

REVISTA DESAFIOS

ISSN: 2359-3652

DESIGN THINKING: UMA OTIMIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL (SGD) NA CASA CIVIL DO ESTADO DO TOCANTINS

DESIGN THINKING: AN IMPROVEMENT TO THE DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE CIVIL HOUSE OF THE TOCANTINS STATE

DESIGN THINKING: UNA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL (SGD) EN LA CASA CIVIL DEL ESTADO DE TOCANTINS

Thascianne de Sousa Diniz¹, Cleiton Silva Ferreira Milagres², Ana Beatriz Martins Brito Machado³, Gisele Barbosa de Paiva⁴.

¹ Mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas (GESPOL), Universidade Federal do Tocantins, Palmas, Brasil, Email: thascianne.diniz@uft.edu.br

² Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas (GESPOL) e do curso de Administração, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, Brasil, Email: cleiton.milagres@uft.edu.br

³ Mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas (GESPOL), Universidade Federal do Tocantins, Palmas, Brasil, Email: anabiamartins2@gmail.com

⁴ Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas (GESPOL) e do curso de Economia, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, Brasil, Email: gisele.paiva@uft.edu.br

Aprovado em 12/2023 publicado em 29/12/2023.

RESUMO

O Sistema de Gestão Documental – SGD é um instrumento de gestão utilizado pelo Governo do Estado do Tocantins para intermediar o processo de tramitação de documentos entre as pastas do Executivo Estadual. Entretanto, como é comum em ferramentas tecnológicas, os usuários encontram dificuldades na utilização do sistema, obstando o trabalho de quem o usa diariamente. Uma delas está fundada na impossibilidade de se identificar, no SGD, documentos ou processos de idêntico teor, ou que tratem da mesma temática, o que pode provocar sérios transtornos durante a tramitação de matérias. Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar dificuldades e sugerir melhorias no Sistema de Gestão Documental na Casa Civil do Estado do Tocantins. Para verificação da hipótese, foi aplicado um formulário estruturado e não identificável, por meio do *google forms*, respondido pela maior parte dos servidores que executam suas atividades operacionalizando o referido sistema. Foram relatadas dificuldades na intuitividade de operacionalização e, em especial, na identificação de

de Sousa Diniz et al, 2023_DESIGN THINKING UMA OTIMIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL (SGD) NA CASA CIVIL DO ESTADO DO TOCANTINS

expedientes com o mesmo objeto. Desta forma, sugeriu-se, por meio da aplicação do *design thinking*, a inclusão, na plataforma, de indexadores por matéria, possibilitando a junção de processos e documentos que tratem de objetos semelhantes, que poderão resultar na economia de muitos recursos, em especial o tempo produtivo.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Política Pública. *Design Thinking*.

ABSTRACT

The Document Management System - SGD is a management instrument used by the Government of the State of Tocantins to intermediate the process of processing documents between the folders of the State Executive. However, as is common in technological tools, users encounter difficulties in using the system, hindering the work of those who use it daily. One of them is based on the impossibility of identifying, in the DGS, documents or processes of the same content, or dealing with the same theme, which can cause serious disorders during the processing of matters. Thus, this study aims to identify difficulties and suggest improvements in the Document Management System in the Civil House of the State of Tocantins. For verification of the hypothesis, a structured and non-identifiable form was applied, through google Forms, answered by most of the servers that perform their activities Operationalizing the said system. Difficulties were reported in the intuitiveness of operationalization and, in particular, in the identification of files with the same object. Thus, it was suggested, through the application of design thinking, the inclusion, in the platform, of indexers by matter, allowing the joining of processes and documents that deal with similar objects, which may result in the saving of many resources, especially the productive time.

Keywords: Information Management. Public politics. *Design Thinking*.

RESUMEN

El Sistema de Gestión Documental - SGD es un instrumento de gestión utilizado por el Gobierno del Estado de Tocantins para intermediar el proceso de tramitación de documentos entre las carpetas del Ejecutivo Estatal. Sin embargo, como es común en herramientas tecnológicas, los usuarios encuentran dificultades en la utilización del sistema, obstaculizando el trabajo de quien lo usa diariamente. Una de ellas está fundada en la imposibilidad de identificarse, en el SGD, documentos o procesos de idéntico tenor, o que traten de la misma temática, lo que puede provocar serios trastornos durante la tramitación de materias. Así, el presente trabajo tiene como objetivo identificar dificultades y sugerir mejoras en el Sistema de Gestión Documental en la Casa Civil del Estado de Tocantins. Para verificar la hipótesis, se aplicó un formulario estructurado y no identificable, por medio de google Forms, respondido por la mayoría de los servidores que ejecutan sus actividades Operacionalizando dicho sistema. Se reportaron dificultades en la intuitividad de operacionalización y, en especial, en la identificación de expedientes con el mismo objeto. De esta forma, se sugirió, por medio de la aplicación del diseño thinking, la inclusión, en la plataforma, de indexadores por materia, possibilitando la unión de procesos y documentos que traten de objetos similares, que podrán resultar en la economía de muchos recursos, en especial el tiempo produtivo.

Descriptor: Gestión de la información. Política pública. El pensamiento de diseño.

INTRODUÇÃO

Nos termos da Lei Estadual nº 3.421/2019, à Casa Civil do Tocantins compete, embora não exclusivamente, prestar assessoria e assistência direta e imediata ao Chefe do Poder Executivo, elaborar os atos legislativos e administrativos e realizar, previamente, controle de constitucionalidade, legalidade e juridicidade dos atos governamentais (TOCANTINS, 2019).

A principal função da Casa Civil é conectar o Governador do Estado, os órgãos da Administração Pública Direta e Indireta e o Poder Legislativo, sendo responsável pelo aconselhamento na tomada de decisões, coordenação da implementação de políticas e programas governamentais, bem como promoção da integração e da harmonia entre os diferentes setores administrados, nestes inclusive a sociedade civil e suas mais diversas demandas de comunicação.

