

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE - MGP

KARLA RAFAELA NASCIMENTO DA SILVA

**APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO: um estudo de caso em uma coordenação administrativa a partir das
práticas com o sistema SIPAC protocolo**

RECIFE
2019

KARLA RAFAELA NASCIMENTO DA SILVA

**APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO: um estudo de caso em uma coordenação administrativa a partir das
práticas com o sistema SIPAC protocolo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientadora: Profa. Dra. Taciana de Barros Jerônimo

RECIFE
2019

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586a Silva, Karla Rafaela Nascimento da
Aprendizagem socioprática na Universidade Federal de Pernambuco:
um estudo de caso em uma coordenação administrativa a partir das práticas
com o sistema SIPAC Protocolo / Karla Rafaela Nascimento da Silva. -
2019.
103 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof.^a Dra. Taciana de Barros Jerônimo.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de
Pernambuco, CCSA, 2019.
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Aprendizagem socioprática. 2. Reflexividade. 3. Compartilhamentos.
I. Jerônimo, Taciana de Barros (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2019 – 106)

KARLA RAFAELA NASCIMENTO DA SILVA

**APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO: um estudo de caso em uma coordenação administrativa a partir das
práticas com o sistema SIPAC protocolo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

Aprovada em: 21/11/2019.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Taciana de Barros Jerônimo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Bárbara Eduarda Nóbrega Bastos (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho ao meu esposo Danilo França e aos meus filhos Guilherme e Rodrigo, os amores da minha vida e a minha motivação diária. A eles, toda minha dedicação, respeito, cuidado e amor.

AGRADECIMENTOS

Início agradecendo a Deus pelo dom da vida, por ter me dado coragem, capacidade e paciência para concluir mais essa etapa da minha vida acadêmica.

Agradeço a minha orientadora Taciana Jerônimo, por ter acreditado em mim, pelos encontros presenciais e virtuais de orientações, pela paciência e compreensão, pelas contribuições cruciais na pesquisa, e por ter caminhado comigo até aqui.

Agradeço, imensamente, aos meus sogros Maria do Carmo e Genildo, por todo apoio nos cuidados com os meus filhos nas minhas ausências. Avós tão amados e queridos por eles e por toda a família.

Agradeço a todos os meus colegas da turma 16, pela troca de conhecimentos, pelo apoio mútuo, pelos conselhos, pelos cafés, brincadeiras e até poemas. E, especialmente, às grandes amigas Carolina Mesquita e Rosaura Neiva que me acolheram como se da família fosse. A elas, meu carinho, respeito e admiração.

Agradeço também a todos os meus amigos da CAPP, especialmente, a Marcelo Robson, meu coordenador, e as amigas e colegas de trabalho Charleyne Araújo, Danúbia Menezes e Camila Oliveira, pela paciência comigo nesse período delicado, por todo apoio recebido e por acreditarem em mim.

Por fim, agradeço a minha tão querida instituição Universidade Federal de Pernambuco, por proporcionar oportunidades de desenvolvimento aos seus servidores.

“Aprendizagem é um fenômeno fundamentalmente social. O ser humano é social; se a pessoa é social e ser humano, logo ela aprende, a partir da participação numa comunidade”. (ELLERY, PONTES E LOIOLA, 2012, p. 108)

RESUMO

Este estudo trouxe para o debate atual a temática da abordagem sociológica da aprendizagem organizacional no contexto das organizações públicas, ou seja, a aprendizagem baseada nas práticas, também conhecida por aprendizagem socioprática. Entende-se aqui que para gerar o aprendizado, a prática precisa estar posta no ambiente social. A organização pública que se passou o estudo foi a Universidade Federal de Pernambuco, mais especificamente, a Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações- CAPP. Coordenação esta de grande importância na área de Recursos Humanos da UFPE. E as práticas analisadas foram as que se referem à utilização de um novo sistema de processos eletrônicos, implantado no início do ano de 2019 na instituição. Ou seja, trata-se de um momento de transição, de mudanças de cultura e de forma de trabalho que traz consigo a necessidade de ajustes, adaptação, bem como as expectativas dos servidores-usuários desse sistema. O objetivo desse estudo foi compreender como se dá o processo de aprendizagem individual e coletiva, baseado na nova prática, com a implantação do módulo Protocolo do Sistema SIPAC sob a ótica dos servidores da UFPE. Especificamente, também se buscou identificar as práticas administrativas dos servidores após a implantação do módulo Protocolo do Sistema SIPAC; compreender a reflexividade individual no uso do módulo Protocolo do Sistema SIPAC; e analisar a reflexividade coletiva, a partir do compartilhamento das práticas, no uso do módulo Protocolo do Sistema SIPAC. Como forma de embasar essa pesquisa, três eixos temáticos foram abordados: reflexividade, aprendizagem socioprática e comunidades de prática. Foram identificados na revisão bibliográfica dos eixos abordados sete elementos balizadores para ocorrer a aprendizagem socioprática dentro do ambiente organizacional: integração, participação, reflexividade, autonomia, flexibilidade, informalidade e compartilhamentos de práticas. E foi a partir da análise desses elementos no ambiente social da coordenação que se pôde alcançar os objetivos previstos do estudo. Metodologicamente, este estudo qualitativo fez uso da análise documental, entrevista semiestruturada com os servidores da coordenação e da técnica de observação participante. A conclusão desse estudo foi que existe a aprendizagem socioprática na CAPP a partir dos sete elementos balizadores que influenciam esse processo. Identificou-se que o elemento da integração precisa ser aprofundado pela instituição, através, primeiramente, de uma melhor comunicação institucional aos servidores sobre do que se trata o sistema de informação SIPAC, de um apoio técnico mais próximo dos servidores-usuários do sistema, de um maior investimento na infraestrutura física local e de uma maior escuta das necessidades desses servidores. Os benefícios da aprendizagem socioprática na CAPP também foram identificados. Por fim, verificou-se a grande importância da temática tanto para o setor privado quanto para o setor público, para se chegar ao nível de excelência nos serviços prestados, além de uma lacuna de estudos sobre essa abordagem sociológica no setor público.

Palavras-chave: Aprendizagem Socioprática. Reflexividade. Compartilhamentos. Organizações públicas.

ABSTRACT

This study brought to the current debate the subject of the sociological approach to organizational learning in the context of public organizations, that is, practice-based learning, also known as Sociopractic Learning. It is understood here that to generate learning, the practice must be placed in the social environment. This study was conducted at the Federal University of Pernambuco - UFPE, more specifically, at the Administrative Coordination of Ordinances and Publications - CAPP. This coordination is of great importance for the area of Human Resources of UFPE. And the practices analyzed were those related to the use of a new electronic process system, implemented at the beginning of 2019 in the institution. That is, it is a time of transition, of changes in the work culture that brings the need for adjustments, adaptation, as well as expectations of the servants-users of this system. The objective of this study was to understand the individual and collective learning process, based on the new praxis, with the implementation of the SIPAC System Protocol module from the perspective of UFPE servants. Specifically, we also sought to identify the administrative practices of the servants after the implementation of the SIPAC System Protocol module; understand the individual reflexivity in the use of the SIPAC System Protocol module; and to analyze the collective reflexivity, based on the sharing of practices, using the SIPAC System Protocol module. As a basis for this research, three thematic axes were addressed: reflexivity, sociopractic learning and communities of practice. Seven guiding elements for the occurrence of sociopractic learning within the organizational environment were identified in the bibliographic review of the axes addressed: integration, participation, reflexivity, autonomy, flexibility, informality and sharing of practices. And it was from the analysis of these elements in the social environment of the CAPP that the expected objectives of the study could be achieved. Methodologically, this qualitative study made use of document analysis, semi-structured interviews with the coordinating servants, and the participant observation technique. The conclusion of this study was that there is sociopractic learning at CAPP based on the seven guiding elements that influence this process. It was identified that the element of integration needs to be deepened by the institution, firstly through better institutional communication to the servants about what the SIPAC information system is about, closer technical support to the system's servant-users, higher investment in local physical infrastructure, and more listening to the needs of these servants. The benefits of sociopractic learning at CAPP were also identified. Finally, it was verified the great importance of the theme to reach the level of excellence in the services provided for both the private and public sectors, besides a gap of studies on this sociological approach in the public sector.

Keywords: Sociopractic Learning. Reflexivity. Sharing. Public Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama das quatro temáticas de aprendizado nas comunidades de prática, inseridas por Wenger (1998) em seus estudos sobre a temática.....	27
Figura 2 – As três dimensões de uma comunidade de prática.....	28
Figura 3 – Os sete elementos balizadores da Aprendizagem Socioprática.....	32
Figura 4 – Os componentes de um sistema de informação.....	34
Figura 5 – Ondas de implantação do SIPAC na UFPE.....	37
Figura 6 – Modelo de sucesso em SI.....	37
Figura 7 – Orientações sobre o SIPAC no site da UFPE.....	39
Figura 8 – Página inicial do SIPAC.....	40
Figura 9 – Tela de entrada no SIPAC.....	40
Figura 10 – Tela de processos do SIPAC.....	41
Figura 11 – Organograma da PROGEPE.....	42
Figura 12 – Organograma da CAPP.....	42
Figura 13 – Fluxograma do Processo de Designação.....	44
Figura 14 – Fluxograma do Processo de Progressão por Capacitação.....	45
Figura 15 – Visão geral do ambiente interno da CAPP.....	75
Figura 16 – Estrutura física de uma seção da CAPP.....	75
Figura 17 – Processo de Aprendizagem Socioprática na CAPP.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Influências filosóficas do conceito de prática.....	23
Quadro 2 – O conceito de prática para Bourdieu, Giddens e Garfinkel.....	24
Quadro 3 – Comparação resumida das estruturas associativas nas organizações.....	29
Quadro 4 – Alterações das questões da entrevista a partir do pré-teste.....	50
Quadro 5 – Questões versus critérios da Aprendizagem Socioprática e objetivos da pesquisa.....	51
Quadro 6 - Descrição das seções/atividades desenvolvidas versus práticas no SIPAC.....	53
Quadro 7 – Relação entre cargos versus escolaridade dos entrevistados.....	55
Quadro 8 – Trechos das falas que remetem à insatisfação e <i>stress</i>	56
Quadro 9 – Visão dos entrevistados sobre o SIPAC e sistema de informação gerencial.....	57
Quadro 10 – Relatos sobre a comunicação interna na implantação do SIPAC na UFPE.....	58
Quadro 11 – Relatos sobre o planejamento e a migração entre os sistemas SIGA-SIPAC.....	59
Quadro 12 – Relatos sobre a infraestrutura física local.....	60
Quadro 13 – Relatos sobre as vivências de participação dos servidores na CAPP.....	61
Quadro 14 – Depoimentos sobre o início da utilização do SIPAC Protocolo.....	62
Quadro 15 – Reflexividade individual dos servidores da CAPP.....	64
Quadro 16 – Reflexividade coletiva dos servidores da CAPP.....	66
Quadro 17 – Relatos sobre capacidade e autorização para decidir.....	70
Quadro 18 – Depoimentos dos entrevistados sobre adaptação a situações atípicas.....	71
Quadro 19 – Relatos sobre os momentos informais na CAPP.....	74
Quadro 20 – Compartilhamentos de práticas na CAPP.....	76
Quadro 21 – Interesse dos servidores da CAPP pela CP.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
CAPP	Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações
CCQ	Coordenação de Capacitação e Qualificação
CP	Comunidades de Prática
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
D.O.U.	Diário Oficial da União
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
GC	Gestão do Conhecimento
PROGEPE	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
SAPF	Seção de Apoio à Progressão Funcional
SCF	Seção de Cálculo Financeiro
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SFC	Seção de Funções de Confiança
SI	Sistema de Informação
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGA	Sistema de Informações e Gestão Acadêmica
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SEP	Sistema de Emissão de Portarias
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SPR	Seção de Publicação e Registro
SRF	Seção de Registros Funcionais
TCLA	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TRF	Tribunal Regional Federal
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. JUSTIFICATIVA.....	16
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO.....	19
1.3. OBJETIVOS	20
1.3.1 <i>Geral</i>	20
1.3.2 <i>Específicos</i>	20
2. REVISÃO TEÓRICA.....	21
2.1 REFLEXIVIDADE À LUZ DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO DE ANTHONY GIDDENS.....	21
2.2. APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA	23
2.3. COMUNIDADES DE PRÁTICA	26
2.4. AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DA APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA.....	30
3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	34
3.1. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO	34
3.2. O SIPAC NA UFPE	36
3.3. O MÓDULO PROTOCOLO DO SIPAC.....	38
3.4. A COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DE PORTARIAS E PUBLICAÇÕES (CAPP) E A UTILIZAÇÃO DO SIPAC.....	41
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4.1. MÉTODO DE ABORDAGEM	48
4.2. TÉCNICAS DE PESQUISA	48
4.3. DELIMITAÇÃO DO CORPUS DE PESQUISA	52
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	54
5.1. O PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	54
5.2. IDENTIFICAÇÃO DOS SETE ELEMENTOS BALIZADORES DA APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA NA UFPE	57
5.2.1. <i>Integração</i>	57
5.2.2. <i>Participação</i>	60
5.2.3. <i>Reflexividade</i>	62
5.2.4. <i>Autonomia</i>	69
5.2.5. <i>Flexibilidade</i>	71
5.2.6. <i>Informalidade</i>	73
5.2.7. <i>Compartilhamentos de práticas</i>	76
5.3. O PROCESSO DE APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA NA CAPP.....	79
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
6.1. VISÃO GERAL DA TEMÁTICA	82
6.2. VISÃO GERAL DO ESTUDO REALIZADO.....	82
6.3. CONTRIBUIÇÕES PARA A UFPE E PARA A ACADEMIA	83
6.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	84
REFERÊNCIAS	86
ANEXO A- PORTARIA NORMATIVA Nº 01, DE 02 DE JANEIRO DE 2019	92
ANEXO B-DECRETO Nº 8.539, DE 8 DE OUTUBRO DE 2015.....	97
APÊNDICE A-QUESTÕES DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	102
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLA).....	104

1. INTRODUÇÃO

Desde o ano 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, houve a quarta tentativa de reforma administrativa no Brasil, sob a coordenação do então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira. A ideia era trazer os conceitos gerenciais utilizados no setor privado para a administração pública. Segundo Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013, p. 6), “o gerencialismo defendia o tratamento dos serviços públicos como negócio e a inserção da lógica empresarial no setor público”.

