir usuários do sistema. Em sua opinião, este usuário está preparado para mudanças que incluam a implementação de sistemas informatizados que extrapolam em muito a atribuição de apenas registrar e movimentar documentos?

R – Eu não diria que todos, mas que uma boa parte sim! O pessoal que está na casa há muito tempo. Fizemos um concurso recentemente. Trouxemos para o FNDE pessoas qualificadas, pessoas com formação adequada e, com certeza, vão ter condição de operar este processo mais sofisticado.

Resposta 4.

Resposta do Senhor Adalberto Domingos da Paz, Coordenador-Geral de Planejamento e Orçamento da DIFIN, em entrevista realizada na sala da Coordenação-Geral, sito no SBS, Qd. 2, Bloco F, Edifício FNDE, 8º andar, Sala 801, em 9.1.2009, às 17h10.

1. O sistema Documenta foi criado para registrar a movimentação dos documentos oficiais administrativos do FNDE. Em sua opinião, qual a importância de um sistema dessa natureza para o FNDE?

R – Bom, falarei mais do ponto de vista teórico do que prático, até porque quem lida com o sistema são os meus colaboradores e minhas colaboradoras, não tenho muita intimidade com o sistema. Mas entendo, talvez, se eu não estiver enganado, a concepção de que um sistema que tem um papel capital na medida em que ele organiza os fluxos de distribuição de documentos entre as diversas unidades, de tal sorte que possamos efetivamente conhecer, saber para onde estão sendo encaminhados os documentos que circulam na casa, numa casa, diga-se de passagem, que circula muitos documentos, dado ao que nós executamos aqui, alguma coisa em torno de R\$ 16 bilhões, e isso, R\$ 16 bilhões, tem que se converter em processos, num processo burocrático normal que transformarmos esses recursos em empenhos na execução disso. Então, o Documenta, se eu não estiver enganado, tem um propósito exatamente de fazer com que possamos, de certa forma, ter, *pari passo*, a tramitação desta documentação importante ao processo, o nosso, de execução, gestão, acompanhamento e controle.

2. Ainda em sua opinião, como o usuário deste sistema o opera? A atitude dele para com o sistema é satisfatória para a Coordenação-Geral? Em que medida?

R – Bom, eu não digo que não, e também não posso afirmar categoricamente que sim, porque recebo os documentos, os despachos, e também não me certifico se eles transitaram ou não pelo Documenta. Agora, quero acreditar que sim, até porque não tenho ouvido nada em contrário, no sentido da documentação que transita pelo sistema. E outra coisa, acredito que ele seja um sistema oficial e sendo oficial, a documentação tem que transitar por ele. Então, na medida do possível, quando solicito algo e preciso ter conhecimento de onde está, para onde vai, e tudo mais, pelo menos o que vejo é, que os nossos servidores, para

que nos dêem as respostas de certa forma e com eficiência buscam no sistema, e acredito que o sistema é o Documenta. Não tenha dúvida, não é eficiência no sentido de custo, mas no sentido de que é efetivo o resultado da pesquisa.

3. Você vê possibilidade do usuário aumentar sua competência em relação ao tratamento de documentos oficiais se conhecer o sistema de forma mais profunda?

R – Eu não sei se o sistema e, acredito assim, que o sistema Documenta tem uma lógica, que deve ser uma lógica comum aos sistemas que registram os processos e os fluxos documentais em qualquer organização. Não foge ao que é, o que na verdade nós temos nas organizações, quer seja ela de natureza pública ou não, em fim, em todo e qualquer sentido, eu não consigo ver. Acredito que o sistema tenha uma concepção geral de se lidar com isso. Pode ter suas especificidades para adequar aqui ao FNDE às nossas características. Não tenho dúvida. Bom, em se tratando dessa forma, acredito que o sistema, é absolutamente fundamental para que possamos a cada dia desenvolver as nossas atividades, sem a qual eu não tenho a menor dúvida, seria absolutamente difícil cada um de nós que lida, aqui, no dia-a-dia, com um horror de coisas para fazer, sem um registro e alguma coisa que lembrasse a nossa memória.

4. É conhecido que o sistema Documenta sofreu modificações, adequando-se suas regras em razão delas se mostrarem abertas, ou seja, qualquer usuário realizava qualquer operação, tais como anexar e desanexar, apensar documentos onde deveria anexar, excluir registros de documentos, deletar registros de processos, entre outras. Isto contrariando o que determinam as Portarias Normativas/MP nº 5/2002 e nº 3/2003 que disciplinam o tratamento de documentos oficiais. Com base nesta situação apresentada, você concorda com as mudanças promovidas no sistema, mesmo que elas provoquem retrabalho e por quê?

R – Eu não posso dizer que concordo ou discordo. Eu coloquei no início da conversa. Entendo que é uma questão de cultura. Nós, servidores da casa, independente de sermos coordenadores, estou falando por mim, Adalberto, mas acredito de modo geral que temos uma vida tão atribulada que não nos dedicamos à concepção, ao entendimento, ao conhecimento. Simplesmente entendemos que estas questões meios acontecem. Não queremos saber muito como acontecem. Nossos auxiliares fazem com que as coisas funcionem, tragam para nós, e não acabamos nos debruçar sobre elas. Não procurando entendê-las e compreender como que é a lógica disso. A nossa lógica é fazer com que as

coisas aconteçam e aí, o fazer com que aconteçam, os nossos auxiliares se viram para fazer com que as nossas informações, o acompanhamento da documentação a tempo e a hora, estejam em nossa mesa, do contrário saímos gritando, brigando, berrando e a coisa sai, funciona. Funciona assim, acho que meio a ferro e fogo.

No meu modo de pensar, acho que se tivéssemos um tempo maior para compreender um pouco a lógica desse sistema e se fluxo, compreender um pouco mais como isso funciona. Acredito que, quem tem a caneta, a vara, o poder, acaba se impondo e desconsiderando uma série de coisas do fluxo que deveriam ser realizadas com tranquilidade para que facilitasse a vida, do tipo “eu quero e acabou”. Talvez eu seja um desses caras, que não se preocupa em saber quem é o sistema, para onde é que ele vai. Eu quero saber o seguinte: cadê o processo? Mas, não sei como é que funciona. Então, não posso dizer se as mudanças contrariam ou não contrariam. Acredito que uma resposta como essa cabe olharmos com tranquilidade, com mais perspicácia. Quem era o sistema? Quem ele é? Quais são os instrumentos legais que regulamentam as questões do ponto de vista de fluxo de processos e documentação na casa e se as mudanças que foram feitas contrariam ou seja, se eu não conheço em profundidade, não tenho a menor idéia do que se trata, não posso fazer nenhum julgamento. Seria leviano da minha parte.

