

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: GESTÃO EFICIENTE DE DOCUMENTOS E PROCESSOS

NODARI, Fernanda Paula<sup>1</sup>; CARNEIRO, Linéia<sup>2</sup>, FABRICIO, Adriane<sup>3</sup>, ROTILI, Liane  
Beatriz,<sup>4</sup> LOPES, Luis Felipe Dias<sup>5</sup>. PORTO, Adriana.<sup>6</sup>

**Resumo:** A burocracia que ao mesmo tempo garante a realização do feito na gestão organizacional também limita, em diversos momentos, a efetividade do processo de gestão em um mundo em que informações são rapidamente perecíveis e onde a capacidade de inovação gera indiscutivelmente uma melhora considerável na oferta e execução dos serviços (DAVENPORT, 2000), com base na importância desse tema, o presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de identificar a forma como é feita o processo de gestão de documentos em uma prefeitura de um município localizado na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a partir disso, o objetivo é desenvolver um modelo com sugestões de melhorias, que visem tornar o processo mais eficiente e ofereça mais benefícios tanto para a organização pública, quanto para a população da referida cidade. Esta é uma pesquisa bibliográfica, com natureza descritiva e abordagem qualitativa. Como resultado, observou-se que o atual processo utilizado pela prefeitura estudada, propicia falhas que podem ocorrer como, por exemplo: a) perda desses documentos, b) o envio para o setor errado, além de ser muito manual e demorado e com várias atividades repetidas até que o processo seja concluído. A partir disso, sugere-se que a organização implante um sistema informatizado que possa facilitar os processos de gestão de documentos, trazendo mais eficiência e qualidade aos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Gestão de documentos, Gestão de processos, Organizações públicas.

**Abstract:** Bureaucracy at the same time ensures the realization of made in organizational management also limits, at various times, the effectiveness of the management process in a world where information is rapidly perishable and where innovation capacity arguably generates a considerable improvement in supply and execution of the service (Davenport, 2000), based on the importance of this issue, this study was developed in order to identify how it is made the document management process in a hall of a town in the northwestern region of the state Rio Grande do Sul, from this, the goal is to develop a model with suggestions for improvements, designed to make the process more efficient and provide more benefits for

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). [fernandinha60@hotmail.com](mailto:fernandinha60@hotmail.com)

<sup>2</sup> Pós-Graduanda em Gestão de Pessoas pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). [lineiacarneiro@yahoo.com.br](mailto:lineiacarneiro@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). [adriane.fabricio@unijui.edu.br](mailto:adriane.fabricio@unijui.edu.br)

<sup>4</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). [liane.rotili@hotmail.com](mailto:liane.rotili@hotmail.com)

<sup>5</sup> Professor Doutor na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). [lflopes67@yahoo.com.br](mailto:lflopes67@yahoo.com.br)

<sup>6</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). [adrianaportoadm@gmail.com](mailto:adrianaportoadm@gmail.com)

both the public organization, as for the people of that city. This is a bibliographic research, with descriptive and qualitative approach. As a result, it was observed that the current process used by studied prefecture, provide fault that may occur, for example: a) loss of these documents, b) sending to the wrong sector, besides being very manual and time consuming and various repeated activities to q and the process is completed. From this, it is suggested that the organization implant a computerized system that can facilitate document management processes, bringing more efficiency and quality of the services provided.

**Keywords:** Document management, Process management, Public organizations.

## 1.INTRODUÇÃO

O volume de informação que grande parte das vezes se expressa através de documentos, não teria uma função social/institucional se não estivessem registrados de maneira que favorecesse a atividade dos seres humanos em utilizá-las para o fim legítimo de garantir a sustentabilidade e efetividade das organizações onde os mesmos estão inseridos. Evidenciando a perspectiva da gestão pública, é tácito que esta precisa de um aperfeiçoamento tanto no que tange a qualidade organizacional dos processos que podem se derivar tanto de fatores de produção tecnológicos como também de fatores limitantes a capacidade humana. Não obstante a esta afirmação, é de se salientar que a ausência da evolução da gestão pública na mesma velocidade em que a gestão privada ocorre, acarreta em uma deficiência dos serviços mais propícios à sociedade a qual as organizações públicas têm por finalidade constituinte atenderem (OLIVEIRA, 2007).