Nesse contexto, no processo que envolve a análise, a edição e a publicação dos atos governamentais, são utilizadas ferramentas de gestão da informação. No caso do Tocantins, o Poder Executivo Estadual utiliza o Sistema de Gestão Documentos – SGD para a tarefa. Por meio dele são protocolados e tramitados todos os documentos, análises, pareceres jurídicos e de outras naturezas técnicas e declarações de disponibilidade orçamentária que originam e instruem os atos acima mencionados.

Desde os tempos mais remotos, a humanidade tem procurado registrar suas informações, e, conseqüentemente, as ferramentas de tecnologia da informação desempenham um papel de destaque na sociedade, sendo vistas como essenciais para o progresso científico, social, tecnológico e econômico. Na contemporaneidade, é praticamente impossível imaginar o mundo sem a presença das informações digitais, que derrubam barreiras e formam a base para a criação e preservação do conhecimento produzido por determinados grupos (PERFETTO, REIS e PALETTA, 2023).

Entretanto, como é comum nas ferramentas tecnológicas, seu uso nem sempre é fluido e isento de problemas. O SGD, apesar de auxiliar em todo o processo de tramitação de informações necessárias à consecução da atuação estatal, possui, em seu cerne, algumas limitações que podem causar, dentre outros problemas, o protocolo de documentos ou processos duplicados, sem que haja qualquer conexão, feita pelo sistema, entre eles, o que pode gerar a análise simultânea de matérias idênticas e, principal e conseqüentemente, perda de tempo produtivo da equipe técnica.

O protocolo de documentos ou processos em duplicidade ocasiona o recebimento e o processamento de múltiplas ocorrências semelhantes, quiçá idênticas, resultando em uma expansão

desnecessária de esforços e recursos. Este problema pode gerar, para além de danos de cunho subjetivo, como desmotivação, ineficiências operacionais e falta de consistência nos processos de gestão de documentos utilizados na Pasta, bem como erros na tomada de decisões governamentais com base em informações não esclarecidas ou substituídas.

Dessa forma, o presente estudo centra-se no seguinte problema de pesquisa: Como aperfeiçoar o protocolo das matérias no Sistema de Gestão de Documentos utilizado na Casa Civil do Estado do Tocantins, de forma a minimizar o impacto das demandas duplicadas?

Este estudo, portanto, busca compreender os principais fatores que contribuem para a ocorrência de demandas duplicadas, examinar o impacto negativo que elas têm sobre a eficiência e a qualidade da gestão de documentos e propor estratégias e melhores práticas para minimizar ou prevenir a duplicação de demandas.

Para tanto, estabeleceu-se como método o *Design Thinking*, que consiste em uma abordagem para solução de problemas e desenvolvimento de projetos baseada, por sua vez, na aplicação de princípios e técnicas de design, envolvendo a compreensão profunda das necessidades dos usuários, a geração de ideias criativas e da prototipagem rápida de soluções para, interativamente, encontrar as melhores respostas. As atividades desenvolvidas foram divididas em quatro etapas, abrangendo imersão ou empatia, análise e objetividade, ideação e prototipagem.

Por meio da elaboração de questionário não identificável pela plataforma Google Forms, aplicado à parcela majoritária da equipe da Casa Civil do Estado do Tocantins, que exerce suas funções com auxílio do SGD, foram obtidas informações relevantes para se chegar à sugestão empreendida neste trabalho, consubstanciada em uma alteração, a ser implementada no próprio SGD, que possibilite a conexão de tais expedientes, já no momento do protocolo, permitindo, ao técnico responsável uma visão mais ampla e atualizada da matéria ora analisada, conforme será descrito.

A UTILIZAÇÃO DO *DESIGN THINKING* NO SETOR PÚBLICO

Introduzido em meados do ano de 2003, por David Kelley, consultor em design da empresa IDEO, reconhecida internacionalmente, o termo *Design Thinking* tem sido utilizado para definir uma estratégia de resolução de problemas de maneira colaborativa e personalizada, por meio de design (Bukowitz, *apud* MACEDO, MIGUEL e CASAROTTO FILHO, 2015).

A ideia primária é a atenção plena ao destinatário da inovação, a ser desenvolvida para a resolução da problemática, uma vez que essa só pode ser alcançada por meio de um “processo de compreensão detalhado” (Brown, *apud* MACEDO, MIGUEL e CASAROTTO FILHO, 2015) que visa

à extração de necessidades a serem satisfeitas, pelo bem do fluxo de trabalho da organização contemplada.

Consubstanciando procedimento de execução contínua, dado que a otimização ideal de processos é sempre perseguida, exige-se um alto grau de dinamismo na composição e no refinamento de novas ideias, inclusive na incorporação de atores, muitas vezes externos à organização (Liedtka, *apud* MACEDO, MIGUEL e CASAROTTO FILHO, 2015).

Embora a maior parte da literatura relacionada ao tema esteja voltada às corporações privadas, pode-se observar a existência de alguns estudos de aplicação do *Design Thinking* no setor público.

Não obstante o Brasil ainda se encontre no Nível I da *Escala de Design para o Setor Público* (Hobi, *apud* DA SILVA, 2018), é possível que a forçada adaptação dos serviços ao meio digital, em razão da crise pandêmica, sirva de inspiração e orientação ao desenvolvimento de soluções para as problemáticas resultantes da transformação da realidade, dada a sua imprescindibilidade para a boa execução da prestação estatal.