A reforma é gerencial porque se inspira na gestão das empresas privadas, adotando a promoção da autonomia e responsabilização dos órgãos públicos para obter eficiência e qualidade. A administração por resultados é a característica essencial da reforma da gestão pública. Neste sentido, a necessidade da reforma da gestão pública se deu a partir do aumento da preocupação com a qualidade do serviço prestado, estimulando um comportamento ético por parte dos administradores públicos, que passaram a enxergar o cidadão como cliente e como parceiro, sendo eficiente e eficaz.

A melhor forma de avançar na profissionalização da administração pública não é insistir nela de maneira formal, mas estabelecer metas e descentralizar sua realização para gestores públicos competentes, que se sentem realizados não apenas por atenderem ao interesse público, mas também porque sabem que seu trabalho está sendo devidamente valorizado. (BRESSER-PEREIRA, 2017, p. 152)

Nesse estudo, entende-se que a expressão “gestores públicos competentes”, retirada da citação do autor Bresser-Pereira (2017), pode ser estendida a todos os servidores públicos, pois para alcançar uma maior qualidade nos serviços prestados na administração pública, é necessário que todas as pessoas da organização estejam engajadas no objetivo.

Em 1998, foi inserida no Art. 37 da Constituição Federal de 1988 a Emenda Constitucional 19 que trouxe o Princípio da Eficiência para toda a Administração Pública. Com isso, o dever de eficiência, agora positivado na carta magna, é uma obrigação de todo servidor público. Atingir a excelência nos atendimentos e em todos os serviços prestados à população é prioridade. A excelência tratada aqui está relacionada à qualidade na prestação do serviço público à população, ou seja, à sociedade em geral.

Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013, p. 10) trazem que “diversos autores, como Ackroyd (2006); Secchi (2009); Paes de Paula (2005a, 2005b); Klering, Porsse e Guadagnin (2010) defendem que a administração pública tem sofrido mudanças e mencionam modelos e tendências para uma administração mais participativa, eficiente e integrada em rede”. Além disso, já começa a ser questionada a rigidez e as barreiras de compatibilização com novas

ferramentas de controle da gestão e de informação existentes na administração pública. Passando-se, assim, a se exigir atitudes reflexivas dos servidores públicos, dinamismo, interação e inovações tecnológicas organizacionais, segundo estudos de Camargo *et al* (2014).

Inserida no contexto da administração pública indireta brasileira, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na sua busca pela eficiência em seus procedimentos internos e com a necessidade de modernizar e otimizar as práticas administrativas, juntamente com a obrigatoriedade de se adequar à legislação ora vigente, passou por um procedimento de implantação de um sistema de processos eletrônicos, refletindo nas práticas organizacionais já sedimentadas na organização. A UFPE é uma das maiores instituições de ensino superior do país, segundo informações da organização. Contando com um total de 3.843 servidores técnico-administrativos (dados de maio/2019), nos três campi, dos quais 1.254 são do Hospital das Clínicas (mais 989 empregados públicos vinculados à EBSEH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares), além de 2.504 professores (dados de maio/2019).

Capaverde e Vazquez (2015, p. 464) trazem que “a virtualização dos processos é uma forma de garantir eficiência na tramitação”. Porém, toda mudança requer cuidados e estratégias que facilitem e propiciem as condições necessárias para que a mesma ocorra adequadamente. Segundo Capaverde e Vazquez (2015, p. 464), “à medida que os processos físicos são transformados em virtuais, diversas funções administrativas podem ser substituídas ou extintas”. Ou seja, a instituição também precisa estar atenta e preparada para essas consequências, tentar readequar as atividades dos setores e capacitar os profissionais para desempenhar com excelência as novas atividades, propiciando um adequado processo de aprendizagem organizacional.

De acordo com o Ministério da Fazenda (2019), “a implementação do uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo deve adotar ações que garantam o acesso, o uso contínuo e a preservação a longo prazo dos documentos digitais”. Devem-se destacar também os cuidados que as instituições precisam ter com os equipamentos e com a elaboração de ferramentas que garantam a autenticidade dos documentos digitais.

Esse tipo de mudança nas práticas administrativas também ocorreu nos Tribunais Regionais Federais brasileiros. O autor Colombo (2012) expõe que tais transformações passaram a exigir um novo perfil de servidores no judiciário, o qual decorre da demanda contemporânea para que estes atuem menos no manuseio dos processos e mais em sua análise.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal 4 Região (TRF 4) com o objetivo de “construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos”, conforme informações do Ministério da

Fazenda (2019). O sistema permite o cadastro, tramitação e assinaturas nos processos, por usuários internos ou externos e acompanhamento online, “além de possibilitar a atuação simultânea de diversas unidades em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades”, de acordo com o Ministério da Fazenda (2019).

Diante disso, um destaque para as pessoas inseridas no contexto da mudança, faz-se imprescindível: é muito importante investir nos treinamentos e formação de servidores, a fim de assegurar a eficiência e eficácia nos procedimentos da organização.

Para qualquer empresa, pública ou privada, uma força de trabalho bem estruturada constitui uma variável fundamental para manter o bom desempenho organizacional. A gestão de pessoas no setor público, segundo Marconi (2003), sempre se pautou pela realização de atividades operacionais e pelo comportamento reativo. No entanto, tem-se modificado, na medida em que os gestores públicos estão mais atentos à importância dos investimentos na formação de servidores mais competentes e capazes de realizar as tarefas inerentes a cada organização. (MARQUES *et al*, 2014, p. 163)

Dessa forma, o foco desse estudo é nas pessoas, na práxis administrativa.

Para muitos, organização é sinônimo de organogramas ou de manuais minudentes de classificação de cargos, que devem ser religiosamente observados e anotados. Mesmo quando discutida por alguns dos seus mais argutos estudiosos, como é o caso do coronel Lyndal Urwick, por exemplo, assume muito mais a forma de uma série de quadrinhos, dispostos de acordo com lógica arquitetônica abstrata, do que com uma casa a ser habitada por seres humanos. (SIMON, 1965, P. XVII, apud BERGUE, 2014, p.131)

Herbert Simon, na citação anterior, observa a visão de muitos de que a organização se restringe a parte burocrática, e não enxergam a dimensão humana como algo importante. Porém, estudos mais recentes já apontam a função estratégica das relações humanas nas organizações. E destacar essas pessoas é condição sine qua non para a saúde organizacional. São os usuários do novo sistema que, utilizando suas habilidades, adaptar-se-ão ao novo formato de trabalho e, organicamente, vão buscar formas de refletir e melhorar aquelas novas práticas. Segundo os estudos de Anthony Giddens, sobre reflexividade, os agentes humanos possuem uma capacidade cognitiva de refletir sobre as práticas desenvolvidas. Essa reflexão e escolhas são feitas por meio da agência. Segundo Giddens (2009, p. 12), “agência refere-se a fazer”.

Diante desse cenário, essa pesquisa investigou, no universo da UFPE, a implantação do processo eletrônico com o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e as mudanças nas práticas administrativas dos servidores técnico-administrativos. Juntamente a essa investigação, um questionamento surgiu: **como se dá o processo de**

aprendizagem baseado na nova práxis com a utilização do módulo Protocolo do sistema SIPAC?

Essa mudança ocorrida na UFPE é um motivo de inquietação por parte da pesquisadora, por uma necessidade da mesma em desenhar como está ocorrendo esse processo, identificando, através de entrevistas semiestruturadas e pesquisa bibliográfica a mudança e a aprendizagem da práxis interna no mesmo período em que as mesmas acontecem.

1.1. Justificativa

No Boletim Especial número 13, de 07 de fevereiro de 2019, da UFPE, foi publicada a Portaria Normativa Nº 01, de 02 de janeiro de 2019 (ANEXO A), a qual institui o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) como o sistema oficial de tramitação de processos eletrônicos administrativos na UFPE. Para a elaboração dessa Portaria Normativa, foi considerado o Decreto Nº 8.539, de 08 de outubro de 2015 (ANEXO B), que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Além disso, a então Vice- Reitora da UFPE, Florisbela de Arruda Câmara e Siqueira Campos, considerou a necessidade de aperfeiçoar a gestão documental e os processos administrativos da instituição, por meio da implantação de um sistema informatizado e integrado de gestão de informação.

De acordo com o parágrafo primeiro do Art. 22 do Decreto Nº 8.539/15, “o uso do meio eletrônico para a realização de processo administrativo deverá estar implementado no prazo de dois anos, contado da data de publicação deste Decreto”. Diante disso, a UFPE procurou se adaptar a esse novo tipo de procedimento decretado pela então Presidenta Dilma Rousseff. O módulo Protocolo do SIPAC foi elaborado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). A UFPE adquiriu esse sistema e iniciou todo o processo de transição do antigo sistema SIGA-PROCESSOS para o novo sistema SIPAC. Segundo informações da Instituição (site da UFPE), o módulo Protocolo do SIPAC tem como objetivo “auxiliar a gestão documental na instituição, abrangendo o controle de processos, documentos e memorandos eletrônicos com informações de registro, conteúdo, tramitações e despachos”. Além disso, esse sistema possibilita o registro de processos e a tramitação dos mesmos entre as demais unidades, bem como o arquivamento.

No período de 02 a 14 de janeiro de 2019 se iniciou o processo de implantação do SIPAC módulo Protocolo na UFPE. Nessa ocasião, um fluxo precisou ser seguido, como:

desativação do SIGA-PROCESSOS, migração do banco de dados de processo do SIGA para o SIPAC e liberação do SIPAC como sistema oficial de tramitação de comunicação eletrônica (processos, documentos e ofícios).

Quando há a mudança de processos físicos para processos eletrônicos, algumas vantagens já são percebidas: redução de custo com papel, já que, segundo informações da UFPE, usava-se em média 600 mil folhas apenas para processos; maior segurança dos processos, evitando perda dos mesmos e impossibilitando que alguma peça seja retirada; e aumento da sustentabilidade ambiental, pela diminuição dos recursos naturais.

Todavia, há alguns pontos que precisam ser analisados quanto ao seu real benefício e que serão aqui explanados. Primeiramente, de acordo com o inciso I do Art. 3 do Decreto em estudo, um dos objetivos do mesmo é “assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;”. Porém, percebe-se uma insatisfação entre os usuários do sistema quanto à morosidade do mesmo; quanto a algumas limitações trazidas por um sistema que foi elaborado para a realidade da UFRN, e não da UFPE; quanto à falta de treinamento específico à comunidade de usuários; e quanto à falta de equipamentos adequados para a utilização do sistema.

A UFPE realizou alguns treinamentos, de forma bem generalizada em auditórios, mas não adentrou às especificidades de cada setor, nem à realidade dos agentes que executam o sistema.

Os objetivos dessa pesquisa são responder aos seguintes questionamentos: como se dá o processo de aprendizagem individual e coletiva, baseado nas práticas administrativas dos servidores com o advento do Sistema SIPAC? E como se percebe a reflexividade individual e coletiva nesse cenário?

