

GESTÃO DE DOCUMENTOS NA UNICAMP: REVISÃO E INFORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE REGISTRO E TRÂMITE DE DOCUMENTOS AVULSOS

M. Rovigati², A. P. Montagner², C. C. D. Barbieri¹, F. R. P. Silva¹, E. G. Beato², R. I. Vicentin, S. M. G. Ide⁴, S. L. Sabino Júnior⁴, A. C. Piconi¹, N. R. Martins¹, M. L. K. Baggio⁵, V. J. G. O. S. Campos⁵

¹SIARQ - Arquivo Central do Sistema de Arquivos, ²FEAGRI, ³FEF, ⁴CCUEC/Unicamp
e-mail: siarq@unicamp.br

RESUMO

As organizações têm se utilizado de conceitos e ferramentas de gestão da qualidade total para melhoria de processos de trabalho, visando maior eficiência e melhores resultados. Nesse contexto, a UNICAMP criou a metodologia Gestão por Processos (GEPRO) destinada à melhoria, revisão e padronização de processos de negócios dos seus órgãos. Pretende-se relatar o uso dessa metodologia em um processo arquivístico de registro e tramitação de documentos e seus resultados como subsídio para padronização e normatização de procedimentos, capacitação de técnicos, implementação de melhorias em unidades acadêmicas e obtenção de requisitos funcionais para o desenvolvimento do sistema informatizado de gestão de documentos, pelo Arquivo Central do Sistema de Arquivos (AC/SIARQ), para uso as Faculdades de Engenharia Agrícola (FEAGRI) e de Educação Física (FEF) e no próprio Arquivo.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Qualidade Total, Gestão de Documentos.

INTRODUÇÃO

A universidade, no âmbito do Planejamento Estratégico e do Programa de Desenvolvimento Gerencial e, mais recentemente, mediante o curso de formação em Gestão por Processos, tem proposto iniciativas no sentido de qualificar o atendimento aos seus mais diversos usuários, que são, na verdade, clientes dos seus serviços.

A FEAGRI, por ocasião da revisão do seu Planejamento Estratégico, realizada em final de 2005 e início de 2006, estabeleceu como objetivos a “Promoção da qualificação e motivação dos servidores” e “Revisão dos processos administrativos”. Partindo desse entendimento e com a definição de alguns processos críticos a serem revistos, a Faculdade mostrou-se definitivamente comprometida com a busca de ações que lhe possibilitassem um salto de qualidade em sua estrutura administrativa. A FEF, por sua vez, motivada pelos mesmos propósitos e sentindo também dificuldades em relação às questões administrativas abordadas no seu Planejamento Estratégico, aderiu à proposta de submissão do projeto Gestão Eletrônica de Documentos (GED), aprovado em oficina de priorização de projetos promovida pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário, por meio da equipe Gestão por Processos.

A partir da aprovação do projeto durante a oficina, foi estabelecida parceria com o AC/SIARQ, fato que agregou valor aos trabalhos desenvolvidos, tanto pela capacidade técnica do órgão sobre a temática, quanto pelo desenvolvimento do Sistema resultante da revisão do processo. O projeto GED se propôs então, a fazer a revisão e melhoria dos processos de registro e tramitação de documentos avulsos¹ nas Faculdades de Educação Física e de Engenharia Agrícola, com integrantes de ambas as unidades e do Arquivo Central/SIARQ.

A justificativa principal para o projeto concentra-se na falta de controle ágil, simples e eficiente da documentação que tramita nas instâncias internas ou que é expedida externamente por estes organismos, apontando como alternativa a implantação de um sistema informatizado para gestão de documentos avulsos. Ressalte-se o fato de a universidade já dispor de um sistema informatizado de protocolo destinado ao gerenciamento de processos² e, no entanto, não dispor de um sistema de gestão de documentos avulsos que funcione nos mesmos moldes.

Os documentos avulsos gerados interna e externamente às unidades e órgãos atualmente tramitam diferentemente conforme o local e o tipo, sob a forma de registros predominantemente manuais e, na maioria das vezes, obsoletos e suscetíveis a muitas falhas, devido, inclusive, à falta de padronização de procedimentos. Dentro dessa concepção, o projeto teve como objetivo aumentar a eficiência, a qualidade e a confiabilidade na tramitação interna de documentos, reduzindo tempo e custos e promovendo a satisfação dos profissionais e usuários dos serviços.