Um dos quesitos que podem ser evidenciados na perspectiva da gestão pública que faria atingir um nível superior com relação à efetividade organizacional é com relação às informações e documentos que transitam no seu meio, mais especificamente em relação ao processo como essas informações e documentos são tratados. A burocracia que ao mesmo tempo garante a realização do feito na gestão organizacional também limita, em diversos momentos, a efetividade do processo de gestão em um mundo em que informações são rapidamente precíveis e onde a capacidade de inovação gera indiscutivelmente uma melhora considerável na oferta e execução dos serviços. É visível que há uma insuficiência dos ambientes informacionais que possam proporcionar informações para apoiar os processos institucionais, principalmente, no que tange o fluxo de informações (DAVENPORT, 2000).

No Brasil, um dos problemas dos principais problemas enfrentados na gestão pública, é a predominância do modelo de administração fundamentado em estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos que geram lentidão administrativa, excessiva comunicação formal, burocrática, além de serviços e produtos que não satisfazem à

população. Contra esse problema, a administração moderna sugere o gerenciamento de processos. Esse novo enfoque de gestão defende que a organização deve mudar a forma de pensar, abandonar a visão de estrutura muito departamentalizada e concentrar a atenção nos processos. No gerenciamento de processos, considera-se uma instituição pública um grande processo onde a missão é atender às necessidades do cidadão, através da prestação de serviços, gerados a partir de insumos, recursos e informações recebidas de fornecedores, e processadas por servidores públicos com o uso de recursos materiais, técnicos e gerenciais (BATISTA et al, 1996).

O objetivo é desenvolver um modelo para o processo de gestão de documentos com sugestões de melhorias visando tornar o processo mais eficiente e oferecendo benefícios tanto para a organização pública, quanto para a população da referida cidade.

## 2.REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administração Pública

De acordo à Constituição Federal (1988) a Administração Pública é composta por cinco princípios dispostos no artigo 37, na qual o gestor público deve orientar suas práticas rotineiras do trabalho, estas são:

**a)Legalidade:** O Princípio da legalidade é fundamento do Estado democrático de direito, tendo por fim combater o poder arbitrário do Estado. Os conflitos devem ser resolvidos pela lei e não mais através da força;

**b)Impessoalidade:** A Administração deve manter-se numa posição de neutralidade em relação aos administrados, ficando proibida de estabelecer discriminações gratuitas. Só pode fazer discriminações que se justifiquem em razão do interesse coletivo, pois as gratuitas caracterizam abuso de poder e desvio de finalidade, que são espécies do gênero ilegalidade;

**c)Moralidade:** A Administração deve atuar com moralidade, isto é, de acordo com a lei. Tendo em vista que tal princípio integra o conceito de legalidade, decorre a conclusão de que ato imoral é ato ilegal, ato inconstitucional e, portanto, o ato administrativo estará sujeito a um controle do Poder Judiciário;

**d)Publicidade:** A Administração tem o dever de manter plena transparência de todos os seus comportamentos, inclusive de oferecer informações que estejam armazenadas em seus bancos de dados, quando sejam solicitadas, em razão dos interesses que ela representa quando atua;

e) **Eficiência:** A Administração Pública deve buscar um aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços, com economia de despesas.

Com base nesses princípios, é tácito que a eficiência dos serviços públicos está atrelada a um processo de inovação as suas práticas de gestão que permeiam o serviço público.

A administração pública tem como objetivo gerir diversas áreas da sociedade, como: saúde, educação, justiça, segurança, etc. Se dá o nome de gestor público a quem trabalha na Administração Pública (SARAIVA e CAPELÃO, 2000).

Conforme Saraiva e Capelão (2000), diante da ausência de uma dinâmica organizacional que estimule a inovação, os servidores baseiam-se apenas na obrigação, tendendo a se acomodarem e fazerem as coisas por simples ato rotineiro. Surgem, então, os sentimentos de resistência a mudanças, de desestímulo e de estabilidade, que, juntamente à igualdade salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características que predominam, principalmente, nas organizações públicas.

