

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DOUGLATIO DE SOUSA BRITO DA CRUZ**

**GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA**  
**APRIMORAMENTO DE PROCESSOS: PROJETO PILOTO NA GUARDA**  
**MUNICIPAL DE DOURADOS**

**DOURADOS/MS**

**2021**

DOUGLATIO DE SOUSA BRITO DA CRUZ

**GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA  
APRIMORAMENTO DE PROCESSOS: PROJETO PILOTO NA GUARDA  
MUNICIPAL DE DOURADOS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Luis Casarotto

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça

Profa. Dra. Vera Luci de Almeida

DOURADOS/MS

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

C957g Cruz, Douglatio De Sousa Brito Da  
Gestão de Documentos, da Informação e do Conhecimento para  
Aprimoramento de Processos: Projeto Piloto na Guarda Municipal de Dourados  
[recurso eletrônico] / Douglatio De Sousa Brito Da Cruz. -- 2021.  
Arquivo em formato pdf.  
  
Orientador: Eduardo Luis Casarotto.  
TCC (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Grande  
Dourados, 2021.  
  
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a)  
autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS E ECONOMIA –  
FACE/UFGD

**UFGD**  
Universidade Federal  
da Grande Dourados

ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE  
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2021.1, RAEMF

**GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA  
APRIMORAMENTO DE PROCESSOS: PROJETO PILOTO NA GUARDA  
MUNICIPAL DE DOURADOS**

DOUGLATIO DE SOUSA BRITO DA CRUZ

Esta monografia, realizada via webconferência (Google Meet), foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo Luis Casarotto (Presidente)

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça  
(Avaliadora 1)

Profa. Dra. Vera Luci de Almeida (Avaliadora 2)

DOURADOS-MS, 24 de novembro de 2021.

REGISTRO:  
AB - 40/2021

**GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA  
APRIMORAMENTO DE PROCESSOS: PROJETO PILOTO NA GUARDA  
MUNICIPAL DE DOURADOS**

DOUGLATIO DE SOUSA BRITO DA CRUZ

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo Luis Casarotto

Presidente

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça

Avaliadora

Profa. Dra. Vera Luci de Almeida

Avaliadora

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a memória de meu falecido pai, Aral da Cruz, que em vida sempre lutou com muito sacrifício para realizar o sonho de ver os seus dois filhos formados em uma faculdade, não foi possível presenciar tal fato, porém, deixou ensinamentos que foram de fundamental importância para a formação pessoal e profissional de ambos;

A minha falecida tia, Elza Barbosa da Cruz, professora aposentada, que trabalhou por muitos anos da rede municipal e estadual de ensino, deixou toda a família enlutada em 2019 aos seus 99 anos, deixando muitos ensinamentos, entre eles o incentivo para que os seus sobrinhos sempre seguissem o caminho dos estudos e do trabalho;

A minha mãe, que mesmo distante e diante de muitas dificuldades, sempre fez o possível para oferecer uma boa formação acadêmica aos seus filhos, assim como, o meu irmão mais novo, que abdicou de muitas coisas para ficar ao lado de minha mãe, e ambos sempre acreditaram em mim e ofereceram todo o suporte para eu concluir esta etapa da minha vida; e

A minha esposa Dandrea Sakie Matsumori, que a sete anos está ao meu lado compartilhando momentos e sonhos, dando todo o suporte e incentivo para eu conquistar este objetivo acadêmico.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, em que sempre acreditei e tive muita fé;

Agradeço a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) por oferecer toda a sua estrutura, que através da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) e todo o seu corpo docente que são profissionais do mais alto gabarito, se fizeram presentes e contribuíram da melhor maneira possível para a minha formação nesses últimos anos;

Agradeço a instituição Guarda Municipal de Dourados, que através de seu comando e diretores, sempre deram abertura para o presente estudo e contribuíram para a conclusão do mesmo; e

Ao meu professor orientador Dr. Eduardo Luis Casarotto, por sua paciência e sempre estar disposto e solícito na construção deste trabalho.

## RESUMO

Com o mundo em constante evolução, onde tecnologias se tornam obsoletas a cada dia, as instituições e colaboradores tem que se atualizarem com frequência, de modo que não fiquem enfraquecidas e percam espaço num mercado de grande competitividade. Tecnologia aliada com modelos de gestão tornam-se fatores que diferem e colocam as instituições a frente de seus concorrentes, e desta forma, o presente trabalho tem por objetivo propor um modelo para implantação do processo informatizado da gestão de documentos no departamento de formação e ensino da Guarda Municipal de Dourados/MS. Sendo assim, primeiramente foi realizada uma revisão teórica com relação a gestão de documentos, gestão da informação e gestão do conhecimento, em seguida uma contextualização da história, funções e do funcionamento administrativo e operacional da Guarda Municipal. Posteriormente é apresentado o método 5W2H, toda a sua contextualização e aplicação, que será aplicada, em um primeiro momento no departamento de formação e ensino da instituição, por se tratar de um departamento com menor demanda de processos e trâmites diários, servindo como modelo para uma futura aplicação nos demais departamentos. Baseado nos aspectos analisados na metodologia, foi possível propor um modelo que envolve a criação de um banco de dados, um protocolo eletrônico e o desenvolvimento de um manual de padronização documental para o aprimoramento e eficácia dos processos apresentados.

**Palavras-chave:** Tecnologia; Gestão de Documentos; Gestão da Informação; Guarda Municipal.

## ABSTRACT

*With the world in constant evolution, where technologies become obsolete every day, institutions and collaborators have to update themselves frequently, so that they do not become weakened and lose space in a market of great exclusion. Technology combined with management models become factors that differ and place institutions ahead of their competitors, and thus, this paper aims to propose a model for implementing the computerized process of document management in the education and training department of the Municipal Guard of Dourados / MS. Therefore, first a theoretical review was carried out in relation to document management, information management and knowledge management, then a contextualization of the history, functions and administrative and operational functioning of the Municipal Guard. Subsequently, the 5W2H method is presented, all its contextualization and application, which will be applied initially, in the education and training department of the institution, as it is a department with less demand for daily processes and procedures, serving as a model for future application in other departments. Based on the frontal aspects of the methodology, it was possible to design a model that involves the creation of a database, an electronic protocol and the development of a document standardization manual for the improvement and effectiveness of the generated processes.*

**Keywords:** *Technology; Document Management; Information Management; Municipal Police.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Gestão de Documentos X Gestão da Informação X Gestão do Conhecimento.....	18
<b>Figura 2</b> - Fluxo Informacional .....	24
<b>Figura 3</b> - Espiral do Conhecimento.....	27
<b>Figura 4</b> - Brasão Guarda Municipal de Dourados.....	29
<b>Figura 5</b> - Barreira sanitária, prevenção à COVID-19 .....	32
<b>Figura 6</b> - Tráfego de drogas no terminal rodoviário Renato Lemes Soares .....	34
<b>Figura 7</b> - Ronda Escola / Ronda Patrimonial.....	35
<b>Figura 8</b> - Ação do Dia das Crianças (Ação entre GMD, PF, PRF e Los Bicicréticos).....	36
<b>Figura 9</b> - Organograma da Guarda Municipal de Dourados .....	37
<b>Figura 10</b> - Auto de Recolhimento de Veículo e Auto de Infração de Trânsito.....	39
<b>Figura 11</b> - Princípios do método 5W2H .....	42
<b>Figura 12</b> - Questionário sobre a identificação do perfil técnico e humano dos servidores...	49
<b>Figura 13</b> - Questionário sobre identificação das necessidades básicas dos servidores.....	50
<b>Figura 14</b> - Questionário sobre a identificação das necessidades técnicas dos servidores.....	50
<b>Figura 15</b> - Questionário sobre a identificação dos pontos fortes e fracos dos servidores.....	51
<b>Figura 16</b> - Questionário sobre a identificação de informações constantes em documentos .	51
<b>Figura 17</b> - Questionário quanto ao tipo de documento para trabalhar .....	52
<b>Figura 18</b> - Questionário quanto ao fluxo de documentos dentro da instituição.....	52
<b>Figura 19</b> - Questionário quanto ao tramite de documentos na instituição .....	53
<b>Figura 20</b> - Questionário quanto a existência de um manual técnico de documentos.....	54
<b>Figura 21</b> - Questionário quanto a contribuição para uma boa imagem da instituição .....	54
<b>Figura 22</b> - Questionário quanto aos aspectos principais a serem considerados pelos servidores.....	55
<b>Figura 23</b> - Caderno de protocolo.....	60
<b>Figura 24</b> - Armário de arquivo.....	61
<b>Figura 25</b> - Modelo de fluxograma para o protocolo eletrônico .....	61
<b>Figura 26</b> - Modelos de Ofício encaminhados para outras instituições.....	66
<b>Figura 27</b> - Modelos de CI recebida e encaminhada para outra secretária .....	67

## LISTAS DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Boletins de Atendimento 2020 .....	30
<b>Quadro 2</b> - Boletins de Ocorrência 2020.....	32
<b>Quadro 3</b> - Documentos recepcionados e encaminhados pelo Departamento de Formação e Ensino no ano de 2021 (jan. a set.).....	60
<b>Quadro 4</b> - Plano de ação 5W2H no departamento de formação e ensino da GMD.....	67

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 GESTÃO DE DOCUMENTOS (GD).....	22
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI).....	26
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) .....	29
<b>3 GUARDA MUNICIPAL DE DOURADOS (GMD) .....</b>	<b>32</b>
3.1 DOCUMENTOS INTERNOS E EXTERNOS .....	40
3.1.1 Documentos Internos.....	40
3.1.2 Documentos Externos.....	42
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
4.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	44
4.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	45
4.3 CATEGORIA DE ANÁLISES .....	46
4.4 COLETA DE DADOS .....	46
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS POR CATEGORIAS .....</b>	<b>47</b>
5.1 DIAGNÓSTICOS DOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS .....	47
5.2 IDENTIDADE INSTITUCIONAL .....	47
5.3 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO .....	51
5.3.1 Do questionário.....	51
<b>6 CONJUNTO DE PROPOSTAS PARA A APLICAÇÃO DE TICS .....</b>	<b>57</b>
6.1 SUGESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO 1: BANCO DE DADOS .....	57
6.2 SUGESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO 2: PROTOCOLO ELETRÔNICO .....	59
6.2.1 Descrição do Fluxograma do Protocolo Eletrônico proposto.....	63
6.3 SUGESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO 3: MANUAL DE PADRONIZAÇÃO DOCUMENTAL .....	66
<b>7 DISCUSÃO DA PROPOSTA .....</b>	<b>69</b>
7.1 ANÁLISE DAS PROPOSTAS COM BASE EM OBSERVAÇÕES E QUESTIONÁRIO .....	69
<b>8 CONCLUSÃO.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças ocorridas nas últimas décadas, principalmente com os avanços tecnológicos, exerceram grande relevância sobre os setores públicos e privados, assim como, no contexto social, político e econômico, tornando modificações que convergem para uma sociedade caracterizada pela importância dos recursos tecnológicos e pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) nas instituições (PEREIRA; SILVA, 2010).

Esta aplicação tecnológica cresce de maneira mais acentuada em diversas áreas, setores que antes usufruíam apenas da mão de obra, hoje requer esta mesma mão de obra apenas para a programação de suas máquinas e softwares (BANZATO, 2014).

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, mais precisamente na década de 1960, iniciou-se a revolução tecnológica, que modificou em pouco tempo diversos aspectos da vida cotidiana. A partir dos anos 1980 a produtividade, a inovação contínua e os avanços tecnológicos, começaram a serem vistas como forças motrizes do desenvolvimento local (NIJKAMP, 1987 apud LOPES, 2009).

Nessa perspectiva, considerando a passagem da sociedade industrial para a pós-industrial, o homem precisou ser mais criativo e gerar ideias, fomentando inúmeras discussões. Observa-se o crescimento da produção informacional e o acesso às TICs, além do desenvolvimento de estudos e metodologias sobre documentação, informação e conhecimento (LIMA, 2017).

Uma das principais lições do processo de industrialização e desenvolvimento tecnológico é que “a inovação tecnológica não é uma ocorrência isolada”, reflete um determinado estágio de conhecimento (CASTELLS, 1999 apud PEREIRA; SILVA, 2010, p. 154).

Seguindo este argumento, as áreas que envolvem documentação, informação e conhecimento devem desenvolver estratégias junto com os Sistemas de Informação e as TICs, que proporcionarão conhecer o comportamento e a necessidade da informação na organização, satisfazendo colaboradores, processos e a instituição (LIMA, 2017).

No que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias, as questões mencionadas em conjunto com os sistemas de informação e as TICs, estão diretamente ligadas a produção científica, assim como, o desenvolvimento do planejamento e organização dos serviços de informação nos diversos setores da sociedade, aumentando as estratégias para solucionar problemas informacionais relativos à organização, tratamento e uso da informação (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011).

Do ponto de vista da segurança pública, as tecnologias inseridas no meio contribuem para a comunicação entre as instituições, os cidadãos e o governo, procurando pelo bem comum que é a segurança no seu mais alto grau de aplicação. Investimentos apenas no capital humano não produz os efeitos que a sociedade espera, por sua vez, a união do capital humano, com a aplicação de tecnologias específicas e uma boa gestão, torna-se fator determinante para o sucesso da segurança pública em qualquer espaço que for aplicado (DE PAULA; DANDOLINI; SOUZA, 2012).

Cada vez mais o novo se sobressai ao que foi idealizado no passado, não diferente na segurança pública, com os meios de comunicação, de gestão e de processos que foram aprimorados e aplicados, objetivando flexibilizar o tempo e se obter um melhor aproveitamento dos recursos materiais e humanos. Amplia-se as políticas com ênfase em inovação, buscando a definição e difusão de programas de capacitação voltados à TIC, como forma de apoiar organizações (LA ROVERE, 1999).

As TICs são utensílios e ferramentas que auxiliam no processo de gestão, organização, disseminação da informação e na construção de novos conhecimentos, especialmente em razão da sua complexidade, devido a informação não ser encontrada concentrada, mas sim, invariavelmente difusa, diante de interesses e competências específicas, com a produção de conhecimento interagindo entre si, de forma a ampliar os fluxos informacionais (DE PAULA; DANDOLINI; SOUZA, 2012).

Nas instituições públicas é recorrente o problema das grandes massas documentais, que são empilhadas e guardadas sem o tratamento adequado. Tal tratamento segundo Beal (2008) consiste em:

Administrar adequadamente os recursos informacionais e seus fluxos na organização representa, hoje, uma necessidade cada vez mais premente em qualquer tipo de negócio. As organizações do século XXI existem num ambiente repleto de inter-relações que permanecem em constante estado de mutação, e, nesse contexto, informação e conhecimento representam patrimônios cada vez mais valiosos, necessários para que se possa prever, compreender e responder às mudanças ambientais e alcançar ou manter uma posição favorável no mercado. Para serem eficazes, as organizações precisam ter seus processos decisórios e operacionais alimentados com informações de qualidade [...] (BEAL, 2008, p. 7).

Nesse sentido, as estruturas de segurança pública que são complexas e fazem parte de um sistema social complexo, as TICs oferecem uma série de facilidades para a administração e a gestão pública, com uma melhora na vida dos cidadãos em termos de segurança. Políticas públicas e ações, quer preventivas ou repressivas, podem ser facilitadas e voltadas para um modelo de gestão pública mais participativa, eficiente, efetiva e transparente, melhorando e

aperfeiçoando o relacionamento com o cidadão e a melhorando a qualidade dos serviços de segurança prestados (DE PAULA, 2011).

Para alcançar os objetivos é necessária a união de vários alguns fatores, e desta forma “as ações organizacionais das pessoas dependem de dados, informação e conhecimento, pois é por meio delas que se obtém condições apropriadas para o desenvolvimento de atividades/tarefas e a tomada de decisão [...]” (VALENTIM 2010, p. 21 apud LIMA, 2017).

Não é possível obter economia na aplicação de recursos, fluidez das atividades e segurança na tomada de decisões se a organização não possui documentos organizados e padronizados, de modo a garantir que a informação registrada esteja disponível e acessível, quando e onde se fizer necessária, pois:

A aplicação da gestão de documentos permite que a organização controle e acompanhe toda a sua documentação arquivística, seja ela produzida ou recebida, garantindo uniformização de procedimentos, eficiência na recuperação da informação e criação e manutenção de documentos. Essas medidas de controle e acompanhamento contribuem para a transparência, a desburocratização da instituição, a legalidade dos atos administrativos e a destinação correta dos documentos (BRASÍLIA, 2015, p. 10).

Assim como:

[...] a gestão da informação e a gestão do conhecimento atuam objetivando diminuir situações ambíguas e com alto índice de incerteza, possibilitando às pessoas da organização o acesso e o uso de informações que agirão sobre essas situações. O nível de complexidade da situação requer atenção quanto à precisão, relevância e propósito da informação. O ambiente organizacional complexo necessita de condições que amenizem a complexidade dos processos existentes neste âmbito, e a informação é um elemento que proporciona a diminuição dessa complexidade. Para isso é necessário que as organizações possuam um setor especializado que vise à gestão, organização, tratamento e disseminação da informação (VALENTIM, 2008, p. 23-24).

Tendo como base o princípio da eficiência, que é um dos principais critérios seguidos pela administração pública direta e indireta, como previsto no Art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), a relação da gestão de documentos (GD), da gestão da informação (GI) e da gestão do conhecimento (GC), funcionam como alicerces para fundamentar diretrizes de uma política organizacional, desenvolvendo a qualidade da produção, acesso e uso da informação organizacional (LIMA, 2017).

## 1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Nesse contexto, a Guarda Municipal de Dourados, Mato Grosso do Sul, instituição em estudo, insere-se como um órgão presente na segurança pública nacional e municipal, desenvolvendo relevantes serviços educacionais, preventivos e ostensivos dentro do município de Dourados desde o ano de 1996, conforme Lei de criação n.º 2.029, de 15 de dezembro de 1995 (DOURADOS, 1995).

Desde o ano de sua implantação até os dias atuais, a Guarda Municipal passou por diversas mudanças em sua estrutura organizacional, assim como, mudanças relacionadas às TICs, que foram aprimoradas e empregadas dentro da instituição, conforme a sua necessidade e disponibilidade de recurso, objetivando um melhor desenvolvimento do serviço diário.

Devido a diversos fatores relacionados a falta de investimento e projetos de gestão, o funcionamento organizacional e suas ferramentas tornaram-se obsoletas, indo em desencontro com as grandes tecnologias e modelos de gestão que estão presente nas mais variadas instituições públicas e privadas, melhor aproveitando a integração da GD, GI e GC.

Nas operações diárias da Guarda Municipal de Dourados, percebe-se o excesso de documentos impressos em todas as diretorias; a inexistência de um mapeamento dos processos e de um fluxograma em que os documentos gerados e recepcionados percorrem dentro da instituição; excesso de arquivo físico, que gera maior custo de manutenção; dificuldade de acesso e compartilhamento das informações para auxiliar nas tomadas de decisões, exigindo um capital intelectual que poderia ser melhor empregado; e uma grande necessidade de sistematizar e aprimorar os processos já existentes, que mesmo possuindo tais dificuldades, são bem executadas e geram resultados satisfatórios.

Sendo assim, com a aplicação de um sistema de informação em conjunto com a gestão documental, poderá melhorar a qualidade do serviço interno, otimizando o tempo, economizando insumos, melhor empregando o capital intelectual, assim como, possuirá um tratamento e acesso mais minucioso da informação, com foco na criação e aplicação de novos conhecimentos, criando um melhoramento contínuo do serviço interno e dos serviços prestados à população.

