

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**GESTÃO POR PROCESSOS: UMA ANÁLISE SOBRE OS REGISTROS E
TRAMITAÇÕES DE INFORMAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE CERTIDÕES NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE SETE LAGOAS - MG**

MARIA GERALDA DA SILVA VIEIRA

Sete Lagoas, 2018

RESUMO

A expedição de certidões na Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, embora pareça simples, em razão de se tratar de transcrição de informações, requer o entendimento e atendimento a diversos fatores. O procedimento trata-se de processo complexo que o presente estudo de caso busca analisar sob a ótica de gestão por processo, objetivando identificar, entre os fatores, o mais influente para o bom desempenho individual e coletivo dos colaboradores. Por meio de estudo descritivo do assunto e pesquisa qualitativa, consideram-se os fatores primeiramente na visão de alguns autores; e por meio de registros, observações e questionamentos aos colaboradores do processo, relaciona-os com a percepção e compreensão obtida destes, possibilitando-se assim avaliar qual ou quais os fatores propícios dependem de mais ou menos atenção. Registra-se, no procedimento, o fator comunicação como o mais relevante, que ocorre através de sistema online que, por sua vez, depende de implantação nos setores e treinamento a todos os envolvidos. Registra-se certa deficiência no entendimento e atendimento a estes fatores, que podem contribuir para os retrabalhos e retificações dos documentos. Sugere-se melhor capacitação para envolvimento de todos e novos estudos que complementem o trabalho.

Palavra-chave: Comunicação; Treinamento e Envolvimento de Todos.

ABSTRACT

The issuance of certificates at the Municipality of Sete Lagoas, although it seems simple, because it is a transcript of information, requires the understanding and attendance to several factors. The procedure is a complex process that the present case study seeks to analyze from the perspective of management by process, aiming to identify, among the factors, the most influential for the individual and collective good performance of the collaborators. Through a descriptive study of the subject and qualitative research, the factors are considered first in the view of some authors; and by means of records, observations and questionings to the employees of the process, relates them to the perception and understanding obtained from them, therefore making it possible to evaluate which favorable factors depend more or less attention. In the procedure, the communication factor is recorded as the most relevant, which occurs through an online system which, in turn, depends on the implantation in the sectors and training to all those involved. There is a certain lack in understanding and attending to these factors, which can contribute to the reworking and readjustment of documents. It is suggested better training for the involvement of all, and new studies that complement the work.

Keywords: Communication, Training and Involvement of All.

1. INTRODUÇÃO

Buscando atender de forma satisfatória aos princípios da Administração Pública, enfatizando o princípio da Eficiência, a compreensão sobre a gestão por processos se faz cada vez mais necessária entre os gestores públicos.

A gestão por processos, segundo Vinheiros (2008) trata-se de uma prática muito utilizada para a reconstrução da visão estratégica exigida pela sociedade, que adquire grande importância por facilitar práticas de trabalhos tornando-os mais eficientes e eficazes. Trabalhando o desenvolvimento de competências da sua equipe, o Gestor Público garante grande avanço rumo ao sucesso dessa responsabilidade.

Vale considerar que a inexistência de concorrência nos serviços públicos não deixa opções de busca pelo cidadão, elevando o grau de responsabilidade do servidor no cumprimento de suas tarefas.

No contexto de tarefas a que se refere, encontra-se o município de Sete Lagoas, com população estimada de 236.228 habitantes, sendo 328,32hab/Km², conforme dados do IBGE (2017). Existem na cidade, conforme pesquisa no local, dois cartórios que têm por finalidade registrar os loteamentos; as construções; as retificações de áreas; os desmembramentos; entre outros exigidos.

As documentações exigidas pelos referidos cartórios tratam-se de certidões expedidas pela prefeitura. Os dados para expedição de tais documentos, além de documentação pessoal e individual de cada caso, constam em diversos departamentos / setores da Prefeitura, e por isto o processo precisa ser informado e tramitado de um setor para o outro até as informações serem concluídas.

A tramitação dos processos de certidões elaboradas na Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, ocorre da seguinte forma: a certidão é requerida no Setor de Protocolo de onde é gerado o número do processo e este tramitado para os setores correspondentes para o registro da informação. Os processos chegam ao Setor de Certidões, onde as informações são transcritas, observando as informações registradas; assinadas e enviadas novamente ao ponto inicial, para ser entregue ao requerente. A maioria destas informações tramita via sistema *online*, outras tramitam, também, via protocolo em caderno (documento físico), sendo que estas dependem de análise e assinatura do Departamento Jurídico antes da conclusão.

Conforme registros no sistema *e-cidade*, usado para o procedimento e disponível para consulta do contribuinte no site www.setelagoas.mg.gov.br, observa-se que em

determinados setores, alguns processos permanecem sem informação por mais tempo. Ocorre também de certidões retornarem, após a entrega ao requerente, para serem retificadas.

Além da real compreensão de sua responsabilidade no repasse de informações, cabe ainda ao servidor driblar fatores negativos e comuns às instituições públicas, como treinamento inadequado; equipamentos obsoletos ou escassos; excesso de burocratização e a rotatividade de funcionários. Para Alves e Guedes (2012) estes fatores, além de não privilegiar a eficiência, interferem na qualidade do serviço prestado, podendo ainda desmotivar os funcionários.

O primeiro pressuposto diz respeito aos critérios usados para registrar e tramitar as informações para elaboração das certidões, no sentido de entendimento relativo aos conceitos inerentes ao processo. Mendonça (2012) referindo-se a estes conceitos, quais sejam: passos, tarefas e atividades; esclarece que “o somatório de passos concorre para a formação de uma ou mais tarefas, que, por fim, e sob uma perspectiva de acréscimo, culminam por fazer uma atividade” (MENDONÇA 2012, p. 43).