A proposta de trazer a eficiência e a eficácia à prestação de serviços deve estar alinhada também com as pessoas que estão na ponta do processo, ou seja, os usuários do sistema. São eles que sabem os aspectos pormenorizados e como funciona a dinâmica e agilidade necessária ao andamento dos processos institucionais. Além disso, a instituição deve fornecer aos seus servidores equipamentos adequados e treinamentos para que esse período de adaptação seja aproveitado da melhor forma.

Diante dessa problemática, a pesquisa trouxe o estudo sobre a nova práxis administrativa com o uso do módulo Protocolo do SIPAC sob a ótica dos servidores-usuários inseridos nessa dinâmica. Entende-se por nova práxis as práticas adotadas pelos servidores para utilização do sistema de processos eletrônicos implantado na UFPE no ano de 2019.

A relevância acadêmica desse estudo está em analisar um processo real e atual de aprendizagem baseada em processo de mudança, na prática ou aprendizagem socioprática em uma instituição de ensino superior brasileira, impactando diretamente nas práticas sociais da comunidade de servidores da Instituição.

Apesar dos diversos estudos existentes sobre a Aprendizagem Organizacional de autores consagrados como Simon (1969), Argyris e Schön (1974), Araújo e Easterby-Smith (2001), ainda existe uma lacuna quando se coloca as lentes sobre a abordagem sociológica da aprendizagem, ou seja, aprendizagem socioprática. “Tal fato se evidencia quando se observa que há uma hegemonia das abordagens de cunho psicológico diante de outras abordagens, como as sociológicas na produção brasileira”, conforme argumenta Bispo e Mello (2012, apud BISPO, 2013, p. 155). E é também nesse sentido que essa pesquisa contribui para os avanços dos estudos sobre aprendizagem organizacional baseada nas práticas.

A lacuna teórica existente sobre a abordagem sociológica da aprendizagem foi verificada através de três revisões sistemáticas em busca de artigos científicos nas bases de pesquisas digitais da *Scielo* e *Spell*. As palavras-chaves utilizadas para tal pesquisa foram: “aprendizagem organizacional na administração pública”, “aprendizagem das práticas na administração pública” e “aprendizagem socioprática na práxis da administração pública”. Como resultado percebido, encontrou-se que a abordagem cognitivista da aprendizagem é a que se sobressai nos estudos. Para essa abordagem, a aprendizagem é um fenômeno individual (EASTERBY-SMITH E ARAÚJO, 2001; MADUREIRA E RODRIGUES, 2006; BISPO, 2013). Além disso, também se verificou artigos sobre aprendizagem mais voltados para empresas privadas do que públicas (CAVAZOTTE, MORENO E TURANO, 2015).

Pesquisando sobre o segundo e o terceiro termo, ou palavras-chaves, chegou-se a definição de práxis e de aprendizagem através das reflexões (MADUREIRA E RODRIGUES, 2006; BISPO E MELLO, 2012; CAPAVERDE E VAZQUEZ, 2015). Práxis, nesse estudo, refere-se às práticas de trabalho, às ações dos indivíduos. Quando se pesquisou o terceiro termo, o qual se associa a aprendizagem socioprática ao setor público, chegou-se ao estudo de Bertolin, Zwick e Brito (2013), os quais abordaram sete conceitos/elementos da aprendizagem socioprática em uma unidade de atendimento no setor público. Esse estudo é de grande importância para a temática atual e serviu de base temática para essa pesquisa, sendo aprofundado no subitem 2.4 da revisão teórica.

A partir das análises da revisão bibliográfica, pode-se afirmar que a importância desse estudo se dá pelo aprofundamento da aprendizagem socioprática no contexto do setor público, trazendo para o centro do debate as interações sociais no processo de aprendizagem, tema

ainda embrionário na literatura. Além disso, sua originalidade se dá pela análise de tal aprendizagem em um contexto de mudança recente de práticas com processos físicos para novas práticas com processos eletrônicos em uma instituição federal de ensino superior, a UFPE.

1.2. Problematização

As mudanças trazem muitas incertezas e tensões para dentro do ambiente organizacional e isso gera a resistência das pessoas ao saírem de uma situação já conhecida, até mesmo familiar, para uma situação desconhecida (ELIAS, 2009; PECCEI, GIANGRECO E SEBASTIANO, 2011; COGHLAN, 1993; NADLER, 1981; STEINBURG, 1992).

Entende-se aqui por mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”, de acordo com Wood, Curado e Campos (1994, p. 64).

No caso da UFPE, as antigas práticas já sedimentadas dos servidores foram afetadas diretamente e novas formas de trabalhar precisaram ser reinventadas. Soma-se a isso, a falta de treinamento específico para cada setor envolvido, a morosidade do sistema nos despachos e tramitações dos processos, gerando *stress* e insatisfação por parte dos servidores-usuários.

A morosidade do sistema aqui exposta é no sentido de que, com o advento do sistema de processos eletrônicos, todos os documentos digitais precisam ser anexados ao processo e o mesmo necessita ser tramitado. E isso é um procedimento, que poderia ser realizado de forma mais ágil, porém não é o que vem acontecendo no cotidiano dos servidores da UFPE. A consequência disso, é a demora na resolução dos processos, interferindo, por exemplo, desde a lavratura de portarias, assinaturas, publicações até as implantações em folha de pagamento. Um simples envio de um processo ente setores demora minutos para ser processado no sistema, situação que deveria ser finalizada em segundos, diante de tantos avanços tecnológicos que se vivencia na atualidade.

E é a partir desse problema que se estudou o aprendizado e as práticas reflexivas, diante desse cenário caótico.

O fenômeno investigado foi o processo de aprendizagem socioprática com a implantação do sistema de processos eletrônicos na UFPE, as mudanças na práxis administrativa dos servidores-usuários e como se dá a reflexividade nesse contexto.

Como o foco dessa pesquisa é na abordagem sociológica da aprendizagem organizacional, três elementos estiveram sempre em evidência: o objeto, o sujeito e o contexto, como são explicados nos estudos de Bertolin, Zwick e Brito (2013).

Ressalta-se que a abordagem baseada na prática enfatiza a relação e busca a superação de dualidades tradicionais como sujeito e objeto, emoção e cognição, corpo e mente. Nesse sentido, tal abordagem enfatiza que o conhecimento é resultado da interdependência entre sujeito, objeto e contexto... (BERTOLIN; ZWICK; BRITO, 2013, p. 498)

Entende-se aqui o objeto, como as novas práticas administrativas, realizadas através do sistema de processos eletrônicos; o sujeito, como os servidores-usuários; e o contexto, como o ambiente social no qual estão inseridas as pessoas (servidores-usuários), juntamente com a infraestrutura física local, pois é no ambiente social que ocorrem os processos de aprendizagem e a geração do conhecimento, de acordo com as abordagens de Guerardi, Nicolini e Odella, 1998; Gherardi e Nicolini, 2001; e Bispo e Mello, 2012. “A aprendizagem é construída em grupos pelas pessoas em uma dinâmica de negociação e produção dos significados das palavras, ações, situações e artefatos materiais”, segundo Guerardi, Nicolini e Odella (1998, apud Bispo, 2013, p. 134).

1.3. Objetivos

1.3.1 Geral

O objetivo geral desse estudo é compreender como se dá o processo de aprendizagem individual e coletiva, baseado na nova práxis, com a implantação do módulo Protocolo do Sistema SIPAC sob a ótica dos servidores da UFPE.

1.3.2 Específicos

- Identificar as práticas administrativas dos servidores após a implantação do módulo Protocolo do Sistema SIPAC;
- Compreender a reflexividade individual no uso do módulo Protocolo do Sistema SIPAC;
- Analisar a reflexividade coletiva, a partir do compartilhamento das práticas, no uso do módulo Protocolo do Sistema SIPAC.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para dar o devido respaldo a pesquisa aqui defendida, foram utilizados os conceitos de reflexividade, aprendizagem socioprática e comunidades de prática.

2.1 Reflexividade à luz da Teoria da Estruturação de Anthony Giddens

Um dos pilares desse estudo é o conceito de reflexividade contido na teoria da estruturação defendida por Anthony Giddens (2009) em seu livro *A Constituição da Sociedade*, o qual é essencial e permeou todo o fenômeno investigado. Tal conceito, que será aprofundado em seguida, encontra aplicabilidade na pesquisa social e se revela como um caminho na “elucidação dos processos concretos da vida social” (GIDDENS, 2009, p. XVIII).

A teoria da estruturação trazida por Giddens (2009) busca entender as práticas sociais que ocorrem no decorrer do tempo e espaço, como elas se mantêm e como se transformam.

Na teoria da estruturação, considera-se “estrutura” o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social; as características institucionalizadas de sistemas sociais têm propriedades estruturais no sentido de que as relações estão estabilizadas através do tempo e espaço (GIDDENS, 2009, p. XXXV).

Enxergando a realidade da UFPE anterior à implantação do SIPAC nesse conceito, observa-se que havia essa “estrutura” e os sistemas sociais na utilização do SIGA-PROCESSOS: as relações eram estabilizadas, as atividades eram desenvolvidas de modo recursivo no dia a dia dos servidores usuários e os processos físicos possuíam um fluxo conhecido por todos. Os servidores tinham, individualmente, seu modo de trabalhar com os processos e com o sistema vigente. A partir do momento em que ocorre a mudança de processos físicos para os eletrônicos, as práticas mudam, pois há uma quebra na repetitividade, no modo recursivo. Daí a importância da Instituição e dos próprios agentes em realizar tal processo de mudança da melhor forma possível, visando sempre a excelência nos serviços prestados. Entende-se por sistemas sociais as atividades e relações dos agentes realizadas no tempo e no espaço.

Ao propor a análise das práticas administrativas na UFPE, colocou-se em evidência a figura do ator humano e sua capacidade e responsabilidade em manter ou modificar tais práticas no decorrer do tempo.

Os agentes ou atores humanos – uso indistintamente um e outro termo – têm, como aspecto inerente do que fazem, a capacidade para entender o que fazem enquanto o fazem. As capacidades reflexivas do ator humano estão caracteristicamente envolvidas, de um modo contínuo, no fluxo da conduta cotidiana, nos contextos da atividade social. (GIDDENS, 2009, p. XXV)

De acordo com Giddens (2009), esse fluxo da conduta cotidiana está intimamente associado ao termo rotina, um conceito fundamental na teoria da estruturação, que significa tudo o que é feito habitualmente e mostra o caráter rotinizado e recursivo que a vida social adquire na repetição das atividades diárias no decorrer do tempo.

As capacidades reflexivas, ou mesmo utilizando o termo reflexividade, dos atores humanos são evidenciadas tanto na consciência discursiva, que é aquela em que os agentes conseguem falar, descrevê-las, quanto na consciência prática. Para Giddens (2009, p.XXV), consciência prática “consiste em todas as coisas que os atores conhecem tacitamente sobre como ‘continuar’ nos contextos da vida social sem serem capazes de lhes dar uma expressão discursiva direta”. Whittington (2010) apud Silva e Lucena (2014, p. 4) contribui nesse sentido quando explica que “a consciência prática ultrapassa a consciência discursiva, a capacidade de articular os motivos para a atividade”. Em outras palavras, os atores humanos conhecem tanto suas atividades, suas práticas que nem mesmo podem expressar todo o seu conhecimento. Com isso, eles monitoram dia após dia essas práticas para manter ou modificá-las de acordo com as suas intenções.

A reflexividade para Giddens (2009, p.3) “deve ser entendida não meramente como ‘auto-consciência’, mas como o caráter monitorado do fluxo contínuo da vida social”. Mesmo diante de atividades repetitivas ou em caso de situações novas, a reflexividade atua nos atores humanos, possibilitando a aprendizagem do indivíduo. Autores como Schön (1983) e Daudelin (1996) trazem em seus estudos que a reflexão ocorre à medida que os indivíduos observam suas ações passadas, agem e reapreciam as mesmas, sendo esse fenômeno um processo de apreciação das experiências vivenciadas no passado e no presente. A proposta da pesquisa foi focar a reflexividade no contexto da organização pública inserida em processos de aprendizagem baseada nas práticas.

Gherardi (2006, 2012, apud Bispo 2013, p. 144), em seus estudos sobre aprendizagem, aponta que “o conceito de reflexividade é fundamental no entendimento da teoria proposta por Giddens, uma vez que as práticas na visão deste autor são o resultado de um processo de recursividade espaçotemporal em que se cria uma dependência entre a prática e a ação de praticar”.

Além disso, apenas para complementar o entendimento sobre as consciências discursiva e prática, Giddens (2009, p. 8) não as trata de maneira rígida ou engessada. Pelo contrário, de acordo com o autor, “não há barreiras entre esses dois tipos de consciência; há apenas as diferenças entre o que pode ser dito e o que, de modo característico, é simplesmente feito”.