Neste contexto, a questão que norteia esta pesquisa é: o desenvolvimento de um processo informatizado da gestão de documentos pode gerar uma melhor eficácia nos processos diários em uma instituição pública?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo para implementação do processo informatizado da gestão de documentos no departamento de formação e ensino da Guarda Municipal de Dourados.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar o diagnóstico da Guarda Municipal de Dourados e do seu departamento de formação e ensino;
- b) Desenvolver uma proposta de aplicação de Tecnologia da Informação e Comunicação no departamento de formação e ensino, com a busca de soluções advindas do Sistema de Informação; e
- c) Discutir a aplicação de um modelo envolvendo informatização da gestão documental, objetivando a geração da informação e do conhecimento.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Com o mundo em constante avanço, processos tornam-se ultrapassados a cada dia e dão espaço a novos modelos e tecnologias, e faz com que as instituições públicas e privadas do mundo inteiro busquem constantemente por novos conhecimentos a serem aplicados em suas organizações, para que as organizações privadas possam oferecer um serviço com qualidade e eficiência, não perder espaço no mercado e manterem-se competitivas.

Mesmo que não dependam de espaço de mercado e competitividade, as empresas públicas necessitam de eficiência, porém, não possuem o mesmo potencial de investimento das instituições privadas, necessitando de uma gestão mais refinada de seus recursos, e as TICs demandam que as estruturas governamentais passem a se adequarem às novas formas de gestão e de administração, de forma a catalisar ações facilitadoras para a administração pública e para o administrado (DE PAULA, 2011).

As falhas em sistemas de controle e tramitação dos documentos, a acumulação desordenada e a falta de normas e procedimentos arquivísticos, comprometem a qualidade das atividades rotineiras, uma vez que dificulta o acesso à informação, onera o espaço físico e aumenta os custos operacionais (SILVA, 2010). Assim, a implantação de um programa de

gestão documental proporciona aos órgãos públicos e empresas privadas, um aumento da eliminação dos documentos na fonte, diminui o volume documental, acelera e sistematiza a organização dos documentos, aumenta a proteção da informação, obtém de forma mais rápida a informação pertinente, aumenta a estabilidade da continuidade e da eficácia administrativa na organização e, principalmente, a racionalização das massas documentais (SILVA, 2010).

Apresentado pelo Arquivo Nacional (2019, p. 21), os objetivos da gestão de documentos é a produção, utilização e destinação final dos documentos; a informação disponível quando e onde seja necessária; o acesso e conservação dos documentos de guarda permanente por seu valor probatório, científico e histórico; segurança na eliminação dos documentos que não tenham valor administrativo, fiscal, legal ou para pesquisa e permitir o aproveitamento racional dos recursos humanos, materiais e financeiros, traz transparência, gestão de espaços e sustentabilidade dentro da instituição.

Mesmo que o objetivo não seja de obter lucro, o serviço oferecido pelas instituições públicas requer uma aplicação, objetivando trazer benefícios no que tange à evolução dos serviços prestados, com maior eficiência, minimizando erros e melhorando o atendimento ao usuário e aos cidadãos, portanto, que seja um sistema composto por artefatos que se inter-relacionam nas ações de coleta, recuperação, processamento, armazenamento e distribuição da informação, visando auxiliar nos processos decisórios, com capacidade de antever, prevenir e restaurar cenários (DE PAULA, 2011).

Para que a população tenha o retorno esperado, é necessário que se faça uma gestão dos recursos, que são escassos no setor público, necessitando minimizar os processos, os documentos internos e externos através da GD, otimizá-los com a GI e gerar o conhecimento como base para estimular estratégias preventivas e proativas com a aplicação da GC.

As instituições que estão inseridas na segurança pública, requerem que o enfrentamento dos problemas vividos em sociedade perpassa por políticas públicas, que percebam a importância da informação e do conhecimento, utilizando ferramentas eficientes de planejamento e gestão (DE PAULA, 2011).

A organização que não inovar, buscar expertise e novas competências para obtenção de informação e conhecimento, acompanhando a produção tecnológica, a modernização dos sistemas e interagindo com outras instituições, sucumbirá diante dos desafios concretos do mundo contemporâneo, pois o funcionamento das organizações exige cada vez mais sofisticação e aperfeiçoamento constante.

Diante deste contexto, a Guarda Municipal de Dourados que devido ao seu histórico de evolução institucional, capacitação dos agentes e aos mais variados serviços prestados à

população douradense, obtém lugar de destaque nesses 25 anos entre as melhores instituições do Brasil, desta maneira, a aplicação de um sistema de informação aliado ao aprimoramento dos processos, beneficiará o longo prazo da instituição que carece de investimentos na área de tecnologia, proporcionando uma maior agilidade nos processos internos e externos, com maior produtividade e eficácia, com menos custos, melhor aproveitando o capital intelectual e a geração de informações a ser empregada nas tomadas de decisão.

A diretoria de ensino, objeto do estudo, é responsável pelo planejamento, coordenação e aplicação de cursos voltados ao aperfeiçoamento dos agentes, assim como, propicia palestras e cursos para outras instituições públicas e privadas. Acompanhando a instituição, a diretoria carece de investimentos na área de tecnologia, que irá aprimorar os processos e contribuir para o desenvolvimento das atividades internas e externas, melhorando os resultados.

A escolha da diretoria de ensino, se deu pelo fato de que a mesma possui uma menor demanda de processos internos e externos, na qual terá uma maior facilidade em aplicar o modelo e aperfeiçoá-lo para as demais diretorias.

Porém, ressalta-se que este estudo não abordará a efetiva aplicação do modelo e sua consequente avaliação por motivos de prazo para conclusão deste trabalho.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A aplicação de tecnologia como ferramenta na segurança pública iniciou-se no Brasil em 1996, quando foi criado um grupo de estudos para iniciar um processo de integração com informações criminais dentro do Ministério da Justiça. Essas informações eram armazenadas em banco de dados, porém, não eram compartilhadas, dificultando as ações de enfrentamento na diminuição da criminalidade (DIAS; SOUZA, 2018).

No Brasil, a partir do início do século XXI, os gestores públicos despertaram para o valor das TICs como instrumento na construção do futuro. A partir de então, políticas públicas foram criadas, para que as novas tecnologias impulsionassem o desenvolvimento (PEREIRA; SILVA, 2010).

A tecnologia da informação (TI) pode ser definida como, todo recurso tecnológico e computacional destinado à coleta, manipulação, armazenamento e processamento de dados e/ou informações dentro de uma organização, possuindo *hardwares* e *softwares* como componentes essenciais. Costuma-se ainda, considerar as telecomunicações como um componente a parte da TI, devido ao fato de que *hardware* e *software* são interligados por meio de recursos de telecomunicações (FURTADO, 2002).

Quando as comunicações se juntam a TI tem-se as TICs, se tratando de uma evolução da tecnologia da informação, que ampliou e inseriu a tecnologia nos meios de comunicação e integrou processos internos e externos das organizações, melhorando a sua gestão e comunicação (DE PAULA, 2011).

Diante do cenário que as organizações vivenciam, as TICs superam expectativas e necessidades, com um senso comum entre organização e colaboradores no que diz respeito ao alcance dos objetivos planejados, com uma troca mútua de interesses (TEÓFILO; DE FREITAS, 2007).

Entretanto, o processo de informatização das organizações tem um custo elevado, demanda tempo, provoca alterações na estrutura organizacional e sofre resistências de ordem cultural, além de apresentar resultados nem sempre satisfatórios, conforme amplamente descrito em âmbito nacional e internacional (AUDY; BECKER; FREITAS, 2000 apud TEÓFILO; DE FREITAS, 2007).

Para obter resultados satisfatórios, as ações organizacionais dependem de dados, informações e conhecimento, pois é por meio delas que se obtém condições apropriadas para o desenvolvimento de atividades/tarefas e tomada de decisão (VALENTIM, 2010).

O Estados Unidos é um dos países pioneiros na conceituação da gestão de documentos a partir do ano de 1940, cuja ótica inicialmente não era arquivística, era nitidamente mais administrativa e econômica, uma vez que, se tratava essencialmente de otimizar o funcionamento da administração, limitando a quantidade de documentos produzidos e o prazo de guarda (SILVA, 2016).

A gestão de documentos, surge como uma ferramenta indispensável na otimização das informações contidas nos mais variados meios.

De acordo com Moreno (2008):

A gestão de documentos ou documental é o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações com decisões esclarecidas, rápidas, seguras, que permitam reduzir o fator de incertezas (MORENO, 2008, p. 73).

A gestão de documentos também pode ser entendida como, um conjunto de operações e técnicas relativas à concepção, desenvolvimento, implantação e avaliação dos sistemas administrativos, desde a criação dos documentos até a sua destruição ou transferência aos arquivos permanentes (ROBERGE, 1991, 1992 apud MORENO, 2006, p. 89).

A gestão da informação destina-se ao estudo dos processos informacionais, do modo como a informação pode ser organizada, armazenada, recuperada, utilizada para uma tomada de decisão e para a construção do conhecimento (DUARTE, 2011).

Tarapanoff (2006) explica que:

A Gestão da Informação refere-se a todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização. Inclui recursos que se originam na produção de dados, tais como de registros e arquivos, que vêm da gestão pessoal, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando os princípios da inteligência competitiva, de uma vasta gama de fontes (TARAPANOFF, 2006, p. 23).

A informação é um fator determinante para a melhoria dos processos, produtos e serviços, com valor estratégico nas organizações, na qual, a ideia da informação como ferramenta estratégica evoluiu depois que a gestão da informação mudou seu foco inicial, de gestão de documentos e dados para recursos informacionais, mostrando resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos (TARAPANOFF, 2006).

Destaca-se que, o objetivo da gestão da informação, é a informação interna e externa

da organização, com o diferencial dos processos e procedimentos utilizados para a coleta, tratamento e principalmente o uso (SILVA, 2010).

Após abranger a gestão dos documentos e da informação, a gestão do conhecimento se tornou o principal recurso das organizações, Drucker (1993) afirma que:

[...] estamos entrando na “sociedade do conhecimento”, na qual o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim, “o conhecimento”; uma sociedade na qual os “trabalhadores do conhecimento” desempenharão um papel central (DRUCKER, 1993, p. 7).

Ressaltando a sua complexidade, Alvarenga Neto (2008), defende que:

A gestão do conhecimento passou a ser entendida como inovação organizacional, requerendo assim uma nova forma de olhar e pensar a organização, sendo reconhecida como um fenômeno complexo e multifacetado; seu conceito polêmico e controverso e a sua expressão embora largamente utilizada apresenta ênfases, enfoques e interfaces diferenciadas, merecedores de análises mais meticolosas, profundas e articuladas (ALVARENGA NETO, 2008, p. 2).

Seguindo o mesmo pensamento, Terra (2000) define gestão do conhecimento como:

[...] a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias formas e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e a capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e lideranças de mercado (TERRA, 2000, p. 70).

Diante de toda a complexidade que envolve o tema, a gestão do conhecimento pode ser entendida como uma disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema, para identificação, captura e compartilhamento do conhecimento contido em uma organização, de tal forma que, possa ser convertido em valor para a mesma (SILVA, 2010). A Figura 1 demonstra a inter-relação entre os temas abordados.



Figura 1 – Inter-relação entre gestão de documentos, gestão da informação e gestão do conhecimento

Fonte: (Silva, 2010, p. 26).

A gestão de documentos pode embasar processos da gestão da informação e da gestão do conhecimento, pois elimina o excesso de documentos na fonte, proporciona a eliminação de grandes massas documentais, acelera e sistematiza a organização dos documentos e aumenta a proteção da informação, com uma forma mais rápida e precisa a informação pertinente, criando e aprimorando o conhecimento, que será traduzido em novos processos a serem aplicados em prol da instituição (SILVA, 2010).

## 2.1 GESTÃO DE DOCUMENTOS (GD)

A partir o século XX, principalmente no período pós-guerra, a GD surge como solução para as administrações públicas que não possuíam um gerenciamento efetivo da crescente e acumulada produção documental, destacando Estados Unidos e Canadá como pioneiros (MORENO, 2006). O autor ainda detalha e apresenta a importância da GD, em que:

O termo gestão de documentos surgiu a partir de reformas administrativas ocorridas, no final da década de 40, nos Estados Unidos e Canadá. Busca-se, assim, a economia e a eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos. Provenientes da impossibilidade de se lidar, de acordo com os moldes tradicionais, com as massas documentais cada vez maiores produzidas pelas administrações, estabelecem, entre outras, as práticas de avaliação, seleção e eliminação de documentos de arquivo (MORENO, 2006, p. 87).

No Brasil, o primeiro ato relacionado a guarda de documentos foi em 1838, conforme regulamento nº 2 de 2 de janeiro, que cria o Arquivo Público do Império, conforme previsto na constituição de 1824, e passou por diversas mudanças ao longo dos anos, tornando-se a partir de 1911 o Arquivo Nacional, um órgão ligado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (BRASIL, 2020).

Atualizado na Constituição Federal Brasileira de 1988, determina em seu artigo 216, parágrafo segundo que, “cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem” (BRASIL, 1988).

Porém, somente em 1991 criou-se a Lei 8.159, que diz respeito sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, que cita em seu artigo 1º, “é dever do poder público a gestão de documentos e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elemento de prova e informação”. O artigo 3º traz sua definição: “considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e

arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”, e o Art. 26º cria o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), vinculado ao Arquivo Nacional e responsável por definir a política nacional de arquivos (BRASIL, 1991).

Diante das primeiras soluções encontradas até os dias atuais, a GD torna-se gradativamente um desafio para os gestores contemporâneos, frente a crescente produção documental, uma vez que abrange todo o ciclo vital dos documentos, e aliada as novas tecnologias da informação, potencializa o uso dos documentos e informações produzidas e recebidas (SILVA, 2010).

O manual de gestão de documentos do Arquivo Nacional (2019, p. 21), apresenta os objetivos da gestão de documentos:

- assegurar de maneira eficiente, a produção, utilização e destinação final dos documentos;
- garantir que a informação esteja disponível quando e onde seja necessária;
- contribuir para o acesso e conservação dos documentos de guarda permanente, por seu valor probatório, científico e histórico;
- assegurar a eliminação dos documentos que não tenham valor administrativo, fiscal, legal ou para pesquisa; e
- permitir o aproveitamento racional dos recursos humanos, materiais e financeiros.

O mesmo manual do Arquivo Nacional (2019, p. 22) cita que a gestão de documentos tem as seguintes fases:

- Produção: diz respeito a produção de documentos em razão das atividades do órgão, para otimizar a produção dos documentos, evitando produzir aqueles que não sejam essenciais, diminuindo o volume a ser manuseado, controlado, armazenado e eliminado, garantindo assim, o uso adequado dos recursos de TI. E deve seguir os seguintes elementos: elaboração e gestão de fichas, formulários e correspondência; controle da produção e da difusão de documentos de caráter normativo; utilização de processadores de texto e computadores;
- Utilização: fase em que se trata do fluxo percorrido pelos documentos para o cumprimento de sua função administrativa, assim como de sua guarda, após

cessar o trâmite e com os seguintes elementos: os métodos de controle relacionados às atividades de protocolo e às técnicas específicas de classificação, organização e elaboração de instrumentos de recuperação da informação; a gestão de arquivos correntes e intermediários; a implantação de sistemas de arquivo; e

- Destinação: fase em que, se decide quais documentos devem ser conservados como testemunho do passado, quais devem ser eliminados e por quanto tempo devem ser mantidos por razões administrativas, legais ou fiscais. Com as atividades de análise, seleção e fixação de prazos de guarda de documentos. Para ter a sua destinação eficiente, deve-se: cumprir o estabelecido na primeira e na segunda fase da gestão de documentos; manter processos contínuos de avaliação, com aplicação dos prazos de guarda e destinação final dos documentos; promover a eliminação periódica dos documentos que já tenham cumprido os prazos de guarda e não possuam valor secundário.

As fases de produção e utilização, devem ser seguidas e aplicadas sobre os documentos identificados como correntes e intermediários, definidos pela Lei 8.159/1991 em seu artigo 8º, parágrafo primeiro e segundo (BRASIL, 1991).

Art. 8º - Os documentos públicos são identificados como correntes, intermediários e permanentes.

§ 1º - Consideram-se documentos correntes aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas frequentes.

§ 2º - Consideram-se documentos intermediários aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

Posteriormente, a fase de destinação é aplicada sobre os documentos conhecidos como permanentes, definidos no parágrafo terceiro, do artigo 8º da Lei 8.159/1991, como, “os conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados” (BRASIL, 1991).

Diante das fases apresentadas, o manual de gestão de documentos do Arquivo Nacional (2019, p. 23) apresenta que a gestão de documentos pode ser em quatro níveis:

- Nível mínimo: estabelece que os órgãos e entidades deve, com base em procedimentos, reter e eliminar documentos, assim como, recolher aqueles que possuem valor permanente;

- Nível mínimo ampliado: complementa o primeiro, com a existência de um ou mais centros de arquivamento intermediário;
- Nível intermediário: compreende os dois primeiros, bem como a adoção de programas básicos de elaboração e gestão de fichas, formulários e correspondência, e a implantação de sistemas de arquivos; e
- Nível máximo: inclui todas as atividades já descritas, complementadas pela gestão de diretrizes administrativas, de telecomunicações e pelo uso de recursos de automação.

Segundo Rosseau e; Couture (1998, apud Moreno 2006, p. 89) a gestão de documentos traz importantes vantagens em uma organização, como:

- o aumento da eliminação dos documentos na fonte, a diminuição do volume documental total;
- a aceleração e a sistematização da organização dos documentos;
- aumento da proteção da informação;
- a obtenção de forma mais rápida da informação pertinente;
- a tomada de decisão esclarecida graças à informação pertinente; e
- o aumento da estabilidade, da continuidade e da eficácia administrativa da organização, e a racionalização das massas documentais.

Muitas barreiras são enfrentadas para a implantação da gestão de documentos, devido ao grande acúmulo de documentos e informações sem o tratamento adequado nas organizações, informações primordiais no ambiente, mostrando que a GD é uma ferramenta valiosa. A mesma garante informação de qualidade com alto valor agregado, aumentando o conhecimento organizacional, identificando pontos críticos e melhorando os processos (SILVA, 2010).

## 2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI)

O conceito de informação deriva do latim, significando um processo de comunicação ou algo relacionado com a comunicação (ZHANG, 1988 apud BRAGA, 2000). Porém, sua definição é um dos grandes desafios dos estudiosos, pois leva em consideração diversos fatores, situações e contextos. Drucker (2000) estabelece uma relação entre os termos “dado”, “informação” e “conhecimento”, e discorre que, informação pode ser entendida como dado, incrementado de propósito e relevância, todavia, para transformar dado em informação é necessário que se tenha conhecimento.

Também pode dizer que, informação é um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, informação é tudo o que reduz a incerteza, um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele (ZORRINHO, 1995 apud BRAGA, 2000).

Nas décadas de 1960 e 1970 a informação era vista como um auxílio somente aos objetivos gerais de uma organização, porém, nos anos 1980 a informação passou a ser compreendida como um fator de controle e gerenciamento nas organizações, começando a auxiliar nos processos de tomada de decisão. Na mesma época começavam timidamente os estudos acerca de áreas como gestão do conhecimento e da inteligência competitiva. A partir da década de 1990 em diante, a informação passou a ser reconhecida como um recurso essencial e estratégico para qualquer tipo de organização (LAUDON; LAUDON, 1996 apud SPINOLA, 2013, p. 18).

A partir de então, a gestão da informação começa uma trajetória de grande importância para as organizações, colocando-a no mesmo patamar de outros processos estratégicos, evidenciando a sua funcionabilidade. Nada pode funcionar sem uma quantidade significativa de informação, um elemento impulsionador (DA SILVA; TOMAÉL, 2007).

Assim, a gestão da informação é entendida como um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais e o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito) da informação nos diferentes ambientes, até chegar na parte da coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2008).