A resistência às mudanças, inerentes a alguns indivíduos, mais especificamente nos setores públicos, torna-se relevante à medida que se busca melhoria contínua nos processos. Importante também é o grau de motivação dos colaboradores. Neste caso, estariam os colaboradores do processo, motivados o suficiente para aceitar as mudanças impostas pela organização?

O procedimento de informação de certidões exige formação de mais de uma equipe de trabalho e existe a convivência entre pessoas de diferentes ideologias, portanto, há necessidade de gestão das pessoas que irão registrar e tramitar os processos até chegar ao contribuinte / usuário final. Questiona-se o procedimento da organização, quanto ao cumprimento deste papel.

A comunicação adequada, além de primordial, deve se apresentar como ponto chave para o procedimento em questão. Para que a comunicação entre os colaboradores seja eficaz, além da parte cognitiva de cada um, faz-se importante o conhecimento relativo aos materiais disponíveis (telefone, protocolos, sistema *online*, etc.) que por sua vez, depende de treinamento.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar a qualidade no serviço de informação de certidões no município de Sete Lagoas - MG. A partir da identificação de possíveis fatores negativos na qualidade dos serviços fez-se um diagnóstico sobre as razões de queixas internas e externas referentes a tal serviço, bem como uma avaliação das dificuldades encontradas pelos colaboradores na realização da tarefa.

A pesquisa teve como objetivo específico identificar o fator ou fatores mais influentes para melhor desempenho no processo de informação e tramitação de certidões no sentido de agilidade e de diminuição de retrabalhos.

Tal estudo torna-se relevante, no que diz respeito à necessidade em conhecer os pontos críticos no processo de registro e tramitação das informações para elaboração das certidões expedidas pela Prefeitura Municipal de Sete Lagoas, que uma vez conhecidos, facilita a identificação de medidas possíveis para melhoria do serviço, visando ainda proporcionar melhor qualidade no trabalho para os colaboradores e, conseqüentemente, elevar o grau de confiabilidade dos serviços públicos prestados.

Justifica-se ainda reconhecer que, para gerenciar servidores formados por equipe de trabalho, cuja finalidade seja garantir uma prestação de serviço que satisfaça às demandas dos usuários da Administração Pública, deve-se atentar às mudanças no comportamento destes usuários e perceber que eles estão cada vez mais conscientes de sua importância e mais exigentes quanto à qualidade no atendimento às suas necessidades.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO E CONCEITUAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Todo contexto de atividades exercidas dentro de organizações privadas ou públicas, podem ser definidos como processos. “Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000 p. 7). Na visão do mesmo autor, além de materiais, equipamentos ou outros bens tangíveis, os *inputs*, podem ser informações e conhecimento.

Mendoza (2012) define processos como quaisquer contextos de atividades desde a origem ou entradas / solicitação, realização ou transformação de insumos objetivando a produção de bens ou serviços que, em alguns casos, podem servir como novos elementos de entrada para outras atividades subsequentes.

A Gestão por Processos é, segundo Vinheiros (2008, p. 11) “uma prática muito utilizada para a reconstrução da visão estratégica exigida pela sociedade moderna, facilitando os trabalhos tornando-os mais eficientes e eficazes”. A autora ainda defende que, a partir do desenvolvimento de liderança de grupo, de conhecimento, de gerenciamento e de ligação entre pessoas, torna-se possível a visão de gestão baseada nos elementos básicos do processo,

quais sejam: tarefas executadas; reuniões realizadas; decisões tomadas; metas alcançadas e resultados produzidos pelo processo.

A compreensão dos processos de trabalho, no contexto de atendimento às necessidades dos usuários finais dos serviços públicos, de acordo com Oliveira e Grohmann (2016) revela-se essencial para o gestor público na medida em que proporciona a análise da atuação das pessoas, devendo se tornar alvo de consciência estratégica. E, sob este ponto de vista, segundo opinião dos mesmos autores, a análise de processos organizacionais contribui para a identificação dos esforços que agregam valor ao serviço e das situações que geram perdas, que uma vez identificadas, devem ser mudadas.

2.2 FATORES PROPÍCIOS À GESTÃO POR PROCESSOS.

A Estrutura de uma organização trata-se de um fator relevante à gestão por processos e, segundo Spechet e Bistrof (2016) pode ser avaliada sob dois pontos vistas, estrutura física (material) e estrutura (laboral) subjetiva. “Faz sentido definir uma estrutura organizacional em torno de um processo como fluxo de trabalho” (GONÇALVES 2000, p. 14).

Uma estrutura laboral eficiente, segundo Spechet e Bischoff (2016) pode ser construída a partir do compartilhamento de informações adequado e acessível aos trabalhadores da instituição.

Segundo Brandão e Marra (2015) o ambiente interno pode ser analisado através do conhecimento da estrutura e da cultura organizacional. Para os autores, o modo de planejar e administrar o compartilhamento de informações está diretamente ligado ao “lugar” ocupado por tal compartilhamento e pelos profissionais desta área. Este “lugar” pode ser com relação à estrutura organizacional, por se apresentar nos organogramas, nas descrições de cargos, nos manuais de normas e procedimentos; ou de forma subjetiva por representar outro fator importante que é a cultura organizacional, que por sua vez representa os valores e crenças impregnados nos comportamentos individuais e coletivos.

Compreende-se a constituição de cultura organizacional, segundo Facco et.al (2012) levando-se em conta vários fatores, cuja análise constam dos objetivos para estudo de caso, tais como: o perfil, a motivação e a capacitação de seus colaboradores, o uso de tecnologia, a liderança e a filosofia adotada pela organização. A comunicação interna, na visão de Brandão e Marra (2015) trata-se de um importante mecanismo para o desenvolvimento dos valores e da cultura organizacional.