5. Em sua opinião, essas melhorias são visíveis? Pode descrever de que maneira?

R – Olha, eu acredito. Vou fazer uma avaliação, uma inferência comportamental, ou seja, se a mudança que houvesse no sistema fosse uma mudança que provocasse dificuldades e pioras, não tenho a menor dúvida de que o corredor estaria reclamando, ou até mesmo nossos pares. Nossos colaboradores estariam registrando isso: olha pifou, não funciona, dá trabalho, piorou. Eu não tenho sentido isso pelos corredores. Então, para mim, isso é um indicador de que, no mínimo, manteve-se, quero acreditar que melhorou, porque não se fez simplesmente para se manter. O indicador que tenho é que não vejo reclamações neste sentido. Acredito que um grande indicador para saber se melhorou ou não é o próprio usuário dizer assim: Olha, ficou ruim, piorou e tal. Como não ouvimos isso pelos corredores, tenho convicção, tranquilamente, sem medo de errar, e que no mínimo, não piorou!

6. As regras que foram atualizadas pretendiam atender aos dispositivos legais. Em pesquisa realizada, verificamos que muitos usuários operavam o sistema de forma inadequada, por exemplo, promoviam apensação de documentos avulsos ao invés de anexar. Isto gerou uma

massa muito grande de documentos instruídos erroneamente. Em sua opinião, como deve ser resolvido o impasse, considerando que tanto o usuário como sua chefia imediata executam uma rotina de tratamento de documentos nutrindo uma cultura organizacional preestabelecida, por exemplo, “aqui sempre fizemos assim”?

R – Eu entendo uma questão: Nós acabamos negligenciando as coisas que são simples e, por pensar que são simples, não fazem parte dos grandes resultados da casa. Não é só no FNDE. É em toda nossa vida. O fato de termos a simplificação de algo como por exemplo a tramitação de processo, receber um documento no protocolo, transitá-lo pela casa, ou instruir um processo, isso parece banal, porque só enxergamos, de modo geral, as pessoas só enxergam, muitas vezes, as ações finalísticas, o resultado disso como é: pagou, fez empenho? Em fim, só conseguimos ver isso num resultado lá na ponta, mas não conseguimos aferir o quanto isso tem a ver entre o momento que o processo iniciou, e seu final que é, na verdade, vemos os meninos serem felizes lá embaixo com aula, alimentação e tudo mais. Acredito que nós precisamos muito é de um trabalho, eu diria, de aculturação, de formação, de preparação. Preparação como instruir um processo, como elaborar um processo, conhecer as regras do processo. Eu, particularmente, confesso que não conheço coisa alguma. Não é minha praia. Dou a minha mão à palmatória neste sentido. Nunca gostei de processo. Processo para mim é ácaro.

Então, de qualquer maneira, particularmente, começa por mim. Tenho que mudar um pouco e entender um pouco mais porque, na verdade, o processo é vida, na medida em que ele retrata o passado, futuro e presente, mesmo que esteja lá depositado, e precisamos resumir para conhecer as vidas que vão ali e assim por diante.

Acredito que é necessário fazer um trabalho no sentido de que tenhamos uma preparação para que as pessoas compreendam o que é a constituição de um processo, o que é um sistema que faz transitar por aí a documentação, o quanto seria mais fácil, o quanto seria produtivo, o quanto economizaríamos, o quanto se tornaria mais eficiente e proficiente a organização quando os processos por si só falassem o que necessariamente imaginássemos o que deveriam registrar, porque o processo, acredito, é o registro, exatamente, da nossa intenção e da nossa efetivação dos compromissos que temos, no sentido da realização das atividades do papel a ser desempenhado por cada organização. E um processo bem instruído, bem organizado, reduz meio mundo o trabalho de toda cadeia porque no processo perpassam seguimentos e, ao perpassar cada unidade tem que agregar um valor e, às vezes, a agregação de valor na unidade “dois” muito mais trabalhoso do que quando o recebeu da unidade “um”, quando foi mal instruído. Aí, então, se uma sistemática, um

modelo, um processo, um procedimento geral bem elaborado que inclui os sistemas informatizados, está bem estruturado, não tenho dúvida de que os bens são muitos, tanto para mim, que sou avesso a processos, quanto para os resultados da organização, se ele traz ali, com muita clareza, a etapa que cada uma das unidades organizacionais desenvolverá nos seus seguimentos, para que ao final se tenha um resultado, pois um processo só é aberto para se ter um resultado final. Na maioria dos casos do FNDE, o resultado final é culminar em executar uma ação que termine ali, conclua ali com uma criança feliz com um livro, com alimentação e assim por diante.

7. De forma esporádica os chefes dos setores do FNDE operam o sistema, portanto, de alguma forma desconhecem suas funcionalidades e os princípios sobre os quais foram construídas. Por esta razão, às vezes, demandam tarefas que vão de encontro às regras do sistema. Em sua opinião, qual deverá ser a postura do usuário/funcionário? Ele deve atender tal determinação ou instar com sua chefia sobre a regra que está no sistema, considerando que tais regras têm adequação legal e atendem a todos os usuários do sistema indistintamente?

R – Nós temos que ter um referencial, que regras na administração pública, aliás, na vida, tem que ser cumprida, em especial na administração pública, isto porque lidamos com algo que é público. Então, se é público, temos que prestar contas a todo o momento. Como nós temos que lidar com recursos públicos, temos que seguir regras e estas regras é o que norteia a nossa atividade.

Não acredito que as regras causam dificuldades, para que possamos efetivar as atividades. No entanto, não dá para ser diferente, porque temos pessoas diversas transitando nas atividades públicas, das quais estão envolvidas com os processos, e assim por diante, são passageiras, são efetivas, e tudo mais. Então, transgredir, não imagino, mesmo que elas sejam burocráticas, não podemos pensar em transgredir, precisamos pensar em termo de minimizar o processo burocrático, sem pensar que burocracia é simplesmente um fato de emperrar, não, burocracia é normal e natural para o processo brasileiro na atividade pública; agora, é necessário que tenhamos essa burocracia sendo a mais “azeitada” (*sic*) possível, a mais eficiente possível, a mais produtiva possível, mas que tenhamos condições de resguardar e preservar as informações dentro desse processo.