De acordo com Pereira (2008) o modelo de gerência pública é composto por um aspecto organizacional ou estrutural e um aspecto gerencial ou de responsabilização. São dois lados, o lado de como estruturar e organizar os serviços do Estado e o lado de como administrar todo o sistema, a administração pública é uma forma de organização humana, que possui estrutura hierárquica, racionalidade no papel desenvolvido por cada indivíduo e existência de normas reguladoras.

De acordo com Almeida Júnior, Albino e Martino Júnior (2009) diante do contexto que abrange a administração pública na esfera mundial, vale lembrar que o Brasil desde a década de 30, faz uso de técnicas administrativas e gerenciais que tem como objetivo de estimular as atividades do governo.

## **2.2 Gestão de Processos**

Na visão de Oliveira (2007) o processo é um conjunto estruturado de atividades desenvolvidas em sequencias que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e preferencialmente suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa, seja ela pública ou privada. A ideia de organizar as atividades em grupos, para criar assim os chamados processos é antiga e tem suas raízes na engenharia industrial e

no estudo dos sistemas sócio técnicos, nos últimos 20 anos, as empresas japonesas focaram bastante na gestão de processos começaram a implantar temas e técnicas como redesenhos de processos, organização por processos e a gestão por processos começou a ser exaustivamente discutida (GONÇALVES, 2000).

Para Graham e Lebaron (1994) todo trabalho ou atividade realizada dentro da organização faz parte de algum sub processo que faz parte de um outro processo maior. Gonçalves (2000) complementa essa ideia, afirmando que não existe um produto ou serviço oferecido, sem um processo empresarial e, da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou serviço. Conti (1993) define um processo como alguma atividade organizada para gerar uma saída (output) pré-estabelecido por um cliente, tendo como ponto de partida uma entrada (input). Portanto, todos os processos partem da demanda do mercado e visão naturalmente suprir essa demanda.

## 2.2 Tecnologia da Informação na Gestão Pública

A globalização possibilitou que a informação utilizada na sociedade atual não se remeta à exclusividade ao suporte físico. As informações produzidas e utilizadas unicamente pelo mundo dos bits aumentam em escala vertiginosa, apresentando-se como um paradigma aos cientistas da informação. A informação é um recurso efetivo e inexorável para as prefeituras e municípios, principalmente quando planejada e disponibilizada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões dos gestores locais e também dos munícipes. É fator de produção preponderante a qualquer organização que produza bem ou serviço à utilização da informática ou tecnologia da informação (TI). Esta pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para guarda de dados, geração e uso da informação e do conhecimento (Stair, 1996; Rezende, 1999).

A Tecnologia da Informação está fundamentada principalmente nos componentes de hardware (parte física) e software (parte virtual). Através da utilização dos hardwares que são manipulados por softwares é possível a realização do tratamento de diversos dados que são transformados em informações e conhecimento para apoiar o processo de gestão nas mais diversas organizações. Embora não faça parte do conceito, outro recurso importante que permite a existência da TI é o fator *peopleware* (fator humano). Estes só possuem seu objetivo alcançado através do trabalho em conjunto e integrado na troca de dados que são alimentados

principalmente através de pessoas. Não é necessário discutir os benefícios trazidos pela TI e seus sistemas de informação (SI). Seus benefícios são incontestáveis, principalmente quando são utilizados como fatores de solução de problemas e como ferramentas de diferenciais (O'Brien, 2001).

A tecnologia de GED (Gestão Eletrônica de Documentos) acelera processos de negócio através da captação de documentos e formulários, transformando em informações confiáveis e recuperáveis, passíveis de serem integradas a todas as aplicações de negócios, além de que tornam os processos muito mais rápidos e práticos, atingindo também outro fator importante dentro da organização, o tempo, ou seja, tratar os documentos eletronicamente além de tornar o processo trabalhoso também o deixa mais eficiente. (CONARQ, 2011).