A gestão da informação ainda é definida como, a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, recursos gerados interno e externamente, apelando sempre que necessário, à tecnologia da informação (WILSON, 1989 apud BRAGA, 2000).

Essa massa informacional, composta por diferentes tipologias e fontes de informação deve, necessariamente, ser prospectada e monitorada, filtrada, organizada, analisada, e disseminada para os indivíduos internos e externos da organização, pois o sistema será o grande alimentador da gestão da informação (VALENTIM, 2008).

Para Ponjuán Dante (1998, p. 135 apud Valentim, 2008) a GI visa:

- maximizar o valor e os benefícios derivados do uso da informação;
- minimizar o custo de aquisição, processamento e uso da informação;
- determinar responsabilidades para o uso efetivo, eficiente e econômico da informação; e
- assegurar um fornecimento contínuo da informação.

Para que a GI seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento da informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores (REIS, 1993 apud BRAGA, 2000).

As informações percorrem um fluxo dentro das organizações, como representado na Figura 2 (BEAL, 2007 apud SILVA, 2010).

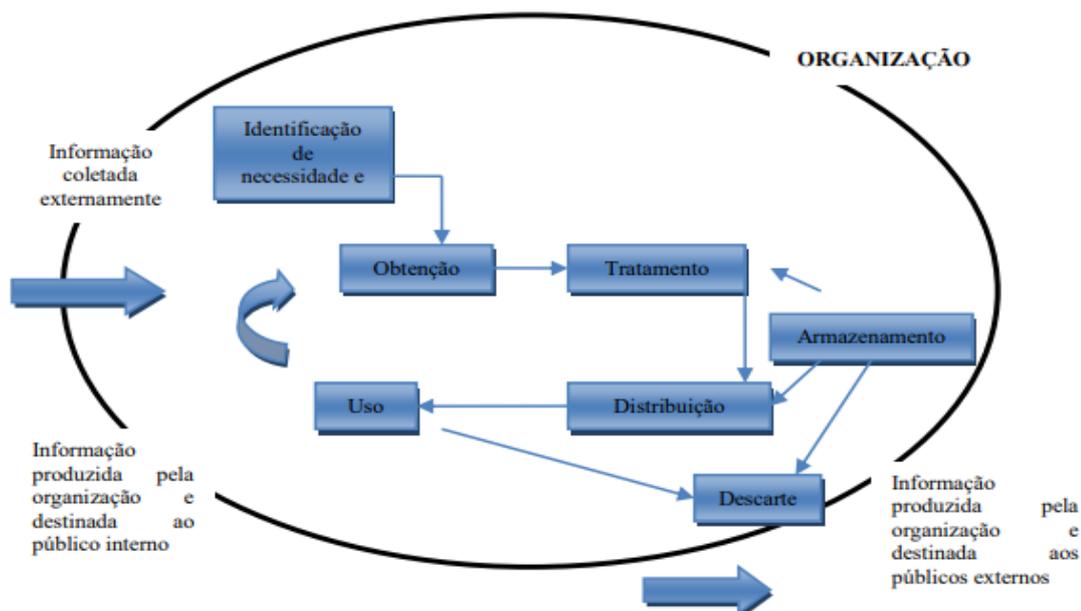


Figura 2 - Fluxo Informacional

Fonte: (Beal, 2007 p. 29 apud Silva, 2010, p. 48).

O fluxo informacional é acionado quando, se tem a necessidade de obter a informação para a resolução de um problema ou para uma área ou assunto a ser analisado, e estabelece um ciclo contínuo de coleta, tratamento, distribuição/armazenamento e uso, composto pelas seguintes fases (BEAL, 2007 apud SILVA, 2010).

- a) Identificação de necessidades: etapa fundamental, desenvolvida junto aos públicos internos e externos. A partir dessa identificação, os produtos e serviços podem ser desenvolvidos de acordo com as necessidades específicas de cada grupo. Envolve os processos de identificação dos documentos mais importantes para a gerência, mapeamento das informações disponíveis, mapeamento das necessidades de informação e administração dos requisitos de sistemas;
- b) Obtenção: é a etapa seguinte à identificação das necessidades. Nessa fase são desenvolvidas as atividades de criação, recepção ou captura de informação;
- c) Tratamento: antes de sua utilização, a informação precisa passar pelos processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação, objetivando torná-la disponível para os usuários. Os processos de tratamento da informação são definidos pela adaptação da informação aos requisitos do usuário, classificação temática da informação e classificação da informação quanto aos requisitos de segurança;
- d) Distribuição: permite levar a informação necessária a quem precisa dela, auxiliando a tomada de decisão. Deve ser ressaltada a importância da distribuição para o público interno e externo. Os processos definidos são compostos por mecanismos de busca e localização da informação;
- e) Uso: é considerada uma das etapas mais importantes do processo de gestão, o seu uso possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos, para construção de um ciclo informacional;
- f) Armazenamento: necessária para assegurar a conservação dos dados e informações, permitindo seu uso e reuso. Exige uma série de cuidados, visando manter a integridade, disponibilidade e evitar prejuízos decorrentes da perda de informação; e
- g) Descarte: ocorre quando a informação se torna obsoleta e perde utilidade.

A informação é fator decisivo na gestão das organizações, por ser um recurso importante e indispensável no contexto interno e externo, e quanto mais fiável, oportuna e

exaustiva for essa informação, mais coesa será a organização e maior será o seu potencial de resposta frente aos concorrentes. Tal potencial é obtido através da importância da informação e o uso das oportunidades advindas da TI (BRAGA, 2000).

Ao mesmo tempo, a GI deve se apoiar em políticas organizacionais que propiciem a sintonia e o inter-relacionamento entre os setores da instituição, como condição imprescindível para que os procedimentos direcionem os fluxos de informação para a gestão. A GI torna-se uma estratégia que maximiza recursos, em que colaboradores da instituição melhoram o compartilhamento da informação, em consequência, serão criados ativos de conhecimento e informação, que produzirão ambientes de aprendizagem e trará maiores vantagens às organizações (DA SILVA; TOMAÉL, 2007).

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A expressão “Sociedade do Conhecimento” passou a ser utilizada no final da década de 1990, sobrepondo-se à “Sociedade da Informação”, pois melhor representa a complexidade e o dinamismo das mudanças sociais. Na sociedade do conhecimento o foco é ampliado da informação (como um produto ou insumo), para um processo de utilização dessa informação pelo ser humano (STRAUHS et al., 2012). Nesta visão, a informação é tida como um agente mediador da produção de conhecimento (DE ALBUQUERQUE BARRETO, 1996).

Drucker (1993), cita o quão importante é o conhecimento, e diz que, na sociedade pós-capitalista, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão de obra, e sim o conhecimento.

O conhecimento sofre influência da cultura dos colaboradores, bem como, da organização e suas características, e a gestão de pessoas é um fator de grande importância na criação e uso do conhecimento (DAVENPORT; MARCHAND, 2004 apud STRAUHS et al., 2012).

Drucker (1998, p. 161 apud LUCHESI, 2012) afirma que, o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas, e mais no conhecimento do trabalhador. Sem este conhecimento, as máquinas são improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam.

Valentim (2007) apresenta uma definição mais abrangente da gestão do conhecimento.

[...] um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão,

compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2007, p. 35).

Nonaka e Takeuchi (1997) conceberam a teoria da criação do conhecimento organizacional, algo que permeia a maioria dos estudos relacionados a gestão do conhecimento, afirmam que, a criação do conhecimento organizacional ocorre através de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, que se complementam mutuamente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na qual, o conhecimento tácito reside na mente humana, caracterizando-se pelo conhecimento de mundo, pelas experiências vivenciadas, pelo *know-how* adquirido com as experiências e competências adquiridas. Já o conhecimento explícito, é aquele que está sistematicamente registrado em um suporte, independente de forma, tornando-se assim fácil de acessar e compartilhar (SILVA, 2011).

Para se tornar uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito a tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito (NONAKA; TAKEUCHI 1997, p. 79 apud LUCHESI, 2012).

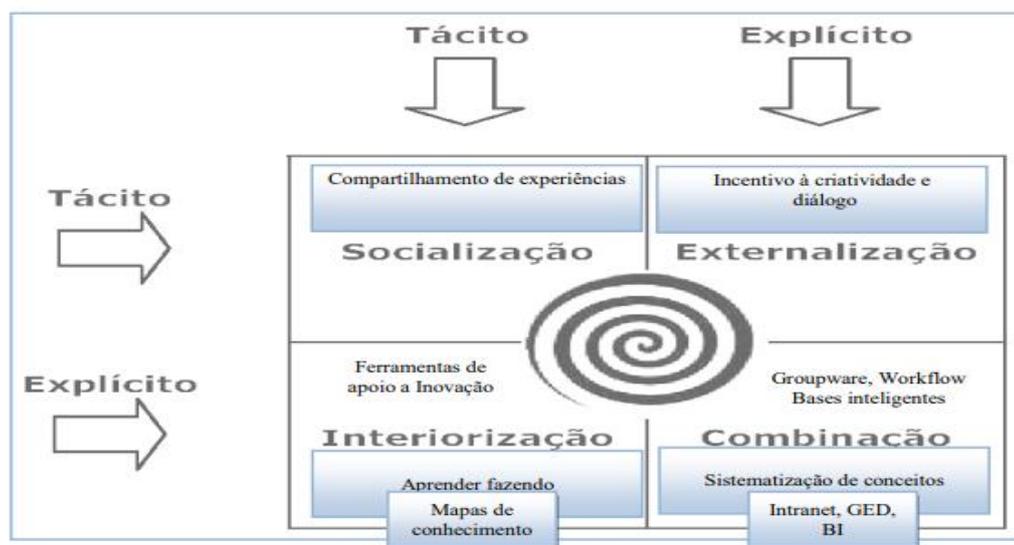


Figura 3 - Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997 apud Silva, 2010, p. 62).

Silva (2011) explica as fases da espiral do conhecimento da seguinte maneira:

na **socialização** ocorre a transformação do conhecimento tácito em tácito. Onde o compartilhamento de informações, conhecimentos, experiências e modelos mentais, pode ocorrer por meio de seminários, treinamento e brainstormings;  
a **externalização** ocorre com a transformação do conhecimento tácito em explícito, através da conversão de modelos mentais em conceitos, metáforas e analogias;  
na **combinação** tem-se a troca de informações já explicitadas, com o auxílio das tecnologias da informação e diversas mídias, resultando em protótipos e modelos reais; e  
a **internalização** tem como base as práticas desenvolvidas pelos membros da organização e a transformação em espaços de saber, proporcionando a aprendizagem organizacional (SILVA, 2011, p. 62).

Essas fases são difundidas no ambiente organizacional através de várias práticas, com capacidade de gerar muitas outras práticas de aprimoramento, de acordo com a cultura da organização, pois nem sempre as pessoas estão aptas a compartilhar o seu conhecimento (STRAUHS, 2012).

Para institucionalizar a gestão do conhecimento são necessárias múltiplas ações, que visam incorporar os conceitos, princípios, práticas e ferramentas gerenciais nos seus respectivos modelos de gestão organizacional. Através da GC, os fluxos informacionais são trabalhados, permitindo o compartilhamento de informação e de conhecimento, criando um ambiente colaborativo voltado para o sucesso organizacional, ajudando a focar a organização na aquisição, armazenamento, criação, utilização, atualização e descarte de conhecimento para solução de problemas (SILVA, 2011).

### 3 GUARDA MUNICIPAL DE DOURADOS (GMD)

O município de Dourados, criado em 20 de dezembro de 1935 pelo decreto estadual nº 30, está localizado na região sul do estado de Mato Grosso do Sul (DOURADOS, 2021). O município possui área total de 4.062,236 km<sup>2</sup>, considerado o centro urbano mais importante do interior, convergindo as cidades da região sul do estado e propiciando acesso aos mais variados serviços para a população destes municípios (IBGE, 2018).

Com população estimada de 225.495 habitantes, e densidade demográfica de 47,97 hab/km<sup>2</sup>, do ponto de vista da economia, segundo dados de 2018, a cidade de Dourados apresentou um produto interno bruto (PIB) de R\$ 8,5 bilhões, sendo o 3º colocado entre os municípios do Mato Grosso do Sul e o 137º colocado entre as cidades do Brasil, representando ainda, pela divisão *per capita*, cerca de R\$ 38.468,40, reforçando a sua importância regional (IBGE, 2018).

Seguindo o que está previsto no § 8º do Art. 144 da Constituição Federal, os municípios podem constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei. A GMD foi criada pelo então prefeito Humberto Teixeira, e então tornou-se a primeira Guarda Municipal do Estado do Mato Grosso do Sul, através da Lei de criação nº 2.029, de 15 de dezembro de 1995 (DOURADOS, 1995).



Figura 4 - Brasão Guarda Municipal de Dourados

Fonte: Lei nº 121, de 31 de dezembro de 2007 (Estatuto da Guarda Municipal de Dourados).

Com base nos dados disponíveis no site da Guarda Municipal de Dourados, em 1996 teve a formação da primeira turma com 62 guardas municipais, que foram lotados no estádio Frédis Saldivar – “O Douradão”, local do primeiro quartel da corporação, que na época tinha como primeiro comandante o Capitão da Reserva do Exército Brasileiro Antônio Nunes Padilha, que foi sucedido por outros militares até o ano de 2008.

A partir disso, a cidade pode contar inicialmente com o reforço da instituição na prevenção de crimes contra o patrimônio público, a invasão de áreas com projeto de habitação e ao policiamento preventivo e ostensivo, com o objetivo de evitar o cometimento de ilícitos penais.

Desde o ano de 1998, destacou-se como uma das primeiras guardas municipais do Brasil a fazer convênio com o Estado, atribuindo a função de agente fiscalizador do trânsito, o que permeia até os dias atuais.

Outro grande projeto que tornou carro chefe e elevou o nome da instituição a nível nacional, foi o desenvolvimento da ronda escolar (RE), que desenvolve projetos e ações preventivas junto as crianças e adolescentes da rede estadual e municipal de ensino, operando desde o ano 2000.

As ações da RE visam orientar sobre temas relacionados a violência escolar, exploração sexual infantil, violência doméstica, trânsito, *bulliyng* e prevenção ao uso de substâncias que causem dependência química, proporcionando um impacto significativo na vida dos alunos, pais, profissionais da educação e toda a comunidade ao entorno das escolas, principalmente nos bairros periféricos da cidade.

Em 2009 a instituição teve o seu primeiro comandante de carreira, escolhido pelo prefeito da época o até então Supervisor Divaldo Machado de Menezes, que era assessorado por outros membros de carreira na composição das demais diretorias, e assim puderam aprimorar e desenvolver novos projetos junto ao Estado e a União.

Dentre os principais projetos desenvolvidos após este período, destaca-se o projeto “guarda agente da cidadania”, que objetivou uma maior aproximação com a população e aumento na sensação de segurança local, através de bases instaladas em diversos pontos da cidade. Outro projeto desenvolvido foi o “crack é possível vencer”, realizado em parceria com o ministério da justiça e as escolas, desenvolvendo diversas ações que visavam combater o uso de substâncias químicas nas escolas e em todo o seu entorno.

Com o passar dos anos, outras funções foram atribuídas no rol de responsabilidade das guardas municipais de todo o Brasil, gerando muita contestação a respeito de possíveis desvios de função, pois não se tinha uma lei federal que regulamentasse as suas ações. Em

2014 foi criado o estatuto geral das guardas municipais, conforme Lei Federal nº 13.022 que regulamenta sobre a criação, princípios e competências da instituição, algo que sempre esteve em estatuto próprio da guarda municipal de Dourados, necessitando de poucas adequações.

Com solicitações para o atendimento de diversas demandas da população, a guarda municipal de Dourados recebeu durante o ano de 2020, 15.541 denúncias através de seu telefone 199/153. Realizou diversas ações preventivas, atendimentos emergenciais, apoios as secretarias do município, poder judiciário e as forças policiais, totalizando 297 fatos atendidos durante o ano de 2020, apresentando-se os 20 principais atendimentos (Quadro 1).

Quadro 1 - Boletins de Atendimentos 2020

Averiguação perturbação do trabalho e sossego alheio	1.146
Aglomerções de pessoas - prevenção pandemia covid-19	964
Apoio em barreira sanitária - ações de prevenção a covid-19	512
Outras ações de prevenção pandemia covid-19	406
Averiguação de pessoa (s) / atitudes suspeitas	382
Comércio em funcionamento irregular - prevenção covid-19	375
Comércio com aglomerações de pessoas - prevenção covid-19	350
Perturbação do trabalho e sossego alheio	250
Averiguação de queimada	236
Fiscalização de trânsito	219
Acidente de trânsito	217
Atendimento de ofício/ci	209
Laudo de constatação – GMA	189
Termo de notificação – GMA	180
Averiguação de violência doméstica	150
Toque de recolher - prevenção pandemia covid-19	134
Averiguação de furto	127
Atendimento de ofício ministério público	117
Averiguação de crime ambiental	104
Apoio a fiscalização posturas - comércios irregulares durante pandemia covid-19 - operação conjunta	100

Fonte: Diretoria de Operações - Guarda Municipal de Dourados.

Destacam-se as ações relacionadas a perturbação do trabalho e do sossego alheio, que entre as averiguações e constatações, tem o total de 1.396 atendimentos em toda a cidade de Dourados.

Fato constante principalmente aos finais de semana e feriados, a contravenção penal de perturbar alguém, o trabalho ou o sossego alheio é elencada no Art. 42 do Decreto Lei nº 3.688 de 1941, deixando claro sobre as maneiras de provocar e não procurar impedir tal perturbação, independente do horário, bastando a vítima sentir-se importunada com a situação, onde o autor pode receber como pena, prisão de quinze dias a três meses ou multa.

Também se apresenta como destaque os atendimentos relacionados a prevenção da COVID-19, em que as instituições tiveram que se adaptar aos problemas provenientes da

pandemia. E com a GMD não foi diferente, participando como membro do comitê de gerenciamento de crise do coronavírus – COVID 19 na cidade de Dourados, ficando sob responsabilidade da GMD executar os atendimentos, fiscalizar os comércios e residências, elaborar boletins de ocorrência, prestar apoio em barreiras sanitárias e prestar orientações através da sala rádio, e tais encargos geraram durante o ano de 2020 um total de 5.085 atendimentos relacionados a COVID-19.

As atividades relacionadas a prevenção da COVID-19 são desenvolvidas pela instituição e se estenderão até o final da pandemia, na qual todo o seu efetivo está empenhado para atender as demandas relacionadas da mesma, assim como, demandas em geral. Por ser um dos órgãos que estão na linha de frente na prevenção e combate a pandemia, até o mês de fevereiro de 2021, 37 guardas municipais foram contaminados, tornando a maior taxa de infecção entre as instituições que estão na linha de frente da COVID-19 em Dourados.