8. Em sua área devem existir usuários do sistema. Em sua opinião, este usuário está preparado para mudanças que incluam a implementação de sistemas informatizados onde extrapola em muito a atribuição de apenas registrar e movimentar documentos?

R – Na verdade, temos pessoas que lidam com o sistema, é muito focado, é a secretária, é o teu assistente, é o estagiário, não é de modo geral; acredito que para essas pessoas, não temos percebido dificuldades de prática do sistema, ao lidar com o sistema; mas, entendo que seja necessário, não só com o sistema Documenta, mas com outros sistemas no FNDE. Precisamos fazer com que as pessoas tenham conhecimento, eu não diria profundo, mas que pelo menos ele tenha uma noção do que são esses papais, daí uma idéia, acredito que vocês que estão concluindo o curso agora na UnB, a idéia de se ter o Ary, falando numa disciplina que tratou sobre sistemas informatizados; a idéia que estes sistemas são eficientes; confesso que sou uma das pessoas que precisaria, e, talvez me matriculasse num curso, se alguém disse temos um curso, talvez educação à distância, talvez um workshop, qualquer coisa; mas que pudéssemos colocar o que temos de tecnologia, no ponto de vista de sistema, a disposição para se desincumbir das nossas atribuições, em especial o Documenta, por exemplo, é um dos, entre tantos os sistemas.

Estou dando esta entrevista, e estou dizendo assim, tangenciando, para não falar sobre a filosofia do sistema, porque não conheço o sistema na sua essência; sei que existe o sistema, em que os documentos tramitam, e se eu precisar tramitar alguma coisa eu não saberia tramitar.

Resposta 5.

Respostas do Senhor Garibaldi José Cordeiro de Albuquerque, Coordenador-Geral de Compras e Contratos da Diretoria de Administração e Tecnologia (DIRAT) do FNDE, em entrevista realizada na sala da Coordenação-Geral, sito no SBS, Qd. 2, Bloco F, Edifício FNDE, 1º Subsolo, Sala 04, em 9.1.2009, às 17h50.

1. O sistema Documenta foi criado para registrar a movimentação dos documentos oficiais administrativos do FNDE. Em sua opinião, qual a importância de um sistema dessa natureza para o FNDE?

R – O sistema é totalmente importante na medida em que propicia aos diversos seguimentos da casa, seguimentos organizacionais, acompanhar e fazer gestões sobre toda a documentação que está tramitando. Isso implica, inclusive, no acompanhamento de processos, no acompanhamento de ações sobre esses processos e a responsabilização de quem está conduzindo cada uma das etapas do processo.

Pode ser um processo formalmente estabelecido, pode ser apenas um documento em tramitação, mas a questão fundamental é que, permite que se faça um mapeamento daquilo que está tramitando na casa e quem está conduzindo em determinado momento aquela ação.

2. Ainda em sua opinião, como o usuário deste sistema o opera? A atitude dele para com o sistema é satisfatória para a Coordenação Geral? Em que medida?

R – Eu penso que nós temos algumas dificuldades. As pessoas costumam, diferentemente do que foi colocado por mim na primeira pergunta, achar que é apenas um registro de transferência de responsabilidades, de – para, para – ao, ao – ao, quando na verdade não é este o objetivo, o sistema é muito mais amplo, ele realmente procura mapear as ações que estão sendo desenvolvidos em torno destes documentos que estão sendo tramitados.

3. Você vê possibilidade do usuário aumentar sua competência em relação ao tratamento de documentos oficiais se conhecer o sistema de forma mais profunda?

R – Exatamente dentro da linha do que estava sendo posto anteriormente, é esta a questão, faz-se necessário que haja consciência de que a tramitação não é um mero passar de responsabilidade, ou transferir responsabilidades, e sim que, em cada uma das etapas, ações importantes ocorram e sejam registradas, para que a qualquer momento se possa reconstituir a história daquele documento.

4. É conhecido que o sistema Documenta sofreu modificações, adequando-se suas regras em razão delas se mostrarem abertas, onde qualquer usuário realizava qualquer operação, tais como: anexar e desanexar, apensar documentos onde deveria anexar, excluir registros de documentos, deletar registros de processos, entre outras; isto contrariando ao que determina as Portarias Normativas/MP nº 5/2002 e nº 3/2003, que disciplinam o tratamento de documentos oficiais. Com base nesta situação apresentada, você concorda com as mudanças promovidas no sistema, mesmos que elas provoquem retrabalho e por quê?

R – Concordo, e tudo isso vem ao encontro com o que estávamos conversando antes.

É preciso que um sistema desses seja encarado, não como um mero tramitador de documentos, mas sim um sistema de gestão sobre documentos, no futuro quando tivermos um tratamento de acervo documental mais objetivo, ou seja, um sistema mais completo que é que se almeja, aliás, tem ações desenvolvidas neste sentido para tratamento documental, o sistema para tratamento eletrônico de documentos, um GED, gestão eletrônica de documentos, o Documenta é parte integrante do processo.

Na forma como ele era tratado anteriormente, apenas como tramitador, ele estava pobre, e a abertura para que as pessoas pudessem fazer as ações, as mais variadas, gerava falta de segurança ao sistema, para que ele possa integrar este contexto de um dos elementos de gerenciamento de documentos é evidente que tem que ser regras mais rígidas, e eu acho que as ações tomadas neste sentido vão ao encontro desse objetivo.

5. Em sua opinião, essas melhorias são visíveis? Pode descrever de que maneira?

R – Sim. Já começa, por exemplo, a questão de anexação e desanexação de documentos, nós conseguimos hoje – antigamente quando se tinha um documento tramitando e de repente era anexado a um outro, ele simplesmente saía da rotina, desaparecia; recentemente tivemos um caso aqui de um processo que veio do MEC e automaticamente se transformou num processo do FNDE; dessa forma, como era feito anteriormente, um novo processo surgir e o anterior não ter nem resultado nem definição, agora, com a integração exigida com anexação e desanexação, apensamento, etc., conforme a legislação vigente, a legislação que norteia estes assuntos, o processo continua existindo, o original, anexado ou incorporado ao novo processo; antigamente se perdia e daí não se tinha mais noção daquele processo original.

Trata-se, de realmente, um procedimento inteligente que começa, aí sim, ir na direção de uma organização de acervo documental.