### **3. METODOLOGIA**

Esta é uma pesquisa bibliográfica, que segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) é usada para a investigação de problemas com o uso de processos científicos, ela começa a partir de uma dúvida ou problema e a partir disso fazendo uso do método científico tenta-se solucionar, a pesquisa bibliográfica tem como objetivo explicar um dado problema com base em livros, artigos, entre outros. A mesma busca o conhecimento e análise, cultural e científico do passado sobre certo assunto, para este trabalho, o referencial teórico construído a partir da pesquisa bibliográfica, visa sustentar teoricamente os assuntos abordados, para que a partir disso, possa se comparar a realidade com o que os autores orientam e desenvolver um modelo a ser sugerido que possa suprir as necessidades da organização estudada.

Quanto a natureza esta é uma pesquisa descritiva, para tanto, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, bem como as suas motivações (CERVO, BERVIAN E SILVA 2007).

A abordagem é qualitativa, pois tem como objetivo a análise e interpretação de aspectos mais profundos, preocupa-se em dispor de informações mais detalhadas sobre os hábitos, atitudes e comportamentos apresentados pelo objeto a ser estudado (LAKATOS 2007).

A presente pesquisa foi desenvolvida com o intuito de identificar a forma como é realizado o processo de gestão de documentos em uma prefeitura de um município localizado na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Sendo que, o objetivo foi desenvolver um

modelo com sugestões de melhorias visando tornar o processo mais eficiente e oferecendo benefícios tanto para a organização pública, quanto para a população da referida cidade.

## **4.RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 O modelo atual de gestão de processos e documentos da organização**

O atual modelo de processo de gestão de documentos da Prefeitura Municipal estudada se inicia no setor de protocolo, que é responsável pelo contato direto com os munícipes e por protocolar qualquer ação que lhe seja solicitado. Entre essas ações feitas pelo responsável pelo setor de protocolo estão: elaboração de processos de solicitações de atestados, informações e reclamações, aprovação de projetos de construção civil, protocolo de envelopes para licitação, protocolo de ofícios de órgãos públicos e privados, memorandos internos das secretarias que fazem parte da gestão municipal, recepção de requerimentos dos munícipes, enfim, esse setor é responsável pela entrada de qualquer documento ou solicitação de qualquer cidadão junto à prefeitura.

Toda essa documentação é recebida de forma impressa o responsável pelo setor de protocolo, está incumbido de realizar a distribuição do mesmo (protocolo) de acordo com a competência da solicitação e do seu atendimento, este ao ser realizado, com a assinatura do responsável.