Isto porque, bem se sabe que o Estado, na concepção do senso comum, é quase totalmente indissociado de processos burocráticos para o exercício de sua prestação de serviços à comunidade e, sendo alvo de cobrança massiva relacionada à sua capacidade de resposta, a otimização permanente de seus fluxos produtivos é imperiosa, posto que o quadro detém larga distância de padrões ideais, muitas vezes nivelado por baixos resultados tanto no atingimento de metas de gestão quanto na satisfação das necessidades da sociedade, sendo esta o fundamento de criação do aparato estatal.

Assim, considerando o início da consolidação de um cenário mais favorável à dinamicidade no setor público, dada a exigência de tomada de ações que ultrapassem o tradicionalismo burocrático, a tomada de decisões precisa estar orientada à avaliação e à seleção das melhores soluções (CAVALCANTE, MENDONÇA e BRANDALISE, 2019).

Com a necessária abertura da administração pública à experimentação, certamente o Design Thinking pode ser um forte aliado, especialmente em razão da detenção de processos de alta complexidade. Para tanto, consideradas as dimensões de importância e de dependência para com o Estado, entidade burocrática, a literatura de *Design Thinking* revela que os métodos de solução de problemas demandam uma perspectiva analítica, de maneira tal que se possa “dividir fenômenos complexos em partes gerenciáveis” (CORRÊA, WELTER e ALVES, 2020).

Com vistas à apresentação do recorte deste trabalho, necessário se faz destacar que a Casa Civil do Estado do Tocantins, muito embora não se utilize, nominalmente, de *Design Thinking*, detém de fluxos de trabalhos muito bem estabelecidos, localizados, que frequentemente passam por ajustes das autoridades internas, coletivamente, com vistas à obtenção de segurança na tomada de decisão e de

agilidade no desempenho dos trabalhos para se atender à demanda governamental, o que pode ser compreendido como uma forma simples de construção e utilização de design.

Naturalmente, as revisões periódicas dos fluxos de trabalho são específicas para a Casa Civil, adaptadas à sua realidade gerencial, pensadas para serem suportadas pela sua infraestrutura e sua equipe de servidores, sem dispensar as inovações e adaptações que podem ser realizadas diante de necessidades que não são supridas por meios já dominados.

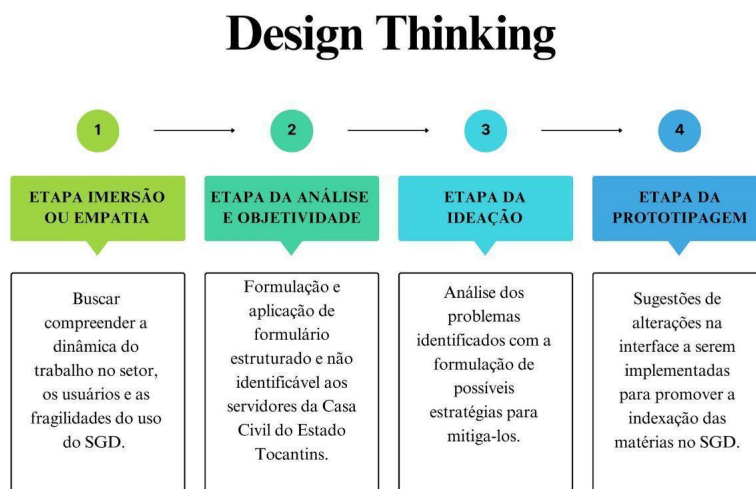
Não obstante, nem toda a problemática de fluxos pode ser resolvida apenas por meio de processos decisórios. Muitas vezes, a decisão sobre a melhor maneira de se resolver uma questão específica nem pode ser concebida, dado que não se pode precisar a solução adequada, de maneira que a aplicação de métodos de design se torna imprescindível.

Dada a localização do problema de fluxo institucional relacionado ao protocolo duplicado de documentos e processos, que figurou como hipótese de problemática (confirmada) que acarreta, dentre outros problemas, desvio de tempo produtivo e o aumento de possibilidades de erros na execução da atividade-fim da Casa Civil do Estado do Tocantins, a pesquisa da literatura sobre *Design Thinking* revelou a existência de uma estratégia geral e adaptável, descrita nas seções seguintes, para a identificação mais precisa de problemáticas, de maneira a orientar a elaboração de uma solução específica e satisfatória ao desempenho das prestações do referido órgão público.

MATERIAIS E MÉTODOS

A construção da metodologia do trabalho consubstanciou quatro fases a partir da implementação do design thinking com a equipe da Casa Civil do Estado do Tocantins, conforme figura a seguir:

Figura 1. Fases metodológicas.



Fonte: elaboração própria

FASE 1 – A ETAPA DA IMERSÃO OU EMPATIA

A primeira fase comumente descrita na literatura relacionada é a de imersão ou empatia. Nesta, busca-se desenvolver, por meio de contato com os destinatários da solução da problemática (daí a alusão à empatia), um mapeamento de dificuldades, um levantamento de informações. Vianna (*apud* JULIANI, CAVAGLIERI e MACHADO, 2015) destaca que o objetivo desta fase é obter uma organização visual dos dados coletados, de maneira a facilitar a compreensão e a “identificação de oportunidades e desafios”.

Essa fase contemplou, inicialmente, o raciocínio analítico sobre o Sistema de Gestão de Documentos (SGD).

Adquirido da Empresa IKHON TECNOLOGIA (Extrato de Contrato nº 32/2019, publicado na Edição nº 5.391 do Diário Oficial do Estado), e personalizado para atender às necessidades do Poder Executivo do Estado do Tocantins, o *software* dispõe de alocação na *web*, permitindo o acesso a partir de qualquer lugar, desde que o usuário esteja previamente credenciado (TOCANTINS, 2017).

O acesso aos módulos e funcionalidades do sistema é disponibilizado de acordo com o perfil e o setor de lotação de cada usuário, que determina quais funções ele pode operar. O controle de perfil permite à instituição aplicar de forma assertiva a segurança e a integridade dos dados, contemplando a visualização, inclusão, alteração, exclusão, recebimento e movimentações de processos e documentos. Isso respeita as premissas da segurança da informação, tais como confidencialidade, integridade e disponibilidade (TOCANTINS, 2017).