A Cultura organizacional se caracteriza através do comportamento individual e coletivo dos colaboradores. Mendonça (2012) alerta sobre a necessidade de que o indivíduo inserido em alguma organização adote uma postura reflexiva envolvendo a questão, no sentido de que, na medida do possível, se busque uma linha de conduta pró-ativa que permita, por meio do esforço profissional, contribuir para minimizar o distanciamento percebido entre o modelo estrutural proposto e o seu alinhamento ao desdobramento dos processos administrativos correlatos.

O clima organizacional relaciona-se diretamente com o comportamento acima e, segundo Spechet e Bischoff (2016) está vinculado à motivação, lealdade e identificação com a empresa; e estas, têm relação com fatores externos como as circunstâncias da saúde, a família, os lares e as recreações de seus funcionários. Para Facco et.al (2012) o clima organizacional é determinante para o quadro motivacional dos colaboradores, sendo, portanto fundamental para a organização, que o conheça e o avalie.

Ao conhecer e avaliar o clima organizacional na instituição, segundo Spechet e Bischoff (2016) torna-se possível criar um ambiente de trabalho favorável ao bom desempenho e ainda saber como anda a percepção dos colaboradores quanto aos aspectos mais importantes ligados ao seu ambiente de trabalho.

A gestão das pessoas também depende da referida percepção. Entre os desafios em termos de complexidade, Gonçalves (2000) cita que é bem mais difícil liderar um processo do que uma tarefa, e que na ausência da hierarquia, as pessoas precisam se organizar para garantir o andamento do processo.

Para se valorizar o papel do funcionário, conforme opinião de Vinheiros (2008) é preciso que ocorra o fortalecimento da individualidade, que sejam autorizadas tomadas de decisões essenciais para a manutenção da produtividade e qualidade do processo como um todo, tendo em vista que a cadeia de comando na empresa orientada por processos não se baseia em comando e controle, mas negociação e colaboração, fazendo desaparecer a figura do “chefe”.

Imprescindível ainda é a postura pró-ativa, que segundo Araújo (2004) está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Isto porque todos os participantes da organização precisam correr riscos, antecipando-se no atendimento às novas demandas dos processos, o que requer um foco permanente em resultados.

A melhoria e aprendizado contínuos precisam ser desejados por todos. Severo e Silva (2006) avaliam que a resistência ou medo das mudanças, bem como a inércia, comuns às pessoas que aceitam suas rotinas, os métodos e técnicas que lhe são apresentados sem

maiores questionamentos, cria ao seu redor uma zona de conforto difícil, quando não impossível, de ser modificada. Faz-se necessário a todos os envolvidos, a postura pró-ativa, que segundo Araújo (2004) está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente.

“A gestão por processos traz desafios inéditos em termos de complexidade, já que é relativamente simples explicitar a liderança de tarefa, mas é muito mais difícil tornar explícita a liderança de processo” (GONÇALVES 2016, p.16).

Conforme relatam Alves e Guedes (2012) a gestão dos recursos materiais requer dedicação e eficiência, para tal o gestor lidera e gerencia os recursos humanos, que por sua vez, requerem sensibilidade, respeito e compreensão, além das características individuais, que pedem análise caso a caso. Ou seja, requerem liderança.

“A liderança não poderá ser entendida como razão de uma só pessoa, até porque tem um papel fundamental na criação do ambiente onde se insere com sua equipe” (SPECHET; BISCHOFF, 2016, p. 127).

O espírito de liderança pode alcançar a todos, de forma individual, bem como a organização como um todo. Isto se torna possível conforme sugestão de Araújo (2004) da seguinte forma: primeiro: indicar o que fazer, mas explicar como fazer; segundo: agir de forma a dar exemplo; terceiro: atender primeiro às necessidades básicas; quarto: desafiar a criatividade; quinto: promover mudanças com sabedoria; sexto: reconhecer e incentivar talentos; sétimo: informar ao trabalhador; oitavo: demonstrar comprometimento; nono: fomentar a melhoria contínua; e por fim, décimo: mobilizar a todos, sem exceção.

O gestor público, segundo Alves e Guedes (2012) tem como uma de suas atribuições, a de administrar serviços e isso está ligado diretamente à competência dos que integram a sua equipe de trabalho. O conceito de competência contempla o conhecimento, a habilidade e a atitude. Quando ocorrer de algum colaborador apresentar falha em um destes quesitos, a sagacidade do gestor precisa entrar em ação.

Inicialmente, todo indivíduo precisa ser treinado para desenvolver as funções em uma organização. Segundo Spechet e Bischoff (2016) a forma como os líderes desempenham o seu papel tático frente às pessoas, as oportunidades oferecidas em capacitação e treinamentos, pode criar (e é importante que se crie) um ambiente motivador.

Conforme a visão de Luchesi (2012) o foco no treinamento, para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, vai além do indivíduo isoladamente. É preciso que se crie uma cultura de aprendizagem contínua, em que os

colaboradores aprendam uns com os outros e compartilhem inovações e melhorias práticas com vistas a solucionar problemas organizacionais reais.

Para Alves e Guedes (2012) o treinamento dos servidores públicos deve ser contínuo desde o seu ingresso, bem como no decorrer de suas atividades. Isto é importantíssimo para a manutenção dos processos dentro dos órgãos públicos.

O conhecimento, segundo Gonçalves (2000) faz parte dos *inputs* intangíveis em uma organização. Pereira; Muniz e Lima (2006) o consideram como fonte de individualidade e produtividade e estas advêm das relações de poder.

“A gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos ou no coração dos departamentos, pertence também à organização” (LUCHESE 2012, p. 1). Em contrapartida, os colaboradores usufruem do conhecimento existente na organização.