¹ É o documento que não está compreendido dentro de um processo ou expediente (SIGAD/UNICAMP, 2006, p. 6)

² Unidade documental em que se reúnem oficialmente documentos de natureza diversa, no decurso de uma ação administrativa ou judiciária, formando um conjunto materialmente indivisível (CAMARGO e BELLOTTO, 1996, p. 62)

MATERIAIS E MÉTODOS

Utilizando conceitos e ferramentas de gestão da qualidade total, em especial os princípios de Deming (1982) no que se referem à visão sistêmica das organizações, a UNICAMP criou a metodologia Gestão por Processos (GEPRO), destinada à melhoria, revisão e padronização de processos de negócio, tendo como premissa o direcionamento dos seus órgãos para uma organização por processos. Tal modelo de organização tende a propiciar condições favoráveis à busca constante de excelência nos produtos e serviços prestados aos usuários.

O estudo teve início com a elaboração e a firmação do contrato de trabalho. Desse instrumento constavam objetivos, importância, processos envolvidos, restrições e riscos, ganhos esperados, indicadores para verificação de que a mudança seria de fato uma melhoria, plano de ação de sua execução (5W2H), além da equipe responsável pelo projeto.

A etapa seguinte consistiu da elaboração do mapa de relacionamento. Através da análise da estrutura e do funcionamento dos organismos envolvidos, os processos tratados pelo projeto foram destacados em 4 níveis hierárquicos, sendo assim identificados: no primeiro nível, o sub-processo “dar suporte às atividades-fim”; no segundo, o sub-processo “dar apoio administrativo”; no terceiro, o sub-processo “registrar a produção e trâmite de documentos e correspondências”; e, no quarto e último nível, foram identificados os sub-processos alvos: “registrar os documentos produzidos na unidade e seu trâmite” e “registrar os documentos recebidos na unidade e seu trâmite”. Nessa mesma ocasião foram identificados, ainda, fornecedores, entradas, saídas e clientes dos processos em questão. Em seguida, foram construídos, com o auxílio dos agentes de melhoria e dos colaboradores táticos, os fluxos dos processos conforme o seu desempenho atual. As atividades contempladas nesses processos foram devidamente registradas em planilhas, bem como as desconexões e/ou gargalos encontrados. A partir dessas desconexões foi realizada uma avaliação de risco utilizando, para esse fim, a matriz de risco aprendida durante o curso de formação.

Depois foram estruturados e aplicados, no âmbito das unidades, dois instrumentos destinados à coleta de dados sendo que, no primeiro, foram identificados dados sobre consulta, localização e tempo de resposta e, no segundo, dados de identificação dos documentos e suas diferentes formas de encaminhamento. Além disso, foi aplicado também um questionário estruturado seguindo os parâmetros da ferramenta Voz do Cliente (VOC), destinada a descrever as necessidades do cliente e suas percepções sobre o serviço, visando identificar os principais requisitos para melhoria dos processos (GEPRO, 2006).

Os dados dos instrumentos de coleta e as respostas do questionário foram tabulados e, para sua análise, foi utilizada a ferramenta Ciclo PDSA, que permitiu a verificação das previsões que o grupo tinha antes da realização da pesquisa e, conseqüentemente, um melhor entendimento das necessidades dos clientes ao final da mesma. Além disso, o Ciclo PDSA permitiu a definição dos requisitos para melhoria dos processos, estabelecendo indicadores e metas para o seu atendimento.

Na etapa de finalização do projeto foram elaborados os fluxos dos processos com as melhorias apontadas e suas respectivas planilhas de atividades, além de um sistema de medição para acompanhamento das melhorias e de um plano de ação (5W2H) para implementação dos processos.

Durante todas as etapas do projeto houve a participação e a integração da equipe com a comunidade dos órgãos envolvidos. A equipe reuniu-se semanalmente para a realização dos trabalhos e os submeteu aos dois orientadores integrantes do grupo GEPRO incumbidos de acompanhar o andamento e a execução do projeto GED. Esses resultados foram compartilhados com a comunidade através da realização de reuniões e workshops.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta dos dados referente ao comportamento do processo foi realizada durante um mês, sendo constatado que durante esse intervalo de tempo foram produzidos 223 documentos na Faculdade de Engenharia Agrícola (FEAGRI) e 112 na Faculdade de Educação Física (FEF). No que se refere ao controle desta produção, enquanto na FEF 71% dos documentos produzidos não receberam nenhuma numeração, na FEAGRI 83% foram devidamente numerados.

Já na análise das formas de encaminhamento adotadas pelas unidades, revelou-se a preocupação com o registro do recebimento dos documentos. Na FEAGRI, é adotado como principal instrumento de controle o “caderno de protocolo interno” e, na FEF, para a maioria dos casos, o protocolo se dá por meio do atestado de recebimento na segunda via do documento.