Tendo sido levantadas hipóteses iniciais, anotadas e discutidas, e realizados diálogos entre as subscritoras e os setores de tecnologia da informação, com vistas à correta compreensão das funcionalidades e dos limites do referido software, considera-se a fase inicial de imersão plenamente

satisfatória, com seu respectivo exaurimento na segunda fase, em que foi possível a coleta de dados, com um número maior de servidores, e a respectiva representação visual.

FASE 2 – A ETAPA DA ANÁLISE E OBJETIVIDADE

Para aferir como os usuários compreendiam o funcionamento da ferramenta, foi aplicado um questionário estruturado, não identificável, composto por quatorze questões, produzido por meio do *Google Forms* e encaminhado aos servidores da Pasta no dia 30 de março de 2023, por meio de aplicativos de mensagem. O objetivo era compreender os desafios e dificuldades encontradas durante a utilização da ferramenta de gestão documental.

Atualmente, a Casa Civil do Estado do Tocantins conta com cinquenta servidores ligados à sua estrutura, divididos em diversos setores, com base na dicção do Anexo II da Lei Estadual nº 3.421, de 8 março de 2019, de que consta o Quadro da Estrutura Administrativa. Destes, vinte e dois responderam ao formulário utilizado como instrumento de coleta de dados, gerando os resultados trazidos.

As perguntas, objetivaram identificar o perfil dos usuários do sistema, como o setor ao qual estavam ligados, seu tempo de atuação e se se utilizam, ou não, da referida ferramenta em suas atividades diárias. O segundo bloco de questões tratou das dificuldades encontradas na operacionalização da ferramenta e o terceiro da duplicidade em documentos protocolados no SGD.

Da análise das respostas obtidas, percebe-se que mais de 50% dos servidores que responderam ao questionário estão lotados na Superintendência para Assuntos Legislativos e na Diretoria de Assuntos Jurídicos e Legislativos, em cargos que exigem formação em Direito, compondo quadro de servidores altamente especializados.

Quadro 1: SETOR DE ATUAÇÃO

SETOR	PORCENTAGEM
Diretoria/Assessoria de Assuntos Jurídicos e Legislativos	27,2%
Diretoria/Assessoria de Atos Oficiais	4,5%
Diretoria/Assessoria do Diário Oficial do Estado	13,6%
Gabinete do Secretário Executivo	4,5%
Gabinete do Secretário-Chefe	13,6%
Gerência de Protocolo e Arquivo	9,1%

Superintendência para Assuntos Legislativos	27,2%
---	-------

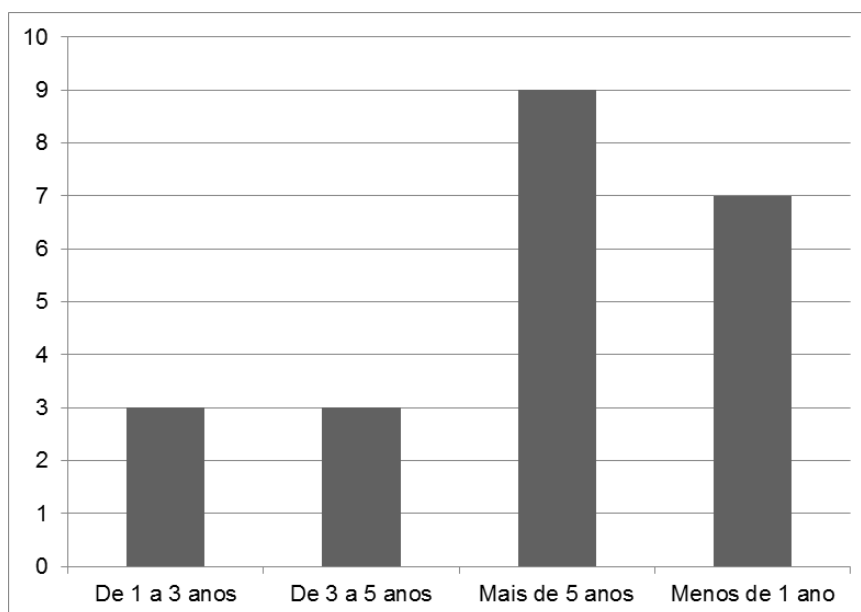
Fonte: dados da pesquisa.

Por não figurar como foco da pesquisa, embora algumas possam ser presumidas, as áreas de formação não foram adicionadas ao questionário, importando, tão somente, identificar os setores de atuação dos servidores, que voluntariamente responderam ao questionário, como forma de compreender a dinâmica de suas atribuições e área de atuação.

Entretanto, vale ressaltar que a maior porção, correspondente aos dois setores destacados anteriormente, está integralmente voltada à análise de processos e documentos que consubstanciam a atividade-fim da Casa Civil do Estado do Tocantins, subsidiam a atuação estatal, de forma que as respectivas participações, alcançadas à proporção de 100%, são altamente relevantes.

Adiante, ao se questionar sobre o tempo de atuação dos entrevistados no setor, os resultados permitiram a elaboração desta figura:

Figura 2. Tempo de atuação na Casa Civil



Fonte: dados da pesquisa.

A figura demonstra que a maior parte dos servidores entrevistados (quase 70%) têm mais de um ano de atuação na Casa Civil, demonstrando baixa rotatividade no quadro, que apresenta, ainda, um núcleo ainda mais estável, que excede a 40%, atuando na Pasta há mais de cinco anos.