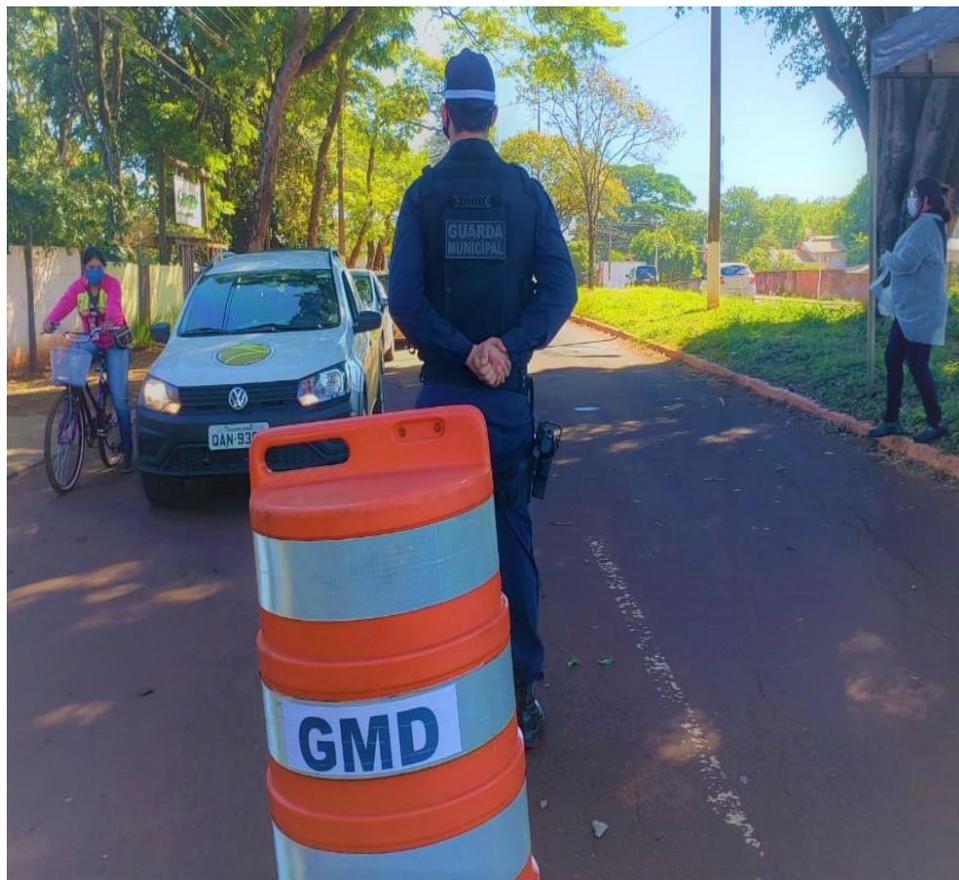


Figura 5 - Barreira sanitária, prevenção à COVID-19

Fonte: Arquivo próprio.

Com ações preventivas e ostensivas, que visa a redução da criminalidade e a melhora na sensação de segurança da população, flagrou-se durante o ano de 2020 diversos ilícitos, que são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Boletins de Ocorrências 2020

Celular apreendido e recuperado	528
Captura - mandado de prisão em aberto	172
Conduzir veículo autom. com capac. psicomotora alt. por influência de álcool - CTB - Art. 306	147
Ameaça - Art. 147 CP	116
Violência doméstica - Art. 129 § 9º	154
Munição apreendida	91
Posse de substância entorpecente	77
Tráfico de drogas - Lei nº 11.343/06 - Art. 33	71
Infringir determinação poder público, destinada a impedir propagação doença contagiosa - Art. 268 CP	67
Desacato - Art. 331 CP	63
Ato infracional	61
Evasão de estabelecimento de custódia legal	60
Perturbação do trabalho e sossego alheio	59
Furto - Art. 155 CP	59
Receptação - Art. 180 CP	55
Dirigir veículo sem possuir CNH (crime)	51
Bicicleta recuperada	48
Lesão corporal - Art. 129 CP	45
Resistência	44
Desobediência - Art. 330 CP	40
Direção perigosa - Art. 34 CP	34
Recuperação de veículo furtado	32
Arma apreendidas	14

Fonte: Diretoria de Operações - Guarda Municipal de Dourados.

Dentre as ocorrências de 2020, destaca-se o tráfico de drogas, muito recorrente na cidade devido à proximidade com os países vizinhos, considera por autoridades policiais como local da rota do tráfico, na qual, muitos dos entorpecentes passam pela região e tem como destino os mais diversos lugares do país.

Entorpecentes como maconha, *skunk*, *haxixe*, *crack* e cocaína/pasta base estão entre as maiores apreensões no ano de 2020, um total de 599 kg, gerando prejuízo ao crime organizado de aproximadamente R\$ 810 mil reais e evitando os mais variados danos a sociedade decorrente do seu uso.



Figura 6 - Tráfico de drogas no terminal rodoviário Renato Lemes Soares

Fonte: Arquivo próprio.

Outro ilícito a destacar, principalmente devido ao período de isolamento da pandemia COVID-19, está relacionado as mulheres vítimas de violência doméstica, que entre descumprimento de medidas protetivas e vias de fato, resultou na prisão de 154 autores ao longo do ano de 2020.

Ações de fiscalização de trânsito também são consideradas umas das principais áreas de atuação da instituição, na qual, o trabalho preventivo realizado nas vias da cidade em 2020 computou 864 acidentes, 30% a menos que em 2019 (1.261 acidentes). Abordagens para averiguação, fiscalização de estacionamentos, checagem da documentação veicular e dos condutores inibem os respectivos a não dirigirem em alta velocidade e a não descumprirem as regras de trânsito.

Tais abordagens resultaram na prisão em flagrante de 147 condutores embriagados, que foram retirados de circulação para evitarem maiores danos a sociedade, assim como, tiveram suas carteiras de habilitação recolhidas para posterior procedimento administrativo.

Outras atuações de grande relevância estão relacionadas a fiscalização ambiental, setor que foi reativado por meio de convênio firmado entre Guarda Municipal e Instituto de Meio Ambiente de Dourados (IMAM), resultando na lavratura de 2.197 procedimentos durante o ano de 2020, a grande maioria relacionada as queimadas, muito frequente nos períodos de

seca, e ao descarte irregular de resíduos domésticos e de construções, principalmente nas áreas de preservação ambiental.

Diante das variadas áreas de atuação da Guarda Municipal incorporadas com o passar dos anos, o trabalho da ronda escolar e da ronda patrimonial, aparecem como o principal escopo da instituição desde a sua criação, comprovado em relatório interno, com 23.554 rondas diurnas no ano de 2020, entre escolas, creches, postos de saúde, praças e demais patrimônios da cidade de Dourados.



Figura 7 - Ronda Escola / Ronda Patrimonial

Fonte: Arquivo próprio.

Nesse contexto, Dourados possui atualmente 225.495 habitantes e é a principal cidade do interior do estado de Mato Grosso do Sul, que oferece os mais variados serviços, tornando-a responsável por receber parte de uma população estimada de 838 mil pessoas, que são residentes das 30 cidades que compõem a região da grande Dourados, população está que, busca qualidade e segurança no momento de usufruir a infraestrutura da cidade (IBGE, 2018).

Buscando oferecer um serviço de qualidade aos munícipes que residem ou praticam o turismo na cidade, a guarda municipal atua em parceria com a Agência de Trânsito Municipal, Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Bombeiros, Ministério Público Federal e Ministério Público Estadual, todas as secretárias da prefeitura e muitas outras instituições localizadas na cidade de Dourados, com o objetivo comum de desenvolver e propor ações que visem o bem estar da população, com grande importância na

execução, principalmente no que se refere ao serviço preventivo, entre fiscalizações, abordagens, averiguações e projetos sociais.



Figura 8 - Ação do Dia das Crianças (Ação entre GMD, PF, PRF e Los Bicicréticos)

Fonte: Arquivo próprio.

Membro representante do Conselho Institucional de Segurança de Dourados (COISED), a GMD ocupa atualmente o cargo de presidente do conselho, que reuni representantes do Ministério Público Estadual, Ministério Público Federal, Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar, Polícia Penal de Dourados, Comando de Policiamento de Área, Exército Brasileiro, Receita Federal, Núcleo de Medicina Legal, Núcleo de Criminalística, Polícia Federal, Departamento de Operações de Fronteira, Polícia Rodoviária Estadual e Corpo de Bombeiros, colocando Dourados à frente de muitas outras cidades do Brasil, onde a união das instituições faz a diferença na segurança pública local.

Conforme a Lei Complementar 121/2007, que dispõe sobre o regime jurídico e o plano de cargos, carreiras e remuneração dos servidores da guarda municipal de Dourados, traz no seu Art. 17 que, “a Guarda Municipal tem a seguinte estrutura organizacional:”



Figura 9 - Organograma da Guarda Municipal de Dourados

Fonte: Elabora pelo autor, com base na Lei 121, de 31 de dezembro de 2007.

Comandada pela Supervisora Liliane Grazielle Cespedes de Souza Nascimento, a mesma entrou para a história no ano de 2021, sendo a primeira mulher a assumir tal função em Dourados e uma das primeiras a nível nacional, responsabilizando-se por administrar uma das principais guardas municipais do Brasil e um efetivo atual de 185 guardas.

### 3.1 DOCUMENTOS INTERNOS E EXTERNOS

Para ter o seu pleno funcionamento frente a administração municipal, a instituição carece de produzir, enviar e receber diversos tipos de documentos, que são protocolados, respondidos conforme a sua demanda e encaminhados dentro do prazo estabelecido, seja para órgãos federais, estaduais, da própria administração municipal ou demais instituições da sociedade civil.

Toda a documentação gerada percorre diariamente os setores da instituição, que são despachadas para dar sequência nos processos, seja no ambiente interno ou externo. Após os tramites e finalizada os processos, são arquivados em armários que ficam no interior de cada setor, separados por tipo de documento e de acordo com o seu ano vigente.

#### 3.1.1 Documentos Internos

Conforme Lei Complementar 121/2007 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores da Guarda Municipal de Dourados, traz em seu Art. 7 a relação dos documentos internos da instituição, que tem por finalidade registrar os mais variados atendimentos que os

agentes fazem no serviço diário, assim como, relatar outros fatos que venham a comprovar e resguarda os atos praticados ou constatados em serviço, possuindo a seguinte relação.

- I) Ficha de ocorrência: documento elaborado em caso de flagrante delito, onde serão relatados fatos e objetos que indiquem a existência do ilícito penal, visando o encaminhamento a Autoridade Policial e informar o Comando da Guarda Municipal;
- II) Boletim de atendimento: documento que relata os atendimentos realizados em decorrência do serviço, envolvendo fato que não se enquadre como ilícito penal;
- III) Boletim do comando: documento emitido pelo Comandante, que publicará todas as suas ordens, bem como as ordens das autoridades superiores e os fatos de que deva os agentes terem conhecimento;
- IV) Auto de infração: documento regulamentado por lei específica, destinado a aplicação de medidas administrativas de penalização;
- V) Parte: documento elaborado com a finalidade de informar a superior hierárquico e ao Corregedor fato que considere relevante ou infração disciplinar, envolvendo subordinado ou membro de graduação inferior, fato de interesse da Corporação, ou ainda realizar solicitação;
- VI) Queixa: documento elaborado ao Comandante da Corporação, com a finalidade de informar a superior hierárquico e ao Corregedor fato que considere relevante ou infração disciplinar envolvendo superior hierárquico ou membro de graduação superior;
- VII) Relatório: documento informativo conclusivo para informar atos do Comando;
- VIII) Estatística: documento com informações quantitativas e qualitativas das atuações da Guarda Municipal de Dourados;
- IX) Termo de constatação: documento declarando expressamente fato ou circunstância constatada; e
- X) Ficha funcional individual: documento que constará todos os dados e alterações funcionais do agente, que deverá ser devidamente atualizado pelo Departamento de Gestão Administrativa.

Os documentos especificados possuem modelos pré-estabelecidos, conforme arquivos disponibilizados no departamento, então são preenchidos manualmente ou em arquivo digital, para posterior impressão ou destaque dos blocos impressos. Tais blocos são documentos

gráficos e possuem diversos campos de preenchimento, que designam qual a informação necessária para o preenchimento, que são os casos do Auto de infração e do Termo de constatação, que são documentos utilizados nas fiscalizações de trânsito, que carecem do preenchimento de uma série de dados, todas relacionadas ao infrator e ao tipo de infração cometida.

ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL  
SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO

**AUTO DE RECOLHIMENTO DE VEÍCULOS** Nº 510201

ELABORAÇÃO DO AUTO

PROCEDIMENTO DATA HORA LOCAL

REMOÇÃO  RETENÇÃO  OUTROS

IDENTIFICAÇÃO DO VEÍCULO

PLACA MARCA/MODELO ANO MUNICÍPIO

IDENTIFICAÇÃO DO CONDUTOR

VISTORIA DE ITENS - VEÍCULO

PARTE FRONTAL LATERAL DIREITA LATERAL ESQUERDA PARTE TRASEIRA

PARA-CHOQUE FAROL, NEBLINA ESQ. FAROL, NEBLINA DIR. SETA ESQUERDA SETA DIREITA FAROL, ESQUERDO FAROL, DIREITO GRADE CAPO PARA-BRISA LIMPADOR PARA-BRISA ANTENA TETO

PARA-LAMA DIANT. PNEUS DIANT. PORTA DIANT. RETROVISOR PORTA TRAS. PARA-LAMA TRAS. PNEUS TRAS.

PARA-CHOQUE SETA DIR. SETA ESQ. LANTERNA ESQ. VIDRO (PARA-BRISA) PORTA MALAS (LAT.) EQUIP. OBRIGATORIO

ESTEPE MACACO TRIANGULO EXTINTOR CHAVE DE RODA TACOGRAFO CINTO SEGURANCA

VISTORIA DE ITENS - MOTOCICLO

PARTE FRONTAL LATERAL DIREITA LATERAL ESQUERDA PARTE TRASEIRA

PAINEL FAROL SETA DIR. SETA ESQ. CARENAGEM PAINEL GUIDON MANETE FREIO/EMERGAGEM CONJUNTO SUSPENSÃO PARA-LAMA PNEUS RODAARD TANQUE COMBUSTIVEL ASSENTO (BANCO)

CARENAGEM LATERAL ESCAPAMENTO PEDAL DE APOIO PEDAL DE APOIO (ESTRIBO) PARTE MOTOR RETROVISOR

LANTERNA SETA DIR. SETA ESQ. PARA-LAMA PNEUS RODAARD

ASSINATURAS KM EXCEDENTE USO EXCLUSIVO DO DETRAN

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL  
SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA  
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO/CONVÊNIO  
ÓRGÃO MUNICIPAL DE TRÂNSITO/ POLÍCIA MILITAR

**AUTO DE INFRAÇÃO** MS3139401

IDENTIFICAÇÃO DO VEÍCULO

IDENTIFICAÇÃO DO CONDUTOR

IDENTIFICAÇÃO DO INFRATOR

LOCAL, DATA E HORA DO COMETIMENTO DA INFRAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DA INFRAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DA AUTORIDADE OU AGENTE AUTUADOR

OBSERVAÇÕES:

Figura 10 - Auto de Recolhimento de Veículo e Auto de Infração de Trânsito

Fonte: Guarda Municipal de Dourados.

### 3.1.2 Documentos Externos

De mesma importância dos documentos internos, os documentos externos correspondem ao encaminhamento e recebimento das demandas de instituições públicas, privadas, da sociedade civil e de outras secretarias da prefeitura municipal, recepcionando no ano de 2021 (jan. a set.) entre ofícios e comunicações internas (CI) a quantidade total de 250

documentos, que foram direcionados para os respectivos departamentos fazerem o seu controle.

Recentemente foi implantado um projeto piloto na prefeitura municipal, direcionada para os requerimentos do Legislativo Municipal, que são recebidos e respondidos através de um ambiente virtual, em que, a demanda requerida é respondida pela secretaria responsável e posteriormente é enviada ao vereador que fez tal solicitação. O objetivo de tal projeto é que o mesmo seja implantado em todas as secretarias da administração municipal, para se ter uma maior celeridade dos processos, com maior eficiência dos colaboradores e reduzindo os custos com impressão, porém, não se tem um prazo para o cumprimento de tal objetivo.

## 4 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a caracterização, através do método de pesquisa do trabalho, o tipo de pesquisa, os procedimentos e os instrumentos de coleta e análise de dados, que são utilizadas com o intuito de atingir os objetivos apresentados.

### 4.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (1990 p. 82), não existem ciências sem a aplicação de métodos científicos. Fachin (2010, p. 27) afirma que o método “é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo”, na qual é composto por um conjunto de atividades, para uma maior segurança no alcance do objetivo.

Desta forma, o trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, que segundo Vergara (2013) tem como finalidade a prática, motivada por uma necessidade imediata ou não. E motivada pela necessidade de aprimorar os processos na instituição em estudo, será utilizada a ferramenta 5W2H para o desenvolvimento, aplicação e êxito dos seus princípios.

O trabalho ainda foi desenvolvido através de uma abordagem qualitativa, em que alguns autores citam que a mesma é subjetiva, devido não operar com dados matemáticos, permitindo relacionar a causa e o efeito. Porém, Minayo (2008) destaca que, na pesquisa qualitativa, o importante é a objetivação, pois durante a investigação científica é preciso reconhecer a complexidade do objeto de estudo, rever criticamente as teorias sobre o tema, estabelecer conceitos e teorias relevantes, usar técnicas de coleta de dados adequadas e, por fim, analisar todo o material de forma específica e contextualizada.

Possuindo objetivos descritivos, Gil (1995) descreve que tal meio tem a finalidade principal de descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecer relações entre as variáveis.

Mattar (2001, p. 23) cita que, a elaboração das questões de pesquisa descritiva exige um profundo conhecimento do problema a ser pesquisado. “O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como fará e por que deverá fazê-lo”.

Desta forma, o trabalho utiliza uma metodologia de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa e com objetivos descritivos, procurando levantar todas as características do setor, mensurá-las de forma a extrair apenas o que é relevante, aprimorá-las e obter a informação e o conhecimento de maneira mais eficaz.

## 4.2 MÉTODO DE PESQUISA

O método 5W2H possui em sua literatura diversos relatos sobre a sua origem, porém, não será levado em consideração a sua origem, e sim a sua compreensão, aplicabilidade e a funcionalidade da referida ferramenta nas ações a serem executadas pela instituição em estudo.

A ferramenta 5W2H pode ser um suporte para implementação de uma empresa, pois permite de forma simples a garantia de que, as informações básicas sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosamente executadas (LISBOA; GODOY, 2012). Barbosa (2016 apud Martins, 2017) cita que, o método 5W2H é útil na análise das situações em que há necessidade de verificar a ocorrência de um problema e no desenvolvimento de um plano de ação.

Tais ações podem ser planejadas utilizando apenas sete perguntas-chave: o que vai ser feito, por quem, onde, quando, porque, quanto vai custar e como é que vai ser feito para resolução do problema (BRAGANÇA; COSTA, 2015 apud MARTINS, 2017).

Segundo Nakagawa; Marcelo (2014, apud MARTINS, 2017), tais perguntas têm origem nas letras iniciais das palavras inglesas, possuindo a seguinte tradução e significado, conforme Figura 11.

5W	What	O quê	O que vai ser desenvolvido?
	When	Quando	Quando a ação será desenvolvida?
	Why	Porquê	Por que foi definida esta solução ? (resultado esperado)
	Where	Onde	Onde a ação será desenvolvida ? (abrangência)
	Who	Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
2H	How	Como	Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)
	How much	Quanto	Quanto custará?

Figura 11 - Princípios do método 5W2H

Fonte: Adaptado de Nakagawa e Marcelo (2014 apud Martins, 2017).

Neste aspecto, a ferramenta 5W2H pode ser usada em qualquer tipo de instituição no planejamento de ações, desde que sejam realizadas análises dos elementos envolvidos. Para isto, é necessário que cada informação seja alocada no campo correto das questões, criando uma mentalidade de acompanhamento do que realmente foi mapeado (STAMM et al., 2015 apud MARTINS, 2017).

Ferramenta muito utilizada para planejar mudanças na empresa, sejam elas estruturais, de pessoal ou mesmo financeiras, o método também ajuda a clarear o problema, permitindo não somente a identificação das causas que levam ao erro nas operações, mas inclusive a implementação de ações corretivas, preventivas e eficazes, impedindo a repetição dos erros (PACAIOVA, 2015 apud MARTINS, 2017).

Desta forma, a ferramenta foi utilizada no departamento de formação e ensino da Guarda Municipal de Dourados, setor em estudo, identificando os processos a serem reorganizados, corrigidos e aprimorados para o seu melhor desenvolvimento.

