



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



GIANNI CARVALHO MACHADO GUIMARÃES

**INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE PROTOCOLO-WEB ÀS ROTINAS
ADMINISTRATIVAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

**VITÓRIA-ES
2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



GIANNI CARVALHO MACHADO GUIMARÃES

**INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE PROTOCOLO-WEB ÀS ROTINAS
ADMINISTRATIVAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

**VITÓRIA-ES
2021**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



GIANNI CARVALHO MACHADO GUIMARÃES

INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE PROTOCOLO-WEB ÀS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ulysses Rodrigues Vianna.

**VITÓRIA-ES
2021**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

G963i Guimarães, Gianni Carvalho Machado, 1979-
Integração do sistema de protocolo-web às rotinas administrativas de uma Universidade Federal. / Gianni Carvalho Machado Guimarães. - 2021.
76 f. : il.

Orientador: Ulysses Rodrigues Vianna.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Gestão Pública. 2. Universidade Federal do Espírito Santo. I. Vianna, Ulysses Rodrigues. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



GIANNI CARVALHO MACHADO GUIMARÃES

INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE PROTOCOLO-WEB ÀS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ulysses Rodrigues Vianna.

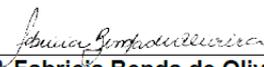
Aprovada em 14 de julho de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente

gov.br
Ulysses Rodrigues Vianna
Data: 19/07/2021 17:39:47-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Ulysses Rodrigues Vianna
Orientador – PPGGP/UFES


Prof.ª Dr.ª Fabricia Benda de Oliveira
Membro Interno – PPGGP/UFES

Prof. Dr.ª Rosângela Sarmento Silva
Membro Externo – PROFIAP/PROPADM/UFES

Documento assinado digitalmente
gov.br
Rosângela Sarmento Silva
Data: 19/07/2021 13:48:52-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo apoio e carinho.

Ao meu esposo, pela paciência e companheirismo durante toda a trajetória do mestrado, e aos meus filhos Lara e Lucas.

A minha irmã Aline, pelas valiosas dicas.

Aos meus amigos do mestrado, pelas parcerias e apoio.

Aos meus colegas de trabalho, pelo suporte e orientações durante minha pesquisa, por toda compreensão nos momentos de conflito entre os interesses pelo mestrado e as exigências das minhas atividades laborais.

Aos professores, por todo o aprendizado e ajuda.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

RESUMO

GUIMARÃES, Gianni Carvalho Machado. **Integração do sistema de protocolo-web às rotinas administrativas de uma Universidade Federal**. 2021. 76 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

Introdução: A Universidade Federal do Espírito Santo, ao instituir a Portaria nº 1.269 de 30 de agosto de 2018, deu um importante passo na busca pela eficiência no serviço público, com a implantação do processo administrativo eletrônico na universidade, o Protocolo-Web (Lepisma). O desenvolvimento deste trabalho baseia-se na utilização do Lepisma de forma mais eficiente e uniforme através da descrição dos fluxos dos processos da Secretaria Única de Graduação– Setorial Sul (SUGRAD) dentro desse sistema eletrônico de protocolo. **O problema:** A ausência de um manual prático e específico, com procedimentos para direcionar as atividades do setor, é o fator que justifica esse trabalho. Este trabalho tem como principal **objetivo** propor a padronização e a orientação sobre os procedimentos administrativos desempenhados no sistema de Protocolo-Web da Secretaria Única de Graduação. Em **termos teóricos** a pesquisa foi amparada nas Teorias sobre eficiência na administração pública, o conhecimento e o conceito de governança como elementos de referência. Quanto aos **métodos e procedimentos**, a abordagem desta pesquisa caracteriza-se como de natureza quantitativa por meio da estratégia de estudo de caso e foi desenvolvida uma pesquisa exploratória para levantamento das informações técnicas e bibliográficas existentes. Também optou-se metodologicamente pela matriz de amarração de Mazzon (2018). **Quanto aos principais resultados encontrados**, verificou-se através dos dados levantados, que o estudo da rotina administrativa Amparo Legal evidenciou a necessidade de padronização no setor. A avaliação das peças anexadas pela SUGRAD e Colegiados nos Documentos Avulsos sobre Amparo Legal, durante o ano de 2019 indica que a taxa de 14,20% de inconsistências possa estar relacionada à falta de conhecimento da Instrução Normativa e ausência de padronização na rotina administrativa. A análise de tramitações praticadas pela SUGRAD e Colegiados sobre Amparo Legal permitiu verificar que 10,80% daquelas realizadas em 2019 apresentaram alguma inconsistência, indicando a necessidade de aprimoramento dos servidores para o aumento da eficiência nesta atividade. Ao se avaliar os despachos emitidos pela SUGRAD e colegiados durante o ano de 2019, observou-se uma pequena taxa de inconsistência (2,70%), devendo este fato estar associado à natureza deste documento. Uma análise geral dos documentos autuados com procedência SUGRAD e Colegiados de curso durante o ano de 2019, sobre Amparo Legal, permitiu verificar que 15,55% estavam incompletos, demonstrando mais uma vez a necessidade de uma padronização nestes documentos, bem como falta de conhecimento da Instrução Normativa. Como **produto tecnológico** foi elaborado um Material instrucional: guia prático das rotinas administrativas da SUGRAD desempenhadas no Lepisma.

Palavras-chave: Gestão Pública – Eficiência – Manual de Procedimentos - UFES

ABSTRACT

GUIMARÃES, Gianni Carvalho Machado. Integration of the web-protocol system to the administrative routines of a federal university. **2021. 76 p. Dissertation (Professional Master in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2021.**

Introduction: The Federal University of Espírito Santo, by instituting Ordinance No. 1,269 of August 30, 2018, took an important step in the search for efficiency in the public service, with the implementation of the electronic administrative process at the university, the Web Protocol (Lepisma). The development of this work is based on the use of Lepisma in a more efficient and uniform way by describing the process flows of the Single Undergraduate Secretariat - Southern Sector (SUGRAD) within this electronic protocol system. **The problem:** The absence of a specific manual, with procedures to guide the activities of the sector, is the factor that justifies this work. This work has as main **objective** to analyze, describe and standardize the administrative routines of SUGRAD, and finally to develop a manual in the form of an applicable technical product, with the identification and standardization of the procedures assessed in Lepisma in order to increase the efficiency of services provided by the sector. In **theoretical terms**, the research was supported by Theories on efficiency in public administration, knowledge and the concept of governance as reference elements. As for the **methods and procedures**, the approach of this research is characterized as of a quantitative nature through the case study strategy and an exploratory research was developed to survey the existing technical and bibliographic information. Mazzon's mooring matrix (2018) was also methodologically chosen. As for the main results found, it was verified through the data collected, that the study of the administrative routine Amparo Legal evidenced the need for standardization in the sector. The assessment of the parts attached by SUGRAD and Collegiate in the Separate Documents on Legal Support, during the year 2019 indicates that the rate of 14.20% of inconsistencies may be related to lack of knowledge of the Normative Instruction and lack of standardization in the administrative routine. The analysis of procedures carried out by SUGRAD and Collegiates on Legal Support allowed us to verify that 10.80% of those carried out in 2019 showed some inconsistency, indicating the need for improvement of servers to increase efficiency in this activity. When assessing the orders issued by SUGRAD and collegiate bodies during 2019, a small inconsistency rate (2.70%) was observed, and this fact must be associated with the nature of this document, since the order is a manifestation of the interested party. A general analysis of the documents assessed with SUGRAD and Collegiate origin of the course during the year 2019, on Legal Support, allowed to verify that 15.55% were incomplete, demonstrating once again the need for a standardization in these documents, as well as lack of knowledge normative instruction. As a **technological product**, a practical manual of SUGRAD's administrative routines performed at Lepisma was created.

Keyword: Public Management - Efficiency - Procedures Manual - UFES

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Procedência dos dados analisados.....	60
Gráfico 2 – Avaliação das peças anexadas pela SUGRAD e Colegiados nos Documentos Avulsos, sobre Amparo Legal, durante o ano de 2019.....	61
Gráfico 3 – Inconsistências observadas na anexação de peças nos documentos avulsos com procedência Colegiados de Curso no ano de 2019.....	62
Gráfico 4 – Avaliação de tramitações realizadas pela SUGRAD e Colegiados durante o ano de 2019, sobre Amparo Legal.....	62
Gráfico 5 – Inconsistências observadas nas tramitações realizadas pelos Colegiados no ano de 2019.....	64
Gráfico 6 – Avaliação dos despachos emitidos pela Sugrad e colegiados durante o ano de 2019.	64
Gráfico 7 – Inconsistências observadas nos despachos realizados pelos Colegiados no ano de 2019.....	65
Gráfico 8 – Avaliação geral dos documentos atuados com procedência Sugrad e Colegiados de curso durante o ano de 2019, sobre Amparo Legal.....	66
Gráfico 9 – Inconsistências observadas na avaliação geral dos documentos atuados com procedência SUGRAD durante o ano de 2019.....	67
Gráfico 10 – Inconsistências observadas na avaliação geral dos documentos emitidos pelos Colegiados durante o ano de 2019.....	68

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	9
1.1 TEMPORALIDADES	9
1.2 O TEMA	10
1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA	10
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo geral	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5 PRODUTO TÉCNICO	13
1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA	14
2 APORTE TEÓRICO	17
2.1 PROTOCOLO NA UFES	17
2.2 A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL	24
2.3 IMPACTO DAS REFORMAS DO ESTADO NA UFES	31
2.4 O CONHECIMENTO	35
2.4.1 Abordagem conceitual	35
2.4.2 Gestão do Conhecimento	38
2.5 O MATERIAL INSTRUCIONAL.....	40
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	43
3.1 ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	45
3.3 COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS.....	46
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	47
4.1 LEVANTAMENTO DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS.....	47
4.2 ESTUDO DE CASO: AMPARO LEGAL	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
6. REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A - TERMO DE ENTREGA DO PTT E PROTOCOLO DE RECEBIMENTO	74

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 TEMPORALIDADES

Sou graduada em Ciências Contábeis e pós-graduada em Gestão Escolar. Ingressei no serviço público em dois de março de 2011, no cargo de Assistente em Administração, na Universidade Federal do Espírito Santo, e, desde então, trabalho na Secretaria Única de Graduação– Setorial Sul em Alegre (SUGRAD).

Durante todos esses anos presenciei muitas mudanças na SUGRAD como a utilização de novos sistemas, instruções normativas, resoluções, tecnologia, rotatividade de servidores e chefia e nova estrutura organizacional. Todas essas transformações trouxeram diversos avanços, mas o avanço mais significativo, não só para a SUGRAD, mas como para toda a universidade, foi a implementação de um sistema informatizado de protocolo, o Protocolo-Web (Lepisma), responsável pela autuação, tramitação, juntada e vinculação de peças aos processos (UFES, 2018).

Atuando diretamente no atendimento ao público universitário e nos procedimentos administrativos, adquiri conhecimento, um conhecimento implícito, aprendido e acumulado durante anos baseado nas minhas experiências e vivências no setor. Então por que não contribuir para a externalização desse conhecimento através da elaboração de um documento instrucional?

Diante do exposto, da minha trajetória no Mestrado em Gestão Pública e da sugestão dos meus colegas do setor surgiu a ideia de estudar o desenvolvimento das rotinas administrativas no meu ambiente de atuação profissional e de desenvolver um material instrucional padronizado com ênfase nas principais rotinas desempenhadas no Lepisma, de acordo com as resoluções e regimentos vigentes na Universidade Federal do Espírito Santo.

Apesar de o tema que escolhi para minha pesquisa ser bastante usual, já que o desenvolvimento de um material instrucional é um procedimento bastante comum em diversos trabalhos acadêmicos, empresas e órgãos públicos, considero importante a padronização e otimização dos serviços prestados pela SUGRAD.

1.2 O TEMA

Este trabalho tem como tema a Integração do sistema de Protocolo-Web às rotinas administrativas de uma Universidade Federal.

Define-se como integração a ação de incorporar, de unir os elementos num só grupo. (DICIO, 2020).

Protocolo-Web, também denominado Lepisma, é uma plataforma que permite a criação e tramitação de arquivos em formato digital. Lepisma será o nome utilizado para se referenciar ao Protocolo-Web em todo o trabalho.

O ponto central constitui-se na confecção de um material instrucional que informe e organize os procedimentos relativos às tarefas desempenhadas na SUGRAD, “surgindo a necessidade de resgatar o conhecimento aplicado na execução de tarefas, sejam elas sistemáticas ou intelectuais” (OLIVEIRA, 2019, p. 14), com o papel de orientação e padronização das atividades administrativas e acadêmicas realizadas num ambiente digital e que sirva para os atuais e futuros servidores do setor. Não só o que fazer, mas como fazer (XAVIER, 2019).

A sistematização dos procedimentos será preparada para ser funcional, prática e objetiva, com a finalidade de auxiliar o bom desenvolvimento do trabalho na SUGRAD, e também de orientar os futuros servidores.

1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

A unidade de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo está localizada na região sul do Espírito Santo e oferta 17 cursos de graduação, oito cursos de mestrado e três de doutorado. Atualmente, abriga dois centros de ensino denominados Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAEE) e Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS), sendo que esses dois Centros compartilham o mesmo espaço físico, com atividades de ensino, pesquisa e extensão, em articulação com os cursos de graduação e as coordenações dos programas de pós-graduação (UFES, 2020).

A SUGRAD é uma unidade organizacional da Ufes, em Alegre, exclusivamente voltada às atividades acadêmicas de graduação e responsável por intermediar os procedimentos de registro e controle acadêmico dos alunos do CCAE e CCENS junto à Pró-reitora de Graduação (PROGRAD/UFES), localizada em Vitória, e oferecer suporte técnico-administrativo aos 17 Colegiados de Curso de Graduação. Nela são realizadas diversas rotinas administrativas que contribuem de forma direta ou indireta para a atividade fim da organização.

O setor possui várias atribuições e atividades acadêmicas e administrativas, algumas delas feitas com frequência e outras esporádicas, com a realização de orientação, recebimento, autuação e encaminhamento no Lepisma, de documentos vinculados a: trancamento de curso; amparo legal/gestante; aproveitamento de disciplinas obrigatórias, optativas e eletivas; solicitação de segunda via de diploma; retificação de dados cadastrais; estágio supervisionado e convênios para realização do mesmo; quebra de pré-requisito; extrapolamento de carga horária; colação de grau em data especial; desligamento facultativo; desligamento de curso conforme artigo 11 da Resolução 38/2016 do CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão); nomeação e dispensa de Coordenador/Subcoordenador; e ofícios provenientes dos Colegiados referentes à oferta de disciplina e a comunicações a outros setores da universidade.

Sendo assim, todos esses procedimentos são autuados no Lepisma pelos servidores da SUGRAD e tramitados, na sua grande maioria, para a PROGRAD, localizada em Vitória, que é responsável por efetivar e homologar as demandas provenientes de Alegre. Outros procedimentos citados acima referentes aos Colegiados de curso são tramitados para diversos setores da universidade para sua efetivação.

Além dessas atividades realizadas no Lepisma, a SUGRAD também desempenha outras atribuições como: atendimento presencial à toda comunidade acadêmica com esclarecimentos de dúvidas e orientações sobre os procedimentos acadêmicos; realização da matrícula presencial dos calouros; agendamento de auditório; manutenção do *site* do setor atualizado com todas as informações acerca de suas atividades; assessoria e secretariado dos 17 Colegiados de curso no que diz respeito a reuniões, convocação e confecção de atas e excertos. É responsável também pela

convocação e por secretariar as reuniões das duas Câmaras Locais de Graduação existentes na unidade, CCAE e CCENS.

Diante do exposto e atuando diretamente no atendimento ao público universitário e nos procedimentos administrativos, percebeu-se as fragilidades e incertezas do setor principalmente no que se refere à falta de padronização nos atendimentos e procedimentos administrativos e acadêmicos, como: insuficiência de informações a qual setor compete determinada decisão, quais documentos são necessários para instruir certo processo, dúvidas para qual setor tramitar o documento, atraso no andamento dos processos, retrabalho, entre outras. Outra consequência causada pela falta de padronização acontece quando há a necessidade de mudança ou ausência temporária de um servidor experiente, quem assume tem dificuldades na realização dos procedimentos. A elaboração de um material instrucional resolveria o problema evitando resultado indesejável. Segundo Cury (2010, p. 428), um guia tem “a possibilidade de se tornar um rico repositório das experiências acumuladas dos gerentes mais antigos, a serem aproveitadas para facilitar o treinamento dos mais novos”.

Nesse contexto, o problema identificado através da experiência adquirida no desenvolvimento da função de assistente em administração no setor, contribuiu para a resposta das seguintes perguntas:

- Como padronizar os procedimentos administrativos de uma secretaria acadêmica com o sistema de Protocolo-Web?
- Como pode ser pensada a melhoria do processo de trabalho na SUGRAD com a utilização eficiente do Lepisma;
- Existe algum material prático, padronizado e simplificado que indique as rotinas das atividades desenvolvidas na SUGRAD, para que estas sejam resolvidas com rapidez e segurança?

A partir das respostas dessas questões, podemos identificar o problema de pesquisa contemplado nesta dissertação: a ausência de um material instrucional específico e objetivo, com procedimentos para direcionar as atividades da secretaria, interferindo assim na eficiência e na efetividade do setor, pois consideramos que ausência de procedimentos padronizados reduz a eficácia dos serviços prestados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Propor a padronização e a orientação sobre os procedimentos administrativos desempenhados no sistema de Protocolo-Web da Secretaria Única de Graduação da UFES.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar como o sistema de Protocolo-Web pode ser otimizado em relação aos procedimentos administrativos de uma secretaria acadêmica;
- Conhecer as características e requisitos dos procedimentos administrativos da SUGRAD e da ferramenta Lepisma para a padronização do fluxo das rotinas administrativas do setor; e
- Identificar elementos importantes para a padronização de procedimentos administrativos e gestão do conhecimento no setor público.

1.5 PRODUTO TÉCNICO

Como resultado deste trabalho o produto técnico proposto é um Material Instrucional: guia prático das rotinas administrativas da SUGRAD desempenhadas no Lepisma. Apresenta-se como um material de orientação para os atuais servidores do setor e para os futuros, mapeando os processos administrativos atuados no Lepisma e facilitando a compreensão do gestor na execução e no controle dos procedimentos inerentes ao mesmo.