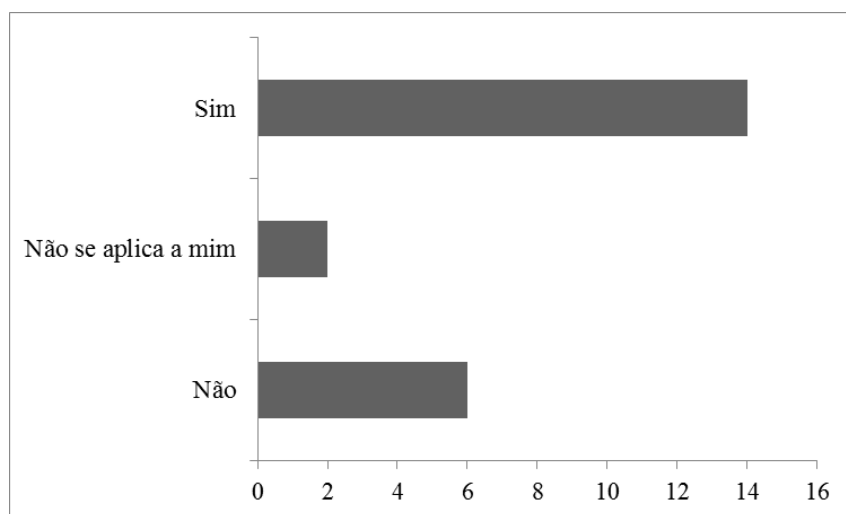
No que se refere ao uso da ferramenta de gestão de informações em suas atividades diárias, observa-se os seguintes resultados: dos servidores entrevistados, 18,2% afirmaram que não utilizam o SGD em suas atividades diárias, enquanto a maioria dos servidores entrevistados, ou seja, 81,8%, relatou que o utiliza diariamente em suas atividades, demonstrando o desempenho um papel significativo da ferramenta nas operações e fluxos de trabalho da organização.

No entanto, a porcentagem de 18,2% dos servidores que afirmaram não utilizar a ferramenta merece atenção. Pode haver várias razões para isso, como falta de familiaridade com o sistema, resistência à mudança ou dificuldades técnicas na utilização. Identificar as razões por trás dessa porcentagem e abordar as preocupações levantadas pelos servidores não usuários pode ser importante para promover uma maior adoção e utilização efetiva do SGD em toda a Casa Civil.

O fato acima relatado torna recomendável realizar análises mais aprofundadas para compreender melhor os motivos pelos quais alguns servidores não estão utilizando o sistema, bem como explorar estratégias para aumentar sua adesão e conscientização sobre seus benefícios e vantagens. Essas informações podem ser valiosas para otimizar o uso da ferramenta, melhorar a eficiência dos processos e promover uma gestão de documentos mais eficaz em toda a organização.

Na sequência, buscou-se avaliar as dificuldades dos entrevistados durante a operacionalização do Sistema de Gestão de Documentos.

Figura 3. Dificuldades na utilização do SGD.



Fonte: dados da pesquisa.

Consoante disposto no gráfico acima, há uma proporção significativa de servidores que enfrentam dificuldades na utilização do sistema. Essas dificuldades podem estar relacionadas a vários aspectos, como falta de treinamento adequado, interface complexa, falta de suporte técnico, entre outros.

Importante destacar que uma parcela minoritária de servidores, 27,3% afirmou não ter dificuldades em utilizar o SGD. Isso sugere que algumas pessoas podem estar mais familiarizadas com o sistema ou podem ter recebido um treinamento mais abrangente sobre sua utilização ou, ainda, podem ter maior facilidade para lidar com sistemas e tecnologias em geral. Não houve preocupação em gerar dados relacionados a esse quesito, tampouco filtragem por idade.

de Sousa Diniz et al, 2023_DESIGN THINKING UMA OTIMIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL (SGD) NA CASA CIVIL DO ESTADO DO TOCANTINS

Para melhorar a adoção e a eficácia da ferramenta, é fundamental abordar as dificuldades enfrentadas pela maioria dos servidores. Isso pode envolver a oferta de treinamento adicional, suporte técnico adequado, revisão da interface do sistema para torná-lo mais intuitivo e a simplificação dos processos relacionados à sua utilização. A partir dessas informações, a Casa Civil pode tomar medidas concretas para melhorar a experiência do usuário, reduzir as dificuldades encontradas e aumentar a eficácia e a eficiência do SGD como um todo.

Na figura a seguir, elencam-se as principais dificuldades referidas pelos usuários:

Quadro 2: Especificação de dificuldades na utilização do SGD.

DIFICULDADES	
Controlar o fluxo das demandas	7
Dificuldade de pesquisar algum processo ou documento no qual não tenhamos o número	1
Dificuldade quando se refere ao assunto cadastrado do documento/processo e também quanto ao cadastro do interessado	1
Falta de documentação necessária para instrução processual	1
Identificar as providências cabíveis ao documento/processo	6
Impossibilidade de identificar documentos ou processos que tenham o mesmo objeto	9
Lidar com a repetição de demandas	6

Fonte: dados da pesquisa.

Para a compreensão mais adequada da figura acima, importa ressaltar que a pergunta que gerou esses dados (a de nº 5, constante do Anexo Único) contou com a possibilidade de se marcar mais de uma alternativa e de, ainda, oferecer resposta diferente, escrevendo-a no campo “Outra”, o que gerou, por exemplo, as linhas 2 e 3 do quadro acima.

A repetição de demandas e a identificação de documentos ou processos com o mesmo objeto parecem ser os principais obstáculos, com aproximadamente um quinto das respostas citando essas dificuldades. Isto sugere que há uma lacuna na eficiência do sistema em evitar a duplicação de demandas e facilitar a identificação rápida de documentos relacionados.

Além disso, a dificuldade em controlar o fluxo das demandas indica uma possível necessidade de melhorias na funcionalidade do SGD para fornecer um acompanhamento mais claro e uma visão abrangente do *status* das demandas ao longo do tempo.