De acordo com Jannuzzi; Falsarella e Sugahara (2016, p. 109):

A informação é o recurso necessário para a geração do conhecimento, logo não há conhecimento sem informação. Portanto, entende-se que todo e qualquer estudo sobre a gestão do conhecimento e suas teorias deve ter como base o estudo sobre a informação. Mais do que isso, deve ter como base a construção da informação e do conhecimento.

A informação é também um processo de interações que, acordo com Brandão e Marra (2012) se fazem por meio de construção de um canal interno da comunicação, que, por sua vez é o centro de todas as atividades humanas. Para Campos (2015) além de usar palavras corretas e adequadas ao contexto, o emissor deve transmitir à outra pessoa, o receptor, informações, ideias, percepções, intenções, desejos e sentimentos.

Para Kunsch (2006) faz-se necessário uma visão mais interpretativa e crítica da comunicação, que leve em conta os aspectos relacionais, os contextos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo.

Os processos de comunicação e de informação não podem ser dissociados, entretanto, faz-se necessário compreender a diferença entre as duas coisas. “O ato de informar é unilateral, enquanto comunicar diz respeito a algo comum, isto é, fazer-se entender de forma a provocar reações a cada uma das pessoas envolvidas na conversa” (SPECHET 2016, p. 130, apud, GIL 2001).

A comunicação e a informação fazem parte de processo único para informação das certidões, e para tanto, usam-se as novas tecnologias da comunicação, que “[...] com o

avanço da internet e dos aparelhos eletroeletrônicos, permitiram que as pessoas organizassem e transformassem suas vidas e tivessem acesso ao conhecimento” (CAMPOS 2015, p. 14).

Com vistas a melhorias na qualidade dos processos, bem como na praticidade e agilidade, segundo Rosseti e Morales (2007, p 124) “a evolução tecnológica atinge praticamente todas as atividades e favorece a veiculação livre e rápida de informações”. Usada também como ferramenta de comunicação e gestão empresarial, de forma a manter as organizações e as pessoas operantes e competitivas nos mercados em que atuam.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ESTUDO DE CASO

O município de Sete Lagoas, Minas Gerais, no último censo em 2010, registrou uma população de 214.152 pessoas e, em 2017, teve sua população estimada em 236.228, segundo dados do IBGE (2017). A cidade conta com dois Cartórios de Registro de Imóveis, nos quais os cidadãos registram seus imóveis, averbam construções, desmembramentos e outros. Na Prefeitura Municipal, nos Departamento de Licenciamento de Obras; Topografia; Patrimônio e Cadastro Imobiliário, onde se encontram as informações que são transformadas em certidões para serem apresentadas nos Cartórios.

O procedimento de registro e tramitações das informações se faz, conforme pesquisa de observação, da seguinte forma: o processo é requerido no Setor de Protocolo ou no Departamento de Licenciamento de Obras (para averbações de construções) e, com base na solicitação de cada um, as informações são registradas em papel ou sistema *online* e tramitadas, via sistema *online* e ou protocolo de caderno, para o setor correspondente.

As certidões de que se tratou este estudo, se referem àquelas para serem apresentadas nos Cartórios de Registros de Imóveis; sendo os departamentos / setores informantes: Protocolo, onde são registradas as solicitações; Licenciamento de Obras, onde também são registrados alguns requerimentos; Patrimônio; Topografia; Cadastro Imobiliário; Cadastro Mobiliário; Procuradoria e o Setor de Certidões, onde são transcritas as informações e as certidões expedidas e assinadas. As certidões que exigem documentação em papel dizem respeito à área de terrenos (desmembramentos, loteamentos, medidas e confrontações e unificações de área). Estas, após a transcrição das informações e assinaturas (antes de entregar ao requerente) são encaminhadas ao Departamento Jurídico na Procuradoria Geral do

Município, para serem analisadas, assinadas e devolvidas ao Setor de Certidões onde são assinadas pelo Secretário Adjunto e então encaminhadas para serem entregues ao requerente.

O tipo de pesquisa realizado foi *Estudo de Caso*, por se tratar de uma situação em que se buscou “retratar a realidade e revelar a multiplicidade de dimensões presentes” (ANDRÉ 1984, p. 52).

Na elaboração do Estudo de Caso buscou-se compreender os fenômenos relativos aos registros e tramitações de informações para elaboração de certidões, baseando no ponto de vista dos participantes no processo. Tratou-se de pesquisa qualitativa.

A partir das induções e deduções, relacionaram-se, por meio de pesquisa bibliográfica, certos fatores que, sob a visão de alguns autores, podem contribuir para a qualidade da gestão por processos, sendo o estudo descritivo do assunto.

Foi elaborado um questionário com quinze perguntas objetivas aos colaboradores no processo, com a finalidade de coletar e analisar informações sobre a realidade do procedimento. Os questionamentos foram feitos através de perguntas descritivas: o grau de instrução; o tempo de exercício na função e a condição; comportamentais; e preferenciais; e por fim, pediu-se sugestão para melhoria na qualidade do serviço; conforme anexo I.

Optou-se por usar o questionário como coleta de dados, tendo em vista a abrangência obtida, a vantagem do “anonimato das respostas e, conseqüentemente, a liberdade de o respondente expor sua opinião conforme sua disponibilidade de tempo” (ZANELLA, 2012, p. 113).

O questionário foi estruturado e passado aos colaboradores em formulário de papel e ou por e-mail com perguntas fechadas, a maioria delas com relação ao nível de satisfação referentes a fatores inerentes ao procedimento, a fim de detectar, caso existissem, os problemas enfrentados por eles, além dos pontos fortes e fracos no atendimento às suas necessidades.