Diante do exposto o Produto Técnico Tecnológico (PTT) esperado apresenta conexão com a Linha de Pesquisa 1 do Programa de Mestrado em Gestão Pública (PPGGP) que consiste em Política, Planejamento e Governança Pública; inserido nessa linha encontra-se o Projeto Estruturante 1 Governo, Políticas públicas e Planejamento, que abrange essa temática e dará sustentação ao PTT que será apresentado ao final deste trabalho.

1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030 da UFES, o perfil da instituição é descrito como:

A Ufes é uma instituição autárquica de regime especial vinculada ao Ministério da Educação (MEC), atuando nas áreas estratégicas de ensino, pesquisa e extensão, que se complementam com atividades de assistência e gestão. As áreas trabalham de forma integrada, e sua indissociabilidade constitui a base para a atuação de excelência em diferentes campos do conhecimento. A Universidade mantém foco no compromisso social, que está presente e permeia todas as suas iniciativas, proporcionando desenvolvimento para a sociedade capixaba e para os segmentos com os quais interage, impulsionando as políticas públicas, de acordo com os anseios sociais. (UFES, 2021, p. 22).

A Ufes oferece 103 cursos de graduação presenciais, com a oferta de cerca de 5.004 vagas anuais. Na pós-graduação possui 62 cursos de mestrado acadêmico e profissional, e 32 de doutorado. Possui um quadro com cerca de 1.800 professores efetivos e 2 mil técnicos-administrativos. Na graduação presencial são 20 mil estudantes matriculados, aproximadamente, e 3.500 na pós-graduação. Sua sede administrativa central está localizada no *Campus* universitário de Goiabeiras, em Vitória (UFES, 2020).

A Ufes está organizada administrativamente com os seguintes setores: Reitoria, três conselhos superiores, sete pró-reitorias, cinco superintendências, quatro secretarias e oito órgãos suplementares. Também é constituída por 11 Centros de ensino, que são unidades acadêmico-administrativas distribuídas pelos municípios de Vitória, Alegre e São Mateus. Como descrito, a universidade possui um campo vasto de competências e atividades administrativas, assim seria inviável analisar e elencar os procedimentos administrativos da instituição em um único trabalho, por isso o presente estudo delimita-se a pesquisar e descrever o fluxo das atividades administrativas de um determinado setor, a SUGRAD, visando apenas sistematizar os processos administrativos realizados no Lepisma.

A SUGRAD, instituída pela Resolução nº 06/2015 do Conselho Universitário (CONSUNI) e mantida na estrutura de Gestão dos Centros de Ensino do Sul do Estado pela Resolução nº. 44/2015 – CONSUNI, é um setor exclusivamente voltado para as atividades acadêmicas de graduação. A Resolução nº 007/2016, instituída pelo

Conselho Departamental do Centro de Ciências Agrárias, aprovou o Regimento Interno que regulamenta a organização e o funcionamento da SUGRAD do *Campus* de Alegre da Ufes, detalhando sua finalidade, atividades e atribuições (UFES, 2016).

No dia 29 de julho de 2019, o Conselho Universitário (Cun) da Ufes aprovou a Resolução nº 22/2019 que dispõe sobre a estrutura organizacional e o quadro demonstrativo dos Cargos de Direção, Funções Gratificadas e Funções de Coordenação de Curso da Ufes, em virtude de adaptações administrativas propostas pelo Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que determina medidas de eficiência organizacional para aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019). Nessa nova estrutura organizacional a SUGRAD está vinculada administrativamente à Diretoria de Suporte à Gestão e esta por sua vez à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) (UFES, 2019).

A estrutura organizacional é a ferramenta administrativa que se origina da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos, incluindo os processos de tomada de decisão, visando alcançar os objetivos da instituição (OLIVEIRA, 2006). Assim, essa nova estrutura permite à universidade organizar suas atividades com agrupamento de tarefas comuns e padronização de procedimentos; além de otimizar os seus recursos de forma que os processos decisórios sejam prioritários e voltados para o planejamento estratégico da universidade, por meio de novos modelos de gestão.

O *Campus* de Alegre é constituído de dois centros de ensino, o CCAE que oferece 7 cursos de graduação, sendo eles: Agronomia, Engenharia Florestal, Engenharia Industrial Madeireira, Medicina Veterinária, Engenharia Química, Engenharia de Alimentos e Zootecnia.; e CCENS, ofertando 10 cursos de graduação, sendo Ciência da Computação, Ciências Biológicas (Bacharelado), Ciências Biológicas (Licenciatura), Geologia, Nutrição, Sistemas de Informação, Farmácia, Química (Licenciatura), Física (Licenciatura) e Matemática (Licenciatura). A SUGRAD, por sua vez, é responsável por secretariar esses 17 colegiados de curso. Lidar com pessoas e trabalhar com diversos tipos de processos são atribuições essenciais da SUGRAD, pois é um setor de atendimento ao público com uma jornada diária de 12 horas de

funcionamento ininterrupto. O atendimento ocorre de forma presencial, por *e-mail* e por telefone a toda comunidade acadêmica, atendendo em torno de 3.032 alunos, 236 docentes e a sociedade em geral, como pais de alunos e visitantes (UFES, 2020).

Durante o atual período de trabalho remoto causado pela pandemia do COVID-19, o que transformou toda a rotina organizacional e demandou a reorganização do setor, a SUGRAD passou a atender toda a comunidade acadêmica e externa exclusivamente de forma *on-line* através do seu *e-mail*, utilizando o Lepisma e realizando reuniões por *web* conferência com os Colegiados de Curso e Câmaras Locais. Diversas rotinas administrativas foram adaptadas e inovadas para essa nova realidade.

Os motivos que me levaram a desenvolver esta pesquisa foi a minha percepção do dia a dia no setor, da necessidade de desenvolver um manual objetivo descrevendo o passo a passo das etapas relacionadas às atividades de rotina das competências da SUGRAD. Até o momento de desenvolvimento deste projeto não há no setor em questão um documento oficial de sistematização dos procedimentos administrativos realizados no Lepisma.

O desenvolvimento deste trabalho justifica-se pela utilização do Lepisma de forma mais eficiente e uniforme através da descrição dos fluxos dos processos dentro desse sistema eletrônico de protocolo; pela facilitação em informar aos coordenadores, técnicos-administrativos e discentes sobre o real fluxo dos processos, bem como acesso seus documentos, evitando múltiplas repetições das explicações relativas a um mesmo assunto; maior rapidez e qualidade na prestação do serviço, num possível treinamento interno; colaboração com a efetivação de processos, normas, procedimentos e funções administrativas e acadêmicas para que o setor trabalhe de forma padronizada e auxilie nas decisões e comunicações.

Sendo assim, o presente estudo tem uma relevância prática, contribuindo à medida que leva melhorias ao local de trabalho. A fim de tornar as decisões e ações mais ágeis, eficientes e eficazes, tendo como foco a qualidade no serviço público.

2 APORTE TEÓRICO

2.1 PROTOCOLO NA UFES

Durante muitos anos a Ufes utilizou exclusivamente o SIE (Sistema de Informações para o Ensino) como módulo para protocolar e tramitar documentos dentro da universidade.

O SIE foi um projeto apoiado pela Secretaria de Ensino Superior (Sesu) e pelo Ministério da Educação (MEC) no período de 2000 a 2008. Trata-se de um *software* para gestão integrada que propõe o desenvolvimento e acompanhamento de todas as atividades das Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras. O Sistema permite a gestão dos Recursos Humanos, do Registro Acadêmico (cadastrando disciplinas, cursos, docentes, currículos), dos Processos de Ingresso na Instituição, a gestão Orçamentária, Contábil e Financeira, de Patrimônio, da Frota, do Espaço Físico. Funcionando em ambiente de *intranet*, o SIE é acessível a partir de qualquer microcomputador instalado na rede da Universidade ou pela própria internet através do SIE web. Um sistema de cadastro de usuários dá, a cada tipo de usuário, permissão de acesso aos módulos e funcionalidades que lhe dizem respeito (UFES, 2013).

O SIE possui três módulos: o acadêmico, o protocolo e recursos humanos. O módulo protocolo é o mais pertinente ao trabalho em questão, por isso vamos descrevê-lo. Na época em que foi criado, o SIE tinha como objetivo principal minimizar o uso de documentos em papel e o tempo de tramitação dos processos, de forma a agilizar as ações da Instituição e facilitar a adequação dos sistemas às mudanças nos fluxos das rotinas (UFES, 2013). Hoje a SUGRAD não utiliza a função protocolo do SIE, pois depois da implantação do Lepisma todo o serviço de protocolo é feito nesse novo sistema; já o módulo acadêmico continua ativo até os dias atuais e é utilizado pelo setor.

No SIE havia dois tipos de documento: o processo e o protocolado. Segundo o Manual do usuário do SIE, disponível no *site* da Superintendência de Tecnologia da Informação da Ufes, **processo** é um conjunto de documentos que reúne

procedimentos visando a solução de questões propostas. Deve-se dar forma processual àqueles documentos que impliquem em responsabilidade técnica, financeira ou administrativa e que necessitem tramitar em uma ou mais instâncias de decisão; e **protocolado** é o tratamento dispensado aos diversos documentos que não exijam os procedimentos de um processo.

No caso específico da SUGRAD utilizou-se com mais frequência o protocolado para atender as demandas provenientes dos professores e alunos, que no sistema são denominados Tipo de Interessado, podendo ser também uma Unidade Administrativa como a própria SUGRAD ou Colegiado de Curso.

Durante o atendimento presencial realizado na SUGRAD, o interessado apresentava as cópias juntamente com os documentos originais, para serem autenticadas em conferência com o original e nesse momento um servidor da SUGRAD acessava o SIE e protocolava a solicitação do interessado. Em seguida gerava-se um número de protocolo e uma capa contendo este número era impressa e anexada à cópia dos documentos. Ainda no sistema, o servidor tramitava o documento para o setor responsável pela decisão, e imprimia mais uma folha, o Relatório Documentos Enviados Agrupados por Destino (03.99.75), indicando o setor de destino do documento conforme sua tramitação, e o mesmo era colocado no malote. Aqui vale salientar que tramitação é toda movimentação do processo ocorrida no âmbito da instituição ou fora desta. Toda a distribuição de correspondência e documentos é feita pelo serviço de mensageria da Universidade, até os dias atuais, com dois percursos diários (manhã e tarde) dentro do *Campus Alegre*. O envio do malote para Vitória ocorre duas vezes por semana e este é coletado com hora determinada, por carteiro dos Correios. Toda essa movimentação de processos e protocolados ocorria de forma física, com impressão de papel, e em cada setor pelo qual o documento passava era anexada uma folha de despacho com a decisão proferida pelo setor responsável, até, por fim, retornar ao setor de origem (procedência) com a decisão final, após isso dava-se a ciência ao interessado e o documento ia para arquivamento.

O arquivamento representa a guarda, conservação e tratamento técnico do processo que tenha a cessação da sua tramitação respaldada pelo recebimento da decisão final para qual foi formado, nesta fase, o processo que já estiver de fato solucionado deve

ser encaminhado ao Arquivo/SERPROG (Serviço de Protocolo e Arquivo Geral) para procedimento de arquivamento. Entre algumas desvantagens vivenciadas com utilização do SIE Protocolo estavam a demora excessiva em retornar o protocolado ou processo ao setor de origem com a decisão, principalmente quando era preciso que o documento passasse por diversos setores, risco de extravio ou perda de documentos no decorrer do percurso e utilização excessiva de material impresso. Com a utilização do Lepisma, houve redução no número de documentos movimentados pelo serviço de mensageria dentro da SUGRAD, e consequente redução no gasto de papel.

Segundo Xavier (2019), as organizações públicas são complexas e sofrem com processos burocráticos que prejudicam a realização das atividades, causando atraso das atividades e resultados dos processos gerando a insatisfação do usuário. A SUGRAD também é afetada pelas exigências e avaliação da comunidade acadêmica em relação aos trabalhos desempenhados, por estar ligada diretamente com a atividade fim da universidade. Isso contribui para que os servidores busquem alternativas práticas e simples de melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica, objetivando a eficiência e a eficácia.

Diante do exposto, nota-se que o SIE foi primordial para a autuação e controle de documentos por toda a Universidade e foi utilizado para fins de protocolo até o ano de 2018. A partir desse ano, houve mudança no sistema de protocolo da Ufes, com a Portaria nº 1.269, de 30 de agosto de 2018, onde o Reitor instituiu, no âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo, o processo administrativo eletrônico e estabeleceu os parâmetros para o seu funcionamento. Ficando assim instituído o Protocolo-Web (protocolo.ufes.br), conhecido como Lepisma, como o sistema informatizado de protocolo, responsável pela autuação, tramitação, juntada e vinculação de peças aos processos (UFES, 2018).

É importante destacar que durante o período pandêmico causado pela COVID-19, quando a Ufes adotou o trabalho remoto por meio da Resolução número 23 do Conselho Universitário da Ufes, de 12 de agosto de 2020, as atividades vinculadas a processos administrativos mantiveram sua rotina própria, embora reorganizada, através do Lepisma.

A partir daí todo processo e protocolado seria autuado e tramitado de forma digital, em tempo real e disponível para consulta a todos por meio do *site* (protocolo.ufes.br). Nesse novo sistema há também a opção de envio de documentos físicos e sigilosos.

No Lepisma há diversos tipos de documentos (UFES, 2018), entre eles os mais comuns são:

- a) **Processo digital** - processo administrativo eletrônico nato-digital cuja autuação, tramitações, despachos e vinculação de peças ocorram exclusivamente em meio digital;
- b) **Processo físico** - processo administrativo em suporte papel que ainda tramite ou que estejam arquivados, produzido exclusivamente em suporte papel;
- c) **Processo digitalizado** - resultado da digitalização de todas as folhas que compõe um processo físico;
- d) **Documento avulso** - informação registrada, qualquer que seja o suporte ou formato, que não esteja reunida e ordenada em processo;
- e) **Documento para remessa e acompanhamento de material físico** - documento em suporte papel para acompanhar materiais que necessitem ser transferidos entre unidades da UFES por meio do serviço de mensageria ou malote;
- f) **Autuação de documentos avulsos para formação de processo** - ato de reunir e ordenar os documentos avulsos recebidos em unidade protocolizadora, visando à formação de processo; e
- g) **Documento sigiloso** - documento, avulso ou processo, que pela natureza de seu conteúdo sofre restrição de acesso, conforme legislação em vigor.

A autuação de documentos ocorrida nos atendimentos prestados pela SUGRAD, na sua grande maioria é feita do tipo Documento Avulso, em que o servidor, com sua senha de usuário, faz *login* no Lepisma, clica na aba autuação e cria um número de protocolo. No momento do atendimento, o interessado não precisa levar cópia dos documentos, basta apenas apresentar os documentos originais, ou que serão baixados de *sites* e sistemas da própria universidade (são os documentos nato-digitais) que serão anexados como “Peças” do processo ou documento avulso. Funciona assim: o servidor da unidade digitaliza imediatamente o(s) documento(s)

apresentado(s) e o(s) devolve ao interessado, ou poderá ser digitalizado posteriormente e os documentos originais serão devolvidos ao interessado. Os documentos digitalizados são então anexados na aba Peças (constante dentro do documento autuado), após anexar as peças o servidor tramita o documento para o setor responsável pela decisão, no mesmo instante esse setor pode receber o documento e proferir seu despacho e retornar ao setor de origem ou tramitar para outro setor, se for o caso, tudo isso em questão de minutos.

A maior relevância desse procedimento é a celeridade, uma vez que a maioria das solicitações protocoladas na SUGRAD são tramitadas para Prograd, em Vitória, para efetivação dos documentos, e com o SIE o malote levava em torno de três dias para chegar no setor de destino. Outra vantagem é a transparência com a qual o interessado pode acompanhar toda a tramitação e despacho pelo *site* do protocolo, conforme consta o artigo 14 da Portaria nº 1.269/2018 – UFES “todos os processos digitais autuados terão, por meio do Lepisma, acesso e consulta pública das tramitações, dos despachos e das peças que compõem o mesmo, exceto nos casos previstos em legislação específica” (UFES, 2018). Outras vantagens são: gasto reduzido com papel e diminuição do espaço físico para arquivamento, pois o arquivo agora, na sua grande maioria, é feito de forma digital; agilidade nas decisões; comodidade para os usuários (servidores e/ou sociedade); redução significativa no risco de extravio de documentos, uma vez que a maioria dos documentos é autuada de forma digital e maior fluidez na comunicação com seus usuários. Todos esses benefícios com a implantação do Lepisma são demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Características dos sistemas SIE e Lepisma

Tipo de documento	SIE	Lepisma
	Físico/Papel	Digital ou Papel
Tramitação do documento	Ocorre de forma física pelo serviço de mensageria	Ocorre de forma digital, em alguns casos de forma física
Consulta ao Protocolado/Processo	Aguardar o documento físico retornar do setor responsável para ter ciência do despacho; ou solicitar o desarquivamento quando for o caso.	Em tempo real, pelo <i>site</i>
Arquivo de documentos	Precisa de espaço físico; são arquivados no SERPROG.	Digital ou em alguns casos físico
Economia de Papel e de Impressoras	Não há economia	Há economia
Risco de Extravio ou Perda de documentos	Há risco	Redução no risco

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tudo isso trouxe uma grande inovação aos serviços prestados pela Universidade, tanto aos acadêmicos quanto aos administrativos, de acordo com Lara (2004) a tecnologia entra como aliada ao processo cultural e de negócios, sendo um veículo para utilização e gerenciamento da informação sobre os objetivos da organização.

Arantes et al. (2018, p. 379) declaram que “com a automação dos procedimentos administrativos da Universidade, os gestores preveem uma mudança significativa em suas rotinas e a melhora na qualidade dos serviços oferecidos pela instituição”.

Para Pôrto (2013), a criação do governo eletrônico em várias organizações públicas e a divulgação de informações processuais pela Internet para o cidadão demonstra a grande participação da tecnologia como ferramenta de geração de eficiência da máquina pública.