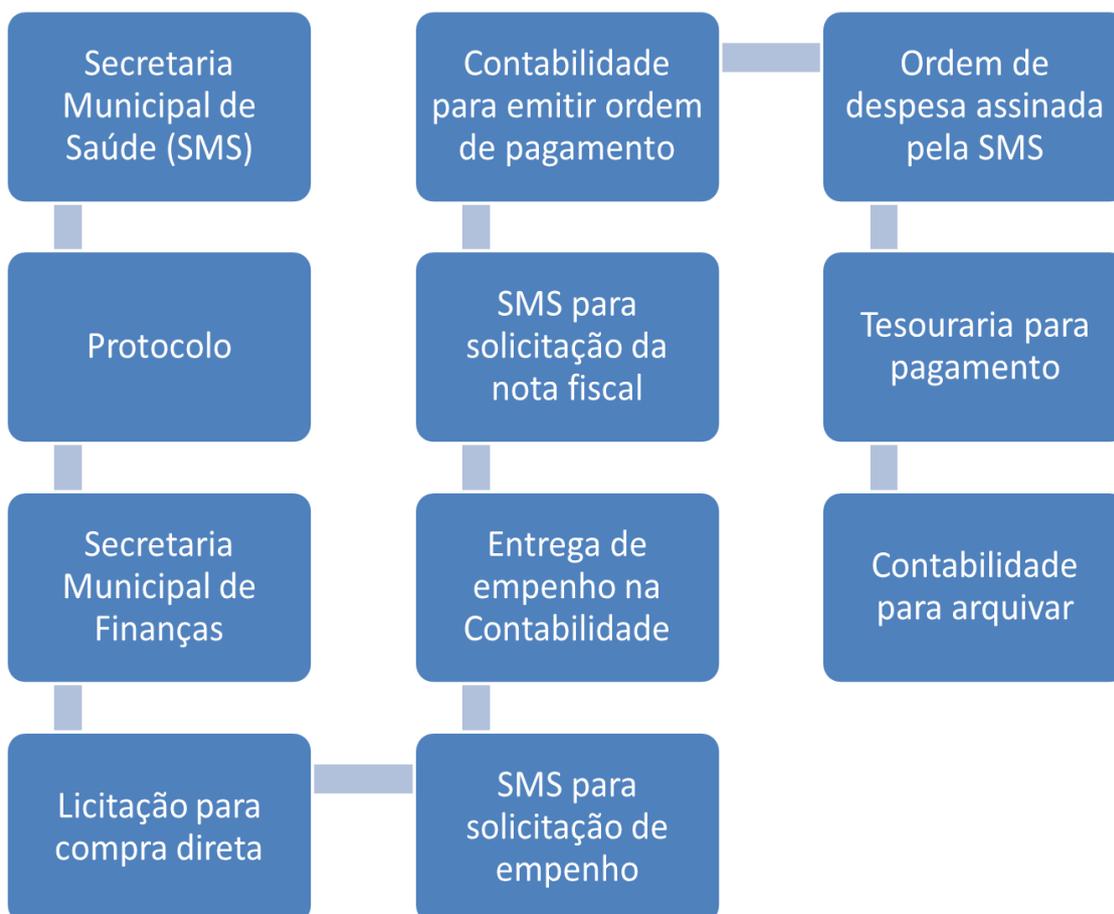
Devido ao enorme fluxo de pessoas e documentos que transitam por esse setor, incorre grande possibilidade de falhas de várias naturezas como, por exemplo:

- a) Perda desses documentos, já que cada secretaria é composta por vários servidores e todos tem a autonomia para fazer o recebimento;
- b) O envio para o setor errado, pois nem sempre vem especificado de forma correta o devido encaminhamento dos documentos e desta forma acaba gerando atrasos para o término deste processo, que já é demorado pela burocracia que é exigida.
- c) Falsificação de protocolo de recebimento e assinatura dos responsável, uma vez que o documento é padronizado, o que muda é o tipo de solicitação, e por ser físico pode perfeitamente ser fraudado.

A figura 1 mostra o caminho que um documento percorre dentro da Instituição, desde a solicitação até a entrega, o exemplo é de solicitação de compra de materiais para a Secretaria

Municipal de Saúde, o modelo pode ser aplicado para situações de solicitação de pessoas externas, com algumas variáveis dependendo do setor de destino da solicitação e também da natureza da solicitação.

Figura 1: Modelo Atual do Processo de Gestão de Documentos



Fonte: Elaborado pelos autores

A responsabilidade de elaboração do memorando (pedido de compra) se dá por parte da secretaria interessada, que também é responsável por encaminhá-lo ao setor de protocolo, este por sua vez é responsável pelo lançamento deste documento, neste caso, por se tratar de um memorando de compra é lançado manualmente em um livro que é de competência exclusiva do setor de compras que faz parte da Secretaria de Finanças, e encaminhado pelo protocolo ao mesmo, este é responsável pela abertura da licitação para efetuar a compra direta da mercadoria. Após esse processo a secretaria interessada deve entregar novamente no setor de Protocolo, em anexo a um memorando no mínimo três empenhos, que são orçamentos de três empresas distintas, então, o protocolo é responsável novamente pelo lançamento manual

deste documento, que agora se tratando de um memorando de empenho, é lançado em um outro livro de uso exclusivo da Secretaria de Finanças e Contabilidade, e encaminhado até ela. Após isso é de responsabilidade da secretaria interessada o recolhimento e entrega em mãos ao contador da nota fiscal no setor de contabilidade, que também faz parte da Secretaria de Finanças, este setor é responsável por emitir a ordem de pagamento à empresa, que tem que ter em anexo a ordem de serviço assinada por algum servidor da secretaria interessada.