A utilização da temática da reflexividade pela visão de Giddens (2009), nessa pesquisa, justifica-se pelo foco no ator humano e em suas práticas cotidianas. Em outras palavras, através da observação dos atores humanos e de suas ações, que sofrem influências de variáveis sociais, pode-se perceber os resultados dessas ações. Esse processo permite uma maior reflexividade desses atores sobre suas práticas. Além da justificativa sociológica, pode-se contextualizar tal situação no ambiente organizacional, foco dessa pesquisa. Em outras palavras, as pessoas da organização, refletem sobre suas práticas administrativas, influenciadas por variáveis sociais, buscando o melhoramento de tais práticas.

Percebe-se, diante do exposto, a importância de um processo de mudança bem realizado, focado no desenvolvimento das pessoas da Instituição, pois isso gera uma maior capacidade de aprendizado, fazendo com que os indivíduos, a partir do entendimento do processo e de suas consequências, mudem as práticas de forma eficiente e proponham novos caminhos para se chegar à excelência no serviço.

2.2. Aprendizagem socioprática

Antes de dar início aos constructos sobre aprendizagem socioprática, optou-se por adentrar mais profundamente no conceito do termo prática, pois a pesquisa em pauta traz esse elemento como mola propulsora da aprendizagem coletiva.

A prática é um dos pressupostos da perspectiva social construtivista da aprendizagem, segundo estudos de Nicolini e Odella (1998), e nesse estudo, entende-se a prática, como o elemento que gera a aprendizagem coletiva. É através das práticas que se compreende a aprendizagem, as Organizações e seus procedimentos.

O conceito de prática sofre ao longo dos anos influências filosóficas e sociológicas. Autores como Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) trazem as influências filosóficas baseadas em quatro áreas do conhecimento, os quais são expostos no quadro 1.

Quadro 1 – Influências filosóficas do conceito de prática

Áreas do conhecimento	Conceitos	Contribuições para os estudos
Marxismo	“A prática é sempre o produto de condições históricas específicas, resultantes de práticas prévias que se transformam em nossa prática presente” (BISPO, 2013, p. 142)	Essa tradição enxerga a prática como um conjunto de atividades em que o saber e o fazer estão juntos e que a aprendizagem não é apenas um processo cognitivo, e sim social.
Fenomenologia	“A prática é uma construção de	Sujeito e objeto não têm

Áreas do conhecimento	Conceitos	Contribuições para os estudos
	significado que parte da interação de todos esses elementos humanos e não humanos” (BISPO, 2013, p. 142)	sentido se vistos isoladamente, pois precisam ter a construção de significados. E isso só se dá na prática.
Interacionismo simbólico	Essa tradição percebe a prática como uma construção coletiva.	“Todo tipo de conhecimento é acessado por meio da interação” (BISPO, 2013, p. 142)
Legado de Wittgenstein	A linguagem não apenas transmite informações, mas é uma ação que constrói a prática (BISPO, 2013).	“Um entendimento prático é sempre tácito”. (BISPO, 2013, p. 143)

Fonte: elaborado pela pesquisadora com os conceitos retirados de BISPO (2013).

Na tradição marxista do conceito de prática, o contexto em que surgem as práticas e a sua recursividade (sua repetição) são levados em consideração. Nas demais tradições, a prática é idealizada como forma de aprender coletivamente, de interagir. Com isso, percebe-se a força que o ambiente social vem galgando para os estudos de aprendizagem, apesar de grande parte das pesquisas na área não destacarem a abordagem sociológica, ou seja, o aprender na prática, coletivamente, diante de distintos contextos existentes.

Visto isso, o autor Bispo (2013), através dos constructos de Gherardi (2006, 2012), considera três influências sociológicas ao conceito de prática à luz dos teóricos Bourdieu, Giddens e Garfinkel, como demonstradas no quadro 2.

Quadro 2 – O conceito de prática para Bourdieu, Giddens e Garfinkel

Tradição sociológica	Narrativa de Aprendizagem Organizacional (AO)
Bordieu	A teoria de prática para Bourdieu está na relação entre as práticas dos atores e as estruturas objetivas sociais introduzidas, que são mediadas pelo conceito de <i>habitus</i> entre estas duas dimensões que ocorre de forma tácita (GHERARDI, 2006).
Giddens	As práticas para Giddens são entendidas como procedimentos, métodos ou técnicas executadas de forma hábil pelos agentes sociais, o que sugere uma certa relação com as preocupações etnometodologistas (COHEN, 1999).
Garfinkel	As práticas são realizações contingentes em que todo o ambiente deve ser entendido como auto-organizador no que diz respeito ao seu reconhecimento e ordem social (GARFINKEL, 2006).

Fonte: elaborado por Bispo (2013, p. 145).

Percebe-se que os três teóricos contribuem para o entendimento das práticas sociais e destacam as formas com que as mesmas são produzidas e reproduzidas no tempo e no espaço através dos atores sociais de forma tácita. A diferença é que Bordieu e Giddens buscam

entender a relação entre o agente e a estrutura e como se organizam no espaço social. Já Garfinkel defende que não existe diferença entre um e outro, ou seja, não é necessário dividir em atores e estrutura, ou seja, ele enxerga as interações como um grande conjunto que se organiza.

Bispo (2013) foi feliz ao conceituar o termo prática, quando diz:

Uma prática é algo que dá identidade a um grupo que se organiza a partir dela, sua aprendizagem ocorre por meio das interações entre os atores sociais e os elementos humanos e não humanos, e é resultado de uma dimensão tácita e estética dessas interações (BISPO, 2013, p. 146).

O conceito de Bispo (2013) permeia todo esse estudo sobre as práticas administrativas.

Visto, inicialmente, do que se trata o termo prática, aqui abordado, é primordial adentrar ao tema aprendizagem socioprática, fazendo uma contextualização histórica dos estudos da área.

O início dos estudos sobre o tema aprendizagem organizacional remonta da década de 1960 com os autores Simon (1969) e Argyris e Schön (1974). Com o passar dos anos, o foco das discussões passou a ser sobre a capacidade de aprendizado dentro da organização.

Araújo e Easterby-Smith (2001) dividem a abordagem da aprendizagem em duas perspectivas cognitivistas: a aprendizagem organizacional e as organizações que aprendem. A primeira abordagem trata de como as organizações aprendem e a segunda prescreve condutas adequadas sobre o que essas organizações devem fazer para aprender. Porém, o destaque dessa pesquisa foi na terceira abordagem sobre aprendizagem levantada por estudiosos como Gherardi (2000), Souza-Silva (2007), Gherardi e Strati (2014), Davel e Tremblay (2011) e Antonello e Azevedo (2011), a aprendizagem socioprática, ou seja, uma aprendizagem baseada na prática. Nessa pesquisa, entende-se por práticas as atividades socialmente padronizadas e entendidas por todos os indivíduos. Essa abordagem reflete a perspectiva sociológica, pois considera o processo de aprendizado como o resultado das relações e interações sociais. Além disso, trata-se de como as práticas organizacionais geram a aprendizagem.

A visão sociológica, foco dessa pesquisa, trata o ambiente social, as interações sociais, como palco para que se desenvolva a aprendizagem organizacional através das práticas. Tal abordagem redireciona o foco da aprendizagem individual, ou seja, cognitivista, para a aprendizagem coletiva, social.

Ao contrário da perspectiva cognitivista que entende que os processos de aprendizagem ocorrem exclusivamente na mente dos indivíduos, a abordagem sociológica parte do pressuposto de que não há como as pessoas aprenderem algo que não esteja posto em um espaço social no qual haja interação (BISPO, 2013, p. 134).

Para essa perspectiva, a aprendizagem deixa de ser um fenômeno individual e passa a ser um fenômeno social, de interações de toda uma comunidade.

2.3. Comunidades de prática

Abordar a temática de comunidades de prática nesse estudo sobre aprendizagem socioprática é de tamanha importância e necessidade, pois de forma diversa da teoria cognitiva, que trata a aprendizagem como um processo interno, a teoria das comunidades de prática delinea o processo de aprendizagem sob a lente das interações sociais.

Os estudos sobre comunidades de prática surgiram em 1991 com os autores Lave e Wenger. Eles abordam essa temática no sentido de ser um conjunto de relações de pessoas que gera aprendizagem e conhecimento através das práticas de trabalho. Mendes e Urbina (2015, p. 308) afirmam que “as comunidades de prática proporcionam localidade ao conhecimento e geram a aprendizagem”. A aprendizagem é tratada de forma situada, de acordo com o contexto apresentado.

Bispo (2013, p. 146) contribui expondo que “as comunidades de prática são importantes por conseguirem não apenas construir e transmitir conhecimento, como também proporcionar a aprendizagem em grupo”.

Lave e Wenger (1991) trazem que as comunidades de prática proporcionam a chamada participação periférica legitimada, que, em outras palavras, é o processo onde os integrantes mais novos aprendem com os integrantes mais experientes. Dessa forma, os novos integrantes saem de uma participação periférica para uma participação dentro da comunidade.

No mesmo ano de 1991, os autores Brown e Duguid (1991) contribuem para essa temática trazendo o olhar de que as Organizações podem fomentar as comunidades de prática, estimulando as relações informais entre os funcionários.

Com o passar dos anos, o conceito evoluiu e em 1998, Wenger (1998), inseriu quatro temáticas nas comunidades de prática, conforme a Figura 1, a saber: comunidades, prática, significado e identidade, ou seja, o aprendizado é gerado na prática (aprender fazendo), com o integrante fazendo parte da comunidade (pertença), adquirindo experiência, e cada um contribuindo de forma diferente, de acordo com sua individualidade (sendo).

Figura 1 – Diagrama das quatro temáticas de aprendizado nas comunidades de prática



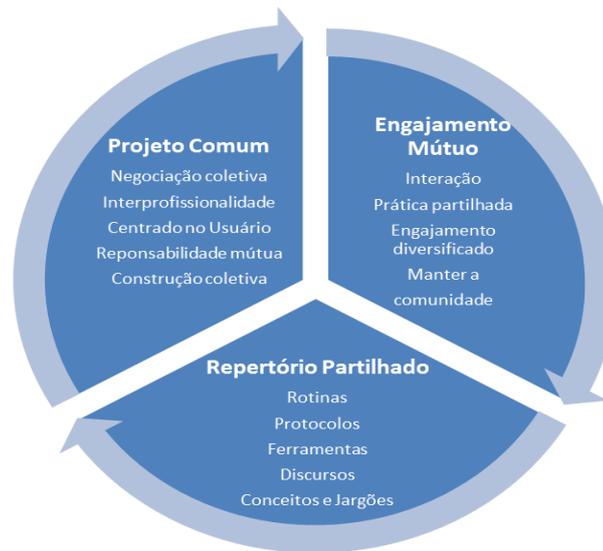
Fonte: elaborado por Wenger, E. (1998), **tradução nossa**.

Em 2002, o foco voltou-se nas organizações como formadoras de comunidades de prática. Dessa forma, o termo comunidade de prática passa a significar, segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 4, tradução nossa), “um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, uma paixão sobre um tópico ou que aprofundam seus conhecimentos e expertises numa área, interagindo de forma contínua”.

Vários efeitos são atribuídos à experiência de trabalho em conjunto no âmbito de uma CP, como a socialização de conhecimentos, a colaboração interprofissional e o desenvolvimento de um ambiente propício à prática reflexiva, que facilita a mediação de conflitos. (ELLERY, PONTES E LOIOLA, 2012, p. 105)

Ellery, Pontes e Loiola (2012, p. 106-107), a partir dos estudos de Wenger (2005), elaboraram a figura 2 que mostra as três dimensões fundamentais da comunidade de prática: engajamento mútuo, projeto em comum e repertório partilhado. Para eles, o engajamento mútuo exige interação e a competência do profissional em mostrar seus conhecimentos e aproveitar da melhor forma as contribuições dos demais membros. O projeto em comum é a construção do conhecimento a partir de negociações coletivas. A terceira e última dimensão é o repertório partilhado, ou seja, “o conjunto de recursos (estrutura, linguagem, ferramentas) socializados por uma comunidade, de forma a facilitar o trabalho em comum, criando um engajamento na prática”.

Figura 2 – As três dimensões de uma comunidade de prática



Fonte: adaptado por Ellery, Pontes e Loiola (2012, p. 107), a partir de Wenger (2005).

Diante da exposição, entende-se nessa pesquisa os servidores da UFPE, usuários do SIPAC, como uma potencial comunidade de prática, podendo ser estimulada pelas relações informais existentes, que compartilham uma preocupação, nesse caso, a utilização do novo sistema, gerando um aprendizado situado, colaborativo e na prática. Segundo Valentim (2016, p. 98), “o conhecimento somente será de fato construído e consolidado, a partir de sua socialização aos outros, pois se defende que esta dinâmica é a que de fato possibilita ao outro e ao próprio indivíduo conhecer de fato o conhecimento que possui”.