Segundo Chiavenatto (2012), a Era da Informação surgiu graças ao impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). A Era da Informação trouxe o conceito de escritório virtual, prédios e escritórios sofreram redução de tamanho, com a compactação, os arquivos

eletrônicos acabaram com o papelório e com a necessidade de móveis, liberando espaços para outras finalidades. Os centros de processamento de dados foram reduzidos e descentralizados por meio de redes integradas de microcomputadores nas organizações. As comunicações tornaram-se móveis, flexíveis, rápidas, diretas e em tempo real, permitindo maior tempo de dedicação ao usuário do serviço. O imediatismo passa a ser a nova medida do tempo fornecida pela TIC. A informação em tempo real e *online* permite a integração de vários processos nas organizações. A TIC permite também a conectividade, surgiu aí o teletrabalho, a teleconferência, e a telereunião, ou seja, as pessoas trabalham juntas, embora distantes fisicamente. Isso foi intensificado com o isolamento social provocado pela Pandemia no ano de 2020.

Diante do exposto, o Lepisma trouxe benefícios para a gestão dos processos na Universidade, e por ele ser uma ferramenta nova, este trabalho pretende criar um manual de procedimentos que oriente a maneira mais eficiente de utilizá-lo.

Ao instituir a Portaria nº 1.269 de 2018, a Ufes considerou as seguintes Leis, Portaria e Decretos, de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 – Leis, Portaria e Decretos Federais considerados ao ser instituída a portaria nº 1.269/2018

Lei nº 9.784/1999	Lei nº 12.527/2011	Portaria Interministerial nº 1.677/2015	Decreto nº 8.539/2015	Decreto nº 9.094/2017
Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.	Lei de Acesso à Informação é direito do cidadão o acesso e reprografia de documentos públicos de caráter ostensivo e também cópia de inteiro teor de documentos públicos em que seja parte ou interessado.	Define os procedimentos gerais para o desenvolvimento das atividades de protocolo no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.	Dispõe sobre o uso de meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.	Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.

Fonte: UFES (2018).

Como pode-se observar no quadro 2, através de legislação federal, a Administração Pública Federal nos últimos anos começou, a pequenos passos, a trilhar a busca pelo caminho da modernização, padronização e qualidade na prestação dos serviços públicos.

A legislação mais recente nesse sentido foi publicada no Diário Oficial da União neste ano, a Lei nº 14.129 de 29 de março de 2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão. Destacamos aqui seu Art. 5º: “A administração pública utilizará soluções digitais para a gestão de suas políticas finalísticas e administrativas e para o trâmite de processos administrativos eletrônicos” (BRASIL, 2021).

Por sua vez, a Ufes, ao instituir a Portaria nº 1.269 de 30 de agosto de 2018, deu um importante passo para implementar os preceitos das legislações citadas no Quadro 2 e buscar a eficiência no serviço público, principalmente com a implantação do processo administrativo eletrônico na universidade, o Lepisma, levando em consideração a constante busca pela ampliação da agilidade, praticidade, economicidade e transparência das práticas administrativas; a necessidade de desburocratização e otimização dos processos internos; a sustentabilidade ambiental; a diminuição no risco de extravio de processos e documentos; a necessidade de otimização da utilização do espaço físico existente e a necessidade iminente de integração ao Processo Eletrônico Nacional (PEN) (UFES, 2018).

2.2 A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

No Brasil, a administração pública tem sido direcionada no decorrer dos anos por diversos modelos de gestão. No modelo patrimonialista, compreendido entre os anos de 1500 a 1930, o aparelho estatal estava constituído pelas pessoas que nele circulam, há características como clientelismo, corrupção e nepotismo; não há distinção entre o público e o privado, não há institucionalização de práticas adequadas, e a ação estatal era coordenada por uma ação particular. O governo é

validado em função de privilégios (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014; FILGUEIRAS, 2018).

O modelo burocrático, no período de 1930 a 1990, estava fundamentado nos estudos de Max Weber, o qual considera que as organizações podem tornar-se mais eficientes a partir da implementação de normas bem definidas. Com a retomada da democracia, em 1988, foi aprovada a nova Constituição Federal, a qual apresentava princípios de administração burocrática, promovendo a separação entre o público e o privado. Entretanto verifica-se que a eficiência desejada não foi alcançada neste modelo, assim foram demonstradas algumas disfunções da burocracia como: morosidade do serviço público e centralização no governo da União (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014). Segundo Filgueiras (2018), o modelo burocrático centrou-se no poder executivo, em sua capacidade técnica, com um projeto centralizador e autoritário.

No modelo gerencial, a partir de 1990, o Estado assumiu uma função de gestor e regulador do desenvolvimento. Como consequência da adoção do modelo gerencial, estabeleceu-se novas formas de relação entre Estado, sociedade civil e mercado, por meio de processos inovadores de planejamento e implementação de políticas públicas. Buscou-se a eficiência na prestação do serviço público (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

Cada um desses modelos implementados representam um período da história e possuem características marcantes até os dias atuais na gestão pública brasileira, influenciando a maneira como o Estado conduz as políticas públicas.

Para entender um pouco mais sobre a trajetória da gestão pública até chegar na edição dessas leis e decretos (Quadro 2) farei um breve relato da história recente da Administração Pública no Brasil.

A partir de 1995, na gestão do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), entrou em cena a reforma do aparelho do Estado, na qual também emergiu a reforma administrativa. O tema da reforma administrativa foi colocado na agenda nacional pelo então ministro Bresser-Pereira, que comandava o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). O Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado foi

apresentado em 1995 e propunha a adoção do modelo gerencial de administração pública no Brasil. Porém, por não contar com apoio do grupo mais forte do governo e por enfrentar pressão contrária de servidores, o plano enfrentou dificuldades (CASTRO, 2006).

A reforma administrativa do governo FHC tinha como objetivo adequar a administração pública brasileira às novas necessidades advindas da globalização dos mercados, da presença cada vez maior da legislação internacional de comércio e do aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão, igualando a gestão ao setor privado (FILGUEIRAS, 2018). Para Martins (2008), a máquina estatal brasileira, por ser tradicionalmente burocrática, não acompanhava a dinâmica dos países desenvolvidos, mas com a globalização e o interesse do Estado brasileiro em se aproximar das grandes nações, surgiu a necessidade de modernizar suas ações e torná-las mais eficientes. Assim, Lima, Jacobini e Araújo (2015) consideram que os elementos responsáveis por essas ondas de “modernização” do Estado Brasileiro foram a crise fiscal do Estado, a crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada, a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais e a crescente complexidade, dinâmica e diversidade das sociedades contemporâneas.

As reformas propostas pelo governo FHC, apesar dos entraves, avançaram em algumas áreas como: gestão Fiscal do Estado (economicidade no setor público); mecanismos mais apurados de avaliação das políticas públicas; adoção de planejamento no setor público pela integração de programas de governo e projetos; a adoção do governo eletrônico, que mais avançou no âmbito dos estados, com introdução de pregão eletrônico; e organização das informações (FILGUEIRAS, 2018).

Essa reforma gerencial do Estado Brasileiro, iniciada em 1995, consistia em superar as disfunções de uma gestão pública burocrática para tornar o Estado mais eficiente. Para Lima, Jacobini e Araújo (2015) as mudanças propostas por esse modelo gerencial de administração pública brasileira, em primeiro momento, destacaram a redução do tamanho de Estado com as privatizações e terceirizações e, em um segundo momento, as reformas foram direcionadas para a melhoria da capacidade

institucional de gestão. Tratava-se de introduzir um conjunto de reformas inspiradas na iniciativa privada e que privilegiavam temas como avaliação de desempenho, contratualização, contratos de gestão, produtividade e eficiência.

De acordo com Figueiras (2018), a reforma do Estado, implantada pelo Ministério da Administração Federal, em 1995, trouxe alguns ganhos como reorganização do serviço público e o direcionamento de uma agenda política voltada para as mudanças da máquina administrativa. Essas políticas possibilitaram ganhos de eficiência nas políticas públicas, melhores mecanismos de planejamento e controle orçamentário, bem como introduziram no Brasil novos mecanismos de regulação e práticas do serviço público.

No modelo gerencialista ao se assumir que a Administração pública deve se basear na Administração do setor privado, a política deve ser pensada a partir da economia, que tem no problema da eficiência o problema central das políticas públicas (FILGUEIRAS, 2018).

A administração pública brasileira é regida por princípios que se encontram relacionados no artigo 37 da Constituição Federal (CF) de 1988. Esses princípios são a base da administração pública brasileira e regulam as ações dos órgãos públicos e de seus administradores e servidores, os princípios originalmente inseridos no artigo 37 da CF são: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (BRASIL, 1988). A aprovação da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998 trouxe uma nova redação à Constituição Federal com a inserção do princípio da eficiência no caput do artigo 37 e consequências inovadoras para a administração pública brasileira.

Para Castro (2006), o maior êxito da reforma administrativa se deu com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19 em 1998. Ela estabeleceu a adoção do princípio da eficiência na administração pública brasileira e possibilitou a adoção de inúmeras inovações na atividade pública, como: teto máximo para subsídios de servidores, incentivo ao controle social sobre a administração pública, critérios diferenciados de remuneração, admissão e demissão de servidores, avaliação de desempenho, incentivos à economia com despesas correntes, agências reguladoras, instituiu os

contratos de gestão com a criação das Agências Executivas (Lei 9649/98) e também criou as Organizações Sociais (Lei 9637/98).

Segundo Martins (2008), o princípio da eficiência veio para garantir que a gestão da coisa pública seja dada cada vez menos burocrática e atinja seus objetivos de forma mais rápida e eficaz, respondendo aos anseios da sociedade, ou seja, com o objetivo de transformar o modelo de administração burocrática em administração gerencial. Considera também que a eficiência como princípio assume duas vertentes: a primeira é organizar e estruturar a máquina estatal para torná-la mais racional e a segunda é regular a atuação dos agentes públicos buscando que eles tenham um melhor desempenho a fim de atingirem os melhores resultados. A introdução do princípio da eficiência na CF significou uma verdadeira mudança de paradigma, apresentou um norte, um estímulo, uma indicação de caminho para a administração pública pela busca de resultados, e a possibilidade de avanços para o campo público. Com a edição da Emenda Constitucional nº 19 tem-se a permissão legal para se adotar no Brasil as reformas gerenciais (CASTRO, 2006).

Segundo Filgueiras (2018), o modelo gerencialista trouxe ganhos, no entanto não significou ruptura com o modelo burocrático de períodos mais remotos. E ainda falta reforço nestes quatro eixos centrais nas reformas da administração pública brasileira:

1. Profissionalização da burocracia, principalmente nos cargos estratégicos;
2. Na eficiência dos serviços prestados;
3. Na efetividade das políticas públicas; e
4. Na transparência na prestação de contas da máquina pública.

Na gestão seguinte, a partir do governo Lula, delineou-se um resgate Weberiano da burocracia, no sentido de fortalecer a profissionalização do serviço público, construir a autonomia da burocracia e a solidificação de carreiras, em especial as do ciclo de gestão e do núcleo estratégico. Assegurou autonomia burocrática a carreiras com poder decisório e responsáveis pela implementação de políticas públicas, no sentido de estabelecer meios para a governança democrática, com uma perspectiva de união entre uma burocracia autônoma e instituições da sociedade civil. “Essas mudanças durante o governo Lula representam condições necessárias, mas não suficientes,

para agendar uma concepção abrangente de reforma da administração” (FILGUEIRAS, 2018, p. 77).

Castro (2006) conclui que a introdução do princípio da eficiência no ordenamento é a autorização necessária para iniciar e difundir a moderna teoria gerencial na administração pública brasileira. Portanto, cabe aos gestores públicos dar efetivas respostas aos anseios da população brasileira.

Lima, Jacobini e Araújo (2015) consideram que de 1995 até os dias atuais, muitas ações têm sido empreendidas por diversas organizações públicas no sentido de melhorar a gestão, promover a transparência na prestação de contas da máquina pública, estabelecer canais de comunicação com o cidadão, criar mecanismos de transparência e buscar novos arranjos organizacionais para a execução das políticas públicas. Para o autor, ainda não houve uma mudança radical na cultura do setor público, o passado impõe ao presente de várias formas, o patrimonialismo e a burocracia são os maiores complicadores do processo de modernização, levando à centralização, autoritarismo, distância do serviço à população e ineficiência.

No que se refere à transparência na administração pública, a pressão da sociedade e o fortalecimento da democracia e dos órgãos de controle têm impulsionado o setor público a prestar contas das suas atividades à sociedade, promovendo a responsabilização dos gestores e uma cidadania mais ativa (LIMA; JACOBINI; ARAÚJO, 2015).

Segundo Drumond, Silveira e Silva (2014, p. 2) “tem sido debatido que não houve uma sobreposição exclusiva dos novos modelos sobre os anteriores, de modo que características de todos os modelos de gestão podem ser encontradas na administração pública atual”. O autor ainda reafirma que, apesar da introdução do modelo gerencial no Brasil, percebeu-se a existência de características como o patrimonialismo na administração pública, evidenciada pelos casos de corrupção no país, além da influência burocrática, cujos excessos contribuem para a ineficiência na atuação do Estado.

Em síntese, Pôrto (2013) declara que ainda permanece presente no serviço público o seguinte cenário de dificuldades: crise de governabilidade, descrédito nas instituições, deficiência na maneira de administrar, esgotamento do modelo burocrático, déficit de desempenho e baixa qualidade na prestação dos serviços públicos.

Filgueiras (2018) conclui que mudanças institucionais ocorreram na esfera federal, porém distantes a uma agenda ampla, coordenada e sólida de mudança institucional. A agenda da reforma do Estado encontrou um momento de paralisia e inflexão, diante do atual contexto da crise política e econômica no Brasil, da crescente desorganização do serviço público, da corrupção como prática recorrente nas relações entre Estado e sociedade, mantendo o aspecto patrimonialista, e do silenciamento da agenda de reforma do Estado.

Diante do exposto, expressões como eficiência, eficácia e efetividade vêm sendo amplamente discutidas pela literatura e pelos governos na tentativa de se colocar em prática um novo modelo de gestão pública que atenda às crescentes demandas sociais. Inclusive, a proposta desse projeto de dissertação tem como objetivo aumentar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pela SUGRAD/UFES.

A eficiência “preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis” (CHIAVENATO, 2000, p.178). Já a eficácia é o alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis e ênfase nos resultados (CHIAVENATO, 2000).

A efetividade na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população, ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada (CASTRO, 2006, p. 5).

A gestão passa assim a ser cada vez mais valorizada para o atendimento dos variados anseios do cidadão. Trata-se de ampliar a capacidade institucional de gestão para melhorar a capacidade estatal através de relações interinstitucionais, arranjos

organizacionais, parcerias, políticas adequadas de pessoal e alocação de recursos tecnológicos, financeiros e materiais (LIMA; JACOBINI; ARAÚJO, 2015).

Uma legislação atualizada e condizente com a necessidade do serviço público contemporâneo é primordial para alcançar a efetividade, conforme se vê nas legislações citadas no Quadro 2, principalmente pelo do Decreto nº 8.539 de 08 de outubro de 2015, que tem como objetivo assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade; ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas (BRASIL, 2015).

Já o Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017 possui entre outras as seguintes diretrizes: atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade; racionalização de métodos e procedimentos de controle; e eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido; aplicação de soluções tecnológicas que visem simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações; utilização de linguagem clara, que evite o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e articulação com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e os outros Poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos (BRASIL, 2017).

Para Filgueiras (2018, p. 80) “a agenda da governança democrática desafia governos e instituições a constituírem a qualidade de sua atuação na sociedade”. Na opinião do autor, os elementos que integram a governança democrática fortalecem não apenas a eficiência e eficácia de políticas e serviços públicos, mas também a autoridade pública da administração, de forma a alinhar sua capacidade para instituir regras, políticas públicas e prestar serviços à sociedade em torno do pleno interesse público.

2.3 IMPACTO DAS REFORMAS DO ESTADO NA UFES

Nesse cenário, a Ufes, preocupada com as crescentes demandas da sociedade em relação aos serviços prestados pela Instituição, implementou um processo de modernização com uma nova estrutura organizacional e um novo sistema de protocolo, o Lepisma, com o objetivo de melhorar a eficiência administrativa e a governança interna, e, por conseguinte, a capacidade de atendimento à população.

Segundo Xavier (2019, p. 15):

Todas as reformas do Estado influenciaram as atividades das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), exigindo que elas tenham, no seu quadro funcional, profissionais especializados para assumir a gestão e participar com eficiência dos processos decisórios importantes para alcançar suas metas. Esses profissionais precisam estar aptos a lidar também com a burocracia (saudável!) e as dificuldades relacionadas à resistência de alguns em aceitar o novo. Porém, se a burocracia não existe ou não atende satisfatoriamente às demandas do setor, surge uma oportunidade de criar normas que auxiliem no desenvolvimento padronizado das tarefas, cabendo aos servidores que tenham o conhecimento estar dispostos a elaborar um manual de procedimentos que permita executar as atividades do setor de modo mais eficiente e mais eficaz.

A Portaria nº 1.071 de 11 de maio de 2017 instituiu a Política de Governança no âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo considerando o previsto no art. 17 da Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento (MP) e da Controladoria Geral da União (CGU) MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016 (UFES, 2017). O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Ufes 2021-2030 descreve que:

As aceleradas mudanças no cenário econômico mundial têm impacto direto nas organizações, impondo transformações e adaptações nas práticas organizacionais. Nesse contexto, surge a Nova Administração Pública, pautada em princípios como racionalização dos recursos, efetividade e sustentabilidade. Assim, as Ifes buscam a gestão racional dos recursos, a economicidade, novas práticas de gestão e o atendimento efetivo das demandas sociais. O PDI tem a governança como balizadora da sua execução, por isso todas as ações são fundamentadas na Política de Governança da Ufes, instituída pela Portaria nº 1.071/2017-R, em que é elencado um conjunto de princípios, diretrizes, mecanismos e responsabilidades. A Ufes tem como princípios: i) liderança; ii) integridade; iii) responsabilidade; iv) compromisso; v) transparência; vi) legitimidade; vii) equidade; viii) probidade; e ix) eficiência (UFES, 2021, p. 110).

Conforme o art. 4º da Portaria nº 1.071/2017 – UFES para efeitos da Política de Governança na Ufes entende-se por:

I - governança no setor público: essencialmente, os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e

monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;
II - gestão: o funcionamento da organização no contexto de estratégias, políticas, processos, normatizações e procedimentos estabelecidos, sendo responsável pelo planejamento, pela execução e pela avaliação das ações, bem como pelo manejo dos recursos e poderes disponibilizados para a consecução de seus objetivos (UFES, 2017, p. 1).