Para finalizar o processo, está tudo correto para a tesouraria, que também faz parte da Secretaria de Finanças, efetuar o pagamento a empresa e então a contabilidade é responsável por arquivar todos os documentos desse tramite.

Percebe-se que é um processo longo, burocrático e muito enrolado, pode-se imaginar o tempo que é perdido com todas essas idas e vindas de documentos e também a periculosidade que há de um documento ser perdido ou acontecer algum problema que acarrete na paralisação desse processo.

#### **4.2 Modelo para o processo de gestão de documentos**

Com base no que foi verificado na pesquisa, buscou-se elaborar um modelo de processos de documentos para a prefeitura que busque agilizar os processos e tornar mais confiáveis.

A ideia foi buscar disponibilizar o compartilhamento de dados através de um sistema eletrônico de gestão entre todos os setores que fazem parte da prefeitura, facilitando assim, acompanhar o andamento dos documentos e evitando atrasos nos prazos e perda dos mesmos, gerando redução de custos internos, que é um dos maiores objetivos da administração pública frente ao atual contexto econômico que vem sendo vivido ao longo dos últimos anos e melhorar a qualidade e tempo das informações e serviços.

Tendo em vista que o cliente ou contribuinte, neste caso, é o maior patrimônio de uma organização, entende-se que o mesmo mereça uma orientação técnica de qualidade, seja ela virtual ou pessoal, desta forma, mostra-se ainda mais a necessidade da implantação de sistema moderno, interativo e de fácil acesso. A Gestão Eletrônica de Documentos não se caracteriza como um sistema separado do atual sistema encontrado na prefeitura. Este possui uma proposta de interligação com outros módulos reaproveitando e vinculando documentos a

informações com o objetivo de aprimorar o processo de logística dos mesmos e diminuindo a quase zero a probabilidade de perda destas informações.

Inicialmente, se propõe um modelo integrado de virtualização do documento que é realizado de forma a conceber o documento físico de maneira virtual. A proposta elenca que no próprio setor de protocolo o servidor público já realize a digitalização através de um dispositivo de imagens (*scanner*) quando o documento chega até ele. De maneira prática, pode-se elencar uma situação hipotética em que a Secretaria de Saúde encaminha um memorando interno solicitando a compra de medicamentos a um processo licitatório. O funcionário do protocolo digitaliza este documento e anexa no sistema já no processo licitatório a qual se encaixa o processo.

Ainda, o memorando não teria necessidade de ser impresso. Uma vez que ele sendo redigido em mídia digital, ao finaliza-lo, o funcionário solicitante, via sistema encaminha o documento para a Secretaria responsável pela execução da Licitação. Apenas neste processo, já tem-se uma diminuição do risco de perda do documento, velocidade na transição da informação que dispara a compra das medicações e de facilitar o arquivamento deste documento por questões de comprovações futuras.

Outras funções podem ser agregadas considerando a adoção do GED e de certa forma informatização do serviço de protocolo. Solicitações dos municípios podem ser realizadas através da efetivação do serviço pela internet. Diante disso, o munícipe realiza a solicitação, é gerado um número de protocolo e, por conseguinte é aberto um 'ticket' para ser atendido por alguém da Prefeitura, sendo o responsável pelo protocolo, este pode direcionar as demandas de acordo com cada Secretaria e por sua vez realiza o encaminhamento e registra as informações de acordo como são coletadas. Por ser um serviço que está em plataforma online, o munícipe tem acompanhamento em tempo real da sua solicitação o que qualifica a gestão do serviço público corroborando para uma prestação de serviço mais eficiente e eficaz.