Primeiramente, foram levantadas junto a diretoria de ensino as respostas para o 5W2H, tudo de acordo com os processos a serem aplicados, seguindo os respectivos métodos e se baseado em um sistema de informação, para aprimorar o funcionamento e melhorar a sua eficiência.

#### 4.3 CATEGORIA DE ANÁLISES

Com base nos objetivos específicos, foram elencadas três categorias de análises para esta pesquisa: Diagnóstico dos processos institucionais; conjunto de propostas para aplicação de TICs; e discussão da proposta.

#### 4.4 COLETA DE DADOS

Para levantamento dos dados a serem utilizados nesta pesquisa, foi feita uma análise *in loco* pelo pesquisador, na qual, o ambiente de pesquisa é estudado por meio da observação de suas funções diárias, detectando os pontos críticos, assim como, outros que satisfaçam o processo, para serem melhores utilizadas.

O presente trabalho contou com a elaboração de um questionário, elaborado através da ferramenta *Google Forms*, aplicada entre os colaboradores do setor em estudo e nos demais departamentos que necessitam utilizar tais processos, possibilitando extrair a necessidades dos envolvidos, que carecem de meios benéficos no desenvolvimento dos processos diários.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS POR CATEGORIAS

### 5.1 DIAGNÓSTICOS DOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS

Esta seção apresenta a caracterização, através do método de pesquisa do trabalho, expondo o tipo de pesquisa, os procedimentos, os instrumentos de coleta e as análises utilizadas com o intuito de atingir os objetivos.

### 5.2 IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Destaca-se neste tópico que, mesmo não representando o objeto deste trabalho, veio à tona questões ligadas a identidade institucional da corporação. Neste sentido, este tópico foi identificado e incluído nas análises e conclusões do trabalho, embasando decisões futuras em relação a aceitação da proposta sugerida nesta pesquisa.

Áreas de estudo que envolvem documentação, informação e conhecimento devem desenvolver estratégias em conjunto com os Sistemas de Informação e as TICs, proporcionando conhecer o comportamento e a necessidade da informação na organização, e satisfaz colaboradores, processos e a própria instituição (LIMA, 2017).

Na qual, a obtenção de estratégias depende de um plano, que irá ter uma missão motivadora e uma visão de futuro ousada e ambiciosa, que serão utilizadas em conjunto com os valores da organização (ENAP, 2019).

As organizações de sucesso possuem uma imagem clara do que estão realizando, pois conhecem seu propósito e compartilham um conjunto de valores. Desta forma, missão, visão e valores formam um cerne da identidade institucional. Estes elementos-chave constituem a ligação para que as pessoas, os grupos e as empresas sejam ágeis e inovadores em situações desafiadoras (MACHADO, 2009).

De origem latina, o termo “missão” advém de “*missio*”, “*missione*”, que surgiu junto à religião, através dos Jesuítas que enviavam seus membros para longe. Nessa origem, o significado do termo estava mais atrelado ao “ato de enviar” ou de “ser enviado”. Posteriormente, o termo foi apropriado pelos militares que utilizaram para designar operações táticas, e hoje é um termo muito utilizado no planejamento estratégico das organizações (FERREIRA, 2016).

Com diversas definições, a missão de uma empresa pode ser uma declaração sobre a “razão de ser” da organização, aquilo que orienta os objetivos e estratégias empresariais, colocada em termos claros, objetivos, e entendida por todos da organização. O autor ainda afirma que a missão deve refletir, fundamentalmente, uma filosofia de trabalho (VALADARES, 2002).

Andrade (2016) ainda complementa que, a missão deve ter credibilidade, e todos os que trabalham na organização devem conhecê-la, compreendê-la, vivê-la e sentirem-se atraídos e comprometidos com seus objetivos.

Serra, Torres. e Torres (2003), ainda trazem que a definição da missão individual, impulsiona a missão da organização, pois é o combustível emocional, agindo na direção da visão.

Com origem advinda do Latim “*visione*”, a etimologia da palavra “visão” significa o “ato de ver” e utilizada no planejamento estratégico das organizações como a definição do que se espera ser/realizar em determinado período do tempo (FERREIRA, 2016).

Oliveira (2007) identifica a visão como, o limite em que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar, em um período de tempo mais longo e com uma abordagem mais ampla, o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Para se estabelecer a visão, é necessário identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa, porém, para que se possa ocorrer identificação dos agentes da empresa com a visão, as expectativas devem ser adequadas à realidade da empresa, viáveis e passíveis de serem realizadas (TERENCE, 2002).

Originária do Latim “*valore*”, com o significado de preço, estimativa e valia, o valor pressupõe a relação de duas ou mais coisas para organizá-las de maneira hierarquizada (FERREIRA, 2016).

Porém, no contexto organizacional, é parte importante no planejamento estratégico e fornece um senso de direção comum para todos os colaboradores e um guia no comportamento diário, na qual, os valores representam a essência da filosofia da organização para alcançar o sucesso (DEAL; KENNEDY, apud FREITAS, 1991).

Os valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão e da visão, resultando no comprometimento entre a equipe e a sociedade, na qual, o reconhecimento dos valores de uma organização permite predizer o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional de seus membros (MACHADO, 2009).

Para Tamayo e Borges (2001), valores são recursos que a organização utiliza para criação, desenvolvimento e conservação de uma imagem, elevando a própria autoestima do trabalhador dentro da organização.

Os valores orientam a vida da empresa e norteiam o comportamento dos membros, uma vez que determinam sua forma de pensar e agir, na qual, os trabalhadores criam entre si modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e nas atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas (MACHADO, 2009).

Destarte, missão, visão e valores atuam como estruturas de criação e manutenção da identidade organizacional, assim como, agentes de coesão entre os membros da organização e os processos organizacionais, atuando como delimitadores da identidade da organização (FERREIRA, 2016).

Ferreira (2016) ainda cita que, o alinhamento da missão, visão e valores dos grupos aos indivíduos, gera a força de um grupo comprometido com a filosofia institucional comum, e em determinado momento, quando missão, visão e valores não estão alinhados, as pessoas experimentam tensão e frustração.

Tais aspectos da identidade organizacional geram uma possível alienação do trabalhador, pois, quando os valores não são criados ou registrados pelos próprios colaboradores, há uma voz que dita o que ser, o que, e a quem respeitar e como ser, expressando a realidade de inúmeras organizações (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

Dando sequência as citações mencionadas, a instituição em estudo que foi implantada no ano de 1996, teve como primeira formação profissional a participação de um corpo técnico formado por militares do Exército Brasileiro e por Policiais Militares do Mato Grosso do Sul, assim como, foi comandada pelos respectivos até o ano de 2008, conseqüentemente a instituição que não possuía uma identidade organizacional, fez valer os ensinamentos teóricos e as práticas oriundas das instituições militares.

Com a aprovação da Lei Federal nº 13.022/2014 que dispõe sobre o Estatuto Geral das Guardas Municipais, trouxe em seu Art. 15 que, os cargos em comissão das guardas municipais deverão ser providos por membros efetivos do quadro de carreira do órgão ou entidade (BRASIL, 2014), e desta forma, as guardas municipais, instituições de caráter civil, uniformizadas e armadas, de acordo com o Art. 2 da Lei 13.022 de 8 de agosto de 2014 (BRASIL, 2014) obtiveram total autonomia para implementação de sua própria filosofia de trabalho.

Com formação e comando militar por cerca de 12 anos, ou seja, praticamente metade do tempo de existência da instituição, atrelado a dificuldades estruturais, burocráticas e financeiras, permeia-se resquícios das formações e dos comandantes que tiveram passagem pela instituição em estudo.

Com a aprovação da Lei Federal 13.022/2014, as instituições foram obrigadas a se adaptarem no prazo de 2 anos, porém, a GMD já possuía estatuto próprio desde o ano de 2007, não necessitando de grandes adequações. Atualmente, encontra-se em fase final uma atualização da Lei 121/2007, onde passará a constar novos itens que vieram junto com a Lei Federal nº 13.022/2014, retirando graduações, distintivos, uniformes, condecorações, regulamento disciplinar e outros de origem militar.

Não possuindo um planejamento de médio e longo prazo, na qual, não se tem pré-determinado um horizonte a ser alcançado, objetivos a serem atingidos e estratégias a serem tomadas, toda e qualquer instituição fica exposta e pode vir a sofrer consequências negativas, que são oriundas de sua má gestão.

Para que tal fato não venha a ocorrer com a instituição em estudo, foi instituída em 28 de maio a portaria de nº 016/2021, designando servidores da guarda municipal para comporem a comissão de elaboração do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), possuindo membros representantes das turmas de 1996, 2000, 2008 e 2018, e possuem graduação, pós graduação e mestrado em diversas áreas, contribuindo e enriquecendo com a construção do projeto, que irá fundamentar todos os cursos, programas e projetos, direcionando para o princípio do funcionamento orgânico da instituição.

O projeto constituído será um documento norteador ser seguido pela instituição, assim como, pela diretoria de ensino, que poderá elaborar todo o seu planejamento baseado em uma identidade organizacional própria, sem interferências externas, com uma formação estruturada em princípios que formarão uma base de sustentação, direcionando a instituição para elaborar o seu planejamento estratégico e alcançar os seus objetivos, conseqüentemente, prestará um serviço mais eficaz à comunidade local.

Paralelo a este projeto, a Portaria de nº 012/2021 publicada em 04 de maio de 2021, constitui comissão de estudo sobre o desenvolvimento e implementação de Tecnologias da Informação e Comunicação no âmbito da Guarda Municipal de Dourados, contando com servidores que possuem formação profissional e experiência na área em estudo. A mesma tem o objetivo de desenvolver um sistema de informação, objetivando a implementação em todos os departamentos da instituição, de modo a dar maior agilidade aos processos.

### 5.3 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Para materializar a análise *in loco* realizada dentro do setor, aplicou-se um questionário online, realizado através da ferramenta *Google Forms* que se encontra no APÊNDICE A. Tal aplicação foi realizada entre todos os departamentos da instituição, buscando a colaboração do respectivo Diretor e de seus auxiliares direto, no final, totalizou o número de 10 respostas.

O objetivo de aplicar entre todos os departamentos e não se restringindo apenas ao Departamento de Formação e Ensino, foi de obter uma visão mais ampla de todos os usuários da instituição, buscando verificar se a estrutura utilizada por ambos, se possuem as mesmas dificuldades e desafios, para que, desta maneira, possa-se buscar soluções que supram a necessidade dos respectivos departamentos.

Em tal questionário, buscou-se responder questões relacionadas as sugestões propostas neste trabalho, para um melhor tratamento e análise do tema.

#### 5.3.1 Do questionário

A análise do questionário foi objetivando levantar informações relevantes para a construção e/ou validação da proposta de utilização das TICs, em um projeto piloto no departamento de formação e ensino da GMD.

Na sequência serão apresentadas as questões com as suas respectivas respostas e interpretações.

1) Consegue descrever de forma PRÁTICA E PRECISA, o perfil técnico e humano dos servidores da instituição?

10 respostas

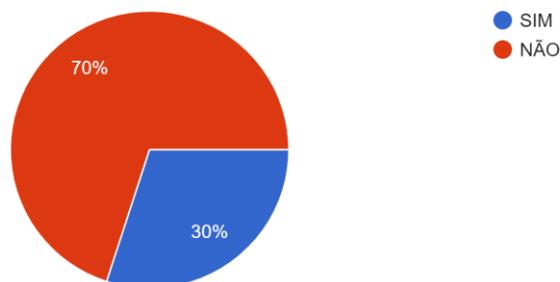


Figura 12 – Questionário sobre a identificação do perfil técnico e humano dos servidores

Fonte: Dados da pesquisa.

2) Consegue citar de forma PRÁTICA E PRECISA, quais são as necessidades básicas (moradia, alimentação, família, saúde e emprego) dos servidores da instituição?

10 respostas

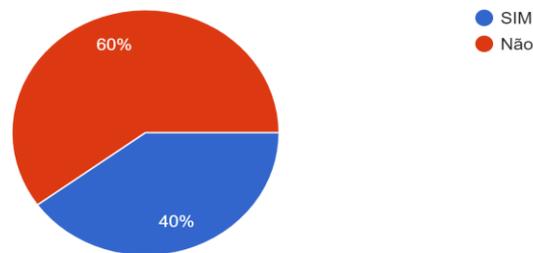


Figura 13 – Questionário sobre a identificação das necessidades básicas dos servidores

Fonte: Dados da pesquisa.

3) Consegue listar de forma PRÁTICA E PRECISA, quais são as necessidades técnicas (formação e aperfeiçoamento) dos servidores da instituição?

10 respostas

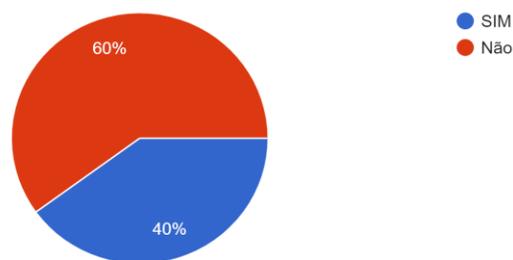


Figura 14 – Questionário sobre a identificação das necessidades técnicas dos servidores

Fonte: Dados da pesquisa.

4) Consegue identificar de forma PRÁTICA E PRECISA, quais os pontos fortes e fracos dos servidores da instituição?

10 respostas

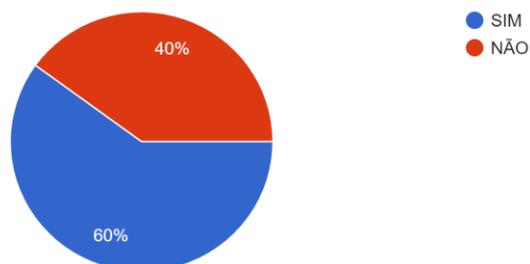


Figura 15 – Questionário sobre a identificação dos pontos fortes e fracos dos servidores

Fonte: Dados da pesquisa.

5) Consegue pesquisar de forma PRÁTICA E PRECISA, informações referentes a documentos, dados pessoais/profissionais dos servidores e out...ções relevantes para o desenvolvimento do setor?  
10 respostas

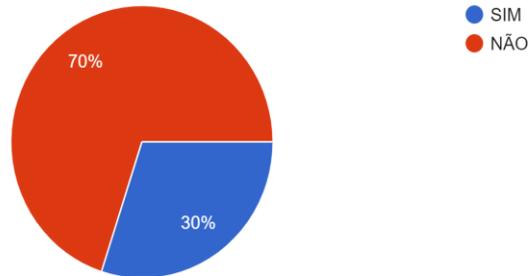


Figura 16 – Questionário sobre a identificação de informações constantes em documentos

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões representadas nas Figuras 12, 13, 14, 15 e 16 proporcionam a materialização de vários pontos, que dizem respeito a ausência de um banco de dados em prol da instituição. Tal ausência é sentida entre os participantes do questionário, que em sua maioria, não conseguem apresentar informações concretas a respeito de quais as necessidades técnicas (formação e aperfeiçoamento) dos servidores, assim como, dados pessoais e profissionais do próprio servidor, demonstrando que é um ponto frágil não apenas no departamento de formação e ensino, mas entre os demais departamentos da instituição, causando prejuízos no planejamento da instituição, pois dificulta a identificação e a busca por melhorias que são carentes entre os servidores.

As questões representadas nas Figuras 17, 18 e 19 apresentadas a seguir, proporciona uma visão a respeito dos processos por meio eletrônico.

6) Prefere receber e encaminhar documentos em formato:  
10 respostas

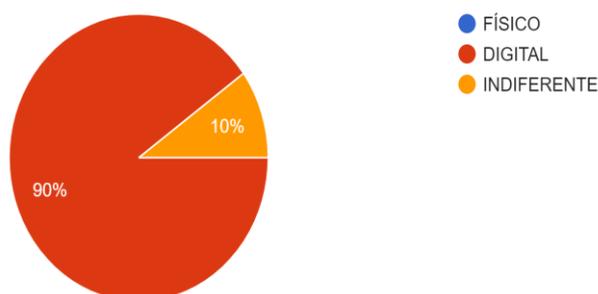


Figura 17 – Questionário quanto ao tipo de documento para trabalhar

Fonte: Dados da pesquisa.

7) Considera o fluxo de recebimento e encaminhamento de documentos na instituição:  
10 respostas

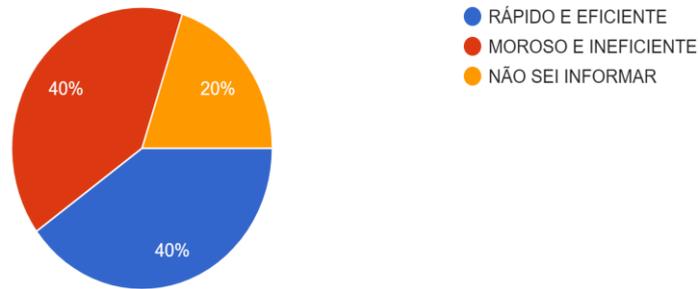


Figura 18 – Questionário quanto ao fluxo de documentos dentro da instituição

Fonte: Dados da pesquisa.

8) Considera que, o tramite de documentos entre os setores, secretárias e instituições apenas por meio eletrônico tornaria o processo mais eficiente, transparente e organizado?  
10 respostas

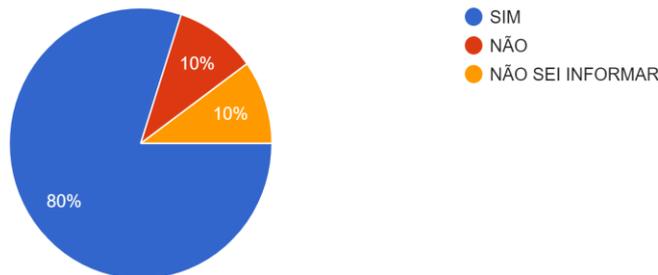


Figura 19 – Questionário quanto ao tramite de documentos na instituição

Fonte: Dados da pesquisa.

Tais respostas, melhor materializa a necessidade encontrada entre os servidores dos diversos departamentos, na qual, 90% dos servidores que contribuíram com a pesquisa preferem utilizar processos em arquivos de formato digital ao invés dos arquivos físicos, assim como, 80% responderam que, o tramite de documentos internos e externos apenas por meio digital tornaria o processo mais eficiente, transparente e organizado, enquanto parte considerável relata que, os processos são morosos e ineficientes.

Desta forma, demonstra a importância de se ter tal aplicação dentro da instituição por meio de um Protocolo Eletrônico, contribuindo para um melhor desempenho dos processos e consequentemente dos servidores, para uma maior eficácia da mão de obra, redução dos custos de impressão, de arquivamento e uma maior eficiência no setor público.

As questões representadas nas Figuras 20 e 21, diz respeito a padronização na elaboração de documentos.

9) Afim de se ter uma padronização, segue-se algum manual ou especificações técnicas para a elaboração dos documentos a serem expedidos pela instituição?

10 respostas

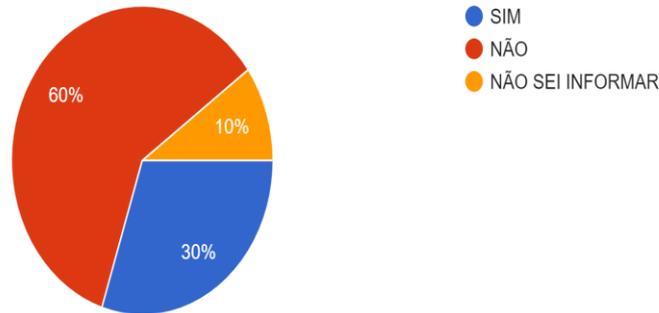


Figura 20 – Questionário quanto a existência de um manual técnico de documentos

Fonte: Dados da pesquisa.

10) Considera que, a organização e padronização dos documentos contribuem para uma boa imagem da instituição perante outras secretárias e instituições?