Entre algumas das diretrizes constantes da Portaria nº 1.071/2017 – UFES estão: focar o propósito da organização em resultados para usuários das atividades fins e para cidadãos; tomar decisões embasadas em informações de qualidade; garantir que os usuários recebam um serviço de alta qualidade; ser transparente sobre a forma como as decisões são tomadas; e garantir que os agentes designados para cargos de direção e assessoramento tenham habilidades, experiências e conhecimentos necessários para um bom desempenho de gestão pública (UFES, 2017).

A governança no setor público tem como função dirigir, monitorar e incentivar os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, as instâncias de governança e os servidores – tornando-se um fator determinante para a sobrevivência da Instituição. Assim, a Ufes busca atuar de forma transparente, com responsabilidade, ética, equidade e sustentabilidade, tendo em vista a sua missão, e, por meio do seu PDI, traça seus objetivos e define sua estratégia de atuação. (UFES, 2021).

O tema governança enfatiza a interação entre o Estado e a sociedade e deve ser considerada no plano da gestão pública, de forma a assegurar mecanismos que ampliem a qualidade das políticas e serviços públicos e a qualidade do regime político em que a administração atua (FILGUEIRAS, 2018). De modo que a administração não aja somente na dimensão gerencial, mas também política.

As reformas administrativas dirigidas pela governança devem ser apresentadas como ações e premissas em que o básico oriente a ação do governo, gerando ganhos progressivos por meio da desburocratização de serviços e políticas públicas e por uma visão dirigida ao cidadão (FILGUEIRAS, 2018).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) considera o conceito de governança como as condições de atendimento e importância da

qualidade dos serviços públicos, nesse sentido a agenda de reformas deve incidir mais no atendimento do cidadão e menos no administrativo.

A governança possibilita diminuir a distância entre a sociedade e a Ufes, e, ao mesmo tempo, desenvolver tanto interna quanto externamente o sentido de avaliação e monitoramento, o que fortalece os vínculos institucionais e possibilita uma melhor prestação dos serviços oferecidos pela Universidade.

Assim, a Ufes, como instituição pública, utiliza a governança como forma de distinguir os seus órgãos em três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Esses níveis de planejamento fundamentam a implementação do PDI, ocorrendo a hierarquização funcional dos trâmites oriundos dos objetivos estratégicos, das metas e indicadores de cada nível de planejamento. A governança é dirigida por regras que limitam a atuação e a autoridade de cada integrante de acordo com seus referidos níveis de planejamento (UFES, 2021).

Nesse contexto, a SUGRAD enquadra-se no nível operacional, um setor de execução, sem autonomia para elaboração e mudanças de normas, devendo apenas seguir o que lhe é imposto por regimento e resoluções da universidade. Segundo Lima, Jacobini e Araújo (2015), as organizações públicas possuem particularidades decorrentes de sua própria essência: atuam em nome do povo e suas ações têm consequências para os indivíduos e os grupos sociais. Todos que participam da administração pública tomam decisões com base em leis e normas.

A ação dos servidores públicos no ambiente de trabalho acontece de acordo com as rotinas de métodos de trabalho, de modo consideravelmente estável e duradouro, com resultados sempre previsíveis. Os processos de trabalho nas organizações públicas tradicionalmente são burocráticos e apresentam elevado apego às normas (PÔRTO, 2013).

Isso contribui para que servidores busquem alternativas, práticas e simples, de melhorar a qualidade dos serviços prestados. Sendo assim, a proposta de elaboração de um Material Instrucional dos procedimentos administrativos da SUGRAD, em que as regras/normas e tarefas administrativas são definidas por instâncias superiores, deve-se levar em consideração o compartilhamento de conhecimento entre os

servidores do setor, conhecimento de como e quando fazer, ou seja, como são utilizadas, na prática, as normas impostas. Promovendo, desse modo, a utilização eficiente do Lepisma, melhoria na qualidade do trabalho e na prestação do serviço à comunidade acadêmica.

Contudo, nota-se ainda a necessidade de a gestão pública brasileira construir novos modelos de gestão com fundamentos na gestão do conhecimento, em que podem se destacar as universidades federais, por sua natureza específica de atuação neste campo. A gestão do conhecimento poderá representar um avanço, interferindo de forma favorável na gestão das universidades federais, pois tais condutas poderão eliminar resquícios do patrimonialismo, que ainda persistem, e as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo (PÔRTO, 2013).

2.4 O CONHECIMENTO

2.4.1 Abordagem conceitual

Em muitos casos o conhecimento e as experiências encontram-se dispersos pela organização e concentram-se em determinados indivíduos ou unidades de trabalho. A construção do conhecimento não acontece sozinha dentro de uma instituição, mas através do resultado da colaboração de seus servidores, da observação, da interação e do compartilhamento de experiências. O conhecimento é um grande diferencial entre as organizações, contudo para alcançar o sucesso nos resultados, especificamente a qualidade na prestação dos serviços dos órgãos públicos, é necessário que haja uma equipe coesa que trabalhe com compartilhamento de informação, modelos e histórias.

“Atualmente, o conhecimento é visto como a principal vantagem competitiva sustentável de uma organização. É por meio dele que se pode ter o diferencial em relação a outras, obtendo melhores produtos e/ou serviços” (MAÇANEIRO; CATCZU; LARA KORCHAQUE, 2012, p. 7).

Queiroz e Câmara (2012) afirmam que o maior patrimônio de uma organização é o conhecimento que esta possui e o recurso mais valioso são as pessoas. Na mesma

linha de raciocínio Chiavenato (2012) declara que na Era da Informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento, ou seja, o conhecimento é o recurso mais importante na atualidade. Por sua vez o conhecimento está na cabeça das pessoas, são estas que detêm, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos da organização.

O conhecimento é descrito como “uma informação estruturada que tem valor para uma organização. Conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana” (CHIAVENATO, 2012, p. 193).

Segundo Choo (2003), a organização cria, organiza e processa a informação de modo a desenvolver novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos possibilitam a organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais.

Sabe-se que hoje o conhecimento é a base para o desenvolvimento de organizações bem-sucedidas e seu aprofundamento é necessário para que as empresas saibam gerenciá-lo de forma eficiente, não somente o conhecimento técnico, mas em especial o tácito (MAÇANEIRO; CATCZU; LARA KORCHAQUE, 2012, p. 6).

Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003) compartilham dos mesmos conceitos, segundo os autores, o conhecimento é classificado de duas maneiras: conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito é aquele que é utilizado em forma de símbolos matemáticos, afirmações gramaticais e manuais, e é expresso formalmente e por isso de fácil compreensão. Já o conhecimento tácito é a experiência e o conhecimento individual adquirido durante anos, difícil de transferir, não codificado, é implícito, utilizando fatores como crenças, cultura pessoal e valores.

O conhecimento explícito é de fácil comunicação pois se fundamenta em regras, normas, rotinas, documentos, códigos, manuais e modelos. Pode ser processado por um computador, transmitido eletronicamente e armazenado em banco de dados, facilitando a disseminação da informação. Já o conhecimento tácito é de difícil formalização, é pessoal e constituído de experiências e vivências por longo período.

Ele funciona como sementes que ao serem cultivadas se transformam em conhecimento explícito (CHOO, 2003).

Mesmo diante das dificuldades, quando se trabalha em equipe, o conhecimento é repassado entre os membros do setor. É importante promover a transmissão de informação e o conhecimento entre os servidores do setor, por isso são necessárias estratégias para incentivar essas trocas, com a transformação do conhecimento tácito em explícito e vice e versa. É necessária a participação de todas as pessoas do grupo para criar e transmitir o conhecimento. O desafio é que se transmita o conhecimento sem que perca a sua essência.

Para Choo (2003) a construção do conhecimento é concretizada quando surgem novos conhecimentos que foram adquiridos através da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito em explícito para promover a inovação e desenvolvimento de novos produtos. Assim como Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003) relatam em seus livros, que a conversão ocorre de quatro maneiras: através da **socialização**, que é a partilha de experiências entre as pessoas; da **exteriorização**, que é o processo pelo qual o conhecimento tácito (pessoal) é traduzido em conceitos explícitos por meio de analogias e modelos (documentação dos conhecimentos) provocada pelo diálogo e reflexão; **combinação**, que é o processo pelo qual os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos em conversas telefônicas, reuniões, memorandos, *e-mail*, e etc. (agrupamento dos documentos); por fim, a **internalização**, que é o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao tácito. As experiências adquiridas são internalizadas pelos indivíduos durante as rotinas de trabalho comuns. A internalização torna-se mais fácil quando o conhecimento é captado em documentos ou transmitido na forma de história de modo que as pessoas possam reviver a experiência dos outros.

De acordo com Choo, (2003) para a instituição conseguir funcionar plenamente como organizações de conhecimento elas precisam desenvolver a capacidade de aprendizagem criativa e adaptativa.

Para Arantes et al. (2018), com o movimento crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação a administração pública tende a se adaptar a uma nova realidade, de uma sociedade da informação e do conhecimento. Essa sociedade contemporânea busca se apoderar das informações disponíveis e mudar a forma de se relacionar com o Estado. Esse crescimento excessivo de informação demanda um tratamento eficiente da quantidade informacional gerada, para que não se transforme em um monte de dados sem utilidade. Para isso, a informação deve ser disponibilizada de maneira simples, acessível e completa. Segundo o autor, as organizações precisam se adaptar a esse cenário de inovação e participação da sociedade, assim o setor público tem buscado se adequar às tendências tecnológicas em busca da eficiência na prestação de serviços, como também possibilitar à sociedade o controle social através da transparência de seus atos e a participação popular na gestão da coisa pública, por meio do que se chama *e-gov* ou governo eletrônico.

2.4.2 Gestão do Conhecimento

O conhecimento constitui um pilar estruturante das sociedades e organizações, sendo assim a administração eficiente do conhecimento é importante para que as instituições e pessoas se adaptem às mudanças crescentes no ambiente de trabalho e na sociedade.

De acordo com Queiroz e Câmara (2012), a Gestão do Conhecimento consiste em ações e políticas que visam proteger o patrimônio do conhecimento corporativo. Como conhecimento corporativo entende-se o conjunto de informações, experiências, aprendizado, tecnologias e processos de uma corporação, sejam eles administrativos, comerciais ou produtivos. Os autores consideram a Gestão do Conhecimento como “um meio de sistematizar/documentar as experiências de sucesso e compartilhá-las, reutilizando-se o conhecimento adquirido a fim de se evitar o retrabalho” (QUEIROZ; CÂMARA, 2012, p. 9).

Para Chiavenato (2012, p. 193), a Gestão do Conhecimento é “um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização”. Na opinião do autor não é qualquer conhecimento que interessa, mas sim decidir qual é o conhecimento crítico que

importa para a organização. A organização bem-sucedida é aquela que consegue aplicar e usufruir seu conhecimento.

Lara (2004, p. 10) esclarece que “a complexidade da gestão do conhecimento está em conciliar recursos tecnológicos com conhecimentos pessoais”. A Gestão do Conhecimento não é somente a criação de um banco de dados central que contenha de alguma forma a repetição das experiências e informações que os trabalhadores conhecem ou dos sistemas de informação como um todo. Segundo a autora, Gestão do Conhecimento significa adotar uma diversidade de fontes de conhecimento, como utilização de banco de dados internos (*Know how* de funcionários) e externos (colaboradores e usuários dos serviços), adotar medidas que venham incentivar esse conhecimento, ou seja, incentivar o que os profissionais fazem de melhor: o seu trabalho intelectual. Um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas de guardar seus conhecimentos, mesmo que isso não aconteça intencionalmente, elas podem não sentirem motivadas em demonstrar o que sabem. Isso ocorre particularmente com os conhecimentos tácitos, que não são expostos facilmente (LARA, 2004).

O compartilhamento só ocorre quando os costumes sociais levam a isso, ou seja, nessa nova cultura competitiva de mercado as pessoas são contratadas baseadas nos seus conhecimentos e sua capacidade de aprender e compartilhar. O conhecimento e a informação serão usados para que o indivíduo saiba o que e como fazer, as instruções contidas num manual são um instrumento comum de informação. “Documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (ou seja, reexperimentá-las)” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78).

Arantes et al. (2018) afirmam que o conhecimento tem um poder transformador quando associado ao uso de ferramentas adequadas de informação e comunicação. O material instrucional que será desenvolvido nesta pesquisa será uma ferramenta de trabalho que irá solidificar o conhecimento tácito que foi passado de servidor para servidor com base nos regimentos e resoluções (conhecimento explícito) da Universidade.

2.5 O MATERIAL INSTRUCIONAL

O material instrucional é um documento que serve para orientar, informar e ajudar na transmissão de conteúdos e conhecimentos específicos. Um recurso similar ao material instrucional e muito comum dentro das organizações é o manual. Os manuais constituem-se um meio utilizado para auxiliar as organizações a alcançarem os seus objetivos, podendo ser definido como documentos elaborados dentro de uma organização, com a finalidade de uniformizar os procedimentos observados nas diversas áreas de atividades, sendo um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo a integração entre os diversos setores da organização, quando elaborados com base na realidade da cultura organizacional (CURY, 2010).

Para Oliveira (1998), manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser cumpridas pelos funcionários da instituição, bem como a forma como estas serão executadas. Os manuais estão mais preocupados em divulgar pela organização suas rotinas e procedimentos básicos.

As regras, procedimentos e normas são instruções formais escritos, que especificam uma série de ações a serem executadas para alcançar determinado fim, fornecendo diretrizes comportamentais que podem aumentar a eficiência, pois definem a melhor maneira de realizar uma tarefa (JONES, 2010).

Um manual confere maior segurança no contexto da administração pública, posto que se trata de uma ferramenta que permite maior clareza e padronização tanto na produção de atos de comunicação oficial quanto em seu cumprimento. Garantindo, nesse meio, maior acessibilidade e assertividade aos atos administrativos (BRASIL, 2018).

Os manuais são instrumentos de relativa duração, reunidos dentro de uma capa característica, de fácil identificação, classificação, codificados, providos de índices e organizados com a finalidade de tornar máximo o seu valor como obra de referência. Obviamente a relativa duração dos documentos inseridos nos manuais não os tornam eternos, devendo, portanto, os manuais serem flexíveis e rápidos em se adaptar as

mudanças processadas em qualquer parte que os integram. Assim eles devem estar permanentemente submetidos à análise, crítica e avaliação de todos os usuários de modo geral (CURY, 2010).

Cury (2010) e Oliveira (1998) relatam que existem diversos tipos de manuais, cada um busca atender os objetivos e conteúdo específicos de cada organização. O tipo de manual adequado ao objetivo proposto por esta pesquisa é o Manual de Procedimentos, para os autores esse tipo de manual tem como objetivo descrever as atividades e explicitar como elas devem ser desenvolvidas, com intuito de uniformizar os serviços e veicular instruções corretas.

Para Oliveira (1998) as principais vantagens do uso de manuais administrativos são: constante fonte de informações sobre os trabalhos na organização; facilitar o processo de efetivar normas e procedimentos; evitar discussões e equívocos; ajudar a fixar critérios e padrões, possibilitar treinamento aos novos e antigos funcionários; representar uma restrição para improvisação inadequada; representa um instrumento efetivo de consulta; entre outras. O autor cita algumas desvantagens quanto a sua preparação, quando malfeita traz sérios inconvenientes; quando não são utilizados adequadamente perdem o seu valor; são, em geral, pouco flexíveis; quando muito sintéticos, tornam-se pouco úteis e, por outro lado, quando muito detalhados, correm o risco de se tornarem obsoletos; e seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido a uma redação pouco clara e inadequada.

Diante disso, Oliveira (1998) deduz que os manuais devem atender a alguns requisitos: necessidade real da organização, ter redação simples, curta, eficiente, clara e entendível, bem como bom índice ou sumário, ter instruções necessárias e suficientes e ser distribuído a todos os funcionários que dele necessitem.

Inspirações marcantes para o presente projeto foram duas dissertações similares desenvolvidas em universidades federais. O primeiro trabalho foi de Xavier (2019), com o título "*Manual de Procedimentos para Secretarias de Coordenação de Cursos de Graduação: sistematização da prática na Universidade Federal Rural de Pernambuco*". E o segundo de Pôrto (2013), desenvolvido na Universidade Federal de Santa Maria, com o título "*A Padronização de Processos em Coordenações de*

Cursos de Graduação de uma Universidade Federal”. Ambos os trabalhos foram apresentados a programas de pós-graduação profissional em Gestão Pública.

O objetivo principal de Xavier (2019) foi padronizar os procedimentos e etapas dos processos administrativos mais frequentes no setor, tendo como base a prática diária da Secretaria de Coordenação de curso de graduação em Ciência da Computação do *Campus* principal da UFRPE. Durante a revisão de literatura a autora revelou a existência de diversos manuais direcionados às atividades de coordenação do curso e às secretarias acadêmicas de graduação, entretanto não foram encontrados manuais específicos para orientar o trabalho das secretarias dos cursos de graduação.

Por isso, a autora propôs um manual único voltado especificamente para as secretarias dos cursos de graduação. O produto final desenvolvido foi o “Manual da Secretaria da Coordenação de Cursos de Graduação (um guia prático para o seu dia a dia)”, visando aumentar a eficiência dos serviços prestados à comunidade acadêmica, trazendo a esperança, por meio do compartilhamento e discussão com outras secretarias de curso e assim consolidar um instrumento único para padronização dos procedimentos de rotina. Xavier (2019) tinha como objetivo compartilhar o manual com todas as instâncias administrativas da UFRPE, tentando fazê-lo conhecido, reconhecido e efetivamente utilizado, com a construção coletiva de uma ferramenta de trabalho que seja útil no dia a dia das atividades acadêmicas.

Pôrto (2013) realizou um trabalho de observação da realidade no dia a dia organizacional da Coordenação de Curso de Graduação do curso de Administração de uma Instituição Pública de Ensino Superior, e verificou que muitas informações se perdem na mudança de uma gestão para outra e por não estarem devidamente registradas, acarretam dificuldades na gestão do conhecimento. Assim, seu trabalho mostrou a necessidade da padronização e o alinhamento dos processos administrativos e acadêmicos desenvolvidos pelas Coordenações de curso de graduação, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados por essas unidades organizacionais. O resultado principal apresentado pelo autor foi o “Manual de processos e rotinas para as Coordenações de Cursos de Graduação da UFSM”.