A dificuldade em identificar as providências cabíveis ao documento ou processo pode indicar a necessidade de uma estrutura ou orientação mais clara dentro do sistema para auxiliar os servidores na tomada de decisões e no encaminhamento adequado dos documentos.

Sobre a duplicidade de demandas, 61,9% dos servidores participantes assinalaram já terem se deparado com processos ou documentos duplicados, o que pode ser um indicativo de um problema na ferramenta, que não consegue identificar ou acusar a duplicação, baseando-se os servidores em maneiras alternativas de controle de fluxo de demandas.

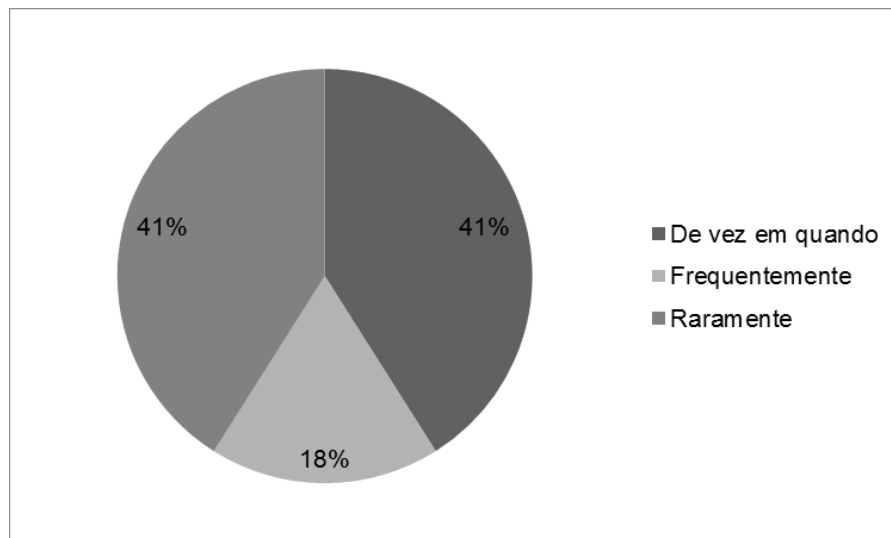
A repetição de demandas pode ter várias implicações negativas, incluindo ineficiência operacional, desperdício de recursos e falta de consistência nos processos de gestão de documentos, gerando a necessidade de se adotar estratégias para mitigação, visando aprimorar a eficiência e a eficácia do sistema de gestão de documentos na Casa Civil.

Interessante se faz ressaltar, ainda, que os servidores participantes apontaram como motivo para a duplicidade dos documentos a realização de um novo protocolo da mesma matéria em razão da demora do atendimento do primeiro, além da promoção de alterações no documento ou no processo original, sem que a Pasta solicite a devolução da matéria, realizando, tão somente, novo protocolo com as alterações pretendidas.

Tal prática gera ainda mais riscos, visto que é possível que a matéria original seja processada e publicada, ou enviada à Assembleia Legislativa, sem as alterações promovidas no decorrer do processo de análise, especialmente quando os protocolos subsequentes não deixam clara a presença de alterações na demanda. Há, ainda, casos em que as demandas iguais advêm de Pastas diferentes e, em algum momento, convergem na Casa Civil.

Quanto à frequência com que se deparava com demandas repetidas, a maioria assinalou que se deparava com demandas repetidas “de vez em quando” ou “frequentemente”, conforme pode ser verificado na figura a seguir:

Figura 4: Frequência de encontros de matérias duplicadas.



Fonte: dados da pesquisa.

Dos servidores que forneceram informações sobre o tempo gasto, a maioria (54,5%) mencionou que o tempo necessário para lidar com as demandas repetidas foi inferior a uma semana. Essa informação sugere que, na maioria dos casos, os servidores conseguem resolver as demandas repetidas dentro de um período de tempo relativamente curto.

No entanto, é importante destacar que uma proporção significativa dos servidores (18,2%) não mensurou o tempo gasto ou não pôde fornecer informações específicas sobre o assunto. Isto pode indicar a falta de um sistema de registro adequado ou uma falta de consciência em relação à importância de monitorar o tempo gasto com demandas repetidas.

Para melhorar a eficiência e otimizar o tempo gasto com essas demandas, é recomendável estabelecer mecanismos de monitoramento e registro do tempo investido em atividades relacionadas a demandas repetidas no SGD, o que permitiria uma análise mais precisa do impacto dessas demandas na carga de trabalho dos servidores e auxiliaria na identificação de oportunidades para implementar melhorias no sistema e nos processos.

Em síntese, os dados indicam que as demandas repetidas são um incômodo entre os servidores da Casa Civil do Estado do Tocantins, e é necessário um maior esforço para medir e gerenciar o tempo gasto com essas demandas, visando a aprimorar a eficiência e a produtividade no tratamento desses casos no SGD.

Os resultados revelam a importância de realizar ações corretivas para abordar essas dificuldades específicas, o que pode envolver a implementação de funcionalidades adicionais no sistema, como mecanismos de busca aprimorados, alertas de duplicação de demandas, funcionalidades de

identificação de demandas, fluxos de trabalho mais intuitivos e recursos de orientação contextual para ajudar os servidores a identificar as providências adequadas.

FASE 3 – A ETAPA DA IDEACÃO

Segundo Bonini e Sbragia (apud MACEDO, MIGUEL e CASAROTTO FILHO, 2015), a ideação consiste na utilização dos dados coletados para desenvolver soluções e convertê-las em protótipos, quando será possível avaliar a qualidade do que foi sugerido.

Nesse momento, as abordagens idealizadas convergiram nas seguintes vertentes: a criação de alertas sobre a duplicidade de matérias, a melhoria do sistema de pesquisa, a indexação de matérias por meio do uso de metadados no momento do protocolo e medidas para promover a colaboração e comunicação entre os servidores para evitar duplicações.