Além do questionário, se fizeram necessárias pesquisas às pastas de certidões emitidas em junho de 2018 e de observação referente ao procedimento, no período de janeiro a junho de 2018, para enriquecimento do estudo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população foi representada pelo procedimento coletivo na elaboração de documentos, tratou-se, portanto, do processo de registros e tramitações das informações em oito setores / departamentos da prefeitura municipal de Sete Lagoas.

Como amostra registrou-se todos os envolvidos no processo de informação e tramitação de informações, convidados a responder.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos colaboradores no processo em um período de cinco dias, sendo facultativo o seu preenchimento.

As respostas às perguntas descritivas e comportamentais se encontram nos gráficos de setor de 01 a 07, formatados no Microsoft Excel 2007, com o título: pesquisa descritiva e comportamental e as respostas às perguntas preferenciais se encontram na tabela 1, formatada no Microsoft Word 2007 com o título “Grau de satisfação dos colaboradores no processo”.

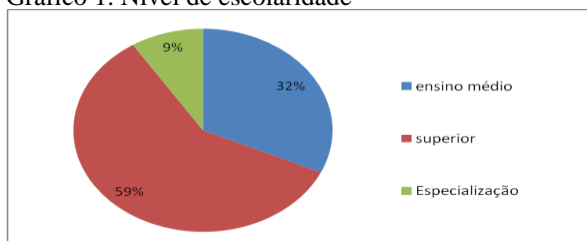
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos se referem à pesquisa de registro na Secretaria Municipal de Administração e em 22 questionários respondidos por colaboradores, 11 do sexo masculino e 11 do sexo feminino (2,75 em média por setor) dos oito setores / departamentos.

Conforme pesquisa aos registros, constantes na pasta em rede de computadores na Secretaria Municipal de Administração, Setor de Certidões (o sistema permite acompanhamento ou consulta, pelo número do processo, na *internet*) constatou-se no mês de junho de 2018, a expedição de 64 certidões para serem apresentadas no Cartório de Registro de Imóveis; a média aritmética calculada referente ao tempo da solicitação à entrega destas certidões foi de 82 dias.

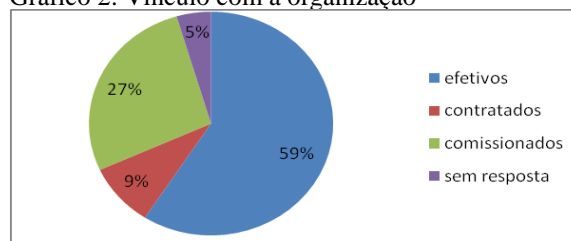
As figuras de 01 a 07, a seguir, formatadas no Microsoft Excel 2007, em gráficos de setor, se tratam das respostas dos entrevistados referentes às perguntas descritivas e comportamentais.

Gráfico 1. Nível de escolaridade



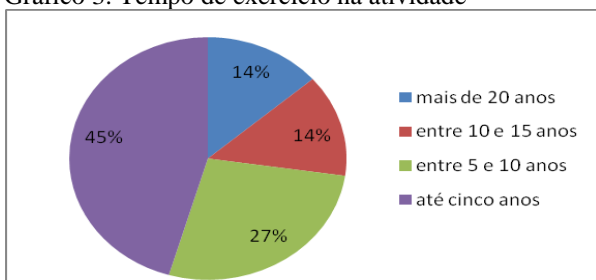
Fonte elaborada pela autora

Gráfico 2. Vínculo com a organização



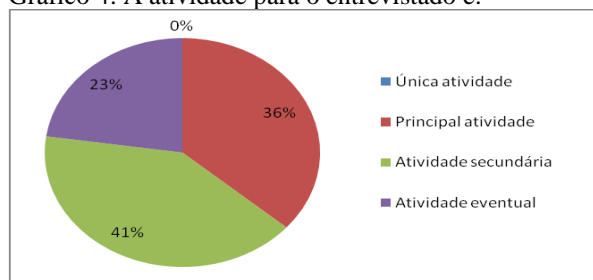
Fonte elaborada pela autora

Gráfico 3. Tempo de exercício na atividade



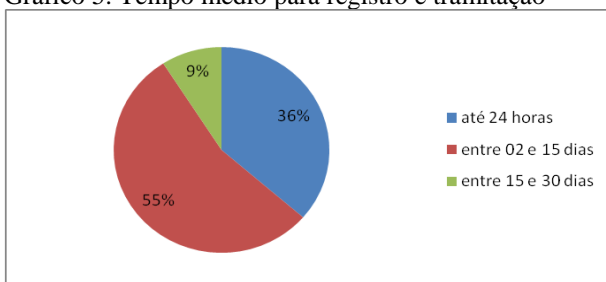
Fonte elaborada pela autora

Gráfico 4. A atividade para o entrevistado é:



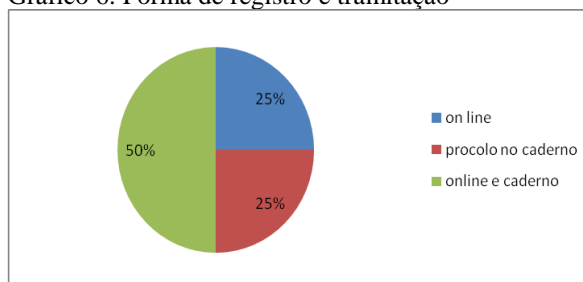
Fonte elaborada pela autora

Gráfico 5. Tempo médio para registro e tramitação



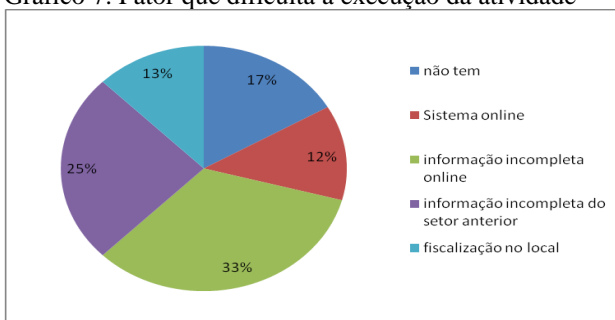
Fonte elaborada pela autora

Gráfico 6. Forma de registro e tramitação



Fonte elaborada pela autora

Gráfico 7. Fator que dificulta a execução da atividade



Fonte elaborada pela autora

Os dados obtidos nos questionários e descritos nos gráficos acima revelam que os colaboradores estão preparados, de acordo com o grau de instrução informado, para a atividade em questão.