O autor concluiu que o mapeamento dos processos em coordenações de curso de graduação da UFSM demonstrou ser importante para promover um modelo organizacional mais descentralizado, aberto e participativo. Tendo como contribuição uma ferramenta de informação e gestão para os coordenadores e secretários de curso, através da documentação e sistematização dos processos, favorecendo a gestão do conhecimento nessas unidades, com a elaboração do Manual. Contribuindo para a construção de um ambiente de maior agilidade nas atividades das coordenações de cursos, na obtenção de dados para elaboração de indicadores e na melhoria dos serviços prestados. Ou seja, sua pesquisa teve uma contribuição prática com a materialização do Manual; acarretando num maior nível de conhecimento, por parte das coordenações de curso, da sua função, de suas atividades e de seu funcionamento a partir do mapeamento, análise e organização dos seus processos. O autor concluiu ainda que há muito a ser pesquisado e aprimorado, sobre os processos organizacionais em Instituições de Ensino Superior e que percebeu a necessidade de expansão de sua pesquisa, no sentido de se realizar uma revisão e avaliação coletiva dos processos já desenhados.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A unidade de caso investigada nesse trabalho foi a Secretaria Única de Graduação situada no Campus da Ufes localizada em Alegre-ES. Foi determinada como unidade de análise e principal fonte de evidências a rotina administrativa da SUGRAD, adotando-se a matriz de amarração de Mazzon (2018) como protocolo de investigação.

No intuito de conduzir esta dissertação de modo que houvesse êxito na busca pelas respostas necessárias para compreender a problemática levantada, optou-se metodologicamente pela matriz de amarração de Mazzon (2018), estabelecendo assim as conexões necessárias entre as partes que compõem este trabalho. Deste

modo, para que a pesquisa alcançasse o objetivo proposto, esta matriz norteou o planejamento deste estudo (Tabela 1), tornando mais eficiente a análise dos instrumentos de pesquisa, a abordagem dos dados e a elaboração das informações decorrentes de sua interpretação.

Tabela 1 – Matriz de amarração metodológica

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.1 ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para que esta pesquisa alcance os objetivos traçados, a sua abordagem adquire um caráter qualitativo. Assim, sob o aspecto de natureza qualitativa, por meio da estratégia de estudo de caso definido como um método de indagação prática que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, e caracteriza-se pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, como documentos, coleta de dados e observações. Um dos objetivos do método Estudo de Caso é permitir um exame detalhado do processo organizacional e

Problema da pesquisa	Hipótese	Instrumentos de coleta	Estatística
Como padronizar os procedimentos administrativos de uma secretaria acadêmica com o sistema de Protocolo-Web?	Analisando o cotidiano da SUGRAD e propondo formas de uniformização	Levantamento das rotinas administrativas	-
Como pode ser pensada a melhoria do processo de trabalho na SUGRAD com a utilização eficiente do Lepisma;	Identificando as dificuldades encontradas no cotidiano da Sugrad e propondo soluções	Estudo de caso: amparo legal	Descritiva
Existe algum material prático, padronizado e simplificado que indique as rotinas das atividades desenvolvidas na SUGRAD, para que estas sejam resolvidas com rapidez e segurança?	Não há algum material instrucional simplificado que indique as rotinas do SUGRAD	Guia prático das rotinas administrativas da SUGRAD desempenhadas no Lepisma	-

esclarecer fatores específicos ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade (BRESSAN, 2000).

Para esta pesquisa buscou-se quantificar os documentos autuados pelos Colegiados de cursos e pela SUGRAD via Lepisma e transformar estes dados em informações após sua análise, de modo que fosse possível traçar um plano de aperfeiçoamento

destas atividades. Assim, o problema proposto nesta pesquisa relacionou-se à melhoria das rotinas administrativas desempenhadas pela SUGRAD e tem como universo da pesquisa a rotina administrativa Amparo Legal, autuada entre os anos de 2018 e 2020 pelo setor no sistema eletrônico de protocolo, o Lepisma, recorrendo-se como intervalo amostral todas as autuações compreendidas entre 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2019. A escolha da rotina administrativa Amparo Legal se deu de modo aleatório simples. Considerando que as informações e dados foram traduzidos em números para classificação e análise, também sendo usado a porcentagem como recurso estatístico, as informações coletadas foram tratadas por meio de gráficos, classificando-se essa pesquisa, sob este aspecto, como quantitativa.

Quanto a dimensão temporal, esta pesquisa limitou-se a analisar os dados referentes ao ano letivo de 2019 adotando-se, portanto, um dimensionamento longitudinal. De acordo com Mota (2010, p. 145) na dimensão longitudinal “um mesmo grupo de sujeitos é visto em diferentes momentos”.

No que diz respeito ao ambiente em que a pesquisa se desenvolveu, optou-se pela pesquisa de campo, na qual o pesquisador atua diretamente no local em que ocorre o fenômeno, ou seja, há uma relação direta do pesquisador com o objeto de estudo, constituído de conhecimento prático. O pesquisador é participante do processo de levantamento documental, análise e implementação das modificações. Neste estudo foi empregada a técnica da pesquisa documental, que foi elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico. O estudo foi relevante a partir do momento em que o mestrando pôde fazer uso de suas experiências e vivências adquiridas quando do desenvolvimento do trabalho junto ao setor em estudo. A observação pessoal “[...] é um método de comparação das informações obtidas na revisão da literatura, questionários e entrevistas com a realidade dos fatos e também permite identificar condições de trabalho” (CURY, 2005, p. 292).

3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa em questão é classificada como exploratória, tendo em vista a realização de levantamento bibliográfico e análise documental sendo, para isto, utilizadas ferramentas que se basearam e subsidiaram a análise dos dados com vistas aos objetivos da pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2010), um estudo exploratório tem por

objetivo descrever completamente determinado fenômeno, realizando análises práticas e teóricas, podendo obter tantas descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas, como as obtidas através da observação.

O levantamento bibliográfico ocorreu com o estudo de conteúdo já publicado em livros, artigos científicos, dissertações e teses. A partir desse levantamento, foi avaliada a estrutura, metodologia e os modelos de documentos. A análise documental ocorreu através das informações contidas em documentos como registros de arquivos internos, legislações, *sítes* da instituição, resoluções e regimentos da universidade.

3.3 COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS

A pesquisa ocorreu na SUGRAD e foi definido como método de coleta de dados o levantamento documental. O levantamento foi utilizado de forma estratégica através da análise dos serviços do setor, começando pelas rotinas mais importantes, que afetam as rotinas subsidiárias, conversas com cada servidor e, verificação do que é feito por cada um percorrendo os arquivos utilizados e examinando a documentação pertinente (CURY, 2010).

Para a realização da pesquisa e para que os objetivos específicos fossem alcançados, foram realizadas algumas etapas, conforme se pode verificar abaixo:

O levantamento documental ocorreu através do Regimento Interno da SUGRAD, sendo esse um documento que direciona o funcionamento do setor e onde estão previstas as atribuições, rotinas e procedimentos; ele foi utilizado primeiramente para identificar as rotinas administrativas desempenhadas pela SUGRAD e com a experiência da pesquisadora foram selecionadas as rotinas administrativas que são atuadas no Lepisma. Também foram observados a utilização de arquivos e registros de anotações (as ferramentas utilizadas no dia a dia, como planilhas e arquivos), rotina de trabalho e forma de atendimento das demandas pelos servidores do setor. Após o término do levantamento das rotinas administrativas elas foram transcritas em um quadro no *software Microsoft Word*.

O próximo passo foi definir cada uma dessas rotinas administrativas autuadas no Lepisma e relacioná-las às suas respectivas legislações, resoluções internas da Ufes, instruções normativas e portarias. Em seguida foram uniformizados os dados coletados, compilados e lançados os fluxos relativos a cada rotina administrativa e revisados todos os itens, realizado uma análise detalhada, ouvindo sugestões e críticas da equipe para a elaboração do Material Instrucional. “De posse do material coletado, o pesquisador deve submetê-lo a uma verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 150).

Por último, após identificar as características e requisitos dos procedimentos administrativos da SUGRAD e da ferramenta Lepisma para a padronização do fluxo das rotinas administrativas do setor, foi possível estabelecer uma proposta de padronização de procedimentos administrativos e gestão do conhecimento no setor público, sendo, para isto, elaborado o Material Instrucional prático das rotinas administrativas realizadas no Lepisma pela SUGRAD, contendo a descrição de cada rotina administrativa e detalhando o assunto, a tramitação, a procedência, o interessado e o fluxo do processo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 LEVANTAMENTO DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS

Foi realizado o levantamento das rotinas administrativas desempenhadas pela SUGRAD com base no Regimento Interno do setor e de acordo com a experiência da pesquisadora foram selecionadas as rotinas realizadas no Lepisma, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Rotinas Administrativas utilizadas pela SUGRAD

ROTINAS ADMINISTRATIVAS	DEFINIÇÃO	REGULAMENTAÇÃO LEGAL
ABERTURA DE NOVO PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO – PPC	O Projeto Pedagógico de Curso é o documento de identidade do Curso. Define os princípios filosóficos, políticos, pedagógicos, administrativos e técnicos que orientam a formação humana/cidadã e profissional dos egressos do curso	Instrução Normativa PROGRAD nº 004/2016.
ACESSO DO COORDENADOR/ SUBCOORDENADOR AO SISTEMA ACADÊMICO (SIE, ACADÊMICO.UFES.BR E OFERTA ONLINE)	É a solicitação de acesso do Coordenador/Sub. ao sistema acadêmico da universidade.	Não há.
ALTERAÇÃO DE DADOS CADASTRAIS	Solicitação procedida pelo aluno para a atualização dos dados cadastrais constantes nos sistemas acadêmicos da UFES.	Não há.
ALTERAÇÃO DE PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO	É toda e qualquer alteração que se faça necessária para adequação da matriz curricular de um curso, por exemplo, pré-requisito, periodização, carga horária, disciplina optativa, equivalência de disciplina, regulamento de TCC, bibliografias, unificação de códigos, TEL, ementas de disciplinas, atividades complementares.	Instrução Normativa PROGRAD nº 004/2016 e Resolução Nº 52/2015 – Cepe/Ufes, alterada pela Resolução Nº 61/2017 – Cepe/Ufes.
AMPARO LEGAL/GESTANTE	É a previsão legal que garante ao estudante a realização de exercícios domiciliares desde que comprovada, por laudo médico, a condição de doença ou o estado de gestação.	Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964; Decreto- Decreto-lei nº. 715 de 30 de julho de 1969; Decreto-lei nº. 1.044 de 21 de outubro de 1969; Lei nº. 6.202 de 17 de abril de 1975; Instrução Normativa nº 002/2016 – PROGRAD; e Art. 16 § 2º da Resolução nº68/2017 – CEPE/UFES.

Continua...

Continuação

ROTINAS ADMINISTRATIVAS	DEFINIÇÃO	REGULAMENTAÇÃO LEGAL
<p>APLICAÇÃO DO ART. 17 DA RESOLUÇÃO Nº58/2008 E RESOLUÇÃO Nº 39/2020 – CEPE</p>	<p>O aluno que se sentir prejudicado por problemas ocorridos em sua solicitação de matrícula deverá solicitar ao Colegiado de curso o pedido de correção, aplicação do art. 17 da Resolução nº 58/2008, em data prevista no calendário acadêmico. Concessão ao aluno, por parte do Colegiado do Curso do direito de cursar componentes curriculares em paralelo com o pré-requisito definido pelo projeto pedagógico do curso. Solicitação, devidamente motivada, feita pelo aluno para extrapolar a carga horária permitida para o período, com autorização do Colegiado do Curso.</p>	<p>Resolução Nº 58/2008 - CEPE e Resolução Nº 39/20 – CEPE.</p>
<p>APROVEITAMENTO DE ESTUDOS</p>	<p>O aproveitamento de estudos é o reconhecimento do valor formativo equivalente a disciplinas do currículo da UFES, cursadas com aproveitamento em Instituições de Ensino Superior (IES). É situação passível de ocorrer e leva em conta o percentual de conteúdo equivalente ($\geq 75\%$) e a carga horária (\geq que a CH da disciplina da UFES).</p>	<p>Resolução nº. 23/1997-CEPE/UFES.</p>
<p>APROVEITAMENTO DE DISCIPLINA ELETIVA</p>	<p>Toda e qualquer disciplina que não faz parte do currículo pleno do curso ao qual o aluno está vinculado é considerada como “disciplina eletiva”. Essas disciplinas podem ser computadas para efeito de: carga horária necessária para a integralização curricular, cálculo do coeficiente de rendimento, aceitação como pré-requisito e dispensa de disciplinas obrigatórias e optativas no curso durante o qual foram cursadas.</p>	<p>Resolução nº. 57/2000 – CEPE (alterada pela Resolução 54/2010-CEPE).</p>

Continua...

Continuação

ROTINAS ADMINISTRATIVAS	DEFINIÇÃO	REGULAMENTAÇÃO LEGAL
COLAÇÃO DE GRAU EM DATA ESPECIAL	Os alunos que concluíram todas as matérias do seu curso e que perderam a colação de grau oficial poderão solicitá-la em data especial. Essa solicitação só pode ser feita entre os dias 1º e 10 de cada mês, após a turma ter colado grau.	Resolução nº 080/2017 – CEPE.
DESIGNAÇÃO / NOMEAÇÃO DE SUBSTITUTO EVENTUAL / SUBCOORDENADOR	É a investidura de servidor na condição de Substituto Eventual de Função Gratificada ou Cargo de Direção, Vice-Diretor, função de Subchefe de departamento ou Subcoordenador de curso, nos casos de afastamento ou impedimento do titular da função/cargo.	Artigos 19 e 38 da Lei nº. 8.112/1990; Instrução Normativa nº 67/2011-TCU, de 6 de julho de 2011; Art. 20, § 3º, inciso I, da Lei nº. 12.772/2012; Art. 1º da Resolução nº. 11/1987 CEPE/UFES; Artigos 57, 58 e 63 do Estatuto da UFES; Portaria nº 407, de 4 de abril de 2019.
DESLIGAMENTO FACULTATIVO	O desligamento do estudante de graduação pode ocorrer de forma facultativa, a qualquer momento, e por vontade própria. É a desvinculação voluntária feita pelo estudante (ou seu procurador), declarando desistência do Curso junto à Universidade.	Instrução Normativa nº 001/2013 – PROGRAD.
DESLIGAMENTO DE CURSO MOTIVADO PELA UNIVERSIDADE	É o desligamento do estudante de graduação (cancelamento de matrícula) motivado pela Universidade, quando constatado: <ul style="list-style-type: none"> • Descumprimento do plano de integralização ou não atendimento às convocações do Colegiado do Curso para sua elaboração; • Impossibilidade de integralização curricular no prazo máximo previsto no Projeto Pedagógico do curso; • Integralização curricular sem colação de grau; • Três abandonos consecutivos ou não; • Reprovação por frequência na vigência do PIC; • Sanção disciplinar que consista em expulsão do estudante; 	Resolução nº 68/2017-CEPE.

Continua...

Continuação

ROTINAS ADMINISTRATIVAS	DEFINIÇÃO	REGULAMENTAÇÃO LEGAL
ELEIÇÃO DE COORDENADOR E SUBCOORDENADOR	Ato de investidura do servidor no exercício de Função de Coordenador de Curso, com remuneração prevista em lei.	Artigos 15, §4º; 19, §1º e 62 da Lei nº 8.112/1990; Artigos 15, §4º; 19, §1º e 62 da Lei nº 8.112/1990; Art. 37 da Constituição da República de 1988; Art. 20, § 3º, inciso I, da Lei nº 12.772/2012; Art. 1º, 6º e 7º do Decreto nº 1.916/1996; Instrução Normativa nº 67/2011-TCU, de 6 de julho de 2011; Art. 1º da Resolução nº 11/1987 CEPE/UFES; Artigos 57, 58 e 63 do Estatuto da UFES; Nota Informativa nº 005/2018 – PROGEP; Portaria nº 407/Reitor, de 4 de abril de 2019; Manifestação nº 2/2015 do Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção (CTPCC).
ESTÁGIO SUPERVISIONADO	Após verificação junto ao Professor da Disciplina de Estágio ou ao Coordenador do curso se atende os requisitos para realização de estágio, o estudante deverá providenciar o preenchimento do Termo de Compromisso de Estágio (TCE), observando os procedimentos exigidos para cada modalidade, Estágio obrigatório ou Estágio não obrigatório.	Lei Federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008; Cartilha sobre a Lei do Estágio; Ofício Circular SRT nº 11/85 de 09 de setembro de 1985; Resolução CEPE nº 074/2010 - CEPE/UFES; Resolução CEPE nº 075/2010 - CEPE/UFES; e Memorando Circular nº 001/2017 - DAA/Prograd/UFES.
ESTÁGIO SUPERVISIONADO - CONVÊNIO	Os Estágios Supervisionados Curriculares Obrigatórios e Não Obrigatórios serão realizados nos campos de estágio que possuam convênio ou outro instrumento jurídico congênera com a UFES, ou com agentes de integração conveniados com a UFES. Empresas, órgãos públicos, profissionais liberais, agentes de integração podem celebrar um convênio com a universidade, por meio do qual se estabelecem as regras, condições, e os direitos e deveres que regularão a oferta de campo de estágio para estudantes dos cursos de graduação da UFES pelo interessado.	Resolução CEPE nº 074/2010 - CEPE/UFES; Lei Federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008; e Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993.

Continua...