Sobre a organização das matérias, uma ferramenta recomendada para a indexação no momento do protocolo de documentos ou processos no Sistema de Gestão de Documentos é a utilização de metadados.

Para servir ao propósito desta pesquisa e à eventual solução da problemática apresentada, a observância da literatura disponível sobre tema permite inferir que as espécies de metadados que mais adequam são administrativa e descritiva, que auxiliam na categorização e na organização de informações (ALVES, 2010).

Essas ferramentas permitem a criação de campos personalizados para capturar informações relevantes sobre o documento ou processo durante o protocolo. Alguns exemplos de metadados que podem ser utilizados para indexação são:

- Assunto principal do documento/processo;
- Data de criação;
- Autor ou responsável;
- Departamento ou setor associado;
- Palavras-chave ou tags relacionadas ao conteúdo;
- Espécie normativa, quando cabível;
- Número de protocolo ou identificador único;
- Tipo de documento ou processo;
- Status (em andamento, concluído, pendente etc.);
- Data de vencimento ou prazo;
- Níveis de acesso ou permissões de visualização.

Existem várias opções de ferramentas de indexação de metadados disponíveis, e uma sugestão é a utilização de um sistema de gerenciamento de conteúdo ou um software de gerenciamento de

documentos que ofereça recursos avançados de indexação e classificação. Como, para efeito deste estudo, as alterações devem ser operadas no próprio SGD, esta possibilidade não foi abordada.

Com o uso desses metadados, é possível realizar buscas avançadas e filtragens para localizar rapidamente os documentos ou processos desejados, mesmo em um grande volume de informações armazenadas na ferramenta estudada.

A indexação adequada proporcionará uma organização mais eficiente e uma recuperação mais rápida dos documentos, agilizando os processos de trabalho e aumentando a produtividade dos usuários do sistema.

Portanto, ao escolher uma ferramenta de indexação de matérias para o momento do protocolo de documentos ou processos no SGD, é recomendado buscar uma solução que suporte a criação de metadados personalizados e ofereça recursos de pesquisa avançados para facilitar a localização e recuperação das informações desejadas.

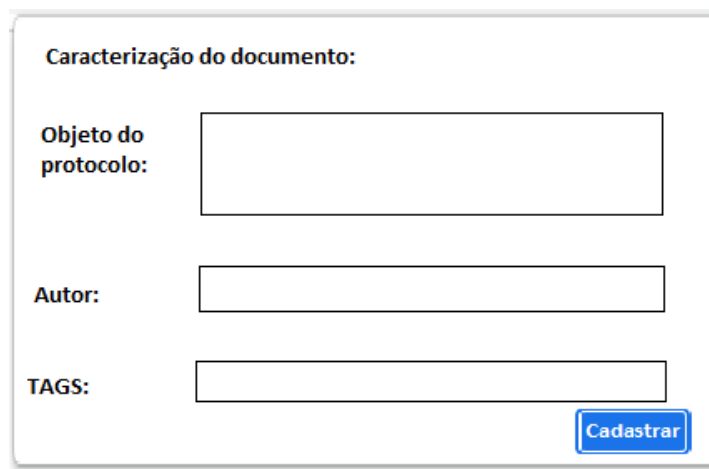
FASE 4 – A ETAPA DA PROTOTIPAGEM

Segundo Ramires e Zaninelli (2017), nesta etapa, a ideia se torna tangível, para que possa ser testada e, se necessário for, melhorada até que haja a satisfação das necessidades e dos objetivos dos usuários.

Isto porque, conforme se observa na literatura referenciada, a prototipagem possibilita o rápido vislumbre dos resultados almejados, que gera, por sua vez, ânimo renovado na persecução de sua versão final, que idealizadamente suprirá as necessidades identificadas nas fases anteriores.

Como sugestões de alterações na interface, a serem implementadas para promover a indexação das matérias no Sistema de Gestão de Documentos, criou-se a imagem representativa abaixo colacionada:

Figura 5. Caixa de diálogo SGD - Caracterização dos documentos



The image shows a dialog box with the title "Caracterização do documento:". It contains three input fields: "Objeto do protocolo:", "Autor:", and "TAGS:". A blue button labeled "Cadastrar" is located at the bottom right of the dialog box.

Fonte: elaboração própria.

Ao adicionar o documento, o sistema deverá gerar a caixa de diálogo acima para inclusão de metadados. Neste ponto, quando o usuário incluir os dados da matéria, será gerada a seguinte caixa de mensagem:

Figura 6: Caixa de diálogo SGD - Vinculação de protocolos.

sgd.to.gov.br diz

Este documento/processo esta vinculado a outro
previamente protocolado?



Two blue buttons with white text: "SIM" and "NÃO".

Fonte: elaboração própria.

Em caso positivo, o sistema deve tornar obrigatório que o usuário informe o número do documento ou processo de origem, devendo esclarecer, ainda, se a demanda ora protocolada consubstancia uma alteração ou complementação do protocolo primário.

Ademais, na hipótese de promoção de alterações no documento ou processo, o usuário que detém a carga da informação modificada receberá o seguinte alerta:

Figura 7: Caixa de diálogo SGD - Alerta de alteração.

sgd.to.gov.br diz

O SGD 2020/00000/00000 recebeu uma proposta de alteração no dia 00/00/0000.



Fonte: elaboração própria.

Havendo a funcionalidade especificada, há uma grande chance de que não haja mais dependência de outros meios de controle de fluxo e demanda, sendo este, muitas vezes, a própria memória do servidor, de forma que o SGD poderá figurar como ferramenta exclusiva na gestão documental dos órgãos que o utilizam, em especial a Casa Civil do Estado do Tocantins, gerando economia de tempo produtivo, evitando retrabalho e estresse da equipe e preservando, inclusive, a boa relação entre os órgãos da Administração Pública Estadual.