- a) Alguns dos benefícios que o novo modelo propõe são:
- b) Agilidade no cadastro da solicitação efetuada pelo requerente;
- c) O requerente tem a sua disposição um acompanhamento do processo da solicitação via web;
- d) Notificações por e-mail de tramitações do processo;
- e) Aumento da produtividade dos responsáveis pela análise da solicitação;

f) Com a automatização do processo de cadastro de solicitações o atendimento in loco torna-se mais exclusivo e conclusivo;

g) Consulta de processos que facilitam a análise e tomadas de decisões;

h) Gerar guias de pagamento para solicitações que exigem a cobrança de taxas com a possibilidade de integração com o sistema tributário da Entidade;

Percebe-se que o novo modelo é bastante simples, mas que sua implantação trará vários benefícios para a gestão pública da referida prefeitura, bem como facilitará e tornará mais transparente o acompanhamento de solicitações feitas pelas pessoas da comunidade em geral, bem como dos setores internos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da pesquisa realizada foi possível identificar como é realizado o atual processo de gestão de documentos em uma Prefeitura no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, verificou-se que o atual modelo utilizado para recebimento e distribuição de documentos é bastante burocrático, pois ainda é feito com documentos impressos, desta forma acaba reduzindo a velocidade com que as atividades podem ser realizadas além de poder gerar vários outros problemas, como por exemplo: a perda de documentos, gerando transtornos e mal-entendidos entre os servidores e perante a própria comunidade.

Diante disto, foi proposta uma ideia de inovação tecnológica e que possibilitaria a agilidade no serviço prestado, facilitando o trabalho de quem manuseia e transporta esses documentos, fazendo com que o acesso a essas informações e documentos se dê de forma rápida e segura e trazendo assim, a informatização para a gestão da referida Prefeitura, com o objetivo de interligar documentos e informações, que estariam disponíveis em uma plataforma online em tempo real e de fácil acesso, o que tornaria o serviço público mais eficiente e eficaz.

Pode-se perceber que este processo traria vantagens e facilidades para a gestão pública, reduzindo a possibilidade de falhas no decorrer do trabalho, garantindo maior segurança nas informações prestadas e no próprio arquivamento de documentos, o que facilitaria o acesso a esses arquivos caso fosse necessário no futuro, pois a boa gestão de documentos em uma organização é o que garante o seu sucesso, facilita e agiliza o trabalho evitando gerar serviços em duplicidade ou desnecessários.

É importante salientar que tudo isso também traria redução no espaço físico do prédio administrativo e almoxarifado que é usado para o armazenamento e arquivamento de

documentos, do material de expediente que não mais seria necessário a compra e uso de tanto material de certa forma desnecessários, custos com infraestrutura, pois além de espaço físico é necessário também, armário e prateleiras adequadas para esta finalidade, demandaria menor mão-de-obra para exercer o trabalho interno, sendo que este pessoal poderia ser remanejado com isso seria possível uma melhor aplicação financeira, em áreas de maior necessidade da gestão.

Infelizmente não foi verificado interesse por parte da administração pública deste município no assunto estudado e nem na implantação do novo modelo sugerido, sugere-se ao gestor público que ao menos os protocolos de reclamações, denúncias e requisição de informações e o acompanhamento do andamento dos processos em geral possa ser feitos de forma virtual, facilitando a vida do população do município e evitando atropelos e confusões na área interna das dependências da Prefeitura, já que uma das afirmações da gestão para não implantação do modelo é de que o custo seria muito alto com a implantação do modelo completo, bem como, seria muito oneroso treinar todo o quadro de servidores para usar o sistema informatizado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS**

ALMEIDA JÚNIOR, Altamiro Lacerda de; ALBINO, Andréia Aparecida; MARTINO JÚNIOR, Randolpho. **Marketing Público: sua importância para a Nova Administração Pública**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa Centro de Ciências Humanas, 2009.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. (Coord.). **Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor público: aplicações práticas**. Brasília; IPEA, 1996

BRASIL. **Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, 9 de jan. 1991. Seção 1.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (CONARQ). **E-ARQ Brasil: modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos (CTDE)**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.siga.arquivonacional.gov.br/media/earqbrasil2011.pdf>>. Acesso em: 21/11/2015

CONTI, T. **Building Total Quality: a guide for management.** English language ed. London: Chapman&Hall, 1993.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo : Futura, 2000.

GRAHAM, M., LEBARON, M. **The horizontal revolution.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo.** RAE – Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **O modelo estrutural de gerência pública.** Rio de Janeiro: RAP, 2008.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?** (2000). Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6269/4860>.

STAIR, R. M. **Principles of information systems: a managerial approach.** 2. ed. New York: Thomson, 1996.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.