10 respostas

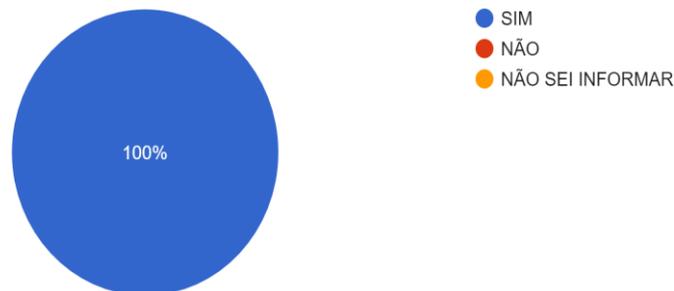


Figura 21 – Questionário quanto a contribuição para uma boa imagem da instituição

Fonte: Dados da pesquisa.

Tais questões demonstram que, a instituição não tem um método que supra tal necessidade, pois 100% dos participantes responderam que a organização e padronização contribui para uma melhor imagem da instituição perante outras secretárias e instituições, e 60% responderam que não se tem um manual ou normas técnicas a serem seguidas na elaboração dos documentos, assim como, em contato com o departamento de gestão

administrativa, foi informado que não existe nenhum documento ou exigência para a lavratura dos documentos, afirmando que adotam modelos editados por cada departamento.

Na questão representada pela Figura 22, procurou-se observar quais aspectos apresentam maior nível de importância aos usuários, seguindo 5 níveis de escala, afim de obter quais as maiores demandas entre os servidores, realizada a seguinte pergunta: “Considerando que, os itens abaixo são relevantes para uma maior eficácia dos processos na instituição, atribua uma escala para medir o grau de importância dos respectivos”.

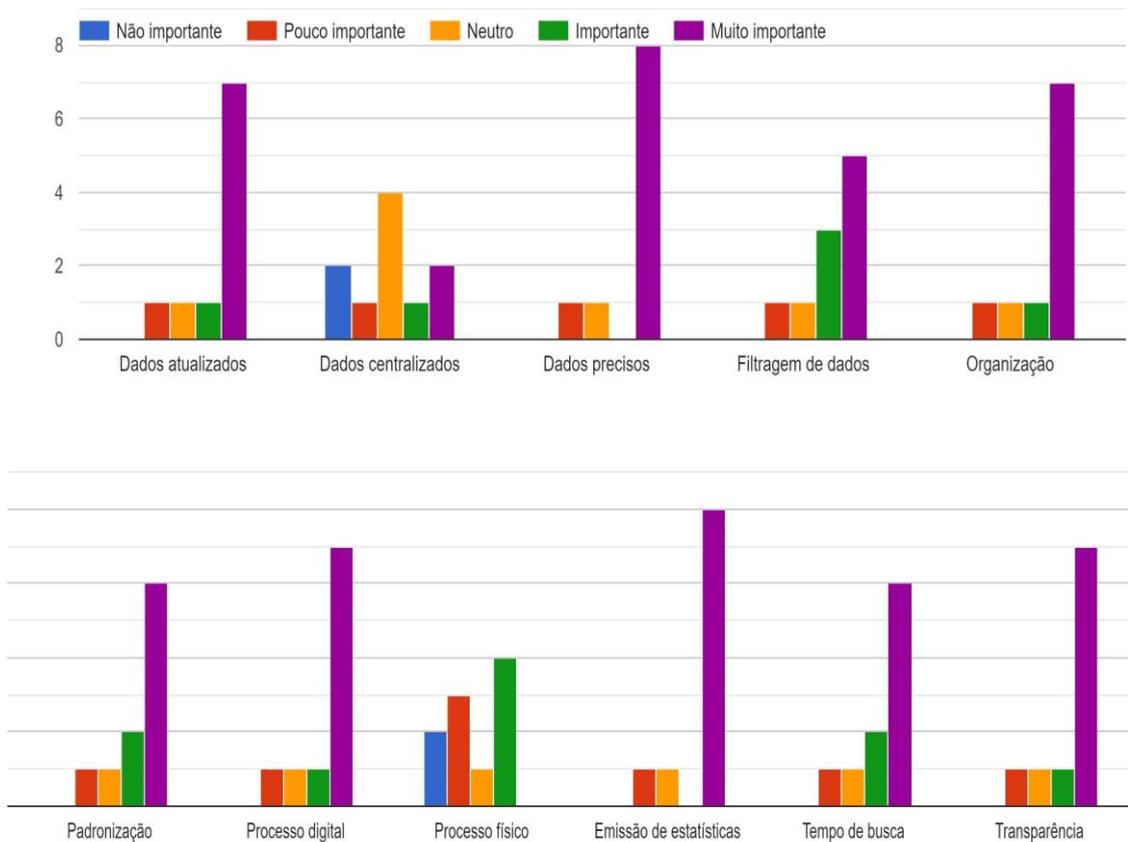


Figura 22 – Questionário quanto aos aspectos principais a serem considerados pelos servidores

Fonte: Dados da pesquisa.

Como resultado da pesquisa, apresentou-se grande demanda principalmente quando se refere a possuir dados atualizados, dados precisos e a capacidade de se gerar estatísticas, algo que pode ser observado no estudo, na qual, não se tem a capacidade exata de se obter dados atualizados e precisos, dificultando a elaboração de estatística e um melhor planejamento das ações a serem desenvolvidas.

## 6 CONJUNTO DE PROPOSTAS PARA A APLICAÇÃO DE TICS

Esta seção apresenta a caracterização, como o método de pesquisa do trabalho, o tipo de pesquisa, os procedimentos e como os instrumentos de coleta e análise de dados foram utilizadas, objetivando atingir os objetivos apresentados através das sugestões a seguir.

### 6.1 SUGESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO 1: BANCO DE DADOS

Breton (1991) aponta uma nova construção da informação, baseada no automatismo, no cálculo e na informação, a partir desse cruzamento é possível conceituar o processamento automático, o que mais tarde criou-se o termo informática, resultado da condensação dos termos informação e automático.

O processamento automático da informação estará a todo tempo ligado no desenvolvimento da informática, considerando desde o ábaco de Pascal em 1642, o ENIAC (desenvolvido por Reitwiesner em 1949), o IBM 7090 (criado por Shanks e Wrench em 1961) até os computadores mais avançados atualmente, que possui um aumento constante na capacidade de processamento ao longo do tempo, conseqüentemente, aplicando e melhor utilizando os bancos de dados e os sistemas de informação (BEVILACQUA, 2010).

A partir do acúmulo de imensos volumes de dados gerados pelos computadores, surge a necessidade de armazenamento, organização e disponibilização de forma compatível com as demandas organizacionais, tornando o banco de dados uma ferramenta crucial da informática (BEVILACQUA, 2010).

A definição conceitual que envolve o termo banco de dados / base de dados apresenta algumas dificuldades, dado o seu desencontro terminológico, porém, é algo que não apresenta grandes variações entre as referências.

Segundo o dicionário brasileiro de terminologia arquivística, temos que:

Banco de dados (data bank) – Conjunto de dados relacionados entre si, estruturados em forma de base de dados, gerenciado por programa específico.

Base de dados (data base) – Conjunto de dados estruturados, processados eletronicamente, e organizados de acordo com uma sequência lógica que permite o acesso a eles de forma direta, por meio de programas de aplicação (DICIONÁRIO BRASILEIRO DE TERMINOLOGIA ARQUIVÍSTICA, 2005, p. 41 E 42).

O Dicionário de informática inglês-português mostra uma visão mais completa, mostrando uma diferenciação através do envolvimento de conjuntos de dados e informações.

Data bank (banco de dados) – 1. Conjunto de todas as informações processáveis por um computador numa instalação, independente do meio de armazenamento. 2. Do ponto de vista da integração de aplicações, consolidação dos dados existentes e planejados, realizada uma forma física destinada a minimizar a informação duplicada e otimizar a eficiência de seu tratamento.

Data base (base de dados) – Conjunto de dados organizados de acordo com uma sequência lógica que permita o acesso, de forma simples, por parte dos programas de aplicação (DICIONÁRIO DE INFORMÁTICA INGLÊS-PORTUGUES, sem data, p. 106-107).

Um sistema de informação que possibilita a elaboração, o arquivamento e a recuperação de documentos, permitindo uma racionalização de vários processos, na qual, a base de dados de um arquivo, se bem estruturada, pode ser integrada a outras bases de dados, formando uma rede de armazenamento, recuperação e publicação de dados (COOK, 1984 apud BEVILACQUA, 2010).

Quando se trata de uma gestão eletrônica dos arquivos/documentos, Santos (2005) aponta alguns pontos para a sua criação e implementação.

Essa ferramenta eletrônica deve ser elaborada com base em uma política arquivística muito bem estruturada, que contemple toda a gestão documental e abranja plano de classificação, tabela de temporalidade, manuais de redação, controle de produção documental, definição de política de acesso, protocolo e tramitação de documentos (SANTOS, 2005 pag. 148).

Na criação de um banco de dados, carece de se fazer uma divisão entre o projeto conceitual (modelo abstrato realizado a partir das demandas dos usuários) e o projeto físico (programação), pois o foco é a informação institucional e, mais do que isso, a informação institucional contextualizada (TURBAN, 2004, p. 597).

Com 6 departamentos ligados diretamente ao Comando Geral, cada uma das respectivas tem as suas respectivas demandas internas e externas, assim como, sua documentação específica, reunindo diversos dados, principalmente com relação aos servidores da instituição, que são objeto principal no desenvolvimento de todas as ações da instituição.

Ações e documentos são elaborados diariamente entre os 185 (cento e oitenta e cinco) servidores da instituição, necessitando de obter os dados pessoais e profissionais sempre atualizados, além da necessidade de se ter o protocolo de diversos documentos necessários para o cargo, como o porte de arma, requerimentos de férias, comparecimento em audiências, atestados médicos e outros.

A implantação de um ambiente virtual individual, poderá contribuir em suprir tal demanda, na qual, o servidor possuiria um *login* próprio, que carece de se ter todos os seus

dados pessoais e profissionais sempre atualizados. E através deste ambiente virtual, se comunicaria com a instituição, recebendo e enviando documentos comuns entre as partes, não necessitando se deslocar até a instituição, imprimir tal documento, assinar o mesmo em duas vias e protocola-lo, economizando recursos, melhor utilizando o capital intelectual e com maior agilidade e eficiência na demanda, além de contribuir com o bem estar ao servidor, que poderá produzir no conforto de sua residência.

Atualmente, no desenvolvimento de suas ações, cada diretoria se dispõe a elaborar e atualizar os dados de seu interesse, realizando manualmente em tabelas ou em arquivos digitais, não possuindo a confiabilidade necessária, não gerando eficácia aos processos, assim como, não utilizando de maneira eficiente o capital intelectual da instituição e causando desconforto muita das vezes entre os servidores.

Todo esse processo é realizado manualmente, pois não se tem um sistema de informação completo a favor da instituição, desta forma, desperdiça-se o capital intelectual, que poderia ser empregado em outras atividades, gasta-se mais tempo no desenvolvimento dos processos, o mesmo torna-se moroso, não conseguindo a informação com praticidade e precisão desejada, impossibilitando análises e conseqüentemente, com um maior custo para os cofres públicos.

## 6.2 SUGESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO 2: PROTOCOLO ELETRÔNICO

“Protocolar” significa apor, no documento que está entrando, um carimbo, ou bater um relógio datador, para que se registre a data, a hora do recebimento e o número de “protocolo” (ou registro) dado ao documento (AMORIM; CLARES, 2002, p. 32).

E de acordo com o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), protocolo corresponde a:

Denominação geralmente atribuída a setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação de documentos em curso, denominação atribuída ao próprio número de registro dado ao documento, e livro de registro de documentos recebidos/ou expedidos (CONARQ apud PERES, 2009, p. 135).

No Estado de São Paulo o Decreto nº 60.334 de 03 de abril de 2014 cita que, o mesmo é o início da gestão documental, e que:

O protocolo demarca o início da gestão documental, no âmbito administrativo, de forma a garantir o cumprimento legal das ações para as quais os documentos foram produzidos. Todo documento, externo e/ou interno à Universidade, deve dar entrada

pelo protocolo para análise e definição do correto encaminhamento à autoridade a qual é endereçado. (MADIO et al., 2015, p. 15).

Portanto, o Protocolo consiste em um sistema de apoio à gestão documental, contemplando o controle de produção, desde a recepção, o registro, a classificação e tramitação de documentos produzidos e/ou recebidos (DE SANTANA, 2019).

Não se tem um consenso quanto a definição de documentos eletrônicos, o projeto interPARES (projeto internacional com o objetivo de estudar a preservação física de documentos eletrônicos e a manutenção do seu acesso) definiu o mesmo como, todo e qualquer documento criado em forma eletrônica (DUTRA, 2010).

Documentos eletrônicos que ao serem criados por um sistema de informação, oferecem as mais diversas opções de formatação, edição, segurança e outros que venham facilitar a sua elaboração e envio, não possuindo a necessidade de transformá-lo em formato físico, haja vista, a grande facilidade que o mesmo proporciona.

Os documentos são criados de forma eletrônica, porém, toda a sua tramitação dentro e fora da instituição ocorre de maneira física, desta maneira, o objetivo do protocolo eletrônico é fazer com que, os documentos e conseqüentemente os seus processos, sejam tratados através de um sistema de informação, buscando uma melhor eficácia nos processos do serviço público.

Não se tem pré-determinado um fluxo pelo qual os documentos devam percorrer dentro da instituição, seja quando são recepcionados, despachados ou quando são arquivados, ficando a cargo dos servidores fazerem tal função, conforme a demanda recebida nos respectivos setores.

Atualmente a instituição possui uma servidora designada para fazer o recebimento dos documentos externos (Ofício e comunicação interna), que chegam na instituição em arquivo físico, na qual, a mesma faz o protocolo em caderno específico para tal, recebe o referido documento físico e despacha para o departamento competente, que deverá tomar as providências a respeito da documentação recepcionada.

Caso seja necessário, deverá responder tal documento dentro do prazo solicitado e caso seja requerido, anexar outros documentos; após a sua finalização, a documentação será protocolada através de arquivo físico no setor ou órgão que solicitou tal demanda.

O Quadro 3 apresenta a quantidade de protocolos recepcionados e encaminhados pelo Departamento de Formação e Ensino.

Quadro 3 - Documentos recepcionados e encaminhados pelo Departamento de Formação e Ensino no ano de 2021 (jan. a set.)

ANO 2021	RECEPCIONADOS	ENCAMINHADOS
OFÍCIOS	07	21
COMUNICAÇÃO INTERNA (CI)	03	31

Fonte: Departamento de Formação e Ensino.

The image shows two pages of a protocol book with handwritten entries. Each entry is a form with the following fields: DESTINATÁRIO (Destination), RUA (Street), RECEBIDO (Received) with date and time, DISCRIMINAÇÃO (Description) and Nº (Number), REMETIDO EM (Forwarded on) with date and time, and ASSINATURA OU CARIMBO (Signature or Stamp). The entries are as follows:

- Page 1 (Left):**
  - DESTINATÁRIO: SUBCMT
  - RECEBIDO: 03.02.21
  - DISCRIMINAÇÃO: Ofício nº 129/2021/Dacia/ DGE/2021
  - REMETIDO EM: [blank]
  - ASSINATURA OU CARIMBO: Paula
- DESTINATÁRIO: SUBCMT
- RECEBIDO: 09.02.21
- DISCRIMINAÇÃO: CI nº: 15/2021 VIVA MATHEUS
- REMETIDO EM: [blank]
- ASSINATURA OU CARIMBO: Paula

- Page 2 (Right):**
- DESTINATÁRIO: SUBCMT
- RECEBIDO: 10.02.21
- DISCRIMINAÇÃO: CI nº 97/2021 JEPHAN
- REMETIDO EM: [blank]
- ASSINATURA OU CARIMBO: Paula
- DESTINATÁRIO: SUBCMT
- RECEBIDO: 10.02.21
- DISCRIMINAÇÃO: Ofício 02/2021 PDC D. Maria Amel
- REMETIDO EM: [blank]
- ASSINATURA OU CARIMBO: Paula S.
- DESTINATÁRIO: SUBCMT
- RECEBIDO: 10.02.21
- DISCRIMINAÇÃO: Documentação de Lopes da Matéria
- REMETIDO EM: [blank]
- ASSINATURA OU CARIMBO: Paula S.
- DESTINATÁRIO: Div. Operacional
- RECEBIDO: 10.02.21
- DISCRIMINAÇÃO: Parecer nº 99/2021, 2021 Cordeiro e Corrêa
- REMETIDO EM: [blank]
- ASSINATURA OU CARIMBO: [blank]
- DESTINATÁRIO: SUBCMT
- RECEBIDO: 10.02.21
- DISCRIMINAÇÃO: CI nº 210/2021 JEPHAN
- REMETIDO EM: [blank]
- ASSINATURA OU CARIMBO: Paula
- DESTINATÁRIO: SUBCMT
- RECEBIDO: 10.02.21
- DISCRIMINAÇÃO: CI nº 215/2021-18624
- REMETIDO EM: [blank]
- ASSINATURA OU CARIMBO: Paula
- DESTINATÁRIO: SUBCMT
- RECEBIDO: 11.02.21
- DISCRIMINAÇÃO: Calendário ACOB
- REMETIDO EM: [blank]
- ASSINATURA OU CARIMBO: Paula

Figura 23 – Caderno de protocolo  
Fonte – Guarda Municipal de Dourados.

Após a realização do protocolo no setor ou órgão de destino, uma via de tal documento retorna para a instituição e é arquivada em armários de aço, localizados dentro do próprio setor e organizados pelo seu tipo e ano. No início do ano de 2021 houve uma mudança na forma de arquivar tais documentos, na qual, os respectivos ainda são arquivados fisicamente, conforme modelo já adotado, porém, também são digitalizados, que é a conversão do suporte convencional (papel) para um suporte em formato digital, visando dinamizar o acesso e a disseminação da informação (UFGM, 2019). Após a sua digitalização, é realizado o armazenamento no servidor de internet da prefeitura municipal, facilitando a pesquisa caso seja necessária.



Figura 24 - Armário de arquivo  
Fonte: Guarda Municipal de Dourados.

Como sugestão de proposta, apresenta-se um modelo de fluxograma conforme a Figura 25 e na sequência apresenta-se as etapas a serem seguidas pelo Departamento de Formação e Ensino em cada uma das fases do processo.