Longe de se esgotar as possibilidades de incremento no SGD, e sem tentar fazer as vezes dos muitos desenvolvedores que trabalharam na construção do referido *software*, o presente trabalho buscou a concatenação de informações que possam auxiliar na construção das soluções, sejam essas apresentadas, sejam outras ainda mais adequadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados alcançados demonstram a existência de dificuldades para operacionalização do Sistema de Gestão de Documentos, em especial quanto ao controle das demandas. A análise dessas dificuldades específicas forneceu informações valiosas para aprimorar o SGD e otimizar sua usabilidade, contribuindo para uma gestão de documentos mais eficiente e eficaz na Casa Civil.

Em resumo, os resultados dessa pesquisa evidenciam a importância de aprimorar o sistema utilizado na Casa Civil, especialmente com vistas a evitar a repetição de demandas, identificar documentos/processos idênticos ou relacionados, controlar o fluxo das demandas e fornecer orientações claras aos servidores.

Os dados obtidos também revelaram a imprescindibilidade de se promover a conscientização sobre o uso do sistema entre os servidores e a importância de monitorar o tempo gasto com demandas repetidas para otimizar a eficiência e a produtividade no tratamento.

As alterações propostas na interface do sistema precisam, ainda, de debate e deliberação com os usuários, a fim de promover sua integração às suas práticas de trabalho, com posterior avaliação da efetividade das mudanças implementadas.

Todos os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Rachel Cristina Vesú. **Metadados como elementos do processo de catalogação**. 132 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/103361>>. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

BONINI, Luiz Alberto; SBRAGIA, Roberto. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 2, n. 1, p. 3-25, 2011. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5078014>>. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; MENDONÇA, Leticia Koepfel; BRANDALISE, Isabella. **Políticas públicas e design thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos**. 2019. p. 29-52. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9383>>Capítulo publicado em: Inovação e políticas públicas : superando o mito da ideia / organizador: Pedro Cavalcante. – Brasília : Ipea, 2019. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

CORRÊA, Lyvia Mendes; WELTER, Marcio; DA MOTA ALVES, João Bosco. DESIGN THINKING E POLÍTICAS PÚBLICAS. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**, 2020. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/895>>. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

DA SILVA, Tânia Luisa Koltermann. **O design como ferramenta nas políticas públicas**. 13º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Univille, Joinville (SC), 2018. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84924052/4.3_ACO_36-libre.pdf?1650937506=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DO_design_como_ferramenta_nas_politicas_p.pdf&Expires=1695048831&Signature=WZpdeq3du15cRiWiAcEuw2NRRtQjl00W9bydFnGRSDicStXBxt7eCzlgGj8OXkbg5woflmyGWZlnxd-9fREO06IoVWY6MmUaew3yFZgGmBDkN~e4DaAq5MHgNR~9pRltEeW616cWuzQD8mY~-jc8T5Bb88YRvB3xas616Phmy266hPwxCHnuoBNTDeaESH5LoNL3TvW9v9mQ7osrdoq6IXQqrZ838Lv01WjoINi5DbUULv9IHrcRTPPoNQDc2bcfrlll9BKc7t-q8PXivnKGex9z9Q2RQFj2UpJdNFuQShCBMxR4rtKq8DpgWFMkzUu2orHkx0WjYx9M8bNwzHAQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

JULIANI, Jordan Paulesky; CAVAGLIERI, Marcelo; MACHADO, Raquel Bernadete. Design thinking como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 6, n. 2, p. 66-83, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/100887/103945>. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

MACEDO, Mayara Atherino; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; CASAROTTO FILHO, Nelson. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300961>>. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

MARQUES, Adriana Macedo. **Possibilidades do design thinking para a implementação de serviços públicos inovadores: uma pesquisa-ação em gestão pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional**. 2017. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20598>. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

de Sousa Diniz et al, 2023_DESIGN THINKING UMA OTIMIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL (SGD) NA CASA CIVIL DO ESTADO DO TOCANTINS

PERFETTO, Fábio Viana; REIS, Sandra Gomes de Oliveira; PALETTA, Francisco Carlos. Gestão da informação digital caminhos possíveis. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 21, p. e023005, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rdbci/a/CVNgX4YGZyHnwjSVFsd9nHg/>>. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

RAMÍREZ, Diana Marcela Bernal; ZANINELLI, Thais Batista. O uso do design thinking como ferramenta no processo de inovação em bibliotecas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 22, n. 49, p. 59-74, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/147/14750845006/html/>>. Acesso em: 21 de setembro de 2022.

SANTOS, Raquel das Graças Freitas. **Inovação no setor público: experiência do design thinking na educação**. 2021. Disponível em: <https://www.repositorio.unilab.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2595/RAQUEL%20DAS%20GRA%20c3%87AS%20FREITAS%20SANTOS%20Tcc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 de setembro de 2023.

TOCANTINS. Lei Estadual nº 3.421, de 8 de março de 2019. **Dispõe sobre a organização da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, e adota outras providências**. Diário Oficial do Estado do Tocantins, Palmas, nº 5.316 de 12/03/2019. Disponível em: <https://www.al.to.leg.br/arquivos/lei_3421-2019_64262.PDF>. Acesso em: 20 de maio de 2023.

. **Sistema de Gestão de Documentos: Manual do usuário**. 2017. Disponível em: https://sgd.to.gov.br/proton/proton/protocolo/ler.aspx?cod_manual=1&txt_arquivo={0171CCA0-1613-4525-8C62-1537D5ED8B2E}_Manual_do_SGD_Acesso_ao_sistema_3.0.pdf. Acesso em: 20 de maio de 2023.