A ideia de compartilhamento aqui tratado é no sentido de socialização de conhecimentos, de existir as interações entre os servidores da UFPE sobre as práticas adotadas no sistema de processos eletrônicos, de maneira que todos se auxiliem, através de seus conhecimentos alcançados na prática. As pessoas que têm maiores habilidades tecnológicas ajudam as que necessitam de uma maior atenção, e essas, a partir do entendimento do processo, ajudam outras e propõem o refinamento dessas práticas, objetivando a melhoria contínua dos procedimentos. Para Ipiranga *et al* (2005, p. 2), “em todos os tipos de trabalho de conhecimento - até mesmo naqueles em que a tecnologia tem papel vital – as pessoas requerem conversação, experimentação e experiências compartilhadas com outras envolvidas nas mesmas atividades”. Em síntese, é um processo de integração de saberes e colaboração nas ações concretas do ambiente social.

Valentim (2016, p. 98) enfatiza que “o compartilhamento e a socialização de conhecimento são essenciais em ambientes empresariais, uma vez que os processos organizacionais ganham qualidade e agilidade a partir dessa dinâmica”.

Nessa perspectiva, a comunidade de prática surge como uma técnica de compartilhamento do conhecimento organizacional, utilizada pela gestão do conhecimento (GC) na tentativa de desenvolver nos sujeitos organizacionais as competências necessárias à socialização e à aprendizagem contínua. Entende-se GC, nesse estudo, segundo Valentim (2016, p. 99), como “um conjunto de estratégias para criar/construir, adquirir/apreender, compartilhar/socializar e usar/utilizar ativos de conhecimento, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de estratégias”. Ressalta-se que, para que a comunidade de prática atinja o objetivo de aprendizagem e refinamento coletivo das práticas, o ambiente organizacional e infraestrutura física precisam também estar engajados nesse contexto social.

O quadro 3 mostra um comparativo de estruturas de grupos que podem existir nas organizações, porém se diferenciam por características distintas de uma comunidade de prática. Por exemplo, hoje na UFPE uma equipe de projeto se reúne para implantar a gestão de risco de vários processos considerados, pelo setor da controladoria, como os mais problemáticos no sentido de ocorrer gargalos em seu fluxo. Os participantes foram indicados pelos gestores e a eles foram estipuladas metas e prazos para realizar as tarefas. Esse é apenas um exemplo real do que seria considerada uma equipe de projeto. Porém, essa pesquisa lança um olhar para além da realização de uma tarefa. Agora, os servidores da UFPE, usuários do sistema SIPAC têm a oportunidade de formar uma comunidade de prática, em torno das práticas de utilização desse novo sistema, para desenvolver suas competências, compartilhar seus conhecimentos, refinar as práticas administrativas, propor melhorias e gerar aprendizado em era digital.

Quadro 3 – Comparação resumida das estruturas associativas nas organizações

	Objetivo	Participantes	Afinidades	Duração
Comunidade de Prática	Desenvolver as competências dos participantes, gerar e trocar conhecimentos	Participantes que se auto-selecionam	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
Grupo de Trabalho Formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo	Requisitos do trabalho e metas comuns	Até a próxima reorganização
Equipe de	Realizar	Empregados	As metas e	Até o final do

	Objetivo	Participantes	Afinidades	Duração
Projeto	determinada tarefa	escolhidos por gerentes seniores	pontos importantes do projeto	projeto
Rede Informal	Colher e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecimentos do meio empresarial	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manterem contato

Fonte: adaptado por Ipiranga *et al* (2005, p. 4), a partir de Wenger e Snyder (2001).

Ellery, Pontes e Loiola (2012, p. 108), resumem bem que “aprendizagem é um fenômeno fundamentalmente social. O ser humano é social; se a pessoa é social e ser humano, logo ela aprende, a partir da participação numa comunidade”.

2.4. As Organizações Públicas no contexto da Aprendizagem Socioprática

Como visto, a aprendizagem organizacional (AO) não é um estudo recente, mas sua abordagem sociológica, bem como a articulação com as organizações públicas ainda não são exploradas a contento.

O desenvolvimento do campo da aprendizagem organizacional tem sinalizado para diversas oportunidades de pesquisa ainda não exploradas, indicando a necessidade de se deslocar o foco de análise para outras esferas públicas e privadas, tais como: o terceiro setor, o agronegócio e o setor público. (BERTOLIN; ZWICK; BRITO, 2013, p.494)

O foco desse estudo foi destacar a abordagem sociológica e, assim, contribuir para os debates e pesquisas acadêmicas da área de aprendizagem organizacional.

Autores como Maden (2012) expõe que as organizações públicas também podem ser ambientes de aprendizagem, bastando ajustar algumas variáveis como flexibilidade, autonomia e espaços mais informais.

As empresas devem estimular comunidades de aprendizagem, incentivando processos de reflexão e o acesso a informações, como parte da própria prática. Uma vez que se disponha das necessárias condições-entendimento do contexto e das circunstâncias, acesso a recursos e controle sobre seu destino – as comunidades de prática podem usar sua história compartilhada como um recurso social para a rápida aprendizagem. (WENGER, 1999, apud IPIRANGA *et al*, 2005, p. 8)

Percebe-se, dessa forma, que além do empenho dos sujeitos, o contexto deve ser favorável para que haja a aprendizagem baseada nas práticas.

Schön (1983), traz em seus estudos a abordagem da AO no âmbito individual. Já Souza-Silva (2007), introduziu o conceito de colaboração reflexiva, pensando em um processo de AO voltado para o coletivo, enquadrando-se melhor aos contextos sociopráticos das Organizações. Maden (2012) defende que para haver uma colaboração reflexiva em

Organizações Públicas, é necessário o compartilhamento entre grupos, departamentos e instituições externas.

Bertolin, Zwik e Brito, publicaram em 2013, na Revista de Administração Pública, o artigo Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. O objetivo desse estudo foi “discutir a aprendizagem organizacional no serviço público, buscando analisar sua configuração a partir dos elementos sociais que constituem as práticas de trabalho”. Eles desenvolveram um estudo de caso em uma Unidade de Atendimento Integrado de Minas Gerais. Esse tipo de Unidade reúne em um só local diversos órgãos federais, estaduais e municipais, funcionando, de forma eficiente e segura, para atender o cidadão. Os autores procuraram mostrar como se dá a aprendizagem socioprática em uma organização pública voltada para o molde gerencialista com foco em resultados.

Metodologicamente, foram utilizadas a observação não participante e entrevistas semiestruturadas, baseadas nos sete elementos balizadores na investigação desse campo: integração, participação, reflexividade, autonomia, flexibilidade, informalidade e compartilhamentos de práticas, experiências e vivências. Pode-se observar a presença desses elementos, a partir dos conceitos dos autores que abordam a temática de aprendizagem socioprática, tais como Maden (2012), flexibilidade, autonomia, informalidade, compartilhamento; Giddens (2009) e Souza-Silva (2007), reflexividade; dentre outros. Cada elemento desses é trazido pelos teóricos quando abordam a perspectiva sociológica da aprendizagem.

A Figura 3 mostra o que se entende por cada um dos elementos mencionados. Foi elaborada pela pesquisadora, a partir das ideias descritas no estudo de Bertolin, Zwik e Brito (2013). Esses elementos foram utilizados na pesquisa dos autores como uma forma de identificar a existência ou não da aprendizagem socioprática na instituição pública.

Analogamente, nessa pesquisa, foram utilizados esses elementos como critérios para a construção da entrevista semiestruturada, pois também se trata de um estudo em uma Organização Pública com características similares.

Figura 3 - Os sete elementos balizadores da Aprendizagem Socioprática



Fonte: elaborado pela pesquisadora com os conceitos retirados de Bertolin, Zwik e Brito (2013).

O resultado desse estudo mostrou, segundo Bertolin, Zwik e Brito (2013), que a aprendizagem socioprática está aquém do esperado nas práticas de gestão no serviço público, devido à burocratização e centralização, fatores que bloqueiam a fluidez socioprática.

De fato, podem existir realidades organizacionais que fomentam e que limitam a aprendizagem socioprática (SOUZA-SILVA, 2007), não cabendo apenas ao agente social a responsabilidade de desenvolver essa aprendizagem sem condições ambientais favoráveis.

A pesquisa de Bertolin, Zwik e Brito (2013) é de grande relevância acadêmica, pois se constata poucos trabalhos direcionados a investigar a aprendizagem socioprática no serviço público, e isso amplia os debates contemporâneos sobre a temática.

Trazendo para o universo da pesquisa em questão, como estímulo à colaboração reflexiva, na UFPE, poderia existir grupos de compartilhamento de práticas do SIPAC, nos quais membros de vários departamentos, como a UFRN, participassem para traçar práticas eficientes e eficazes, proporcionando um espaço de aprendizagem socioprática.

Entende-se que para que haja a reflexão na ação em contextos sociopráticos, a junção dos aspectos individuais e coletivos seria imprescindível, pois os indivíduos, através das suas

reflexões individuais, contribuiriam para a construção coletiva da aprendizagem de forma mais criativa e complementar.

Como o foco desse estudo é entender o processo de aprendizagem individual e coletiva em uma organização pública através das práticas de trabalho (aprendizagem socioprática), é bastante coerente abordar as temáticas de reflexividade e comunidade de prática. Falar sobre reflexividade é entender que os servidores refletem e refinam suas práticas no mesmo instante que as estão praticando, principalmente em momentos de adaptações, inovações e rupturas com práticas antigas já sedimentadas, como ocorreu na UFPE. E melhorar essas práticas coletivamente, fazendo uso de diversos saberes individuais, inseridos em uma comunidade de prática, é um caminho bastante produtivo para que se alcance a aprendizagem.

Diante disso, é notório que essa pesquisa traz para o centro dos estudos a abordagem sociológica da temática da aprendizagem organizacional, ou seja, aqui não foi tratado sobre a perspectiva cognitivista, cuja qual defende que a aprendizagem é um fenômeno apenas individual, ressaltando a dicotomia sujeito-objeto. Inclusive, essa perspectiva já é bem estudada na literatura e remonta desde a década de 1960, como já exposto. O que é tratado aqui é uma temática inovadora nos estudos organizacionais, a qual traz para o mundo gerencial questões sociológicas que influenciam diretamente nas interações e resultados administrativos no setor privado e público. A abordagem sociológica da aprendizagem, ou aprendizagem socioprática atenua essa dicotomia, ressaltando que além do sujeito e do objeto, o contexto organizacional é tão importante quanto e não há como se alcançar o conhecimento se as práticas não estiverem postas em um ambiente social, sendo entendidas e refinadas através da colaboração dos atores humanos e de suas interações sociais.

3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi realizado um estudo de caso na UFPE, mais especificamente, na Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações (CAPP), informação esta que será aprofundada no tópico de metodologia de pesquisa.

Segundo Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade”. Utilizou-se o estudo de caso para descrever a situação do contexto, nesse caso, a aprendizagem organizacional baseada nas práticas diante da utilização de um novo sistema de informação.

Dessa forma, é imprescindível apresentar, neste tópico, esse contexto de realidade de forma detalhada, para que o cotidiano dos servidores-usuários do sistema SIPAC seja melhor percebido e analisado.

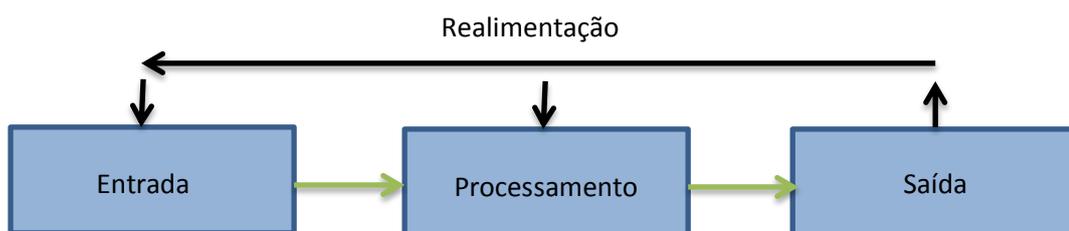
3.1. Sistemas de Informações Gerenciais no Serviço Público Brasileiro

Segundo Silva *et al* (2018, p. 4), sistema de informação “trata sobre um somado de membros que trabalham com a finalidade de executar processos de tratamento de dados, dando aos usuários informações”, ou seja, os SI trabalham na geração de informações que servirão como auxílio para a tomada de decisões.

Um sistema de informação (SI) é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coleta (entrada), manipula (processo), armazena e dissemina dados (saída) e informações, e fornece uma reação corretiva (mecanismo de realimentação) para alcançar um objetivo. (STAIR E REYNOLDS, 2011, p. 8).