6. As regras que foram atualizadas pretendiam atender aos dispositivos legais. Em pesquisa realizada, verificamos que muitos usuários operavam o sistema de forma inadequada, por exemplo, promoviam apensação de documentos avulsos ao invés de anexar, isto gerou uma massa muito grande de documentos instruídos erroneamente. Em sua opinião, como deve ser resolvido o impasse, considerando que tanto o usuário como sua chefia imediata executam uma rotina de tratamento de documentos nutrindo uma cultura organizacional preestabelecida, por exemplo, “aqui sempre fizemos assim”?

R – Esse é até um erro técnico da coisa, quando alguém fala isso de apensar ou desapensar, se não houver um conhecimento dessa cultura, ou dessa técnica, se ninguém souber a diferença entre esses procedimentos, evidentemente teremos problemas sérios na gestão dos documentos que tramitam na casa.

É claro que as exigências que estão postas, as questões que estão sendo levantadas atualmente sobre o sistema de tramitação de documentos exigindo de todos um pouco mais de consciência e de conhecimento técnico a respeito do assunto, leva exatamente ao encontro do que se pretende; não se trata de, aleatoriamente, alguém achar que apensar, anexar ou juntar é a mesma coisa, isso aí vai ao encontro de uma teoria arquivística, quando se apensa alguma coisa, provavelmente lá na frente alguém vai desapensar; quando alguém anexa, essa coisa passa a incorporar-se ao outro.

Então são questões tão diferentes e tão importantes, mas que normalmente na cultura comum do dia-a-dia, do ponto desse aspecto “sempre fizemos assim” as pessoas não conseguem fazer essa diferenciação, e não fazendo essa diferenciação, as coisas acabam se perdendo. É por isso que hoje nós temos um trabalho hercúleo para tentar recuperar uma série de documentos que normalmente não estão em lugares que se encontravam, agente sabe que existem, mas não estão, exatamente, catalogados com deveriam, exatamente no procedimento aleatório de sistematização técnica.

7. De forma esporádica os chefes dos setores do FNDE operam o sistema, portanto, de alguma forma desconhecem suas funcionalidades e os princípios sobre os quais foram construídas, por essa razão, às vezes, demandam tarefas que vão de encontro às regras do sistema. Em sua opinião, qual deverá ser a postura do usuário/funcionário, ele deve atender tal

determinação ou instar com sua chefia sobre a regra que está no sistema, considerando que tais regras têm adequação legal e atende a todos os usuários do sistema indistintamente?

R – Não há nenhuma dúvida que ele não deve atender essa determinação! A falta de conhecimento de chefias, sob determinados aspectos de coisas específicas, é comum, afinal de contas os chefes tem atribuições, as mais diversas, e a tramitação de documentos não está na sua esfera de conhecimentos, no entanto, longe daquela teoria que diz: “manda quem pode e obedece quem tem juízo”, eu acho que no serviço público não é bem assim, às vezes: “manda quem pensa que está podendo e obedece quase sempre quem não tem juízo”, a questão é esclarecida assim: se existe ordenamento jurídico e contra esse ordenamento jurídico não há nenhuma questão de chefia que possa suplantar essa posição legal, ele deve ser orientado e deve haver uma troca de idéias sobre o tema. Se essa questão for insistentemente levada pela chefia como se, por falta de conhecimento provavelmente, mas que tem que ser assim, acho que deve ser levada as autoridades superiores que gerem o sistema de documentação, para que no mesmo nível hierárquico haja uma reunião uma troca de idéias.

Às vezes, o funcionário de nível legalmente subalterno tende a querer aceitar qualquer coisa que venha do nível superior; mas veja, se há consciência que aquela determinação é ilegal, não existe razão nenhuma para que ele atenda. Se a coisa permanecer e se for forçada a barra, como diria assim, para que isso aconteça, convém ir aos seus superiores, para que esses no mesmo nível hierárquico chamem aquele chefe que está fora do contexto para que se adéque a situação.

8. Em sua área devem existir usuários do sistema. Em sua opinião, este usuário está preparado para mudanças que incluam a implementação de sistemas informatizados onde extrapola em muito a atribuição de apenas registrar e movimentar documentos?

R – Não. De um modo geral não estão! Tanto é que nós temos observado certa reação às mudanças que tem sido propostas, e olhe que as mudanças que tem sido propostas, quando vem da área que gerencia o sistema, a gente observa que são para melhorar o sistema. Mas, é natural que toda mudança cause reação; e é preciso que haja, realmente, treinamento e conscientização das pessoas para essas mudanças, para os objetivos e para o que essas mudanças pretendem.

Via de regra as pessoas pensam que é só para complicar, a primeira reação natural é essa, até porque, voltando-se àquela pergunta anterior, “a gente sempre fez dessa forma!”; na verdade, a questão é assim: não é uma coisa simples, é um sistema que não é um mero

tramitador de documentos, ele tem uma função muito superior na gestão dos documentos, quer dos processos formais, quer dos documentos em geral que tramitam na casa, e, por consequência, há necessidade que as pessoas que agem ou interagem com esse sistema tenham consciência dos seus fins, parece, eu acho, que ainda estamos um pouco longe disso, houve algumas implementações importantíssimas recentemente e, são implementações no sentido de aprimorar os procedimentos, de tornar alguma coisa mais profissional. Mas é claro, que tem havido reações; evidente que toda aplicação à metodologia nova causa reações e é preciso, eu acho, que essas coisas diminuem na medida em que as pessoas forem orientadas e que cada vez mais, realmente, se fazem necessárias essas mudanças.

Resposta 6.

Respostas da Senhora Auseni França Peres Millions, Coordenadora de Contratos e Convênios da Coordenação-Geral dos Programas do Livro, da DIRAE, em entrevista realizada na residência da entrevistada, em 6.1.2009, às 11h45.

1. O sistema Documenta foi criado para registrar a movimentação dos documentos oficiais administrativos do FNDE. Em sua opinião, qual a importância de um sistema dessa natureza para o FNDE?

R – Domínio. Primeiro, é muito importante pelo domínio que ele apresenta. Ter um sistema onde se possa registrar, documentar a vida do órgão, é importantíssimo. Não só está historiando a vida desse órgão, como também tendo a oportunidade de acompanhar, controlar, saber o que acontece, até para o futuro, é uma forma de melhorar a situação dentro do órgão.