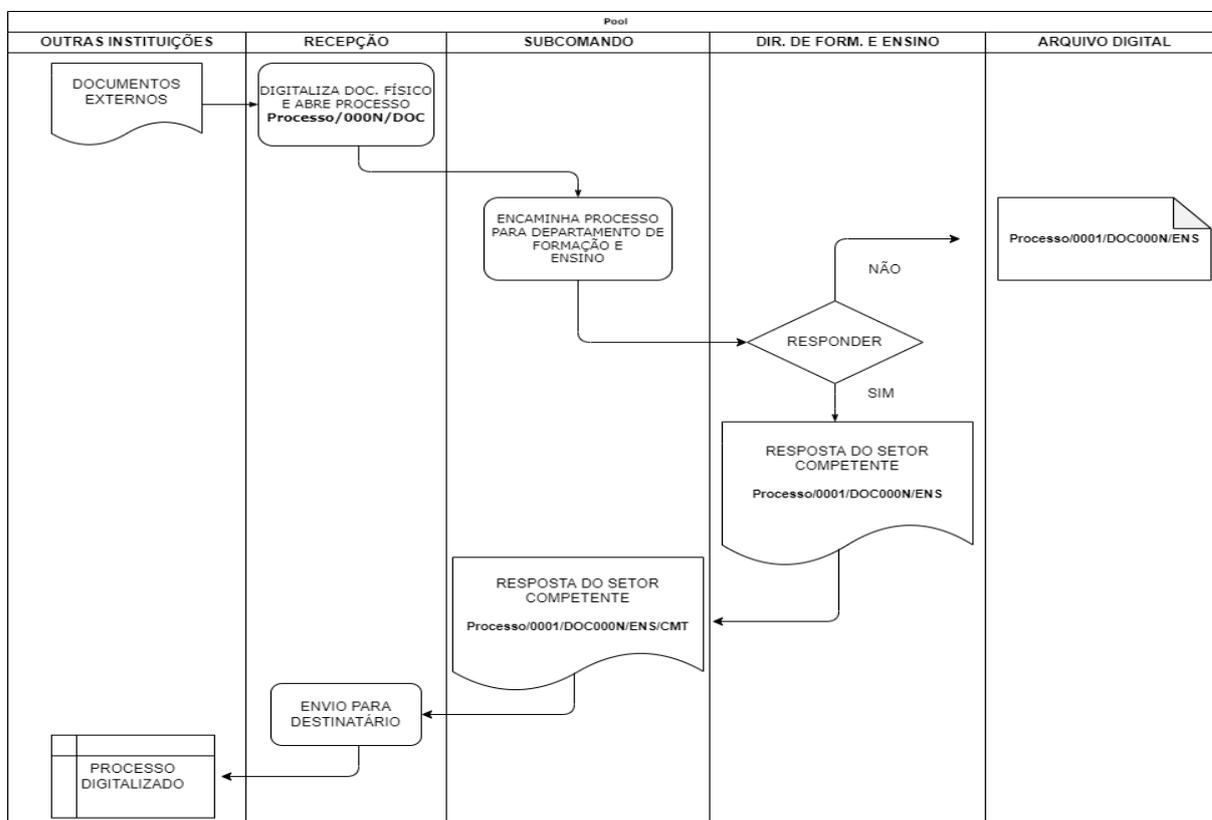


Figura 25 - Modelo de fluxograma para o protocolo eletrônico  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a exemplificação do fluxograma na Figura 25, cada setor que participa do processo carece de executar a sua tarefa pré-determinada, afim de que, o processo chegue ao seu destino final seguindo um fluxo único, não ficando moroso e com a possibilidade de se perder em alguma fase, proporcionando eficiência e transparência, melhor entendido abaixo.

### **6.2.1 Descrição do Fluxograma do Protocolo Eletrônico proposto**

#### **Etapa 1**

A recepção terá um servidor responsável por fazer o recebimento de documentos externos que venham em formato físico. O mesmo digitalizará o documento físico, na qual, será gerado um arquivo digital do respectivo.

Posteriormente abrirá um processo no sistema de protocolo e o servidor irá fazer um simples cadastro, possuindo:

- Nome do órgão ou instituição que protocolou tal documento;
- Nome e cargo do destinatário a quem será endereçada (em caso de resposta);
- Tipo de arquivo recepcionado;
- Assunto ou palavra-chave do documento; e
- Endereço de e-mail.

Com o processo aberto, será anexado o arquivo digital no sistema de protocolo e terá o seguinte padrão:

#### **Processo/000N/DOC**

- **Processo:** Significa que se trata de um novo processo aberto.
- **000N:** Corresponde ao número do processo, com o número gerado automaticamente pelo sistema de protocolo.
- **DOC:** Sigla que corresponderá ao tipo de documento recepcionado e informado no cadastro do processo, na qual, será descrito em 3 (três) dígitos, como por exemplo OFI (para ofício), PAR (para parte), POT (para portaria) e etc.

Com o processo aberto e o documento no sistema de protocolo, então o servidor responsável na recepção irá encaminhar o processo para o Subcomandante da instituição.

## **Etapa 2**

O subcomandante se ocupará da etapa correspondente, pois trata-se de um servidor que é o substituto imediato do Comandante da instituição e que tem a função de levar ao conhecimento do Comandante informações e documentos que sejam de interesse da instituição (DOURADOS, 2007).

Chegando ao seu conhecimento via sistema de protocolo, o mesmo terá a função de ficar a par da documentação que está em anexo ao processo, despachando para o setor competente, no caso em estudo, para o Departamento de Formação e Ensino e endereçada pelo protocolo no seguinte padrão.

### **Processo/0001/DOC000N/ENS**

- **Processo:** Significa que se trata de um novo processo aberto.
- **0001:** Corresponde ao número do processo, com o número gerado automaticamente pelo sistema de protocolo.
- **DOC000N:** Sigla que corresponderá ao tipo de documento recepcionado e informado no cadastro do processo, na qual, será descrito em 3 (três) dígitos, como por exemplo OFI (para ofício), PAR (para parte), POT (para portaria) e etc, seguida do número correspondente a esse tipo de documento, gerado automaticamente pelo sistema de protocolo.
- **ENS:** Corresponderá ao setor competente por recepcionar tal processo, possuindo 3 (três) dígitos para identifica-lo.

## **Etapa 3**

Chegando ao conhecimento do Departamento de Formação e Ensino da instituição, os responsáveis pelo setor terão a função de tomar providências a respeito da documentação recebida. Caso a documentação seja a título de informação, o setor irá tomar ciência da mesma e encaminhar para a Etapa 4, que corresponde ao Arquivo Digital.

Se a documentação recebida for a título de solicitação, na qual será pleiteada alguma demanda do setor, terá a necessidade de responder a respectiva conforme a Etapa 5.

## **Etapa 4**

Corresponde ao Arquivo Digital, destinado aos processos que deixaram de ser correntes e intermediários e passaram a serem classificados como permanentes, e tem apenas a opção de consulta.

## Etapa 5

Como citado na Etapa 3, será a fase que houve a necessidade de responder o órgão/instituição que solicitou a demanda do setor. Tal resposta, poderá conter outros anexos em formato digital ou apenas a resposta simples em arquivo próprio, e após finalizada, será endereçada ao e-mail do destinatário cadastrado no início do processo no seguinte padrão.

### Processo/0001/DOC000N/ENS/CMT

- **Processo:** Significa que se trata de um novo processo aberto.
- **0001:** Corresponde ao número do processo, com o número gerado automaticamente pelo sistema de protocolo.
- **DOC000N:** Sigla que corresponderá ao tipo de documento recepcionado e informado no cadastro do processo, na qual, será descrito em 3 (três) dígitos, como por exemplo OFI (para ofício), PAR (para parte), POT (para portaria) e etc, seguida do número correspondente a esse tipo de documento, gerado automaticamente pelo sistema de protocolo.
- **ENS:** Corresponderá ao setor competente por recepcionar tal processo, possuindo 3 (três) dígitos para identificá-lo.
- **CMT:** Por se tratar de documento externo, na qual será endereçado para outro órgão/instituição, terá a respectiva sigla composta por 3 (três) dígitos, correspondendo a Comandante, que será enviada pelo setor responsável da demanda com a assinatura digital do Comandante da instituição.

Desta forma, conforme o Manual do Processo (2020), o processo por meio digital, poderá:

- Reduzir a carga de trabalho no atendimento aos usuários por meio de telefonemas, e-mails ou “balcão de atendimento”;
- Padronizará o atendimento e recebimento, garantindo uma melhor qualidade no preenchimento e envio de documentos requeridos, reduzindo o retrabalho; e
- Aumentará a agilidade e confiabilidade na troca de informações entre a instituição e os outros órgãos/instituições.

Além dos benefícios citados, o gestor da instituição terá um controle de todos os documentos enviados pelo departamento, que irá gerar estatísticas gerais, não ficando restrito apenas ao diretor do departamento em estudo.

### 6.3 SUGESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO 3: MANUAL DE PADRONIZAÇÃO DOCUMENTAL

A existência da comunicação é cada vez mais necessária entre outras instituições, assim como, o seu registro durante as atividades realizadas na administração pública. A comunicação deve seguir fundamentos que transmitam de maneira clara, sem erros, de maneira eficiente e ágil, para garantir o entendimento imediato da mensagem e a qualidade no serviço desenvolvido, para tal objetivo deve-se ter uma padronização e o estabelecimento de normas que orientem o usuário e facilite a elaboração dos atos institucionais (VENTURA, 2010).

E tal padronização de documentos reforça positivamente a identidade da instituição, contribuindo para a formação de sua imagem e reputação junto ao seu público, garantindo maior compreensão da mensagem e qualidade de serviço (MORAES, 2017).

Na qual, a imagem corporativa é produzida a partir de uma síntese mental, que surge da percepção de atos diários e não apenas de mensagens explícitas e voluntárias que a organização pretende emitir (SCHEINSOHN, 1998 apud MORAES, 2017).

Para que a imagem da instituição não enfraqueça junto aos usuários e a comunicação flua de maneira eficaz, é necessário prevenir incorreções e sanar outras, através da padronização de formatos e de conteúdo.

Todos os documentos produzidos ou recebidos, devem ser classificados para possibilitar as atividades de utilização, guarda, seleção, avaliação e destinação de acordo com as normas e instrumentos de gestão documental, e assim definir normas para a sua criação, que vão desde as características físicas do suporte (material, tamanho, formato, espécie) e as formas de registro da informação, até os níveis de autorização de produção e de acesso de cada documento (TSE, 2021).

Essa intervenção nas normas de criação de documentos visa à economia e à racionalização no uso dos recursos materiais, humanos, tecnológicos, preservação da integridade física, garantia da autenticidade, fidedignidade, confidencialidade, disponibilidade, integridade, unicidade, organicidade e o acesso à informação nele registrada, observando a diretriz de que, somente os documentos necessários sejam produzidos, e que sua produção seja obrigatória, feita de forma completa e correta (TSE, 2021).

A elaboração de manuais com normas para a elaboração de documentos oficiais, irá adequar as necessidades de comunicação e as características da organização, para que os usuários sejam capazes de elaborar os textos necessários, da forma necessária e com uma boa

execução dos trabalhos, na qual, tais manuais são criados por diversas instituições, baseando-se principalmente no Manual de Redação da Presidência da República de 1991 (VENTURA, 2010).

A ausência de um manual que guie a elaboração de documentos oficiais, leva ao estabelecimento de padrões próprios para cada setor, porém, deve-se ter um padrão único, consolidando a identidade institucional e facilitando a transmissão da informação.

Tal ausência é encontrada na instituição e no setor em estudo, na qual, quando pretende-se elaborar algum documento oficial, adota-se padrões próprios do setor, não existindo normas a serem seguidas para a sua configuração e edição, conforme Figura 26 e Figura 27.

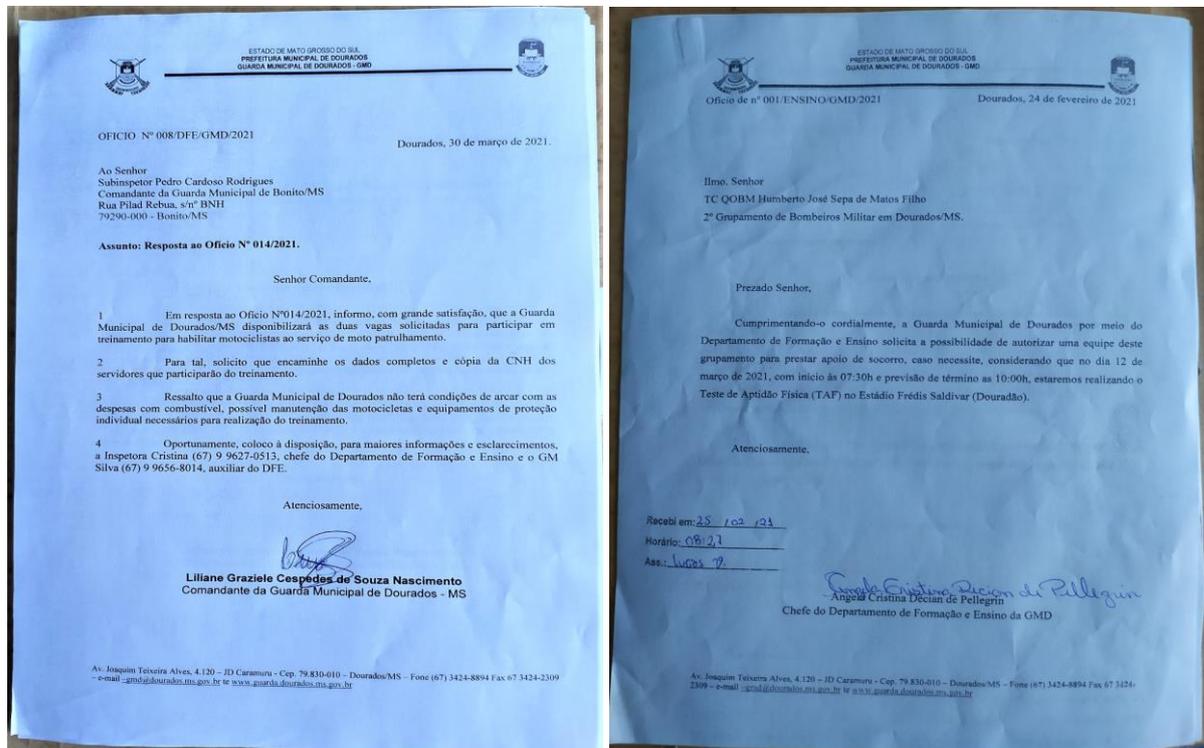


Figura 26 – Modelos de Ofício encaminhados para outras instituições  
Fonte: Guarda Municipal de Dourados

**PREFEITURA DE DOURADOS**  
COMUNICAÇÃO INTERNA  
Secretaria Municipal de Governo

DE: SEGOV / Mário Galeano  
CI Nº: 210/2021 SEGOV/LEGS

PARA: GUARDA MUNICIPAL / Sr.ª. Liliane Grazielle Cespedes de Souza Nascimento  
DATA: 10/02/2021

ASSUNTO: Requerimento Vereador CMD  
HISTÓRICO

Senhora Comandante,

Encaminhamos para vossa apreciação cópia da **Requerimento de nº. 14 apresentado através do Vereador Olavo Henrique dos Santos "Olavo Sul" - MDB**, para que seja respondido por essa Instituição.

Solicitamos que a resposta seja enviada obrigatoriamente, para **SECRETARIA DE GOVERNO**, até o dia 19 de Fevereiro/2021 impreterivelmente.

Atenciosamente,

*Mário Galeano*  
Mário Galeano  
Assessor - SEGOV

Lei Orgânica do Município de Dourados / Alteração publicada 10/04/19.  
Art. 18º - § 3º) O prazo para informação do Executivo será de vinte (20) dias.  
§ 3º. Fica fixado em 20 (vinte) dias o prazo para que o Chefe do Poder Executivo e responsáveis pelos órgãos da Administração direta e indireta do Município prestem as informações solicitadas direto ao Parlamentar na Câmara Municipal, com cópia à Mesa Diretora do Poder Legislativo, importando em infração político-administrativa, nos termos da lei, a recusa, prestação de informações falsas ou não atendimento no prazo determinado.

Enviado por:	Entrega:	Horário:	Recebido por:
SEGOV	10.02.21	09.17	Barbara S.

Rua Coronel Ponciano, 3700, Pq das Jacarilbas, SEGOV/GAB - CEP 79830-220 - Dourados/MS  
Fone: 3411.7072 - www.dourados.ms.gov.br

**COMUNICAÇÃO INTERNA**  
Guarda Municipal

ORGÃO/ SETOR: GABINETE  
CI Nº 01/2021/ENSINO/GMD

PARA: CHEFE DE GABINETE - ALFREDO BARBARA NETO  
ASSUNTO: EDITAL DE ENTREGA ATUALIZADA DA FICHA DE INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS (FIC) DO CONCURSO GMD  
HISTÓRICO

Prezado Senhor,

Nesta oportunidade encaminhamos Edital PMD 002/2021 para publicação da relação dos candidatos referentes a convocação para atualização da ficha de informações confidenciais (FIC) que subsidiará a investigação social e funcional dos participantes do concurso da Guarda Municipal Dourados/MS. Segue anexa cópia do Diário Oficial Suplementar Nº 5.307, do dia 09 de Dezembro de 2020 e Diário Oficial Nº 5.332, do dia 18 de Janeiro de 2021.

Atenciosamente,

*Angela Gabriela Dacian de Pellegrin*  
Angela Gabriela Dacian de Pellegrin  
Chefe do Departamento de Formação e Ensino da Guarda Municipal de Dourados/MS

Data:	Digitado por:	Data de entrega:	Horário:	Recebido por:
22/01/2021	Cristina-GMI	___/___/21		

Rua Coronel Ponciano, 3700, Pq das Jacarilbas, SEGOV/GAB - CEP 79830-220 - Dourados/MS  
Fone: 3411.7072 - www.dourados.ms.gov.br

Figura 27 – Modelos de CI recepcionada e encaminhada para outra secretária  
Fonte: Guarda Municipal de Dourados

A falta de normatização nos documentos institucionais, torna-se um problema, pois os respectivos são elaborados sem critérios normativos e podem ser emitidos com equívocos de informação, de expediente e de formatação, prejudicando a imagem da instituição junto a outros órgãos, desta maneira, se faz necessário o desenvolvimento de manuais normativos, com normas a serem obedecidas pelos usuários na elaboração dos documentos (VENTURA, 2010).

A elaboração de um manual documental, que possuirá normas técnicas a serem seguidas, proporcionará criar uma padronização entre os cinco departamentos e a corregedoria da instituição, na qual, os respectivos serão elaborados e enviados pelo sistema de protocolo virtual à seus destinatários, com um mesmo padrão visual, com maior facilidade, maior confiabilidade e segurança, contribuindo para uma melhor imagem da instituição perante a sociedade, com vista a sua organização e operação administrativa.

## 7 DISCUSÃO DA PROPOSTA

### 7.1 ANÁLISE DAS PROPOSTAS COM BASE EM OBSERVAÇÕES E QUESTIONÁRIO

Como apresentado durante o trabalho, a instituição passa por um momento de grande atualização em seus processos, na qual, comissões, estudos e projetos estão em execução, como o objetivo de contribuir para o desenvolvimento institucional, buscando uma atualização tecnológica nos seus departamentos, aprimorando as ações, reduzindo os custos e melhor utilizando o capital intelectual, sempre em busca de proporcionar um serviço de melhor qualidade a população.

Um dos principais pontos a ser considerado no desenvolvimento deste estudo, é o processo de elaboração do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Guarda Municipal de Dourados, que busca formar e planejar o futuro da instituição, quais critérios deverá seguir e o como chegará a tais resultados. Tal estudo é de fundamental importância, pois com planejamento de curto, médio e longo prazo, é possível traçar estratégias e ações, que serão desenvolvidas em cima deste alicerce, conhecido como identidade institucional.

Todo indivíduo ou a sua coletividade possui uma identidade, que é fixada desde a sua origem e que se molda conforme o passar do tempo, tal molde é necessário para buscar o desenvolvimento e para não se prender apenas ao passado, em busca da progressão no local em que está inserido. E neste contexto, as organizações tem se programado para aprimorarem as suas ações, em busca de reduzir os custos e minimizar os problemas, com aumento da produção e uma maior eficiência em seus processos.

Um dos grandes problemas que se pode destacar, são as massas documentais, pois geram um grande custo de armazenamento, ocupando grandes espaços e dificultando a buscas por arquivos específicos. Desta maneira, as TICs surgem como a principal solução em trazer maior eficiência, contribuindo para a agilidade e o desenvolvimento de todos os processos da instituição.

A recente história da tecnologia coloca em destaque diversas organizações que se planejaram e buscaram uma atualização tecnológica, tornando-se grandes potências e se mantendo solidas no seu meio de atuação, enquanto as que seguiram o caminho contrário, fadaram ao fracasso. Drucker (1998, p. 161 apud LUCHESI, 2012) afirma que, o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas, e mais no conhecimento do trabalhador.