A figura 4 demonstra bem essas entradas, processos e saída de que tratam Stair e Reynolds (2011).

Figura 4 - Os componentes de um sistema de informação



Fonte: elaborado por Stair e Reynolds (2011, p. 9)

Conforme estudos desses autores, a entrada é a captação de dados brutos; o processamento é a transformação dos dados brutos em resultados úteis, como um cálculo um armazenamento de dados, entre outros exemplos; a saída é a produção da informação concretizada em documentos e relatórios; e, por fim, a retroalimentação é a informação que se

origina do sistema que é útil para ocorrer a mudança nas entradas dos dados (STAIR E REYNOLDS, 2011). Um exemplo disso seria um erro alertado pelo sistema, que serve para possíveis correções do mesmo.

No serviço público, os SI são utilizados como inovação tecnológica para a era digital e como auxiliares das instituições em gerarem informações de qualidade na busca da excelência dos serviços prestados à sociedade. Para isso, os sistemas precisam atender às necessidades dos servidores-usuários (cliente interno) e dos cidadãos em geral (cliente externo).

O emprego do SI, como um agregado de componentes na organização pública e suas interações, determinam a eficácia de utilização e adequação disponível para o triunfo da organização pública, propiciando informações de maior qualidade e em maior quantidade aos seus clientes, agregando novas regras que favoreçam o acompanhamento do crescimento econômico interno dos mercados globalizados, buscando a adoção das boas práticas para o fortalecimento e credibilidade da informação. (SILVA *et al*, 2018, p. 2)

Os autores supracitados defendem que o uso dos SI também é vantajoso no setor público, para que os serviços possam ser prestados com uma maior qualidade aos cidadãos. Para isso, entende-se aqui que para se alcançar a eficácia de utilização, a variável da rapidez da informação é condição *sine qua non* no mercado globalizado, mercado esse cada vez mais dinâmico. “O dinamismo está associado às mudanças de tecnologias de materiais, processos e produtos; à internacionalização e demais fenômenos associados”, conforme expõem Ferreira e Bufoni (2010, p. 10).

Na década de 1980, com o reconhecimento das pessoas de que um sistema de computador poderia apoiar as atividades de tomada de decisões, surgiram os chamados Sistemas de Informações Gerenciais (SIG). Stair e Reynolds (2011, p. 19), explicam que “um sistema de informação gerencial é um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, softwares, banco de dados e equipamentos que fornecem informações rotineiras aos gerentes e aos tomadores de decisão”. Os SIG, os quais auxiliam os gestores na tomada de decisões, trazem alguns benefícios e desvantagens para o setor público, a saber: os benefícios são a melhoria no acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço, melhoria da produtividade, fluidez nas informações e inspiração para maior interação entre os tomadores de decisão; as desvantagens estão na necessidade constante de atualização, equipe qualificada para operacionalização e as informações vulneráveis, pois dependem de backups constantes (SILVA *et al*, 2018).

Um SIG ajuda a organização a atingir as metas planejadas; fornece um cenário geral da empresa aos seus administradores; possui um banco de dados; produz gráficos e relatórios

gerenciais; e auxilia os gestores nas atividades de planejamento, organização, controle e correção da empresa (LAUDON E LAUDON, 2001; REZENDE, 2006).

Dessa forma, entende-se, nesse estudo, que a UFPE adotou o SIPAC como um sistema de informação gerencial, na tentativa de atingir a eficiência em seus procedimentos internos, otimizar seus processos e se adequar à legislação vigente.

3.2. O SIPAC na UFPE

O SIPAC é um sistema integrado que auxilia a gestão da universidade no tocante à área administrativa, “desde a requisição (material, prestação de serviços, suprimento de fundos, diárias, passagens, hospedagens, material informacional, manutenção de infraestrutura) até o controle do orçamento distribuído internamente”, conforme informações da Universidade Federal de Alagoas (2019).

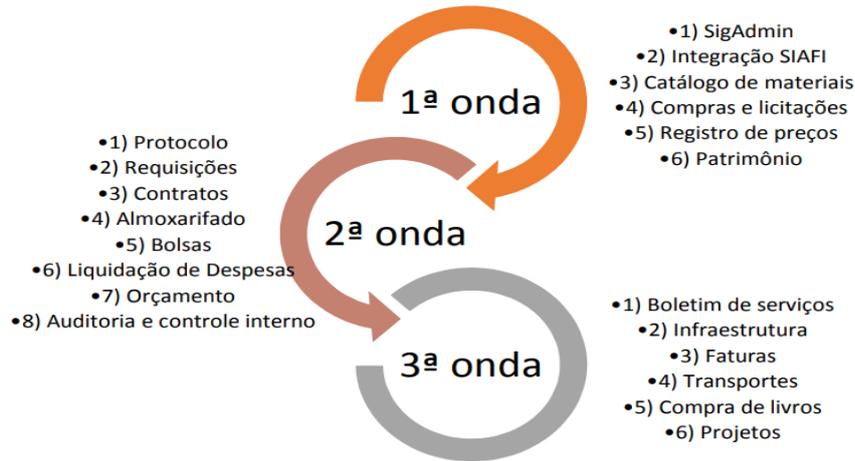
O SIPAC controla e gerencia: compras, licitações, boletins de serviços, liquidação de despesa, manutenção das atas de registros de preços, patrimônio, contratos, convênios, obras, manutenção do campus, faturas, bolsas, abastecimento e gastos com veículos, memorandos eletrônicos, tramitação de processos, dentre outras funcionalidades. (UFAL, 2019)

Por todas essas funções, apesar de ponderar algumas limitações, esse sistema é um avanço para a gestão da universidade, uma vez que controla todas as práticas da área administrativa de modo integrado. Além disso, “o SIPAC também disponibiliza portais de informações para os pró-reitores, para a auditoria interna e para a instituição”, segundo a UFAL (2019).

Conforme já exposto no início desse estudo, o SIPAC foi desenvolvido pela UFRN e a implantação de seus vinte módulos na UFPE obedeceu aos critérios de duração do projeto e da interdependência dos módulos (ELIHIMAS, 2015).

A figura 5 mostra que os módulos do SIPAC foram distribuídos em três ondas de implantação, a qual, atualmente, ainda não está finalizada. Entende-se por ondas de implantação as etapas de implantação do sistema SIPAC. O módulo Protocolo faz parte da segunda onda de implantação do sistema na UFPE.

Figura 5 – Ondas de implantação do SIPAC na UFPE

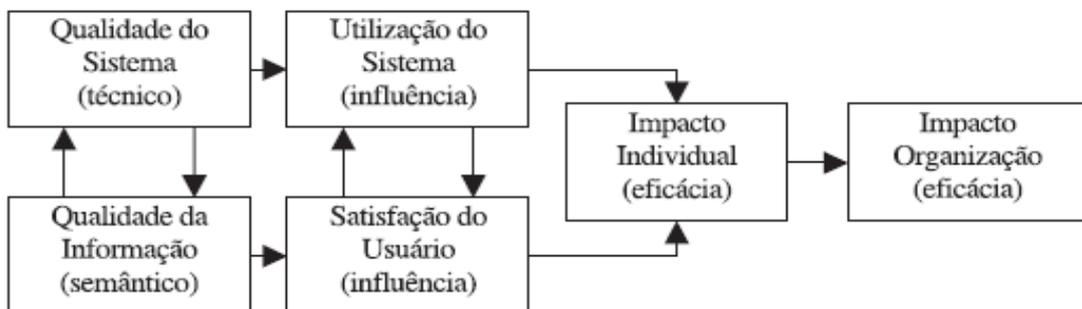


Fonte: elaborado por Elihimas (2015, p. 66).

Ao final da implantação, o SIPAC contará com um grande banco de dados que engloba todos os aspectos da área administrativa, como por exemplo, desde o catálogo de materiais de almoxarifado, até o boletim de serviços de que trata de portarias de pessoal, editais abertos, dentre outros.

Os autores Ferreira e Bufoni (2006), através dos estudos de Delone e Mclean (1992), mostram, na figura 6, o modelo de sucesso em um SI, destacando as variáveis da qualidade do sistema e da informação, a forma como isso impacta no indivíduo e na organização, onde tudo sofre influência da maneira como se utiliza o sistema e da satisfação do usuário.

Figura 6 – Modelo de sucesso em SI



Fonte: elaborado por Delone e Mclean (1992, p. 87) apud Ferreira e Bufoni (2006, p. 12).

Convergindo com esse modelo de sucesso em SI, estudar a aprendizagem socioprática a partir das novas práticas dos servidores-usuários no SIPAC, é destacar as variáveis da utilização do sistema e da satisfação dos usuários como molas propulsoras do desenvolvimento organizacional. Ferreira e Bufoni (2006, p. 12-13), afirmam ainda que “a literatura dá pouca atenção aos aspectos técnicos e semânticos dos sistemas. A ênfase é dada

no agente ativo pelos quais os objetivos são alcançados – o usuário”. E isso corrobora com o foco desse estudo.

O que se observa na UFPE, até então, é que apesar de uma boa qualidade técnica do sistema e da informação, há dificuldades na utilização do sistema, tanto pelas particularidades no tipo de serviço dos setores, como pela falta de treinamento específico, morosidade do sistema e dificuldades de adaptação à tecnologia por parte de alguns servidores. Além disso, a insatisfação do usuário existe e isso impacta negativamente no indivíduo, causando *stress* e na organização, pois assim a mesma não otimiza seus procedimentos, tornando-se ineficiente.

Visto isso, é notório que o SIPAC se trata de um sistema de informações gerenciais que está em fase inicial de utilização na UFPE. O sistema possui muitas possibilidades, porém para que se alcance a excelência de resultados, é necessário que a Instituição invista no desenvolvimento do mesmo e das pessoas que o utilizam.

3.3. O módulo Protocolo do SIPAC

O módulo protocolo do sistema SIPAC foi desenvolvido com o intuito de obter “uma tramitação de processos mais eficiente, descentralizada, sem papel e com mais transparência”, segundo informações da UFPE. Esse foi um passo muito importante da UFPE para a era digital. Ainda segundo a Instituição, “a proposta é diminuir o tempo de espera nos trâmites dos processos feitos na Universidade, de modo a agilizar e facilitar a vida dos usuários, técnicos-administrativos, professores e alunos”.

Na tentativa de auxiliar melhor os servidores que iriam utilizar o sistema, foi elaborado, no site da UFPE, uma página onde contém informações sobre a utilização do SIPAC, como mostrado na figura 7.

Figura 7 – Orientações sobre o SIPAC no site da UFPE



O que é?

A UFPE dá mais um passo importante em direção ao mundo digital. A transição para o processo eletrônico vai

Navegação	
Perguntas Frequentes	>
Agenda de Treinamentos	>
Equipes de Apoio	>
Treinamentos Especiais	>
Supporte	>
Videos	>
Tutoriais	>
Transporte	>

Fonte: recorte retirado do site da UFPE.

Nessa página, há a seção de perguntas frequentes, para que os servidores que tiverem dúvidas possam consultar, há também o passo a passo de como se deve utilizar o sistema, alguns tutoriais e um cronograma dos treinamentos específicos. Ressalta-se aqui três pontos: os treinamentos específicos são palestras em auditórios, onde são mostradas algumas telas sobre o SIPAC; os setores da UFPE têm especificidades nas tratativas dos processos; e o problema da morosidade do sistema já foi questionado nessas palestras, mas a resposta é que se estava em fase de adaptação, destacando-se que o SIPAC protocolo foi implantado em janeiro de 2019.

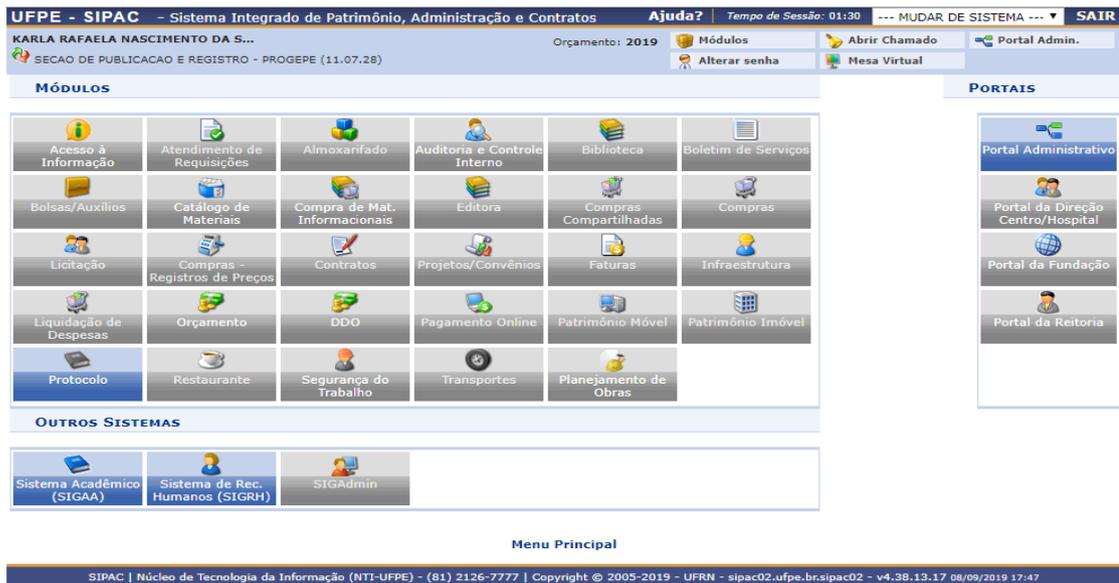
A figura 8 mostra a página inicial do SIPAC e a figura 6, a tela de entrada do sistema, para ilustrar o funcionamento do mesmo.