2. Ainda em sua opinião, como o usuário deste sistema o opera? A atitude dele para com o sistema é satisfatória para a Coordenação? Em que medida?

R – Conheço muito pouco do sistema. E, na verdade, na minha coordenação a utilização é bem básica, com se diz, receber e enviar documentos, então, sabe-se muito pouco, a princípio sem conhecer o que o sistema pode oferecer, atende razoavelmente, não tenho queixa do sistema, mas sem conhecer, eu repito, o que o sistema pode oferecer.

3. Você vê possibilidade do usuário aumentar sua competência em relação ao tratamento de documentos oficiais se conhecer o sistema de forma mais profunda?

R. – Com certeza! Uma vez que se conhece melhor o sistema, sabe-se como melhor operá-lo e transformar isso em benefício para o seu dia-a-dia.

4. É conhecido que o sistema Documenta sofreu modificações, adequando-se suas regras em razão delas se mostrarem abertas, onde qualquer usuário realizava qualquer operação, tais como: anexar e desanexar, apensar documentos onde deveria anexar, excluir registros de documentos, deletar registros de processos, entre outras; isto contrariando ao que determina as Portarias Normativas/MP nº 5/2002 e nº 3/2003, que disciplinam o tratamento de documentos oficiais. Com base nesta situação apresentada, você concorda com as mudanças promovidas no sistema, mesmos que elas provoquem retrabalho e por quê?

R. – Com certeza! Não há condições de qualquer pessoa mexer num sistema, principalmente se não dominar ou conhecê-lo; obviamente, cada um vai trabalhar o sistema dentro do seu conhecimento, quer dizer maior ou menor, e isso existe, se é um sistema oficial, mexendo com documentos oficiais, e tem regras, elas precisam ser obedecidas; portanto, que se cumpram o que diz as portarias normativas. Vai haver retrabalho, é possível, que se tenha, mas pelo menos se organize, seja uma atitude única, um procedimento único para todo mundo.

5. Em sua opinião, essas melhorias são visíveis? Pode descrever de que maneira?

R. – Eu não saberia dizer, porque como falei, conheço muito pouco do Documenta, então, para aquilo que nós utilizamos ele satisfaz, eu não saberia dizer por falta de conhecimento.

6. As regras que foram atualizadas pretendiam atender aos dispositivos legais. Em pesquisa realizada, verificamos que muitos usuários operavam o sistema de forma inadequada, por exemplo, promoviam apensação de documentos avulsos ao invés de anexar, isto gerou uma massa muito grande de documentos instruídos erroneamente. Em sua opinião, como deve ser resolvido o impasse, considerando que tanto o usuário como sua chefia imediata executam uma rotina de tratamento de documentos nutrindo uma cultura organizacional preestabelecida, por exemplo, “aqui sempre fizemos assim”?

R.– Mudar cultura é uma coisa complexa! A primeira coisa que se precisa fazer é que se tenha conhecimento do que está acontecendo. Tanto o usuário quanto a chefia precisam ser conscientizados de que aquela maneira não é a mais correta, existem maneiras mais práticas e mais objetivas, então, para mudar essa cultura precisa conscientização e isso é um trabalho, crescente e progressivo.

7. De forma esporádica os chefes dos setores do FNDE operam o sistema, portanto, de alguma forma desconhecem suas funcionalidades e os princípios sobre os quais foram construídas, por essa razão, às vezes, demandam tarefas que vão de encontro às regras do sistema. Em sua opinião, qual deverá ser a postura do usuário/funcionário, ele deve atender tal determinação ou instar com sua chefia sobre a regra que está no sistema, considerando que tais regras têm adequação legal e atende a todos os usuários do sistema indistintamente?

R.– É complicado, porque muitas pessoas acham que as ordens dos chefes têm que ser obedecidas sem questionamento. Mas, o usuário conhecedor do sistema e tendo acesso a chefia, nada obsta que converse com a chefia e explique que aquelas regras vão trazer

proveitos para ele e para a coordenação que ele trabalha, e acho que é uma questão de conscientização, volto a repetir, o usuário é capaz de trabalhar o conceito do Documenta junto à chefia, mostrando a esse a importância do Documenta e o que significa mudar a atitude.

8. Em sua área devem existir usuários do sistema. Em sua opinião, este usuário está preparado para mudanças que incluam a implementação de sistemas informatizados onde extrapola em muito a atribuição de apenas registrar e movimentar documentos?

R.– Se preparado significa aberto, sim! Agora, se preparado significa alterar a conduta, precisa realmente ser orientado, porque, eu acredito, que lá na minha área não tem ninguém que saiba mexer profundamente ou entender melhor, que entenda melhor o Documenta, a não ser como, eu repito, receber e enviar documentos.

Entrevista 7

Resposta do Senhor Conrado Matias da Silva, Coordenador de Logística e Documentação, da Coordenação-Geral de Recursos Logísticos da DIRAT, em entrevista realizada na sala da Coordenação, sito no SBS, Qd. 2, Bloco F, 1º Subsolo, Sala 9, Edifício FNDE, em 9.1.2009, às 13h45.

1. O sistema Documenta foi criado para registrar a movimentação dos documentos oficiais administrativos do FNDE. Em sua opinião, qual a importância de um sistema dessa natureza para o FNDE?

R. – Bem, eu vejo essa importância de uma forma na qual se tem condições de obter informações imediatas, seguras, para localizar o processo onde quer que ele esteja; toda sua movimentação dentro ou fora do FNDE, e nos dar uma segurança a qualquer momento de que se precisarmos de algum processo o sistema nos fornece as informações.

2. Ainda em sua opinião, como o usuário deste sistema o opera? A atitude dele para com o sistema é satisfatória para a Coordenação? Em que medida?

R.– Bastante satisfatória, porque nós temos aqui milhares de processos arquivados, e se preciso ter de imediato os processos, consigo obter em fração de minutos, mesmo que não tenha o processo fisicamente, pelo menos a informação de onde ele se localiza.

3. Você vê possibilidade do usuário aumentar sua competência em relação ao tratamento de documentos oficiais se conhecer o sistema de forma mais profunda?

R.– Com toda certeza! Nosso Chefe da Divisão de Comunicações tem feito um trabalho muito bom, à medida que se tem feito treinamentos, orientações, houve uma melhoria muito significativa neste sentido.