Tal conhecimento aliado as TICs, faz com que os processos se tornem mais eficazes e

possam resolver diversos problemas na organização, como a geração e acúmulo de documentos físicos. Questões ambientais, ligadas ao aumento do corte de árvores para posterior fabricação do papel e outras de nível organizacionais, fazem o arquivo físico ficar cada vez mais escasso no dia-a-dia das organizações, utilizando-se cada vez mais o meio digital na sua elaboração, envio e manipulação.

Em nível organizacional, pode-se dizer que, o meio digital tornou-se a principal ferramenta quando se trata de documentos, proporcionando maior vantagem e facilidade ao receber, manipular, elaborar, enviar e principalmente, para filtrar os seus dados. Dados que necessitam de serem cada vez mais preciso e confiável, algo que através dos arquivos físicos torna-se morosos e ineficientes.

Assim como a implantação das TICs, a produção de dados é de fundamental importância para a sobrevivência da instituição, afim de que, se tenha um banco de dados completo no meio em que está inserido, principalmente com relação aos servidores da instituição, que irá oferecer um maior suporte ao traçar as estratégias da instituição, seja em prol dos respectivos ou em prol da população atendida.

Dados atualizados oferecem uma maior confiança aos processos, e quando se trata de documentos públicos, tal nível de confiabilidade, quanto maior, é melhor, e carecem de serem comprovadas sempre que necessário o seu uso. Tão importante quanto possuir um banco de dados, é saber utilizar tais dados para o desenvolvimento de ações, que visam aprimorar os processos da instituição, através de um tratamento adequado dos respectivos, com filtros minuciosos e estatísticas, que proporcionarão um embasamento técnico mais confiável e prático para o gestor.

Praticidade, agilidade e eficiência são alguns dos atributos que o gestor busca obter no dia-a-dia de seus processos, elevando a qualidade no trabalho e o nível da instituição. Com as TICs disponíveis no mercado, todo e qualquer processo pode ser aprimorado, com o objetivo de obter melhores resultados, com menos tempo e com economia dos recursos.

O protocolo eletrônico é uma ferramenta capaz de suprir tal demanda na instituição, através de um fluxo de documentos digitais eficaz, ao invés de se utilizar documentos físicos, que como citado acima, não oferece a mesma capacidade quando comparado aos documentos digitais. Sua capacidade vai além da confiabilidade e rapidez, se oferece como uma ferramenta que executa tarefas diárias mais organizadas, não possuindo o risco de ter o seu fluxo interrompido por erros humanos, com redução de espaços físicos destinados ao armazenamento temporário ou permanente, além da capacidade de executar as tarefas de despacho a partir de qualquer local com conexão à internet.

Sua utilização proporcionará que documentos sejam organizados de acordo com a sua espécie de demanda, não seguindo apenas a numeração dos respectivos documentos, algo que facilitará as futuras pesquisas. Pesquisas que demandam certo tempo dos servidores durante a sua busca, desperdiçando tal recurso que é essencial no desenvolvimento das atividades, e trará esta economia para a instituição, na qual, não precisará ter um servidor específico apenas para receber documentos e fazer o seu despacho, ofertando a execução de todas as tarefas que envolvam recepção e despacho de documentos, tudo de maneira *online*.

Aliado a organização que o protocolo eletrônico proporcionará ao trabalho diário, uma padronização de todos os documentos elaborados pela instituição, contribuirá para um maior nível organizacional de todos os procedimentos administrativos, contribuindo com a boa imagem da instituição, passando a sensação de organização, padronização e alinhamento para terceiros que tenham contato com tais documentos.

Além dos atributos citados, apresenta facilidade na elaboração dos respectivos documentos, não possuindo necessidade de executar formatações, edições, pronomes de tratamento, número do documento, impressões e outros que possam ser utilizados na elaboração, porém, com tal padronização o responsável por elaborar o referido documento, ficará encarregado de preencher apenas os dados mínimos e o corpo do texto, e o sistema de informação fará toda a junção dos dados e a formatação do arquivo digital, disponibilizando para assinar digitalmente e ser encaminhado via e-mail, evitando a impressão e assinatura manual.

Com as melhorias a serem aplicadas, se obtém uma estrutura que direciona para uma maior capacidade produtiva, devido ao nível de organização, informação e conhecimento que será gerado, tornando um ciclo cada vez mais minucioso e aprimorando as ações.

Considerando que a análise e o método de pesquisa a ser aplicado trata-se da ferramenta 5W2H, que é um plano de ação com o objetivo de identificar os problemas e corrigi-los, analisar as situações, estruturá-las e melhor executar as ações, e ao final obter o êxito esperado. Desta maneira, apresenta-se o Quadro 4 com o plano de ação.

Quadro 4 – Plano de ação 5W2H no departamento de formação e ensino da GMD

<b>5W</b>	<b>WHAT</b>	<b>O QUÊ</b>	Um sistema de informação que melhor organiza e reuni informações relevantes para o desenvolvimento do departamento em estudo.
	<b>WHEN</b>	<b>QUANDO</b>	Ao longo dos próximos 3 (três) anos.
	<b>WHY</b>	<b>PORQUÊ</b>	Com o intuito de se ter mais eficiência nos processos, minimizando os erros e a obtenção de uma maior celeridade e eficiência.
	<b>WHERE</b>	<b>ONDE</b>	No departamento de formação e ensino da Guarda Municipal de Dourados.
	<b>WHO</b>	<b>QUEM</b>	O gestor do departamento em conjunto com a equipe de desenvolvimento do sistema de informação.
<b>2H</b>	<b>HOW</b>	<b>COMO</b>	Em módulos, conforme as sugestões apresentadas no trabalho.
	<b>HOW MUCH</b>	<b>QUANTO</b>	Não haverá custo, pois o desenvolvimento será realizado pelos próprios servidores da instituição em estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 8 CONCLUSÃO

Diante de um cenário mundial em que as instituições se tornam mais solidas conforme vão se aperfeiçoando e atualizando o seu nível de gestão, as que vão em desencontro a esta mudança de cenário, tornam-se vítimas da concorrência, quando trata-se de empresas privadas que investem fortemente no seu desenvolvimento sustentável e eficiente, buscando a redução dos seus custos e o aumento do seu faturamento.

Diferentemente das empresas privadas, instituições públicas não buscam arrecadação de valores, porém, estão sempre dependentes de gestores políticos com visão voltada para o aprimoramento das políticas públicas, para o emprego de tecnologias e para a capacitação dos servidores, algo que não irá gerar a renda das empresas privadas, mas reduzirá os gastos públicos nos processos ineficazes, aumentará o nível técnico e intelectual da instituição, revertendo em um serviço de qualidade para a população atendida.

A má gestão dos recursos públicos faz com que instituições fiquem sucateadas, com infraestrutura precária, com incapacidade técnica, servidores improdutivos e com resultados insatisfatórios, colocando a própria instituição e seus servidores como os principais responsáveis pela morosidade e ineficiência do serviço público.

Assim como as instituições privadas, instituições públicas carecem investimentos nos seus processos de gestão, atualizando-se de acordo com o nível tecnológico disponível no mercado, melhorando a eficiência dos serviços prestados e estimulando o servidor a estar se aperfeiçoando constantemente, cumprindo o principal objetivo, que é atender da melhor maneira possível a população na ponta do processo.

Como limitações a pesquisa, pode-se citar a pouca relevância dada aos temas trabalhados, passando despercebidos durante a rotina das organizações, algo que pode ser notado durante a pesquisa teórica deste trabalho, pois se tem poucos estudos focados na busca eficiente do processo envolvendo tais temáticas.

Sugere-se para trabalhos futuros, a aplicação prática do processo na instituição como um todo e a abordagem da temática do desenvolvimento e capacitação dos profissionais da GMD, assim como, estudos que buscam tal melhoria, seja no setor público, que possui grande burocracia e pouco investimento em seus processos, ou em estudos no setor privado, principalmente em empresas de pequeno e médio porte, que não possuem um grau de investimento elevado.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

AMORIM, R. G.; CLARES, C. Do protocolo ao arquivo passo a passo: a tramitação de documentos do protocolo à eliminação, o gerenciamento da informação. Ribeirão Preto, IBRAP, 2002.

ANDRADE, A. R. de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle / Arnaldo Rosa de Andrade. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

BANZATO, E. Pessoas ou máquinas: onde apostar? Revista Logística & Supply Chain, São Paulo, 04 abr. 2014.

BEAL, A. Gestão estratégica da informação. São Paulo: Atlas, 2009.

BEVILACQUA, G. M. F. Bancos de dados e informatização de arquivos: pressupostos teóricos e aplicações técnicas. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BRAGA, A. A gestão da informação. Millenium, 2000.

BRASIL, C. (1988). Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 14 out. 2020.

BRASIL, Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília, 9 de janeiro de 1991. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18159.htm)>. Acesso em 17 nov. 2020.

BRASIL, Lei 13.022, de 08 de agosto de 2014. Dispõe sobre o estatuto geral das guardas municipais. Brasil, 08 de agosto de 2014. Disponível em:  
<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13022-8-agosto-2014-779152-publicacaooriginal-144726-pl.html>>. Acesso em 19 jun. 2021.

BRASIL. Arquivo Nacional. Gestão de documentos: curso de capacitação para os integrantes do sistema de gestão de documentos de arquivo - SIGA, da administração pública federal. Rio de Janeiro: 2. ed., rev. e ampl., 2019, p. 109.

BRASIL. Ministério da justiça e segurança pública. Arquivo nacional. Histórico. Brasília (DF); 2020.

BRENTON, P. História da informática. São Paulo: Editora Universidade Estadual Paulista, 1991.

CAMARGO, A. M. de A.; BELLOTTO, H. L. Dicionário brasileiro de terminologia arquivística. 2005.

DA SILVA, T. E.; TOMAÉL, M. I. A gestão da informação nas organizações. Informação & Informação, v. 12, n. 2, p. 148-149, 2007.

DE ALBUQUERQUE BARRETO, A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. *Ciência da informação*, v. 25, n. 3, 1996.

DE PAULA, G. A Gestão da informação e do conhecimento como suporte para as políticas de segurança pública. 2011.

DE PAULA, G.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. Tecnologia da informação e comunicação e as atividades de inteligência. *Revista Ordem Pública*, v. 5, n. 1, p. 121-139, 2012.

DIAS, Y. O. R.; SOUZA, G. B. C. Uso da tecnologia na atividade policial. 2019.

DICIONÁRIO de informática inglês-português. Rio de Janeiro: Sociedade dos Usuários de Computadores e Equipamentos Subsidiários, s.d.

DOURADOS, P. M. História de dourados. Dourados, 2021.

DOURADOS, Lei 2.029, de 15 de dezembro de 1995. Cria a guarda municipal de dourados e dá outras providências. Dourados, 15 de dezembro de 1995. Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/Lei-n%C2%BA-2029-Cria-a-Guarda-Municipal-de-Dourados-e-d%C3%A1-outras-provid%C3%Aancias.pdf>>. Acesso em 18 nov. 2020.

DOURADOS, Lei 121, de 31 de dezembro de 2007. Dispõe sobre o regime jurídico e o plano de cargos, carreiras e remuneração dos servidores da guarda municipal de dourados. Dourados, 31 de dezembro de 2007. Disponível em: <[https://www.dourados.ms.gov.br/index.php/lc-121\\_2007-pccr-e-estatuto-da-guarda-municipal/](https://www.dourados.ms.gov.br/index.php/lc-121_2007-pccr-e-estatuto-da-guarda-municipal/)>. Acesso em 20 jun. 2021.

DRUCKER, P. A sociedade pós capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUARTE, E. N. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação. *Informação & Sociedade*, v. 21, n. 1, 2011.

DUTRA, R. de P. Verificação de implantação de um sistema de protocolo eletrônico de documentos. 2010.

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/107>>. Acesso em 05 jun. 2021.

FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, A. V. S. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. *Revista Eduicep*, v. 1, n. 1, 2016.

FREITAS, M. E.; Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

- FURTADO, V. Tecnologia e gestão da informação na segurança pública. Editora Garamond, 2002.
- GIL, A. C. Técnicas de pesquisa em economia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/dourados/panorama>>. Acesso em 03 fev. 2021.
- LA ROVERE, R. L. Difusão de tecnologias da informação em pequenas e médias empresas: um estudo de caso. Revista Brasileira de Economia, v. 53, n. 1, p. 111-130, 1999.
- LIMA, E. S. et al. Diretrizes para uma política integrada de gestão documental, da informação e do conhecimento no SEBRAE Paraíba. 2017.
- LISBOA, M. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.
- LOPES, M. C. B. Redes, tecnologia e desenvolvimento territorial. In: Congresso de desenvolvimento regional de Cabo Verde: redes de desenvolvimento regional. 2009. p. 995-1015.
- LUCHESI, E. S. F. Gestão do conhecimento nas organizações. CET – companhia de engenharia de tráfego de São Paulo. São Paulo, 2012.
- MACHADO, D. S. Filosofia institucional: missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.
- MADIO, Telma Campanha de Carvalho... [et al.]. Manual de Protocolo e Normas Processuais da Unesp. 1. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. 70 p.: il.
- MANUAL DO PROCESSO. Protocolo Digital v2. Brasília, set/2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/arquivos/manual-protocolo-digital-v2.pdf>>. Acesso em 18 set. 2021.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: Altas 1990.
- MARTINS, M. O. et al. Aplicação do método 5W2H em uma microempresa de artefatos têxteis. 2017.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MORAES, H. S. de. A importância da padronização dos documentos oficiais para a consolidação da identidade institucional (normatização de documentos oficiais do IFTM- estudo de caso). 2017. Tese de Doutorado.
- MORENO, N. A. A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias. 2006.

MORENO, N. A. Gestão documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. Bartalo, Linete, p. 11-52, 2008.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento nas empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11 ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, D. M.; SILVA, G. S. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. Cadernos de ciências sociais aplicadas, v. 10, p. 151-174, 2010.

PERES, K. A importância do setor de documentação para a administração regional do SENAC Santa Catarina: protocolo e arquivo geral The importance of sector of documents for the regional administration of SENAC Santa Catarina: protocol and archive. Revista ACB, v. 14, n. 1, p. 132-149, 2009.

DE SANTANA, D. T. A importância do protocolo na gestão de documentos. II Congresso online de Gestão de Documentos e Informação. 2019.

SCORSOLINI-COMIN, F.; Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. PSICO. Porto Alegre: PUCRS, v.43, nº3, 2012, p.325-333.

SERRA, F. A. R.; TORRES, A. P.; TORRES, M. C. S. Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SILVA, M. B. A superintendência regional do instituto nacional de colonização e reforma agrária (INCRA) na Paraíba e a gestão documental. 2016.

SILVA, P. A. Gestão de documentos, informação e conhecimento: A óptica dos gestores do serviço nacional de aprendizagem comercial - SENAC-DF. Dissertação (mestrado em ciência da informação) – faculdade de ciência da informação, Universidade de Brasília. Brasília, p. 178. 2010.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

SPINOLA, L. H. O. Gestão da informação: conceitos, aplicabilidade, desafios e perspectivas da área: a ótica do bibliotecário. 2013.

STRAUHS, F. R. et al. Gestão do conhecimento nas organizações. 2012.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Estrutura Cognitiva do Significado do Trabalho. Revista Psicologia: organizações e trabalho, Florianópolis, v.1, n.2, p.11-44, jul./dez. 2001.

TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Instituto brasileiro de informação em ciência e tecnologia (IBICT), 2006.

TEÓFILO, R. B.; DE FREITAS, L. S. O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão. IV simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGET). Resende, Rio de, p. 1-12, 2007.

TERENCE, A. C. F.; Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. Dissertação de Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2002.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TSE, Manual gestão documental na Justiça Eleitoral: organização e diretrizes – Série publicações arquivísticas Tribunal Superior Eleitoral, 7. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.tse.jus.br/hotsites/catalogo-publicacoes/pdf/manual-gestao-documental-na-justica-eleitoral-organizacao-e-diretrizes.pdf>>. Acesso em 15 set. 2021.

TURBAN, E; MCLEAN, E; WHETERB, J. Tecnologia da informação para gestão. Porto Alegre: Bookman, 2004.

UFMG, Manual de gestão de documentos arquivísticos – Belo Horizonte: DIARQ, UFMG, 2019.

Universidade de Brasília (UNB). Manual de gestão de documentos da UNB. Arquivo central, Brasília, dez/2015. Disponível em: <[http://www.arquivocentral.unb.br/images/documentos/Manual\\_de\\_Gesto\\_de\\_Documentos\\_da\\_UnB.pdf](http://www.arquivocentral.unb.br/images/documentos/Manual_de_Gesto_de_Documentos_da_UnB.pdf)>. Acesso em 15 nov. 2020.

VALADARES, M.C.B. Planejamento Estratégico Empresarial. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

VALENTIM, M. L. P. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. Perspectivas em ciência da informação, v. 13, n. 1, p. 184-198, 2008.

VALENTIM, M. L. P. et al. Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2007.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamanca/Espanha. Brazilian journal of information science, v. 7, n. 1, p. 299-323, 2013.

VENTURA, K. G. Padronização de documentos e correspondências institucionais na Universidade de Brasília. 2010.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## APÊNDICE A

### PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

- 1) Consegue descrever de forma PRÁTICA E PRECISA, o perfil técnico e humano dos servidores da instituição?  
**( ) SIM ( ) NÃO**
  
- 2) Consegue citar de forma PRÁTICA E PRECISA, quais são as necessidades básicas (moradia, alimentação, família, saúde e emprego) dos servidores da instituição?  
**( ) SIM ( ) NÃO**
  
- 3) Consegue listar de forma PRÁTICA E PRECISA, quais são as necessidades técnicas (formação e aperfeiçoamento) dos servidores da instituição?  
**( ) SIM ( ) NÃO**
  
- 4) Consegue identificar de forma PRÁTICA E PRECISA, quais os pontos fortes e fracos dos servidores da instituição?  
**( ) SIM ( ) NÃO**
  
- 5) Consegue pesquisar de forma PRÁTICA E PRECISA, informações referentes a documentos, dados pessoais/profissionais dos servidores e outras informações relevantes para o desenvolvimento do setor?  
**( ) SIM ( ) NÃO**
  
- 6) Prefere receber e encaminhar documentos em formato:  
**( ) FÍSICO ( ) DIGITAL ( ) INDIFERENTE**
  
- 7) Considera o fluxo de recebimento e encaminhamento de documentos na instituição:  
**( ) RÁPIDO E EFICIENTE ( ) MOROSO E INEFICIENTE ( ) NÃO SEI INFORMAR**
  
- 8) Considera que, o tramite de documentos entre os setores, secretárias e instituições apenas por meio eletrônico tornaria o processo mais eficiente, transparente e organizado?  
**( ) SIM ( ) NÃO ( ) NÃO SEI INFORMAR**

9) Afim de se ter uma padronização, segue-se algum manual ou especificações técnicas para a elaboração dos documentos a serem expedidos pela instituição?

SIM  NÃO  NÃO SEI INFORMAR

10) Considera que, a organização e padronização dos documentos contribuem para uma boa imagem da instituição perante outras secretárias e instituições?

SIM  NÃO  NÃO SEI INFORMAR

11) Considerando que, os itens abaixo são relevantes para uma maior eficácia dos processos na instituição, atribua uma escala para medir o grau de importância dos respectivos.

**DADOS ATUALIZADOS**

**DADOS CENTRALIZADOS**

**DADOS PRECISOS**

**FILTRAGEM DE DADOS**

**ORGANIZAÇÃO**

**PADRONIZAÇÃO**

**PROCESSO DIGITAL**

**PROCESSO FÍSICO**

**TEMPO DE BUSCA**

**TRANSPARÊNCIA**

**EMISSÃO DE ESTATÍSTICA**

**NÃO IMPORTANTE**

**POUCO IMPORTANTE**

**NEUTRO**

**IMPORTANTE**

**MUITO IMPORTANTE**