A partir da tabulação e da análise dos dados coletados, o grupo envidou esforços para o redesenho dos fluxos dos processos, procurando contemplar as melhorias apontadas pelos entrevistados e, por isso, imprescindíveis para a efetiva melhoria dos processos. Como resultado, foram gerados fluxogramas dos processos com a descrição das etapas devidamente registradas nas planilhas de atividades.

O processo “registrar os documentos produzidos na unidade e seu trâmite”, que possuía 13 etapas, tanto na FEF quanto na FEAGRI, passou a ser constituído de 15 em função do acréscimo das atividades de

protocolo e trâmite, consideradas de fundamental importância para a rápida e efetiva obtenção de informação quanto à localização física do documento. Já o processo “registrar os documentos recebidos na unidade e seu trâmite”, que possuía 14 etapas na FEF e 22 na FEAGRI, passou a ser constituído de 18 etapas em ambas.

Paralelamente ao projeto GED, o Arquivo Central/SIARQ criou um grupo de trabalho integrado por funcionários do Gabinete do Reitor, Procuradoria Geral, Escola de Extensão e Prefeitura do Campus – órgãos que já dispõem de sistemas locais para gerenciamento de documentos avulsos – além de representantes das duas unidades-piloto, do Centro de Computação e do próprio Arquivo Central. A finalidade do grupo era auxiliar o desenvolvimento do Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos da UNICAMP (SIGAD), projeto conduzido pelo AC/SIARQ, que substituirá o atual Sistema de Protocolo, incorporando o gerenciamento de documentos avulsos definidos pelo GED.

Com a implantação do projeto GED, culminando com a disponibilização dos módulos “captura e tramitação” do SIGAD para utilização da FEF, FEAGRI e AC/SIARQ, espera-se alcançar resultados benéficos, destacando-se: confiabilidade das informações; não duplicação de controles; procedimentos uniformes; redução da quantidade de papel utilizado para os controles; localização ágil e confiável dos documentos; agilidade operacional; visibilidade da informação gerencial e operacional em andamento nas unidades; integração com o sistema de gestão arquivística já existente na universidade; e recuperação das informações baseadas nas necessidades gerenciais e técnicas (busca).

CONCLUSÕES

Com a execução do presente projeto, podemos reafirmar a importância do Planejamento Estratégico e dos programas dele decorrentes, bem como a necessidade de revisão dos nossos processos administrativos, atrelada à profissionalização dos seus atores, dotando-os dos mecanismos gerenciais e operacionais necessários, rumo à eficiência e eficácia especialmente cobradas no setor público. A participação no curso Gestão por Processos possibilitou aos alunos, agora aptos a facilitarem projetos de revisão e melhoria de processos em seus organismos e na UNICAMP, a visão sistêmica da organização através de seus processos; a absorção de conceitos associados à metodologia; a aplicação de uma metodologia para análise e melhoria de processos e a implementação de um projeto com melhorias incorporadas.

Ressalte-se também que o presente projeto foi determinante para o entendimento das atividades concernentes à gestão dos documentos, já que estes permeiam todos os processos de negócio das unidades/órgãos, em todos os seus estágios. Está claro, portanto, que não podemos atuar mecanicamente, simplesmente encaminhando ou recebendo determinado documento; isso certamente dificultará a sua localização futura, seja ela por necessidade própria ou em função de demandas externas.

Outro aspecto importante a mencionar é a oportunidade de validar e comprovar a eficiência da metodologia GEPRO em processos da própria universidade, aplicando-a sob o acompanhamento em tempo real das orientadoras, sempre de forma hábil e eficiente, com vistas ao seu sucesso, ou seja, sua implantação.

Finalmente, merece destaque a pertinência da parceria entre o AC/SIARQ e a FEF/FEAGRI. Inicialmente concebidos como dois projetos distintos, o desenvolvimento de um projeto único e a sinergia entre os órgãos resultou em um trabalho mais consistente e, de acordo com avaliações preliminares, de grande qualidade, com perspectiva de ser adotado como corporativo em médio prazo. Com certeza ficará como grande aprendizado a comprovação de que a soma de esforços e experiências a serviço do bem comum é sempre a alternativa mais produtiva.

REFERÊNCIAS

- CAMARGO, Ana Maria de Almeida; BELLOTTO, Heloisa Liberalli (coord.). Dicionário de terminologia arquivística. São Paulo: AAB/SP, 1996.
- DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1982.
- CAMPOS, Eneida Rached et. al. Metodologia de gestão por processos. ed. rev. Campinas: UNICAMP, 2007.
- ARQUIVO CENTRAL DO SISTEMA DE ARQUIVOS. Sistema informatizado de gestão arquivística de documento – módulo de captura e tramitação: documento visão. Campinas: UNICAMP, 2006.