4. É conhecido que o sistema Documenta sofreu modificações, adequando-se suas regras em razão delas se mostrarem abertas, onde qualquer usuário realizava qualquer operação, tais como: anexar e desanexar, apensar documentos onde deveria anexar, excluir registros de documentos, deletar registros de processos, entre outras; isto contrariando ao que determina as Portarias Normativas/MP nº 5/2002 e nº 3/2003, que disciplinam o tratamento de documentos oficiais. Com base nesta situação apresentada, você concorda com as mudanças promovidas no sistema, mesmos que elas provoquem retrabalho e por quê?

R.– Concordo plenamente com essa mudança, e, o problema é que as pessoas não têm o hábito, o hábito não, elas são resistentes a mudança, tanto que no início do trabalho realizado pelo Chefe da Divisão de Comunicações, houve muita resistência, e as pessoas reclamaram que haveria retrabalho. Mas, todo mundo foi se adequando, e hoje, temos a casa na sua maioria consciente desses procedimentos, e eu acho que, com isso ganhamos muito, porque agora temos um controle maior sobre essa documentação.

5. Em sua opinião, essas melhorias são visíveis? Pode descrever de que maneira?

R – São bastante visíveis; por exemplo, há algum tempo atrás se precisássemos localizar um processo, nós não tínhamos condições de localizá-lo com o tempo necessário da urgência que requeria. Hoje, temos toda essa condição de localizar tanto aqui quanto nos nossos arquivos fora da Sede.

6. As regras que foram atualizadas pretendiam atender aos dispositivos legais. Em pesquisa realizada, verificamos que muitos usuários operavam o sistema de forma inadequada, por exemplo, promoviam apensação de documentos avulsos ao invés de anexar, isto gerou uma massa muito grande de documentos instruídos erroneamente. Em sua opinião, como deve ser resolvido o impasse, considerando que tanto o usuário como sua chefia imediata executam uma rotina de tratamento de documentos nutrindo uma cultura organizacional preestabelecida, por exemplo, “aqui sempre fizemos assim”?

R – É o que eu disse anteriormente. As pessoas são resistentes a mudanças! Houve mesmo, e ainda há essa questão de que as pessoas reclamam que foi assim, ou sempre foi de outra forma. Mas, com essa nova implementação no Documenta, isso gerou uma condição muito melhor, mesmo que as pessoas reclamem dizendo: “sempre foi assim”, elas estão sendo instruídas, orientadas de que a partir da data da implementação não há mais condição de que “sempre foi assim”. Existe hoje, na casa, uma política de controle, que temos trabalhado insistentemente sobre isso aí e temos conseguido ótimos resultados.

7. De forma esporádica os chefes dos setores do FNDE operam o sistema, portanto, de alguma forma desconhecem suas funcionalidades e os princípios sobre os quais foram construídas, por essa razão, às vezes, demandam tarefas que vão de encontro às regras do sistema. Em sua opinião, qual deverá ser a postura do usuário/funcionário, ele deve atender tal determinação ou instar com sua chefia sobre a regra que está no sistema, considerando que tais regras têm adequação legal e atende a todos os usuários do sistema indistintamente?

R – O entrevistado abdicou de responder.

8. Em sua área devem existir usuários do sistema. Em sua opinião, este usuário está preparado para mudanças que incluam a implementação de sistemas informatizados onde extrapola em muito a atribuição de apenas registrar e movimentar documentos?

R – Olha, em minha opinião, a maioria das pessoas do órgão estão preparadas, agora cabe a nós, da Divisão de Comunicações, continuarmos com esse trabalho, para que não se perca, no tempo, o que se está pretendendo, o objetivo que pretendemos alcançar, chegar num patamar que todos façam o mesmo trabalho que se adaptem as normas da Coordenação.

ANEXO B – Questionário aplicado aos usuários do Documenta

Documenta

Este é um questionário que tem por objetivo construir uma avaliação sobre seu relacionamento com o Sistema DOCUMENTA, que ao fazer uso das funcionalidades, tem contribuído, de algum modo, para ampliar seu conhecimento sobre documentos oficiais administrativos.

Perfil do usuário

* 1: Quanto tempo você trabalha no FNDE?

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ até 6 meses ☐ de 2 a 4 anos
☐ de 6 meses a 1 ano ☐ mais de 4 anos
☐ de 1 a 2 anos

* 2: Qual o seu grau de escolaridade?

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Ensino Fundamental ☐ Superior Incompleto
☐ Ensino Médio Incompleto ☐ Superior Completo
☐ Ensino Médio Completo

* 3: Qual o seu vínculo com o FNDE?

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Estagiário ☐ Contratado Temporário da União (CTU)
☐ Prestador de serviço terceirizado ☐ Servidor do quadro ou comissionado
☐ Prestador de serviço terceirizado cobrindo férias

* 4: Do tempo que você trabalha no FNDE, quanto tempo você utiliza o documenta?

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ até 6 meses ☐ de 2 a 4 anos
☐ de 6 meses a 1 ano ☐ mais de 4 anos
☐ de 1 a 2 anos

* 5: Como você conheceu o Documenta

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Sozinho(a) ☐ Ocasionalmente navegando na intranet do FNDE
☐ Com ajuda com um(a) colega do setor ☐ Porque necessitou encontrar algum documento
☐ Com orientação da chefia

* 6: O quanto você conhece do Sistema

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Nada ☐ Quase tudo
☐ Pouco ☐ Tudo
☐ Mais ou menos

O Documenta

O DOCUMENTA possui grupo de funcionalidades nas operações: Documento, Operações, Tramitação Interna e Consultas. As questões a seguir versam sobre as opções: Operações, Tramitação Interna, Consultas

* 7: No campo operações, qual a funcionalidade que você mais utiliza?

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Receber / Receber em Lote ☐ Apensar
☐ Enviar / Enviar em Lote ☐ Arquivar
☐ Anexar

* 8: Ainda no campo operações, quais das outras funcionalidades que você mais utiliza?