Percebe-se que a organização prioriza o quadro de efetivos no processo, tendo em vista que estes são a maioria, embora a maioria também seja relativamente nova na função.

A atividade da qual se trata o estudo não é a única exercida pelo colaborador em nenhum dos setores / departamentos. Os colaboradores, cujo referido processo é a atividade principal, estão distribuídos nos: Departamento de Licenciamento de obras; Setores de Protocolo; Certidões e Cadastros Imobiliários e Mobiliários, os que exercem tais atividades de forma secundária se encontram nos Departamentos: de Topografia; Jurídico e de Patrimônio; e os que exercem a atividade de forma eventual, se encontram distribuídos nos setores / departamentos para cobrir férias.

Nem todos os colaboradores tramitam as informações no sistema *online*. Isto se revela como ponto negativo para o andamento do processo. O sistema *online*, importante também para a comunicação, apesar de não ser usado por todos os envolvidos, mostra-se indiscutivelmente eficaz no processo, visto que além de registrar a informação, ela ficará armazenada para consultas posteriores. Torna-se também indiscutível a necessidade de que todos os participantes registrem o procedimento no referido sistema. Mesmo nos setores em que o processo seja somente avaliado e ou assinado, o passo a passo sendo registrado, possibilita a sua visualização pelos demais participantes, bem como seu acompanhamento pelo requerente.

Quanto às sugestões para melhora no procedimento, cinco, entre os respondentes nada sugeriram. Os dezessete restantes deram mais de uma sugestão, cada. Foram sugeridos: mais respaldo do departamento jurídico, para esclarecimento de dúvidas; melhor comunicação e cooperação entre os participantes do processo; menos burocracia nos trâmites; melhor análise inicial do processo; que todos os envolvidos usem o sistema *online*; treinamento para todos os envolvidos quanto ao procedimento de informações, bem como no uso do sistema, sendo este último, o maior número de sugestões.

A tabela a seguir foi elaborada a partir do grau de satisfação dos colaboradores, sendo que no questionamento, pediu-se a avaliação de 0 a 5, onde zero significa estar totalmente insatisfeito e cinco, totalmente satisfeito.

Tabela 1. Grau de satisfação dos colaboradores com relação aos instrumentos disponíveis

Número de colaboradores por avaliação de 0 a 5 dos instrumentos							
Instrumentos	Nota 0	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	Não respondeu
Material / equipamento	1	0	0	6	10	5	0
Treinamento	5	1	1	6	6	3	0
Sistema online*	7	2	0	5	4	4	0
Liderança	1	0	0	5	10	6	0
Comunicação recebida	1	0	2	9	6	1	3
Própria comunicação	1	1	2	0	7	11	0

Fonte: elaborada pela autora

A pesquisa mostra que a estrutura organizacional avaliada sob o ponto de vista físico, atende relativamente ao quesito materiais / equipamentos. Considerando que um dos papéis fundamentais do gestor público, segundo Alves e Guedes (2012) é gerir, entre outros, as condições dos recursos materiais, este item não parece impor-se entre as dificuldades para realização da atividade estudada.

O treinamento para o exercício da atividade revela-se menos satisfatório na visão dos colaboradores; com ocorrência de apenas três respostas declarando satisfação total. Embora no questionário não houvesse a pergunta, dois participantes responderam “não houve treinamento”. A deficiência na capacitação pode influenciar a ocorrência de retrabalhos e de retificações. Torna-se relevante, conforme a visão de Vinheiros (2008) que a organização se atente para o potencial criativo dos envolvidos, oferecendo a capacitação tal que atenda às múltiplas competências requeridas.

No item treinamento para uso do sistema *online*, foi solicitado ao respondente que optasse de um a cinco, e que indicasse zero caso não usasse o sistema. Sete integrantes declararam não usar o sistema. Em dois setores / departamentos, os participantes do processo não registram e ou tramitam a informação *online*. Este item também obteve a pior avaliação pelos colaboradores, quanto ao treinamento.

Neste quesito, além de comodismo por parte da organização, observa-se certa resistência à mudança por parte de determinados colaboradores. Isto pode significar pouca criatividade na organização, onde, de acordo com Severo (2006) cria-se uma zona de conforto difícil ou impossível de ser modificada, sendo o medo de mudança e a inércia, as principais características das pessoas que a aceitam.

Com relação ao fator liderança, a maioria se mostrou satisfeita. Embora separadamente em cada setor, os líderes auxiliam na compreensão com relação aos métodos do processo. Conforme opinião de Oliveira e Grohmann (2016) este deve constituir um dos objetivos centrais de análise.

A opção satisfação quanto à comunicação ou informação recebida foi deixada em branco por três dos respondentes, que fazem parte do atendimento à solicitação. Entre os demais, apenas um colaborador avaliou em cinco.

A comunicação é fator de extrema relevância para o caso em questão e na visão de Kunsch (2016) ela precisa ser trabalhada de forma a tornar-se um processo relacional entre os indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Percebe-se, conforme as avaliações dos colaboradores, bem como através de pesquisa de observação, pouca eficiência no procedimento em estudo.