Figura 8 – Página inicial do SIPAC



Fonte: recorte retirado do site do SIPAC/UFPE.

Figura 9 – Tela de entrada no SIPAC



Fonte: recorte retirado do login da pesquisadora no SIPAC.

Observa-se que o módulo protocolo é o que está em funcionamento, por isso, o destaque em azul.

A figura 10 traz a caixa de entrada propriamente dita do módulo protocolo do SIPAC, onde se enxerga os processos enviados, pode-se receber, despachar, assinar eletronicamente e tramitar esses processos.

Figura 10 – Tela de processos do SIPAC

The screenshot displays the SIPAC system interface. At the top, there is a header with the user's name 'KARLA RAFAELA NASCIMENTO DA S...', the organization 'UFPE - SIPAC', and the system name 'Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos'. Below the header, there is a navigation menu with various icons and labels such as 'Requisições', 'Compras', 'Contratos', 'Orçamento', and 'Protocolo'. The main content area shows a message 'Não há notícias cadastradas.' and a list of topics. The sidebar on the right contains sections for 'PROCESSOS' and 'DOCUMENTOS' with counts, and 'DADOS FUNCIONAIS DO SERVIDOR' with the user's role 'ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO'.

Título	Última Postagem	Criado por	Respostas
inserir documento eletrônico	04/09/2019	DIP	1
ARQUIVAMENTO DE PROCESSO NA UNIDADE	02/09/2019	DEPSS	4
CIÊNCIA EM PROCESSOS ELETRÔNICOS	27/08/2019	SSA	7
Arquivar processos	26/07/2019	DIVGPCAA	12
CADASTRAR DOCUMENTO	26/07/2019	DIP	2
CANCELAMENTO DE PROCESSO	17/07/2019	DIP	2
Novo calendário de Treinamento SIPAC	20/06/2019	DEPNUT	36
	16/06/2019	DEPSS	34

Fonte: recorte retirado do login da pesquisadora no SIPAC.

Percebe-se, dessa forma, que o módulo protocolo é um recorte dentro de um conjunto maior que é todo o sistema integrado SIPAC.

3.4. A Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações (CAPP) e a utilização do SIPAC

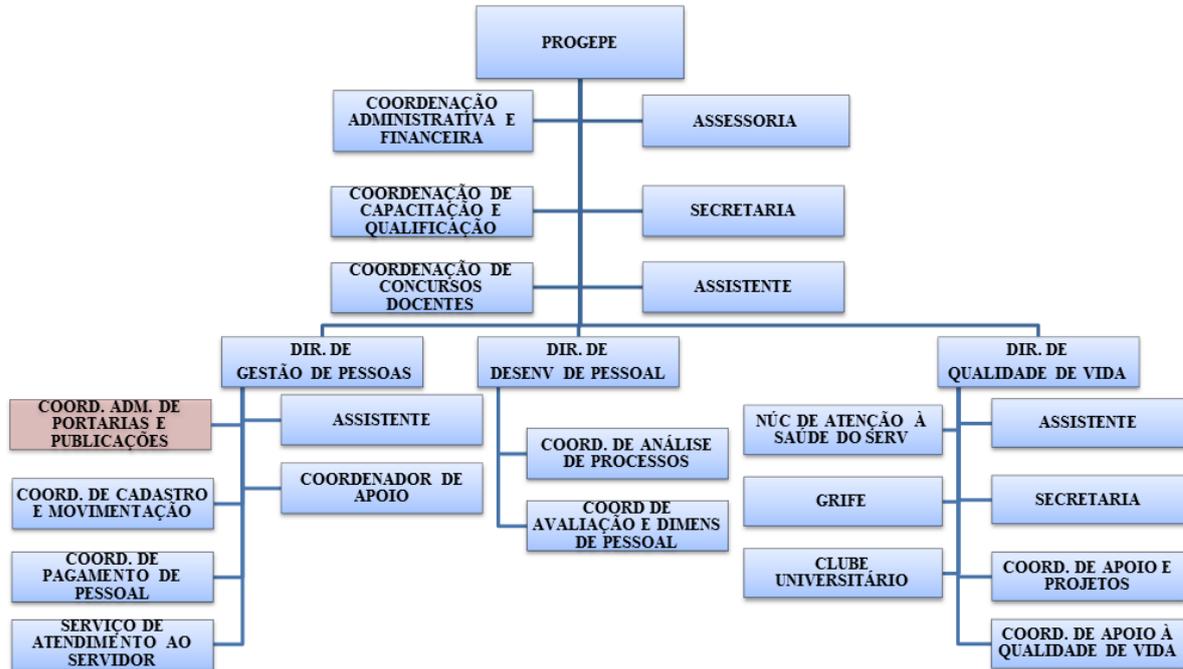
Como já exposto, o intuito dessa pesquisa foi compreender o processo de aprendizagem socioprática dentro de uma coordenação de uma instituição do setor público, nesse caso, a CAPP na UFPE. Nesse sentido, optou-se por analisar essa aprendizagem colocando as lentes sobre as práticas administrativas adotadas para utilização de um novo sistema de processos eletrônicos, o SIPAC Protocolo. Trata-se, pois, de uma oportunidade de estudo, diante de um cenário de mudança que existiu com a implantação do sistema e que novas formas de se trabalhar precisaram ser reinventadas.

Dessa forma, o universo de pesquisa foi a Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações (CAPP), cuja qual a vivência das práticas pelos servidores-usuários é frequente e abrange toda a carga horária de trabalho. Além disso, os servidores da CAPP, selecionados como amostra participaram das palestras de treinamento do novo sistema e suas atividades no sistema têm relevância e impactam, de alguma forma, nas atividades de outros setores.

Diante disso, foi selecionada a Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações (CAPP), já que a frequência de uso do sistema pelos servidores das seções envolvidas é

constante. A figura 11 direciona bem onde está situada a CAPP na UFPE. A CAPP está inserida na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), sendo subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).

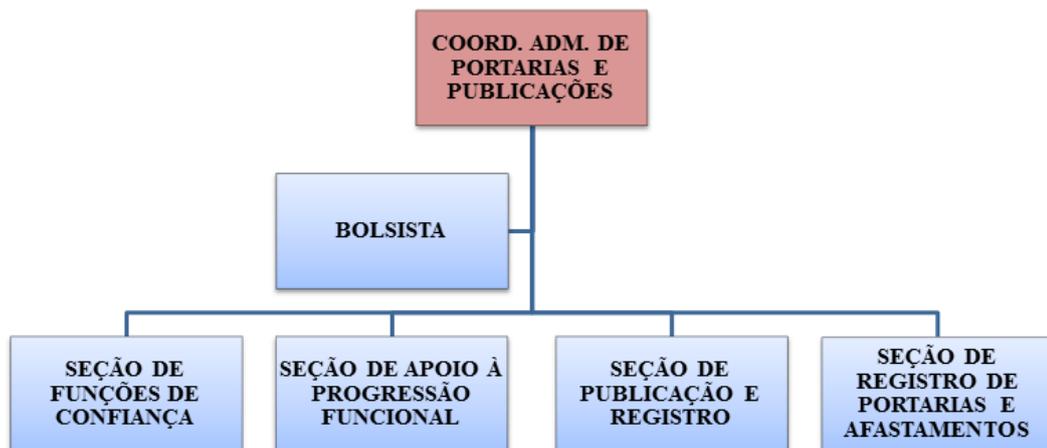
Figura 11 – Organograma da PROGEPE



Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em informações do site da UFPE.

Afunilando um pouco mais o organograma para se ter uma visão mais ampla da Coordenação em si, foi elaborada a figura 12, cuja qual expõe as Seções de trabalho que são subordinadas à CAPP.

Figura 12 – Organograma da CAPP



Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado na observação participante.

A CAPP possui em seu quadro funcional um coordenador, uma secretária executiva, um técnico em contabilidade, três assistentes em administração, três auxiliares em administração e dois bolsistas. Além disso, essa Coordenação é responsável pela lavratura e implantação de portarias de pessoal relacionadas às designações, dispensas, nomeações e exonerações de funções gratificadas da UFPE; substituições de chefias por motivo de afastamento, licenças ou férias; progressões funcionais de docentes e técnicos; incentivos à qualificação; adicionais de insalubridade, periculosidade e raio-x; registros de afastamentos para estudo de todos os servidores da instituição; e publicação de todas as portarias de pessoal da UFPE e de editais (de concurso público e de seleções de programas de pós-graduação) tanto em Diário Oficial da União, quanto em Boletim Oficial da Instituição.

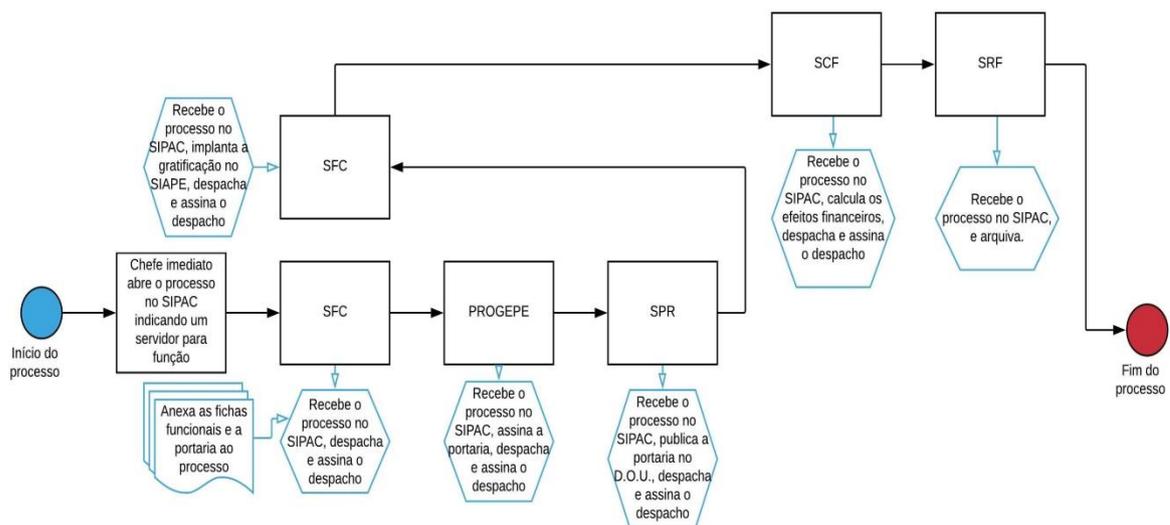
Diante dessa diversidade da natureza de portarias e processos, foram selecionadas duas seções da CAPP para serem analisadas nesse estudo: a Seção de Funções de Confiança (SFC) e a Seção de Apoio à Progressão Funcional (SAPF). A escolha dessas duas seções se deu por as mesmas possuírem muitas demandas no uso do sistema, na tratativa de um processo desde o seu recebimento até sua resolução. Se as práticas não forem realizadas da forma correta e/ou houver demora na resolução, haverá um impacto no setor de folha de pagamento e no âmbito financeiro do interessado do processo. Existe um prazo de fechamento da folha de pagamento do mês e a SFC e a SAPF precisam implantar as funções e as progressões antes de enviar os processos para o setor de pagamento incluir no sistema da folha. Por isso, essa tratativa precisa ser correta e ágil.

Todavia, o que se observou, nessa pesquisa, foi que o advento do sistema SIPAC módulo protocolo interferiu diretamente na agilidade dos procedimentos, pois o que antes do sistema se dava andamento em 10 processos no período de uma manhã de trabalho, hoje se consegue resolver 2 ou 3 de forma completa.