Continuação

ROTINAS ADMINISTRATIVAS	DEFINIÇÃO	REGULAMENTAÇÃO LEGAL
EXONERAÇÃO OU DISPENSA DE CARGO DE FUNÇÃO DE COORDENADOR DE CURSO	Ato que determina o fim do exercício de Cargo de Direção (CD), Função Gratificada (FG) ou Função de Coordenador de Curso (FCC), inclusive na condição de substituto eventual, vice-diretor, subchefe, subcoordenador, a pedido ou de ofício.	Artigo 35 da Lei nº 8.112, de 11/12/90 (DOU 12/12/90); Art. 1º da Resolução nº. 11/1987 CEPE/UFES; Artigos 57, 58 e 63 do Estatuto da UFES; Instrução Normativa – TCU Nº 67, de 6 de julho de 2011.
OFERTA DE DISCIPLINAS	A oferta de disciplinas é feita pela Coordenação de Curso no Sistema de Informações Educacionais (SIE) e conta com recursos que mostram índices de desempenho dos alunos nos períodos anteriores e permitem estimar a demanda para o próximo período letivo. Os coordenadores estimam o número de vagas necessárias a cada disciplina no semestre, enviando aos Departamentos responsáveis pelo oferecimento e fazendo a digitação destas ofertas. Cabe aos Departamentos analisarem a possibilidade de pronto atendimento, liberando-as para matrícula.	Resolução nº 58/2008-CEPE; e Resolução nº 72/2010-CEPE.
RECURSO CONTRA A DECISÃO DO COLEGIADO	Caso não concorde com a decisão do Colegiado do curso, o aluno poderá apresentar recurso contra essa decisão. Para isso deverá confeccionar requerimento com justificativa e explicações plausíveis e, se possível, com documentos comprobatórios que embasam o pedido de revisão da decisão.	Art. 3º da Resolução nº 11/87 – CEPE e Regimento Interno da UFES, art. 54, §3º.
SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DE COLEGIADO	Próximo ao término do mandato, o colegiado envia ofício aos departamentos, por meio de documento avulso, solicitando confirmação ou substituição do membro representante. A homologação do novo representante ou da continuação do membro atual deverá ser registrada em reunião do colegiado de curso.	Resolução nº 11/87 – CEPE e Regimento Interno da UFES.

Continua...

Continuação

ROTINAS ADMINISTRATIVAS	DEFINIÇÃO	REGULAMENTAÇÃO LEGAL
TERMO DE OPÇÃO DE MIGRAÇÃO CURRICULAR	É a opção de migração para a nova versão do Projeto Pedagógico do Curso. Consiste na mudança do estudante da matriz curricular antiga para a matriz curricular nova durante o período de transição curricular, não podendo ser revertida. O estudante deve solicitar ao colegiado do seu curso.	PPC do Curso e Manual do Coordenador
TRANCAMENTO DE CURSO	É a suspensão temporária, requerida pelo aluno, de todas as atividades acadêmicas de graduação, sem perda do vínculo regular com a Ufes. O Trancamento de Matrícula poderá ocorrer por solicitação do discente (Trancamento de Matrícula Automático) ou de forma justificada (Trancamento de Matrícula Justificado) e estará condicionado à apresentação de nada consta fornecido pela Biblioteca Central da UFES.	Resolução CEPE nº 26/2011; e Resolução CEPE nº 33/2020.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.2 ESTUDO DE CASO: AMPARO LEGAL

Para realização do estudo de caso na SUGRAD foi selecionado uma das rotinas administrativas listadas no Quadro 3, rotina esta que até pouco tempo não havia uma normativa dentro da universidade que a padronizasse, gerando assim muitas dúvidas na equipe sobre o seu fluxo. A rotina descrita a seguir é o Amparo Legal e tem como objetivo ilustrar e representar uma amostra referente a falta de padronização nos procedimentos administrativos do Setor.

O ano de 2019 foi usado como referência nessa pesquisa pois a partir do dia 17 de março de 2020, o Conselho Universitário, por meio da Resolução nº 4/2020 - Cun, revogada pela Resolução nº 7/2020 - Cun, esta última também revogada pela Resolução nº 23/2020 - Cun, suspendeu as atividades de ensino dos cursos de graduação e de pós-graduação da Ufes devido à situação de Pandemia do COVID-19. Sendo assim, com as atividades acadêmicas suspensas no primeiro semestre e

com retorno das aulas remotas no segundo semestre, o ano de 2020 não refletiu um número real de solicitações de amparo legal.

O Amparo Legal é a previsão legal estabelecida pelo Decreto-lei de n. 1.044 de 21 de outubro de 1969 que garante ao estudante a realização de exercícios domiciliares desde que comprovada, por laudo médico, a condição de doença ou o estado de gestação. O Regime de exercícios domiciliares destina-se aos alunos portadores de afecções congênitas ou adquiridas, infecções, traumatismo ou outras condições mórbidas, determinando distúrbios agudos ou agudizados, caracterizados por incapacidade física relativa, incompatível com a frequência aos trabalhos escolares; desde que se verifique a conservação das condições intelectuais e emocionais necessárias para o prosseguimento da atividade escolar em novos moldes (BRASIL, 1969).

O deferimento da solicitação tem por consequência o abono das faltas do período estabelecido pela Prograd, não podendo ser computadas para fins de reprovação por frequência e a obrigatoriedade de atribuição ao aluno de tarefas domiciliares.

A Instrução Normativa nº 002/2016 – PROGRAD normatiza procedimentos de solicitação de Licença Médica amparada pelo Decreto Lei nº 1.044 de 21 de outubro de 1969, a saber (UFES, 2016):

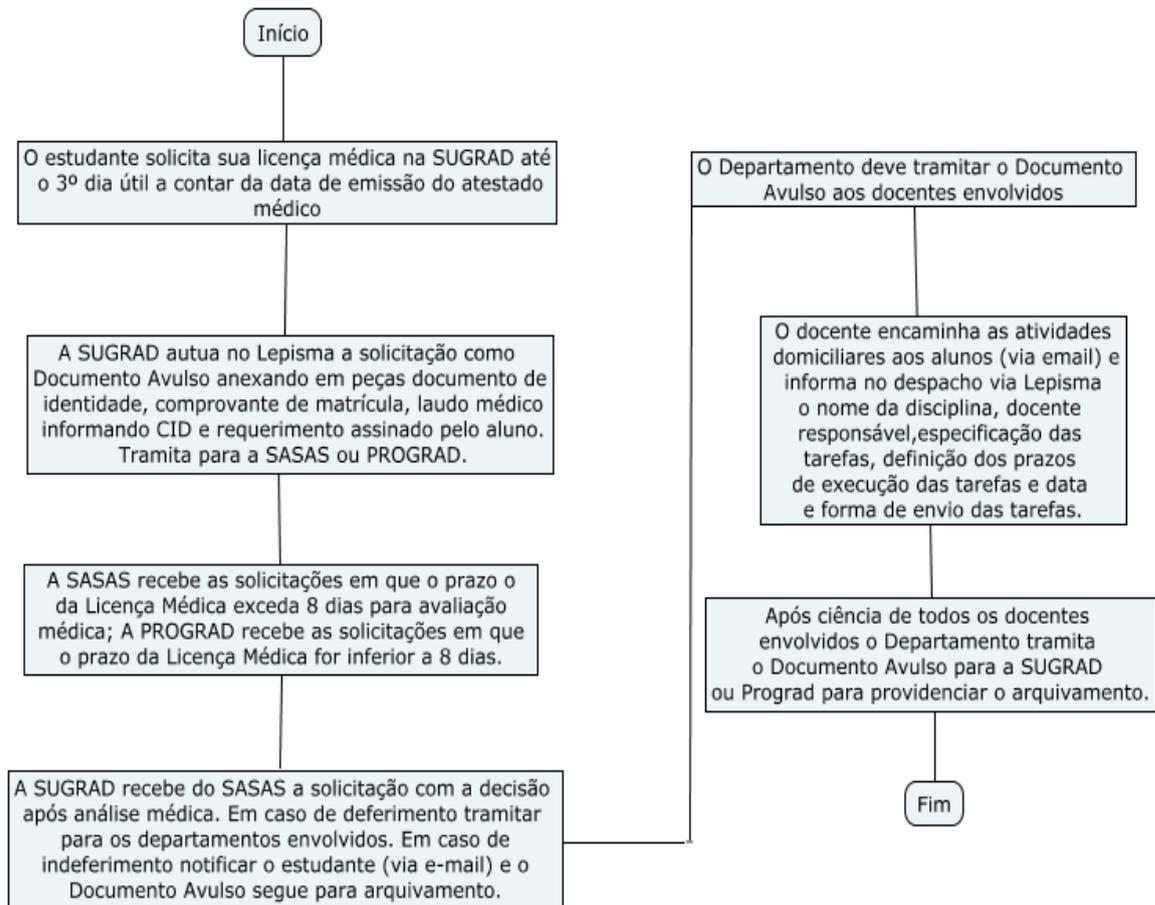
- **Compete ao Estudante:** solicitar sua Licença Médica na SUGRAD até o 3º dia útil a contar da data de emissão do atestado apresentando o documento de identidade, horário individual e laudo médico informando nº da enfermidade (CID). A partir do deferimento da Licença Médica o estudante ou o seu procurador poderá entrar em contato com os professores das disciplinas nas quais se encontra matriculado.
- **Compete à SUGRAD:** receber e autuar no Lepisma a solicitação de licença médica; orientar e esclarecer as dúvidas do requerente; encaminhar a Seção de Atenção à Saúde e Assistência Social (SASAS) somente as solicitações em que o prazo da Licença Médica exceda 8 dias; receber do SASAS a solicitação com a decisão após análise médica, no caso de deferimento preencher formulário padronizado com

os dados da Licença Médica e enviar ao Departamento envolvido; e notificar o estudante no caso de indeferimento de sua solicitação.

- **Compete à PROGRAD:** analisar as solicitações das Licenças Médicas em que o prazo for inferior a oito dias e nas solicitações deferidas, preencher formulário padronizado com os dados da Licença Médica e enviar ao Departamento envolvido; decidir pelo deferimento ou não da solicitação da Licença Médica, tomando como base os pareceres da PROGEP e do Departamento de Assistência à Saúde (DAS).
- **Compete ao SASAS ou PROGEP/DAS:** receber a solicitação de licença médica, agendar com o estudante a avaliação médica; emitir parecer após a avaliação médica; decidir qual o prazo máximo permitido para afastamento do estudante; e encaminhar o documento avulso a SUGRAD.
- **Compete ao Departamento ao qual a disciplina encontra-se vinculada:** receber o documento avulso encaminhado pela SUGRAD ou PROGRAD; dar ciência aos docentes envolvidos e fornecer ao aluno os contatos dos docentes, quando assim solicitado.
- **Compete ao Docente:** prescrever trabalhos domiciliares levando em consideração o prazo da Licença Médica, o conteúdo e a carga horária trabalhados em sala de aula, de modo a evitar prejuízo no aprendizado. Encaminhá-los ao estudante com prazo definido para devolução; receber e avaliar as atividades e dar ciência do resultado ao estudante.

Esclarecimento: a Instrução Normativa 002/2016 – PROGRAD refere-se a PROGEP/DAS como sendo o setor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/Diretoria de Atenção à Saúde responsável pela avaliação médica das solicitações realizadas em Vitória. No *Campus* Alegre o setor equivalente é o SASAS.

Figura 1 - Esquema de etapas do Amparo Legal de acordo com a Instrução Normativa nº 002/2016 – PROGRAD



Elaborado pela autora (2021).

No período de 01 de janeiro de 2019 a 31 de dezembro de 2019 foram autuados 3.251 documentos na SUGRAD contemplando as diversas rotinas administrativas citadas no Quadro 3. Esse total de protocolos realizados no ano de 2019 foi extraído do Relatório 03.02.09 - Consulta Documentos Eletrônicos no SIE. Dentre este total de protocolos no ano de 2019, 149 foram documentos avulsos autuados com o assunto Amparo Legal/ Decreto – Lei nº 1044/69.

No dia 10 de novembro de 2020 foi feita uma busca no SIE através do Relatório 03.02.09 - Consulta Documentos Eletrônicos com o assunto Amparo Legal, tendo como setor de procedência dos documentos avulsos a SUGRAD e os 17 colegiados de curso referente ao período de 01 de janeiro de 2019 a 31 de dezembro de 2019 e foram encontrados 149 documentos autuados com a solicitação de Amparo Legal/ Decreto – Lei nº 1044/69, conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2 – Quantitativo de documentos avulsos Amparo Legal (Decreto-lei nº 1.044/69)

Procedência	Número de documentos avulsos
Colegiado do curso de Agronomia	15
Colegiado do curso de Ciências Biológicas - Bacharel	6
Colegiado do curso de Ciências Biológicas - Licenciatura	4
Colegiado do Curso de Engenharia Florestal	12
Colegiado do Curso de Engenharia Industrial Madeireira	15
Colegiado do Curso de Engenharia de Alimentos	9
Colegiado do Curso de Engenharia Química	9
Colegiado do Curso de Farmácia	11
Colegiado do Curso de Física	1
Colegiado do Curso de Matemática	0
Colegiado do Curso de Ciência da Computação	0
Colegiado do Curso de Geologia	12
Colegiado do Curso de Medicina Veterinária	15
Colegiado do Curso de Nutrição	13
Colegiado do Curso de Química	5
Colegiado do Curso de Sistemas de Informação	5
Colegiado do curso de Zootecnia	9
SUGRAD	8
Total geral	149

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Diante disso cada um dos 149 documentos avulsos foi analisado no Lepisma com base na seguinte legislação e normativa: Decreto-lei nº. 1.044 de 21 de outubro de 1969 e Instrução Normativa nº 002/2016 – PROGRAD. E assim foram identificados os prováveis problemas na padronização quanto a Procedência; Peças; Assunto; Tramitação; e Despacho.

Observa-se pelo Gráfico 1 que para a análise da procedência dos dados investigados o Colegiado de curso deu origem a 94,60% dos documentos avulsos autuados no ano

de 2019 com o assunto Amparo Legal. Por conseguinte, foram autuados 5,40% tendo como procedência a SUGRAD. Tendo como base o arranjo institucional da Ufes implementando após a Resolução n. 44/2015, este resultado era esperado uma vez que há 17 colegiados no organograma do CCAE/CCENS, enquanto na estrutura administrativa do *Campus* de Alegre possui apenas uma Secretaria Única de Graduação (SUGRAD). A Resolução n. 11/1987 é a que estabelece as normas de funcionamento dos colegiados, aonde diferentes ações podem ser realizadas através da figura de seu coordenador. Desta forma, cada curso por meio de seu Colegiado busca cumprir com suas atribuições, que muitas vezes implicam no uso do Lepisma.

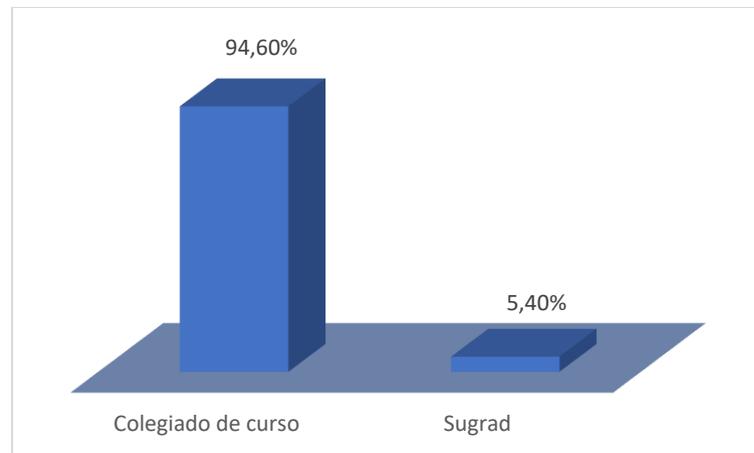


Gráfico 1 – Procedência dos dados analisados sobre a rotina administrativa Amparo Legal.

No Gráfico 2 verifica-se que dentre as peças anexadas pela SUGRAD e os Colegiados de Curso no ano de 2019 para documentos avulsos que tratam sobre Amparo Legal, 14,20% apresentam alguma falha na ausência de documentos solicitados conforme Instrução Normativa nº 002/2016 – PROGRAD, tornando-se insatisfatório. Embora tenha sua ocorrência numa menor proporção comparativamente a anexação de peças satisfatórias, os eventos inconsistentes na comunicação entre SUGRAD, Departamentos, PROGRAD e SASAS comprometem a ação na instituição, de modo que os procedimentos administrativos autuados no Lepisma podem, por exemplo, atrasar, inviabilizar a demanda de serviços ou ainda gerar retrabalho, fatos estes que são contrários a eficiência administrativa e que, portanto, exige mecanismos que aumentem a sua eficácia.

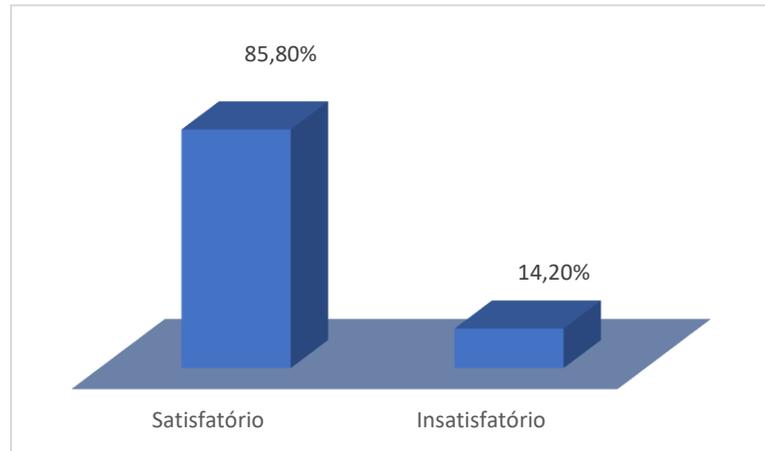


Gráfico 2 – Avaliação das peças anexadas pela SUGRAD e Colegiados nos Documentos Avulsos, sobre a rotina administrativa Amparo Legal, durante o ano de 2019.

Ao se investigar as inconsistências aparentes observadas na anexação de peças com a procedência SUGRAD no ano de 2019, constatou-se que em 100% dos casos o motivo apontado foi a ausência do documento de identidade (RG). O predomínio da mesma inconsistência foi observado nas peças anexadas com a procedência Colegiados de Cursos, aonde a maioria (44,45%) se relaciona a falta de RG nos documentos enviados (Gráfico 3). A ausência de documentação de identificação do aluno durante a tramitação de documentos via Lepisma pode estar relacionada a falta de conhecimento da Instrução Normativa e ausência de padronização na rotina administrativa. Dessa forma, sem o conhecimento necessário, o servidor pode ter sido movido pela empatia ao solicitante ou por senso de compromisso com o serviço público. Destaca-se, porém, que na visão de Santos e Vicentin (2012, p. 1) o servidor deve “[...] ter competência técnica para poder aperfeiçoar seus processos e rotinas de trabalho”, ações estas indispensáveis para aperfeiçoar a melhoria contínua da gestão pública.