Embora a comunicação de que se refere o trabalho seja a informação repassada de trâmite em trâmite, observa-se necessidade de atenção ao fator comunicativo no sentido mais amplo. Além de evidenciar-se como o fator mais relevante para o processo, sua análise permitiu observá-la como causa e consequência de deficiência em outros fatores como capacitação e treinamento e utilização de tecnologia.

Verifica-se uma grande segurança de todos os envolvidos com relação à atividade exercida, que é explicado nas respostas com relação à comunicação dada, item este que obteve o maior número de colaboradores com satisfação total.

Os participantes estarem seguros do trabalho é importante para a organização. Isto, no entanto, contradiz o item comunicação recebida. Pode ser que o registro da informação não esteja sendo revisado antes do envio. O processo comunicativo é complexo e de acordo com o ponto de vista de Kunsch (2006) pode ser que esteja faltando uma visão mais interpretativa, crítica e, principalmente, de autocrítica dos colaboradores, para avaliar, também, a mensagem a ser enviada.

As respostas dos colaboradores e a pesquisa aos registros quanto ao tempo médio também se contradizem, mas constatam-se justificativas: em alguns casos a certidão é requerida no mesmo momento dos documentos que a gerarão. Exemplificando: as certidões para averbar construções, dependem de alvará e *habite-se*, que o contribuinte requer ao mesmo tempo, nestes casos as informações para estas certidões só serão tramitadas após a conclusão destes dois documentos; existem também, conforme o mesmo registro, os processos em que as pendências dependem dos requerentes e estes o abandonarem temporariamente. Nas duas situações o requerente tem ciência de sua responsabilidade e compreende a demora. Registra-se, no entanto, no sistema ou em protocolo, outras situações, em que o processo precisa retornar a determinados setores para retificação de informação antes, ou até depois de ser finalizado, sendo, portanto, uma situação de responsabilidade da organização e que o contribuinte requerente acaba sendo penalizado.

Ainda com relação ao tempo de espera do processo no setor, este se registra mais nos departamentos em que não se usam o sistema *online*. Nestes casos, o processo é protocolado em caderno e enviado somente em papel e, mesmo que o setor que esteja enviando, registre no sistema *online* o seu destino, fica difícil para o colaborador saber o que acontecerá com ele, impedindo seu acompanhamento também pelo contribuinte, até que seja devolvido.

Considerando que a maior insatisfação dos colaboradores se encontra no quesito treinamento para o procedimento como um todo, mais ainda quanto ao uso do sistema *online*, e que o treinamento adequado é fator motivador em uma organização, justifica-se a resistência à mudança por parte de alguns.

Por fim entende-se, que a insatisfação demonstrada pelos colaboradores, com relação à informação recebida e a segurança de todos com relação à informação dada, sinaliza deficiência de orientação obtida.

5. CONCLUSÃO

Com base nos dados coletados e comparando-os com a visão dos autores, pode-se antever o desafio que representa gerir o procedimento de registro e tramitações das informações, para elaboração de certidões na Prefeitura Municipal de Sete Lagoas.

Observaram-se como ponto crítico no procedimento as ocorrências como: retornos de processos aos setores / departamentos por mais de uma vez, bem como as solicitações de retificação pelo contribuinte. O procedimento de retificação em um processo, além de cansativo para o colaborador, poderá impedi-lo de trabalhar em outro, acumulando vários processos em um setor. Percebe-se, neste ponto crítico, a influência de todos os fatores pesquisados, sendo os mais relevantes: a comunicação, o treinamento e o uso do sistema *online*.

Evidencia-se, para a organização, a necessidade de implantação do sistema *online* em todos os setores e, concomitante a isto, o treinamento e orientações adequados para os envolvidos, em que se enfatize a importância de ser usado por todos.

Observa-se ainda que, a segurança manifestada pela maioria dos participantes quanto à própria comunicação, retrata a motivação e empenho de todos com relação ao trabalho individual. Entende-se que o processo carece de orientação no sentido coletivo, provocando empatia em todos os envolvidos e sugere-se, por se tratar de geração de documentos para serem apresentados em Cartórios, que sejam mais orientados e respaldados, também juridicamente.

Compreende-se por fim, que o procedimento como um todo, por sua complexidade, requer novas pesquisas que complementem o presente estudo. Abstrai-se da análise a relevância do serviço público e dos fatores propícios à sua gestão de forma a atender o seu principal objetivo que é o interesse público.

6. REFERÊNCIAS:

ALVES, Giselle da Silva e GUEDES, Roberta Valéria. **A Importância da Qualidade no Atendimento e Acompanhamento Motivacional aos Servidores Públicos dos Órgãos Federais**, periódico Científico Outras Palavras, | v.8 | n.2, 2012;

ANDRÉ, Marli E. A. **Estudo de Caso: Seu Potencial na Educação**, PUC, Rio de Janeiro. Cad. Pesq., (49): 51-54, maio 1984, disponível em <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/cp/arquivos/528.pdf>, acesso em 14/06/2018;

ARAÚJO, M. Pereira de. **Gestão da Qualidade no Serviço Público: Desafio de Uma Nova Era**, UFFB / João Pessoa, 2004, disponível em www.jfjb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos/TCC_MARCONI.pdf, acesso em 30/05/2018;

BRANDÃO, Gabriela Martins Durães e MARRA, Cícero Nogueira. **A Comunicação Organizacional no Setor Público: A Experiência da Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais**, BC GP/005 Banco do Conhecimento - Gestão de Pessoas, 2015; disponível em <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/BC-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-05.pdf>, acesso em 15/05/2018;

CAMPOS, Lara. **Comunicação** – São Paulo, rede Internacional de Universidades Laureate 2015, disponível em <http://periodicos.anhemi.br/arquivos/ebooks/437581.pdf>, acesso em 19/05/2018