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Enviar Circular ☐ Ocorrência
☐ Pendência ☐ Lixeira
☐ Referência

*** 9: Na opção Tramitação Interna, qual a funcionalidade que você mais utiliza?**

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Iniciar ☐ Encerrar
☐ Retramitar ☐ Relatório de Prazos
☐ Remarcar Prazo

*** 10: No campo Tramitação Interna, o quanto você conhece da funcionalidade relatório de prazos**

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Nada
☐ Pouco
☐ Mais ou Menos
☐ Quase tudo
☐ Tudo

*** 11: Na operação Consultas, qual a funcionalidade que você mais utiliza?**

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Avançada
☐ Pendência
☐ Ocorrências
☐ Folha de Rosto
☐ Consulta Arquivamento

*** 12: Ainda na operação Consultas, qual das outras funcionalidades você mais utiliza?**

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Tempo de permanência ☐ Quantitativo de documentos a enviados
☐ Consulta por tipo de documento ☐ GRD / Grupo GRD
☐ Quantitativo documentos a receber

*** 13: Em consultas, o quanto você conhece da funcionalidade "avançada"**

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Nada ☐ Quase tudo
☐ Pouco ☐ Tudo
☐ Mais ou Menos

Os documentos

As questões a seguir versam sobre os documentos que fazem parte da rotina de todo e qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Federal, seja ela direta ou indireta. Para cada questão marque a alternativa que mais se aproxime de sua realidade de conhecimento e vivência prática.

*** 14: O quanto você conhece de tratamento de documentos oficiais administrativos**

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Nada ☐ Quase tudo
☐ Pouco ☐ Tudo
☐ Mais ou menos

*** 15: O quanto você conhece de instrução de processo administrativo**

Escolha **apenas uma** das opções seguintes:

- ☐ Nada ☐ Quase tudo
☐ Pouco ☐ Tudo
☐ Mais ou menos

*** 16: O quanto você conhece de tratamento de documentos como: ofício, memorando, nota técnica, pareceres, etc.**

Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nada | <input type="checkbox"/> Quase tudo |
| <input type="checkbox"/> Pouco | <input type="checkbox"/> Tudo |
| <input type="checkbox"/> Mais ou menos | |

*** 17: Ao ser cadastrado um ofício no sistema, um dos campos a ser preenchido é o assunto. Quanto você conhece do conceito de "Assunto"**

Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nada | <input type="checkbox"/> Quase tudo |
| <input type="checkbox"/> Pouco | <input type="checkbox"/> Tudo |
| <input type="checkbox"/> Mais ou menos | |

*** 18: Para solicitar a formação de um processo deve ser preenchida a guia de formação de processo, nele há o campo de palavras chaves, a fim de facilitar a identificação em consulta futuro. Quanto conhece de preenchimento desse campo?**

Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nada | <input type="checkbox"/> Quase tudo |
| <input type="checkbox"/> Pouco | <input type="checkbox"/> Tudo |
| <input type="checkbox"/> Mais ou menos | |

*** 19: O documento oficial é tido como patrimônio da União, portanto, prevista em lei sua preservação, sendo considerado faltoso ou criminoso aquele que promover o dano ou a perda de documento oficial administrativo. O quanto você tem observado este preceito, o zelo pelo documento?**

Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nada | <input type="checkbox"/> Quase tudo |
| <input type="checkbox"/> Pouco | <input type="checkbox"/> Tudo |
| <input type="checkbox"/> Mais ou menos | |

*** 20: Documentos oficiais geralmente tratam de ações e prazos. Você, ao manusear um documento oficial, cultiva o hábito de ler? Se sim, o quanto você compreende a importância do conteúdo do documento e os prazos estabelecidos?**

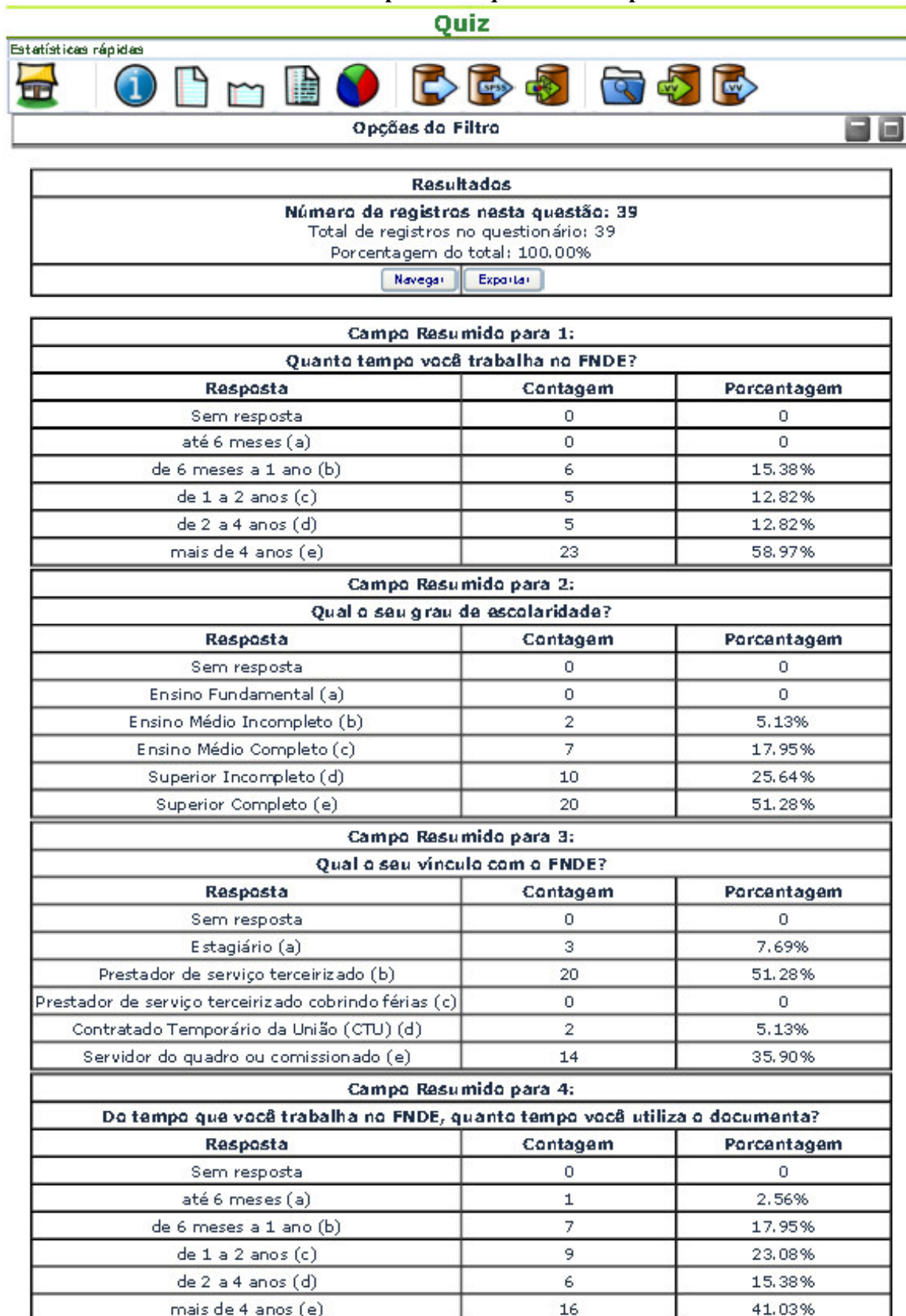
Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nada | <input type="checkbox"/> Quase tudo |
| <input type="checkbox"/> Pouco | <input type="checkbox"/> Tudo |
| <input type="checkbox"/> Mais ou menos | |

Submeter o seu Questionário

Obrigado por ter preenchido este questionário. Por favor, submeta por 2008-12-31.