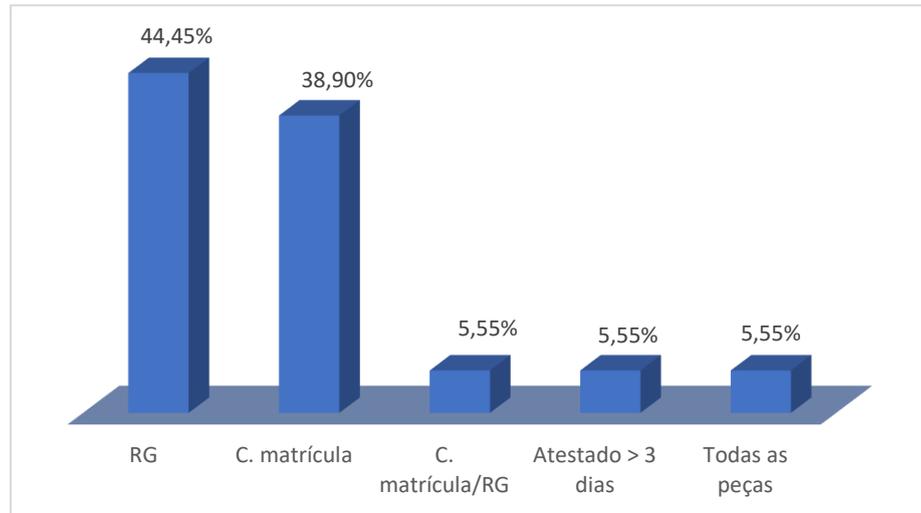


Gráfico 3 – Inconsistências observadas na anexação de peças nos documentos avulsos com procedência Colegiados de Curso no ano de 2019.

No Gráfico 4 verifica-se que entre as tramitações realizadas pela SUGRAD e os Colegiados no ano de 2019 nos documentos avulsos sobre Amparo Legal, 10,80% foram insatisfatórias. Embora haja o predomínio de encaminhamentos corretos nas tramitações, a inconsistência ao encaminhar o documento avulso com a solicitação do aluno pode ocasionar atraso na resolução das demandas administrativas dos setores envolvidos e um desgaste para o aluno. Neste sentido, tanto Colegiados de curso como a SUGRAD deixam de cumprir o seu papel público, conforme descreve Cavalcante (2016, p. 1): a Administração Pública “[...] tem como principal propósito a promoção do bem comum, do interesse coletivo, que representa a concretização, numa síntese, de um emaranhado de anseios, interesses e necessidades contraditórias de uma sociedade complexa”. Vê-se, desta maneira, que somente através da busca pela melhoria constante se dará o aperfeiçoamento diário na execução das atividades.

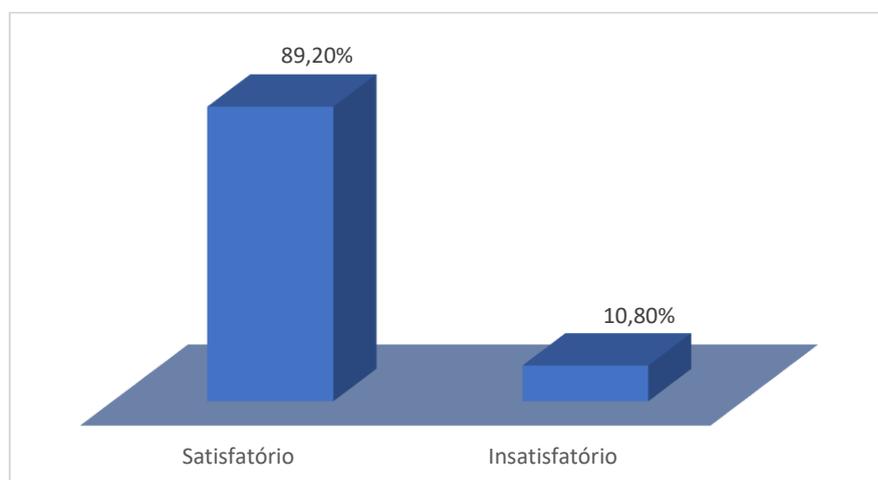


Gráfico 4 – Avaliação de tramitações realizadas pela SUGRAD e Colegiados durante o ano de 2019, sobre a rotina administrativa Amparo Legal.

Na análise de inconsistências aparentes observadas na avaliação de tramitações emitidas pela SUGRAD, constatou-se que em 100% dos casos a tramitação foi realizada para o setor errado. As suposições sobre esta questão podem correlacionar-se ao fato de que talvez as peças tramitadas apresentassem assuntos com interpretação dúbia, levando o servidor ao erro, ou, em última análise, o desconhecimento por parte do ente público da universidade sobre o destino correto do encaminhamento.

Ao se analisar as inconsistências presentes nas tramitações emitidas pelos Colegiados no ano de 2019 (Gráfico 5), verificou-se que o envio de documentos tramitados para professores e não recebido pelos mesmos é o maior tipo de inadequação (53,80%). A inconsistência em que o documento é tramitado para o professor e não é recebido pode decorrer do fato de que, embora tenha sido enviado corretamente, o docente provavelmente não acessou a caixa de recebimento, uma vez que o Lepisma não possui brecha em seu sistema para a ocorrência de falha no envio. Destaca-se que o Lepisma, enquanto sistema, não possui nenhum recurso com bases na informática que alerte ao professor sobre a necessidade de receber/abrir o documento enviado. O sistema tem papel de destaque na busca pela desburocratização da informação dentro da universidade como parte integrante do projeto Ufes digital. De acordo com Vieira e Lellis (2018, p. 1) o Lepisma é “uma nova proposta de produção e tramitação eletrônica de documentos que visa gradativamente eliminar o uso do papel como suporte documental”. Assim, supõe-se que esta inconsistência seja derivada da ação docente e não do sistema ou do emissor.

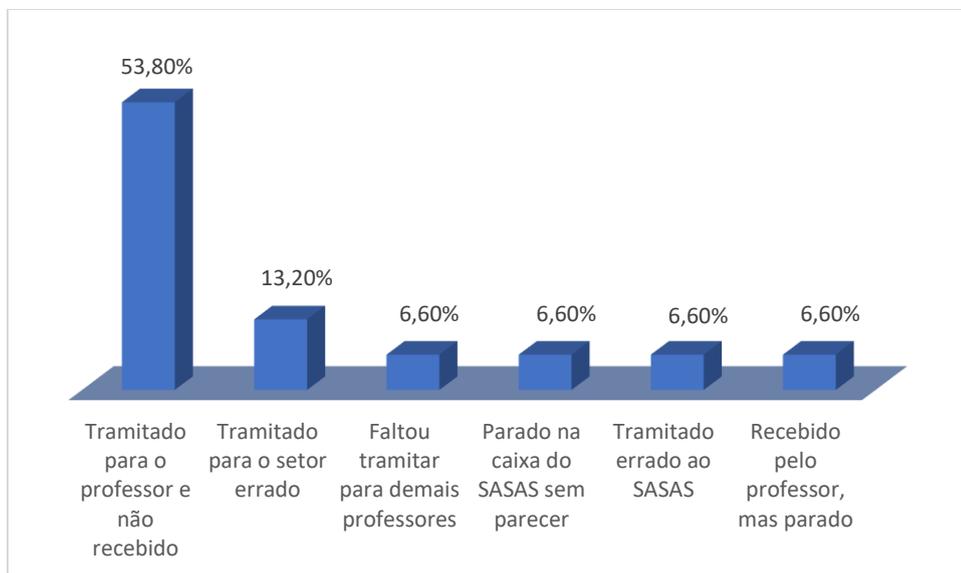


Gráfico 5 – Inconsistências observadas nas tramitações realizadas pelos Colegiados no ano de 2019, sobre a rotina administrativa Amparo Legal.

Os despachos devem seguir o modelo padrão disponibilizado pela Instrução Normativa nº 002/2016 – PROGRAD. Ao se analisar os despachos emitidos pela SUGRAD e os Colegiados de Curso no ano de 2019, sobre protocolados tratando de amparo legal, viu-se que 2,70% apresentaram alguma falha em seu preenchimento, tornando-se insatisfatório (Gráfico 6). O despacho é “um documento oficial administrativo com a manifestação de uma autoridade com poder de deliberação, produzido, comumente, a partir de provocação de parecer, ofício ou requerimento” (MARTINS, 2011, p. 2). Percebe-se, pelo resultado obtido, que a pequena margem de inconsistência insatisfatória indica que os servidores e professores descrevem de modo adequado os termos dos despachos.

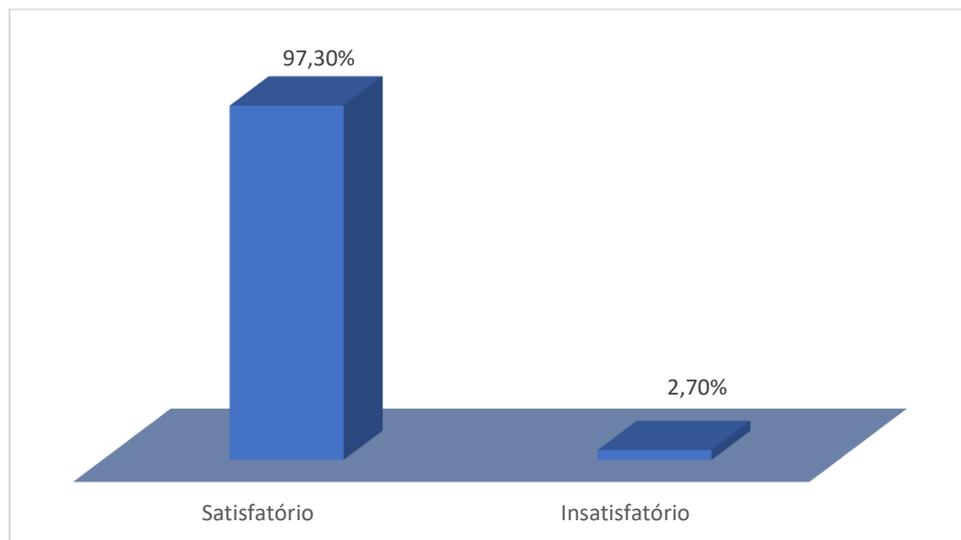


Gráfico 6 – Avaliação dos despachos emitidos pela Sugrad e colegiados durante o ano de 2019, tratando sobre documentos avulsos sobre a rotina administrativa Amparo Legal.

Quanto aos despachos com a procedência SUGRAD no ano de 2019, viu-se que não foi observada nenhuma inconsistência aparente nos despachos analisados. O resultado obtido é harmonioso com o princípio da eficiência no setor público. Neste sentido, Saraiva (2014, p. 1) afirma que a eficiência se dá no “[...] modo de atuação do agente público (....) onde é esperado que este desempenhe da melhor forma possível as suas atribuições obtendo os melhores resultados”. Assim, supõe-se relacionar-se a eficiência ao fato de que os servidores do SUGRAD, por serem lotados neste setor, aperfeiçoam-se cotidianamente, tornando a atividade de elaborar o despacho mais eficiente, garantindo assim mais habilidade ao lidar com esta forma de comunicação.

Investigando-se as inconsistências presentes nos despachos realizados com procedência Colegiados de curso no ano de 2019 (Gráfico 7), verificou-se que a ausência do número dos documentos avulsos foi o maior tipo de inadequação (50,00%). Por sua vez, novamente se observa que houve um maior tipo de inconsistências entre os documentos com procedência Colegiados de cursos quando comparado ao SUGRAD.

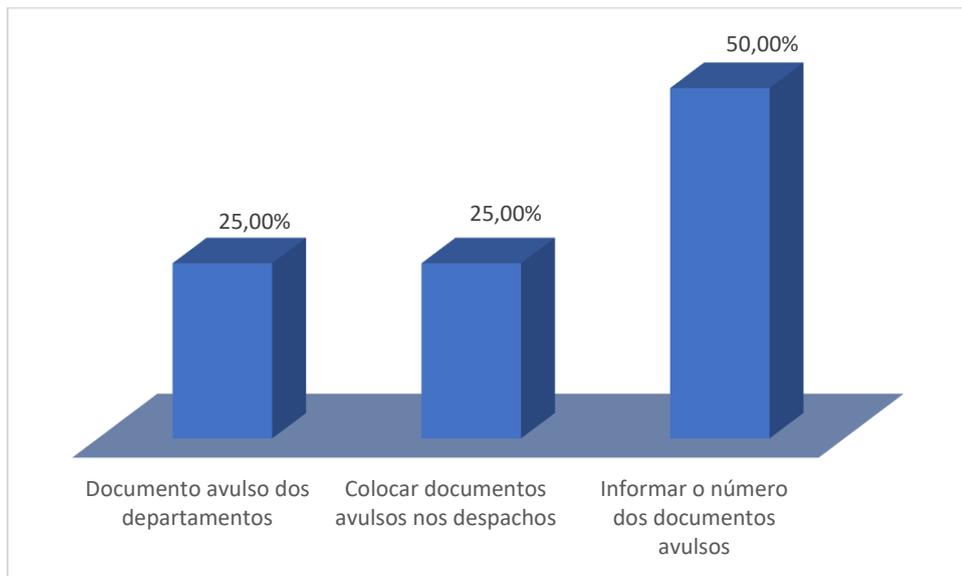


Gráfico 7 – Inconsistências observadas nos despachos realizados pelos Colegiados no ano de 2019.

Observa-se pelo Gráfico 8 que na avaliação geral dos documentos avulsos com procedência SUGRAD e Colegiados de curso, durante o ano de 2019 sobre Amparo Legal, que 15,55% dos documentos analisados não estavam completos. A tramitação de documentos incompletos reduz a eficiência administrativa por levar ao retrabalho tanto o emissor como o receptor da mensagem. Outra informação que este dado também pode indicar é a falta de perícia quanto as exigências de cada peça. Embora haja um número reduzido de ocorrência de documentos incompletos comparativamente aos completos, essa presença impede o aumento da eficiência. Neste sentido, sob a ótica de Shuler (2013, p. 52) “[...] a eficiência abrange não só a melhoria na prestação do serviço e a produtividade, mas também a perfeição do trabalho e a sua adequação técnica aos fins visados pela Administração”.

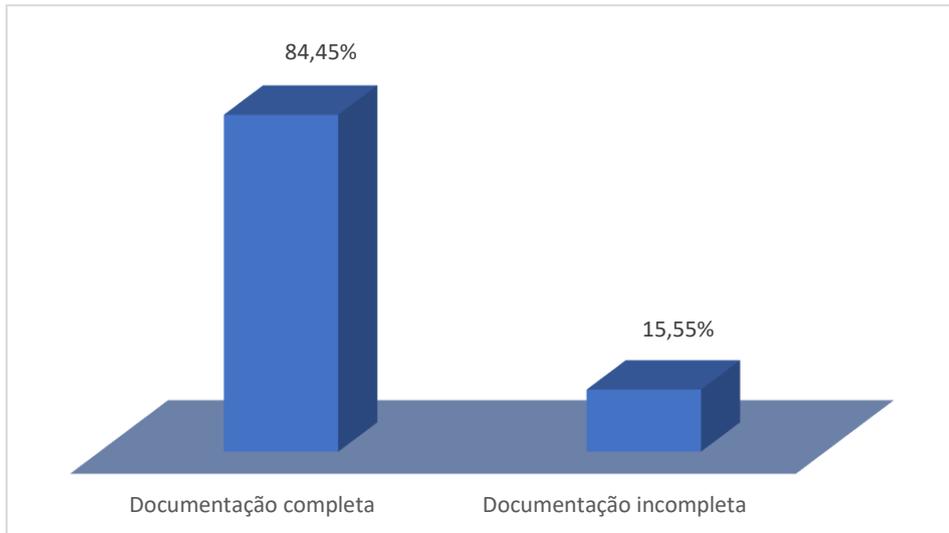


Gráfico 8 – Avaliação geral dos documentos autuados com procedência Sugrad e Colegiados de curso durante o ano de 2019 sobre a rotina administrativa Amparo Legal.

Quanto aos documentos avulsos incompletos versando sobre amparo legal e autuados com procedência SUGRAD no ano de 2019 (Gráfico 9), viu-se que a ausência do documento de identidade foi a principal inconsistência observada (70,00%). A resposta para esta questão pode encontrar respaldo na minha experiência empírica durante a atividade laboral. Deste modo, este resultado pode ser explicado pelo fato dos servidores não estarem atentos ao Manual de Rotinas Acadêmicas disponibilizado no *site* da PROGRAD, onde lista o documento de identidade como item exigido para autuar a solicitação de Amparo legal pelo aluno, outra situação é que muitas vezes no momento de atendimento o discente se encontra impossibilitado de comparecer a SUGRAD devido a sua condição de doença e um parente mais próximo do aluno comparece com o requerimento geral preenchido pelo aluno e laudo médico, sem a identidade do aluno, e assim a solicitação de Amparo legal acaba sendo autuada.

Outro indicativo é que o Amparo legal ficou por muitos anos sem uma normativa dentro da UFES para orientar o servidor como proceder e padronizar os atendimentos, levava-se em consideração apenas o Decreto-Lei nº1044 de 1969, que era até então o que norteava a ação no setor, e somente em 2016 foi implementada uma Instrução Normativa pela PROGRAD com o detalhamento desta rotina administrativa, com isso os servidores ficaram por muitos anos trabalhando na incerteza de como protocolar e encaminhar esta demanda.