Dados do IBGE sobre o Município de Sete Lagoas, © 2017 IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística | v4.3.8.8, disponíveis <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/sete-lagoas/historico>, acesso em 27/05/2018

FACCO, Marcelly; ALMEIDA, Davi Rangel de; AUGUSTO, Geovane; BARBOSA, Simone; BODART, Cristiano das Neves. **Motivação e Clima Organizacional**, Revista Foco. 5ª edição. Abril de 2012. disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br/>, acesso em 10/05/2018.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**, disponível na plataforma de Gestão Pública Municipal UFSJ, *RAE* - Revista de Administração de Empresas • Jan./Mar. 2000 – São Paulo • v. 40 • n. 1 • Jan./Mar. 2000

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. **Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Modelos e sua Relação com a Inovação nas Organizações**, Perspectivas em Ciência da Informação, v.21, n.1, p.97-118, jan./mar. 2016, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n1/1413-9936-pci-21-01-00097.pdf>, acesso em 11/05/2018;

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: Conceitos e Dimensões dos Estudos e das Práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167 - 190.

LUCHESE, Eunice Soares Franco. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**, 2012, Revisão/Edição – NCT/SES/DPGESTÃO DO CONHECIMENTO Diagramação: GMC/Dma, disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br/>, acesso em 29/05/2018.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos administrativos** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de, GROHMANN, Márcia Zampieri. **Gestão por Processos: Configurações em Organizações Públicas**, Revista Pensamento e Realidade v. 31 n. 1, disponível na plataforma da EAD - UFSJ

PEREIRA, M. Cecília; MUNIZ, Mayara Maria de Jesus; LIMA, Juvêncio Braga de. **Foucault e Estudos Organizacionais: Ampliando as Possibilidades de Análise**, CAD – Departamento de Ciências da Administração 2006, disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1750>, acesso em 13/05/2018

ROSSETI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. **O Papel da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento**, Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1>, acesso em 02/06/2018

SEVERO, Lessandra Scherer; SILVA, Edinice Mei. **Sistema Stanislavski: O Processo Criativo nas Organizações**. Revista de Ciências da Administração – v.8, n.15, jan/jun 2006, disponível em: <http://www.cad.ufsc.br/revista/15/Revista%20RCA%20n%2015%202006%20Artigo%2002.pdf>, acesso em 25/04/2018

SPECHET, Ricardo Behling e BISCHOFF, Leila Maria. **O Clima Organizacional e a Sua Importância na Equipe Escolar: Um Estudo de Caso na Escola Municipal de Ensino Fundamental José Schmidt em Nova Hartz - RS**, 2016 disponível em <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/download/525/418>, acesso em 28/05/2018

VINHEIROS, Priscilla César. **A Contribuição da Gestão por Processos nas Compras Governamentais**, Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, RJ 2008 disponível na plataforma da UFSJ, NEAD.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**, Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009

Questionário

Sexo:____, escolaridade:_____.

1) Qual setor / departamento você representa, no processo de informação das certidões exigidas pelos Cartórios de Registro de Imóveis?

() Protocolo; () Licenciamento de Obras; () Topografia; () Patrimônio; () Cadastro de IPTU; () Cadastro de ISS; () Departamento Jurídico; () Certidões

2) No setor / departamento, a sua função de informar e ou tramitar certidões é:

única atividade; principal atividade; atividade secundária; atividade eventual

3) Há quanto tempo você atua nesta função?

0 a 05 anos; 05 a 10 anos; 10 a 15 anos; 15 a 20 anos; Acima de 20 anos

4) Qual a sua condição?

Efetivo; Contratado; Comissionado

5) Para qual setor / departamento você encaminha sua informação? (seqüência normal)

Protocolo; Licenciamento de Obras; Topografia; Patrimônio; Cadastro de IPTU; Cadastro de ISS; Departamento Jurídico; Certidões

6) Como é tramitada a sua informação?

Processo físico; Online; físico e online

7) Avalie de 0 a 5, onde zero significa estar totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito, com relação ao treinamento / orientação que você obteve ou ainda obtém para informar as certidões.

0; 1; 2; 3; 4; 5.

8) Avalie de 0 a 5, onde zero significa estar totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito, com relação aos equipamentos / materiais usados para informar as certidões.

0; 1; 2; 3; 4; 5.

09) Avalie de 1 a 5, onde um significa estar totalmente insatisfeito e 5 muito satisfeito, com relação ao treinamento que você obteve ou ainda obtém para uso do sistema online. Indique 0 (zero) caso você não use.

0; 1; 2; 3; 4; 5.

10) Avalie de 0 a 5, onde um significa estar totalmente insatisfeito e 5 muito satisfeito, com relação ao acesso ou respaldo por parte da liderança no setor com relação ao procedimento de informação e tramitação das certidões.

0; 1; 2; 3; 4; 5.

11) Avalie de 0 a 5, onde zero significa estar totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito, com relação às informações recebidas (clareza de comunicação).

0; 1; 2; 3; 4; 5.

12) Avalie de 0 a 5, onde zero significa ser muito ruim e 5 muito boa, sua comunicação com relação ao setor para o qual você envia os processos.

0; 1; 2; 3; 4; 5.

13) Quanto tempo, em média, o processo aguarda no seu setor até ser tramitado?

Até 24 horas; Entre 2 e 15 dias; Entre 15 e 30 dias; Acima de 30 dias

14) Entre as opções abaixo, o que você avalia como dificuldade para maior agilidade nas tramitações?

não tem dificuldade; Sistema Online; Informação incompleta do setor anterior (online)

Informação incompleta do requerente; Fiscalização *In loco*; outros. Gentileza informar. _____

15) Por favor, sugira algo que possa contribuir para a melhoria no processo de informação e tramitação das certidões.