ANEXO C – Resultados das respostas do questionário aplicado aos usuários



Campo Resumido para 5:		
Como você conheceu o Documenta		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Sozinho(a) (a)	4	10,26%
Com ajuda com um(a) colega do setor (b)	28	71,79%
Com orientação da chefia (c)	6	15,38%
Ocasionalmente navegando na intranet do FNDE (d)	0	0
Porque necessitou encontrar algum documento (e)	1	2,56%

Campo Resumido para 6:		
O quanto você conhece do Sistema		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	0	0
Pouco (b)	5	12,82%
Mais ou menos (c)	18	46,15%
Quase tudo (d)	13	33,33%
Tudo (e)	3	7,69%

Campo Resumido para 7:		
No campo operações, qual a funcionalidade que você mais utiliza?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Receber / Receber em Lote (a)	17	43,59%
Enviar / Enviar em Lote (b)	17	43,59%
Anexar (c)	2	5,13%
Apensar (d)	1	2,56%
Arquivar (e)	2	5,13%

Campo Resumido para 8:		
Ainda no campo operações, quais das outras funcionalidades que você mais utiliza?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Enviar Circular (a)	22	56,41%
Pendência (b)	6	15,38%
Referência (c)	3	7,69%
Ocorrência (d)	6	15,38%
Lixeira (e)	2	5,13%

Campo Resumido para 9:		
Na opção Tramitação Interna, qual a funcionalidade que você mais utiliza?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Iniciar (a)	20	51,28%
Retramitar (b)	14	35,90%
Remarcar Prazo (c)	0	0
Encerrar (d)	5	12,82%
Relatório de Prazos (e)	0	0

No campo Tramitação Interna, o quanto você conhece da funcionalidade relatório de prazos		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	14	35,90%
Pouco (b)	13	33,33%
Mais ou Menos (c)	9	23,08%
Quase tudo (d)	1	2,56%
Tudo (e)	2	5,13%
Campo Resumido para 11:		
Na operação Consultas, qual a funcionalidade que você mais utiliza?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Avançada (a)	35	89,74%
Pendência (b)	0	0
Ocorrências (c)	1	2,56%
Folha de Rosto (d)	0	0
Consulta Arquivamento (e)	3	7,69%
Campo Resumido para 12:		
Ainda na operação Consultas, qual das outras funcionalidades você mais utiliza?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Tempo de permanência (a)	3	7,69%
Consulta por tipo de documento (b)	22	56,41%
Quantitativo documentos a receber (c)	4	10,26%
Quantitativo de documentos a enviados (d)	1	2,56%
GRD / Grupo GRD (e)	9	23,08%
Campo Resumido para 13:		
Em consultas, o quanto você conhece da funcionalidade "avançada"		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	1	2,56%
Pouco (b)	12	30,77%
Mais ou Menos (c)	9	23,08%
Quase tudo (d)	12	30,77%
Tudo (e)	5	12,82%
Campo Resumido para 14:		
O quanto você conhece de tratamento de documentos oficiais administrativos		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	7	17,95%
Pouco (b)	9	23,08%
Mais ou menos (c)	11	28,21%
Quase tudo (d)	11	28,21%
Tudo (e)	1	2,56%

Campo Resumido para 15:		
O quanto você conhece da instrução de processo administrativo		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	5	12,82%
Pouco (b)	9	23,08%
Mais ou menos (c)	15	38,46%
Quase tudo (d)	9	23,08%
Tudo (e)	1	2,56%

Campo Resumido para 16:		
O quanto você conhece de tratamento de documentos como: ofício, memorando, nota técnica, pareceres, etc.		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	0	0
Pouco (b)	10	25,64%
Mais ou menos (c)	14	35,90%
Quase tudo (d)	14	35,90%
Tudo (e)	1	2,56%

Campo Resumido para 17:		
Ao ser cadastrado um ofício no sistema, um dos campos a ser preenchido é o assunto. Quanto você conhece do conceito de "Assunto"		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	0	0
Pouco (b)	6	15,38%
Mais ou menos (c)	10	25,64%
Quase tudo (d)	19	48,72%
Tudo (e)	4	10,26%

Campo Resumido para 18:		
Para solicitar a formação de um processo deve ser preenchida a guia de formação de processo, nela há o campo de palavras chaves, a fim de facilitar a identificação em consulta futuro. Quanto conhece de preenchimento desse campo?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	5	12,82%
Pouco (b)	6	15,38%
Mais ou menos (c)	8	20,51%
Quase tudo (d)	12	30,77%
Tudo (e)	8	20,51%

Campo Resumido para 19:		
O documento oficial é tido como patrimônio da União, portanto, prevista em lei sua preservação, sendo considerado faltoso ou criminoso aquele que promover o dano ou a perda de documento oficial administrativo. O quanto você tem observado este preceito, o zelo pelo documento?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	0	0
Pouco (b)	3	7,69%
Mais ou menos (c)	7	17,95%
Quase tudo (d)	13	33,33%
Tudo (e)	16	41,03%

Campo Resumido para 20:		
Documentos oficiais geralmente tratam de ações e prazos. Você, ao manusear um documento oficial, cultiva o hábito de ler? Se sim, o quanto você compreende a importância do conteúdo do documento e os prazos estabelecidos?		
Resposta	Contagem	Porcentagem
Sem resposta	0	0
Nada (a)	1	2,56%
Pouco (b)	4	10,26%
Mais ou menos (c)	7	17,95%
Quase tudo (d)	13	33,33%
Tudo (e)	14	35,90%