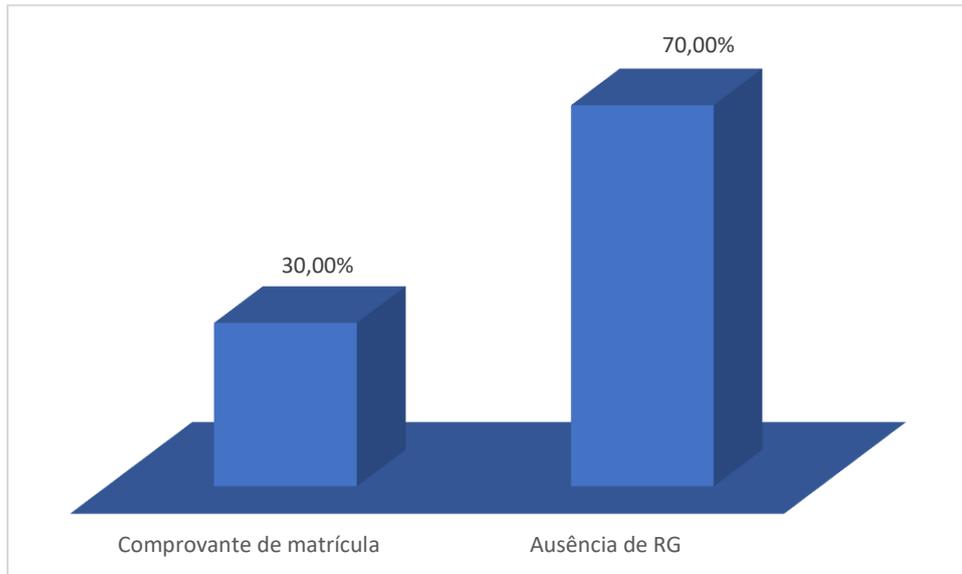


Gráfico 9 – Inconsistências observadas na avaliação geral dos documentos autuados com procedência SUGRAD versando sobre a rotina administrativa Amparo Legal durante o ano de 2019.

Nota-se no Gráfico 10 que dentre os documentos autuados com procedência os Colegiados de curso durante o ano de 2019, tratando sobre amparo legal e que estavam incompletos, 50,00% se tratavam da falta do comprovante de matrícula. O comprovante de matrícula é uma peça essencial ao protocolado pois comprova quais são as disciplinas que o aluno está matriculado e assim o servidor consegue identificar para qual departamento/docente deve tramitar o documento avulso. Configurando assim numa inconsistência na documentação com procedência colegiado de curso.

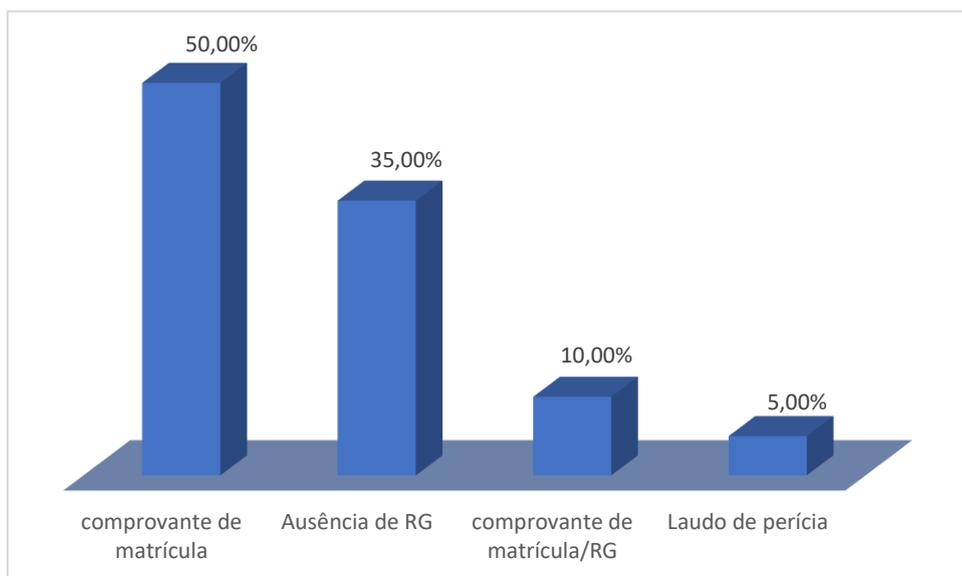


Gráfico 10 – Inconsistências observadas na avaliação geral dos documentos emitidos pelos Colegiados durante o ano de 2019.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela eficiência na administração pública tem desafiado os gestores destas entidades, primeiramente pela complexidade que é gerir um órgão cuja demanda é sempre intensa como a SUGRAD e Colegiados de curso, posteriormente porque nem sempre as mudanças nas rotinas acadêmicas acompanham o aprimoramento e qualificação dos servidores. Neste sentido, uma investigação criteriosa como a realizada neste trabalho pode se notabilizar pelas contribuições que poderá fornecer a instituição.

Ao começar esta pesquisa, diante do problema identificado, foi definido o objetivo geral de propor a padronização e a orientação sobre os procedimentos administrativos desempenhados no sistema de Protocolo-Web da Secretaria Única de Graduação. Desmembrando nos objetivos específicos que são identificar como o sistema de Protocolo-Web pode ser otimizado em relação aos procedimentos administrativos de uma secretaria acadêmica; conhecer as características e requisitos dos procedimentos administrativos da SUGRAD e da ferramenta Lepisma para a padronização do fluxo das rotinas administrativas do setor; e identificar elementos importantes para a padronização de procedimentos administrativos e gestão do conhecimento no setor público.

No caso do primeiro e segundo objetivos específicos pode-se dizer que foram atendidos pois as rotinas foram identificadas, foram descritos o fluxo dos documentos no Lepisma e uniformizadas as rotinas administrativas da SUGRAD conforme apresentado no Produto Técnico Tecnológico proposto neste trabalho. Quanto ao último objetivo a pesquisa motivou vários estudos em livros, artigos, dissertações e leis que fundamentaram elementos necessários para a padronização administrativa no setor público e o processo digital.

A pesquisa se baseou também em legislações e normativas da Ufes que permitiram a elaboração de um plano para conhecimento e formalização das rotinas administrativas da SUGRAD com a finalidade de reduzir o problema existente, tal plano, resultante como produto técnico desta dissertação, foi aqui denominado como “Material Instrucional: guia prático das rotinas administrativas da SUGRAD

desempenhadas no Lepisma”. Conduzindo a padronização dos serviços prestados pela SUGRAD dentro do Lepisma, com a finalidade de reduzir o problema existente.

Através dos dados levantados, o estudo da rotina administrativa Amparo Legal evidenciou a necessidade de padronização no setor. Com a predominância da procedência de documentos emitidos pelos Colegiados de Cursos comparativamente a SUGRAD, e embora os documentos autuados no ano de 2019 tenha apresentado exatidão em sua maior parte, a presença de inconsistências indica a necessidade de aperfeiçoamento quanto a execução das atividades, fato que contribui positivamente para o aumento da eficiência dos servidores lotados no setor.

A avaliação das peças anexadas pela SUGRAD e Colegiados nos Documentos Avulsos sobre Amparo Legal, durante o ano de 2019, indica que a taxa de 14,20% de inconsistências possa estar relacionada a falta de conhecimento da Instrução Normativa e ausência de padronização na rotina administrativa.

A análise de tramitações praticadas pela SUGRAD e Colegiados sobre Amparo Legal permitiu verificar que 10,80% daquelas realizadas em 2019 apresentaram alguma inconsistência, indicando a necessidade de aprimoramento dos servidores para o aumento da eficiência nesta atividade.

Ao se avaliar os despachos emitidos pela SUGRAD e colegiados durante o ano de 2019, observou-se uma pequena taxa de inconsistência (2,70%), devendo este fato estar associado a natureza deste documento, já que o despacho se trata de uma manifestação do setor responsável pela decisão ou encaminhamento do protocolo.

Uma análise geral dos documentos autuados com procedência SUGRAD e Colegiados de curso durante o ano de 2019, sobre Amparo Legal, permitiu verificar que 15,55% estavam incompletos, demonstrando mais uma vez a necessidade de padronização nestes documentos, bem como falta de conhecimento da Instrução Normativa.

Este trabalho foi elaborado no cenário da administração pública, sendo que o estudo aconteceu numa instituição de ensino superior pública. Dessa forma o Produto

Técnico resultante segue a linha de pesquisa 1 do Programa de Mestrado em Gestão Pública (PPGGP) que consiste em Política, Planejamento e Governança Pública; inserido nessa linha encontra-se o Projeto Estruturante 1 Governo, Políticas públicas e Planejamento.

Concluído o produto técnico o novo propósito, a partir de agora, será apresentá-lo à chefia da SUGRAD e compartilhá-lo com os servidores do setor para torná-lo conhecido e reconhecido, ou seja, os servidores precisam enxergar o Material Instrucional como uma ferramenta de trabalho capaz de aperfeiçoar o atendimento e padronizar as rotinas, até torná-lo efetivamente utilizado. Para facilitar o acesso e a visualização o Material Instrucional será compartilhado com todos da SUGRAD utilizando a ferramenta *Drive* do Google, bem como uma pasta compartilhada, que são de uso coletivo por todos os servidores do setor.

Salientamos que este material instrucional não é um produto definitivo, precisa de constante atualização por parte da equipe e pode servir como um impulso para um trabalho futuro, resultando na construção de um instrumento que padronize documentos emitidos pelo setor e outros procedimentos exteriores ao Lepisma referente aos atendimentos realizados pela SUGRAD aos Colegiados de Cursos e às Câmaras Locais de Graduação. Ao construirmos o Material Instrucional compreendemos a proporção e a importância do trabalho realizado pela SUGRAD junto aos Colegiados de Curso e aos discentes.

Contudo pode-se dizer que os resultados técnicos encontrados são importantes para a instituição pesquisada pois orientará os técnicos administrativos lotados no setor, otimizando as rotinas de trabalho e servirá como modelo e inspiração para outros setores da universidade.

6. REFERÊNCIAS

ARANTES, G. M.; ARAÚJO, C. DA S.; BEZERRA, I. C.; SILVA, E. B. F.; SILVA, L. E. F. A utilização dos recursos tecnológicos na gestão documental: uma análise do SIPAC-UFPB. **Informação & Informação**, v. 23, n. 2, p. 372-394, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto n. 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/decretos-federais/decreto-no-8-539-de-8-de-outubro-de-2015>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Decreto n. 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9094-17-julho-2017-785213-publicacaooriginal-153382-pe.html>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. Decreto no 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, mar. 2020.

BRASIL. Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.129-de-29-de-marco-de-2021-311282132>. Acesso em: 20 maio 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República / Casa Civil**, Subchefia de Assuntos Jurídicos ; coordenação de Gilmar Ferreira Mendes, Nestor José Forster Júnior [et al.]. – 3. ed., rev., atual. e ampl. – Brasília: Presidência da República, 2018. 189 p.

BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração on line**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2000.

CASTRO, R. B. de. **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública**. In: 30º Encontro da ANPAD, Salvador, setembro de 2006. Disponível em: <https://biblioteca.isced.ac.mz/bitstream/123456789/172/1/ARTIGO%20-%20enanpad2006-apsa-1840.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

CAVALCANTE, R. C. MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.l.], v. 3, n. 5, jun. 2016. Disponível em: <http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/84>. Acesso em: 15 jun. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: *Campus*, 2000.

CHOO, C. W. **Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CURY, A. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 8 ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2005.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2020: Disponível em: <https://www.dicio.com.br/sistematizar/>. Acesso em: 08 set. 2020.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. de F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 3-25, 2014.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 71-88, 2018.

JONES, G. R. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7º. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento: a importância** de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAÚJO, M. A. D. de. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1507-1530, 2015.

MAÇANEIRO, M. B.; CATCZU, T. S.; LARA KORCHAQUE de, E. Assessoria executiva na padronização e organização de processos administrativos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3, n. 1, p. 109-133, 2012.

MARTINS, C. F. N. **O Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento. 2008. Disponível em: <https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/32602-39847-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

MARTINS, N. do R. **Manual de Recomendações para a produção de Atos administrativos**. Campinas: Unicamp, 2011.

MAZZON, J. A. Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 05, p. 747-770, 2018.

MOTA, M. M. P. E. Metodologia de pesquisa em desenvolvimento humano: velhas questões revisitadas. **Revista Psicologia em Pesquisa**, v. 4, n. 2, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, A. H. **Ferramenta colaborativa online de suporte administrativo das secretarias departamentais da UFES**. Tese (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, 2019. Disponível em: <http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_13701_1.%20Disserta%E7%E3o%20Final.pdf>. Acesso em: 08 set. 2020.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estrutura Organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, de P. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PÔRTO, J. L. C. **A padronização de processos em coordenações de cursos de graduação de uma universidade federal**. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4658/PORTO%2c%20JOSE%20LEONIR%20CARDOSO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 set. 2020.

QUEIROZ, T. M. V. S. M. de; CÂMARA, M. A. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**: suas características e a área de recursos humanos. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/298339675_Gestao_por_Competencias_e_Gestao_do_Conhecimento_suas_caracteristicas_e_a_area_de_Recursos_Humanos_1. Acesso em: 08 set. 2020.

SANTOS, R. M. dos; VICENTIN, R. Administração Pública: a necessidade de qualificação profissional técnico-científica dos funcionários públicos como fim para um atendimento de excelência aos cidadãos. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3369, 21 set. 2012. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22624>. Acesso em: 14 jun. 2021.

SARAIVA, R. P. C. **Comentários sobre o princípio da eficiência na Administração Pública**. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/29598/comentarios-sobre-o-principio-da-eficiencia-na-administracao-publica>. Acesso em: 14 jun. 2021.

SCHULER, G. C. **Princípio da eficiência nos atos administrativos de império: o caso da DERD/UFES**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

UFES - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Sistema de Arquivo - SIARQ. Protocolo-Web. Legislação**. 2018. [s.l: s.n.]. Disponível em: http://www.ufes.br/sites/default/files/anexo/portaria_no_1269-2018.pdf. Acesso em: 30 ago. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ESPÍRITO SANTO. **Departamento de Administração dos órgãos Colegiados Superiores**. 2019. Disponível em: http://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_22_2019.pdf#overlay-context=resolucoes-de-2019-cun. Acesso em: 09 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ESPÍRITO SANTO. **Política de Governança da UFES**. Portaria nº 1071 DE 11 de maio de 2017. 2017. Disponível em: <http://proplan.ufes.br/politica-de-governanca>. Acesso em: 26 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ESPÍRITO SANTO. Superintendência de Tecnologia da Informação. **Sistemas**. Vitória, ES. 2013. Disponível em: <http://www.npd.ufes.br/sistema-de-informa%C3%A7%C3%A3o-para-o-ensino-sie>. Acesso em: 18 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **A Instituição**. 2020. Disponível em: <http://ufes.br/instituicao>. Acesso em: 14 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Pró-Reitoria de Graduação**. Instrução Normativa nº02/2016 – ProGRAD. Vitória, ES. 2016. Disponível em: https://prograd.ufes.br/sites/prograd.ufes.br/files/field/anexo/instrucao_normativa_n_02_2016_-_prograd.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030**. 2021. Disponível em: https://pdi.ufes.br/sites/pdi.ufes.br/files/field/anexo/minuta_pdi_2021-2030.pdf. Acesso em: 20 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Regimento Interno SUGRAD**. 2016. Disponível em: https://alegre.ufes.br/sites/alegre.ufes.br/files/resolucao_no._007_2016_-_cd_-_regimento_sugrad.pdf. Acesso em: 19 nov. 2020.

VIEIRA, A. P.; LELLIS, J. **Ufes Digital: implantado novo protocolo web**. 2018. Disponível em: <https://www.ufes.br/conteudo/ufes-digital-implantado-novo-protocolo-web>. Acesso em: 15 jun. 2021.

XAVIER, S. C. da S. **Manual de procedimentos para secretarias de coordenação de cursos de graduação**: sistematização da prática na Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/37055/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Sandra%20C%c3%a2ndida%20da%20Silva%20Xavier.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2020.

APÊNDICE A –

	<p align="center">UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA</p>	
---	---	---

Alegre, 25 de outubro de 2021.

**À Chefe da Secretaria Única de Graduação – Setorial
Sul Senhora Déborah Sampaio de Almeida**

Assunto: Entrega de produto técnico

Sr.^a. Chefe da Secretaria Única de Graduação – Setorial Sul,

Tendo sido aprovada no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico/tecnológico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado - Material Instrucional: Guia prático das rotinas administrativas da SUGRAD desempenhadas no Lepisma - resultante da minha pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação do Prof. Dr. Ulysses Rodrigues Vianna.

Atenciosamente,

Gianni Carvalho Machado Guimarães
Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública- PPGGP- UFES

Déborah Sampaio de Almeida
Chefe da Secretaria Única de
Graduação
Setorial Sul - UFES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
DEBORAH SAMPAIO DE ALMEIDA - SIAPE 1918338
Chefe da Secretaria Única de Graduação - Setorial Sul
Secretaria Única de Graduação - Setorial Sul - SUGS/DSGS/PROPLAN
Em 25/10/2021 às 16:37
Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/295709?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
GIANNI CARVALHO MACHADO GUIMARAES - SIAPE 1852140
Secretaria Única de Graduação - Setorial Sul - SUGS/DSGS/PROPLAN
Em 26/10/2021 às 13:25
Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/296245?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ATESTADO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

Atestamos, para fins de comprovação, que recebemos o seguinte produto, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, intitulado: “Guia prático das rotinas administrativas da SUGRAD desempenhadas no Lepisma”, orientado pelo Prof. Dr. Ulysses Rodrigues Vianna, no período de agosto/2019 a julho/2021. Este produto técnico teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida pela servidora Gianni Carvalho Machado Guimarães, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Trata-se de um trabalho que visou analisar o desenvolvimento das rotinas administrativas da SUGRAD, e desenvolver um material instrucional na forma de produto técnico aplicável, com vistas a identificar, uniformizar e padronizar os procedimentos administrativos autuados no sistema eletrônico de protocolo (Lepisma). O produto técnico apresentado aponta soluções para o problema estudado, que é a ausência de padronização nas rotinas administrativas da SUGRAD em Alegre, a fim de otimizar os serviços prestados pela unidade estudada e apresentar um material instrucional para os atuais e futuros servidores do setor, mapeando os processos administrativos autuados no Lepisma e facilitando a compreensão do gestor na execução e no controle dos procedimentos inerentes ao setor.

Alegre, 25 de outubro de 2021.

Déborah Sampaio de Almeida
Chefe da Secretaria Única de Graduação – Setorial Sul - UFES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
DEBORAH SAMPAIO DE ALMEIDA - SIAPE 1918338
Chefe da Secretaria Única de Graduação - Setorial Sul
Secretaria Única de Graduação - Setorial Sul - SUGS/DSGS/PROPLAN
Em 25/10/2021 às 16:37

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/295708?tipoArquivo=0>