Obviamente, não se pode comparar as práticas administrativas de manuseio de processos físicos com as práticas no sistema de processos eletrônicos, onde todos os documentos precisam anexados aos processos e assinados digitalmente. São duas perspectivas diferentes e que a segunda já é uma realidade não apenas na UFPE, mas globalmente falando. A era é digital e todos precisam estar preparados para acompanhar as revoluções tecnológicas. Porém, é necessário que esse processo na UFPE seja mais dinâmico, inteligente e flexível; que a Instituição forneça a infraestrutura local adequada aos seus servidores para que a agilidade seja de fato alcançada; e que os servidores encontrem, através de suas capacidades reflexivas e engajamento mútuo, alternativas de refinamento das práticas de forma contínua, gerando o aprendizado almejado.

As figuras 13 e 14 ilustram as práticas administrativas das seções envolvidas na pesquisa através do fluxograma de 2 processos, sendo 1 da SFC e 1 da SAPF. Ressalta-se que as informações dos fluxogramas foram coletadas a partir da observação participante da pesquisadora nessas seções, a qual acompanhou as práticas dos servidores, suas interações, comentários e conversas informais.

Figura 13 – Fluxograma do Processo de Designação



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

O fluxograma mostrado na figura 13 exibe todo o processo de designação desde o momento de início, finalizando com a sua resolução, ou seja, seu arquivamento. O chefe imediato de um determinado servidor abre o processo, indicando-o para assumir determinada função gratificada e envia esse processo para a SFC. Chegando à SFC, os servidores recebem o processo, verifica se a pessoa a ser designada é competente para isso, utiliza outro sistema do governo federal denominado Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) para extrair todas as fichas funcionais do servidor. O SIAPE “é um sistema de abrangência nacional criado com a missão de integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos servidores públicos”, segundo informações do SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados).

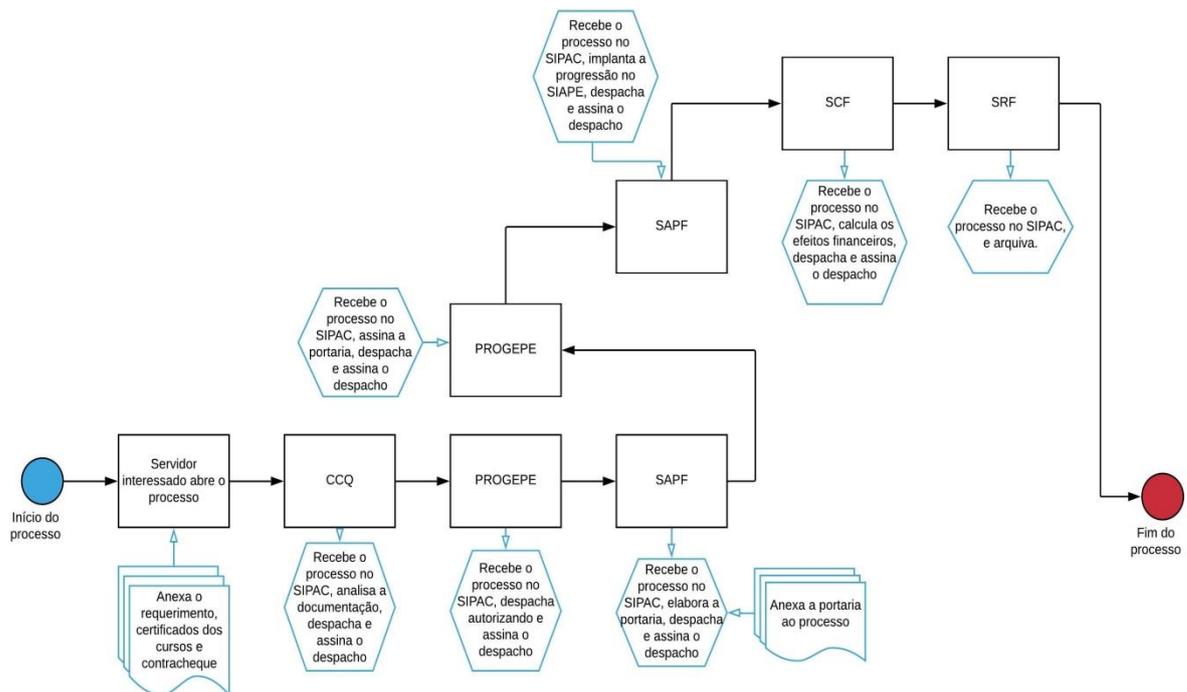
Com os arquivos das fichas funcionais salvo, passa-se à etapa da elaboração da portaria em outro sistema, o Sistema de Emissão de Portaria (SEP), utilizado para controle interno. Com a portaria elaborada e salva em formato pdf, anexa-se todas as fichas funcionais e a portaria no SIPAC protocolo, monta-se um despacho para a pró-reitora de gestão de

peçoas, assina eletronicamente esse despacho e envia o processo eletrônico para a PROGEPE com o objetivo de que a pró-reitora assine digitalmente a portaria elaborada. Com a assinatura da pró-reitora, a PROGEPE envia o processo eletrônico para a SPR fazer a publicação no Diário Oficial da União (D.O.U.), pois os atos administrativos, para terem efeito, precisam ser publicados.

Quando o processo chega à SPR, as servidoras recebem, organiza a matéria e enviam o arquivo da portaria para a imprensa nacional, através de site próprio. Assim que a matéria é publicada no D.O.U., as servidoras da SPR despacham para a SFC com todas as informações referentes à publicação, tais como o número do jornal, a seção, a data e a página. Feito o despacho, o mesmo é assinado eletronicamente e enviado para a SFC. Já na SFC, os servidores recebem o processo, implantam a função gratificada no SIAPE, despacham e assinam eletronicamente esse despacho e enviam o processo para a Seção de Cálculo Financeiro (SCF), onde seus servidores recebem o processo via SIPAC, calculam os efeitos financeiros em folha de pagamento, despacham e assinam o despacho e enviam o processo à Seção de Registros Funcionais (SRF), responsável pelo arquivamento do mesmo. Com isso, é finalizado o processo de designação do servidor.

Não muito diferente disso, a figura 14 exibe o fluxograma do processo de progressão por capacitação

Figura 14 – Fluxograma do Processo de Progressão por Capacitação



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

O processo tem início com o interessado abrindo o próprio processo e anexando documentos como o requerimento da progressão, os certificados dos cursos e o contracheque mais recente. Esse processo é enviado para a Coordenação de Capacitação e Qualificação (CCQ), onde é recebido e analisado se a documentação anexada está correta. A CCQ faz um despacho para a pró-reitora de gestão de pessoas, assina eletronicamente e envia para a PROGEPE autorizar essa progressão. A PROGEPE, por sua vez, recebe o processo, faz um despacho autorizando a concessão da progressão, assina eletronicamente e envia para a SAPF. Com o processo na SAPF, os servidores recebem-no, elabora a portaria de progressão por capacitação no SEP, anexa ao processo, despacha, assina eletronicamente e envia para a assinatura da PROGEPE. A PROGEPE recebe o processo, assina digitalmente a portaria, despacha, assina eletronicamente e envia, novamente, para a SAPF. Os servidores da SAPF recebem o processo, implantam a progressão no SIAPE, despacham, assinam eletronicamente e enviam o processo para a SCF. Como de praxe, a SCF recebe o processo, calcula os efeitos financeiros na folha de pagamento do servidor, despacha, assina eletronicamente e envia o processo para a SRF para que o mesmo seja, enfim, arquivado.

Nota-se que a partir do momento que o processo chega à SFC e à SAPF, práticas como receber, anexar, despachar, assinar e tramitar são frequentes e realizadas da mesma forma. Isso é positivo quando surgem dúvidas e que servidores de outros setores, mesmo não tendo a competência da análise do mérito do processo específico daquele setor, podem ajudar e analisar qual a melhor forma para solucionar as situações postas no ambiente organizacional. E essa troca espontânea de informações é o que gera o aprendizado.

Observa-se que o problema é posto no ambiente e que os servidores, dotados de suas capacidades reflexivas, refinam as práticas, coletivamente. Eles refletem sobre a ação na ação. É o que Giddens (2009) defende quando traz o aprender fazendo, ou seja, de acordo com as suas intenções, os servidores decidem manter ou melhorar as práticas.

Outro ponto positivo de ter esses processos eletrônicos, é que os interessados podem acompanhar seus processos em tempo real, inclusive ter acesso a todos os despachos e documentos anexados no mesmo, além das movimentações ocorridas. Antes de ser implantado o SIPAC, os interessados ligavam frequentemente aos setores envolvidos solicitando informações do status de seus processos, bem como dos despachos escritos. A consequência disso era a perda de tempo nesses atendimentos, diante de um grande volume de processos na espera para serem resolvidos até o prazo final do fechamento da folha de pagamento do mês.

Uma desvantagem disso é que cada etapa do fluxo desses processos leva muito tempo para ser concluída, diante da demora do processamento do SIPAC. E, em muitos casos, ao final de um despacho, por exemplo, a mensagem é de erro no sistema. O que se percebe, com isso, é uma incoerência entre objetivo organizacional e os meios para atingi-lo. Pois, de um lado, tem-se o objetivo de gerar eficiência, agilidade e transparência nos processos e, de outro, um sistema, que apesar de ter muitas funções bem formuladas de registros e assinaturas, conta com uma lentidão de processamento e falta de flexibilidade para se ajustar às especificidades dos diversos setores existentes na UFPE.

Todavia, também cabe aos servidores-usuários do sistema, diante dessa oportunidade, desafiarem-se em montar estratégias, através de comunidades de prática, para uma melhor utilização do sistema. A reflexividade coletiva, dentro de uma comunidade de prática é de uma riqueza incalculável no refinamento das práticas, pois os membros estão focados e comprometidos com as situações postas no ambiente social, através de reuniões constantes. Isso é o que gera o aprendizado na prática, através das interações sociais.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Método de abordagem

Metodologicamente, essa pesquisa utilizou a abordagem qualitativa descritiva, pois se trata de um estudo de práticas administrativas, ou seja, foi necessária a descrição de algumas atividades/práticas e um maior aprofundamento no cotidiano dos servidores envolvidos com o sistema SIPAC. O objetivo foi descrever o fenômeno, ou seja, as práticas, e não a frequência com que ocorre esse fenômeno. Cooper e Schindler (2011, p. 164) ratificam que, “pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social”.

4.2. Técnicas de pesquisa

Cooper e Schindler (2011, p. 164) trazem que “no estágio da coleta de dados, o conjunto de técnicas inclui grupos de discussão, entrevistas individuais em profundidade (EIP), estudos de caso, etnografia, teoria fundamentada em dados, pesquisa-ação e observação”.

Para esse estudo, além de uma revisão bibliográfica, foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação participante e entrevista semiestruturada. Os documentos analisados foram a Portaria Normativa nº 01/2019 que institucionalizou o SIPAC como o novo sistema de processos eletrônicos da UFPE; o manual de utilização do módulo Protocolo do Sistema SIPAC, disponível no site da UFPE; e o Decreto nº 8.539/2015, o qual dispõe sobre o uso do meio eletrônico para os processos administrativos no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Buscou-se com essa análise documental, entender os benefícios e dificuldades trazidos pelo novo sistema à práxis administrativa dos servidores-usuários da UFPE.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 2008, p. 51)

No intuito de contribuir com as percepções sobre o sistema em estudo, utilizou-se a técnica da observação participante, na qual foram registradas, além de algumas situações do dia-a-dia dos servidores escolhidos, por meio de anotações e fotografias, toda a vivência, experiência e entendimento da pesquisadora, também atuante nesse processo. A pesquisadora

faz parte do quadro permanente de servidores da UFPE, vivenciando a utilização do novo sistema e obtendo informações mais detalhadas sobre o fenômeno.

A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida. (GIL, 2008, p. 100)

Fazendo uso da técnica da observação participante, foram desenhados e descritos, no subtópico 6.3, alguns fluxos de processos e práticas dos servidores envolvidos nessa pesquisa, no sistema SIPAC módulo protocolo. Isso se fez necessário, para entender e visualizar de maneira concreta o cotidiano e o contexto em que os servidores estão inseridos. Ressalta-se que a técnica da observação participante também foi utilizada na tentativa de identificar a presença dos elementos balizadores da aprendizagem socioprática. A coleta dessas informações foi realizada em dias e horários diferentes em duas seções da Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações (CAPP).

Para fechar o método de triangulação de dados, optou-se também pela técnica da entrevista semiestruturada (APÊNDICE A), iniciando com um roteiro de questões pré-estabelecido e continuando de acordo com as respostas dos entrevistados. Isso exigiu uma maior habilidade e criatividade da entrevistadora em extrair as informações necessárias e detalhadas.

Além disso, um pré-teste da entrevista foi realizado com um servidor de confiança e de mesmo cargo na instituição, para sanar possíveis falhas de linguagem e garantir o total entendimento dos questionamentos por parte dos entrevistados.

Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida. A análise dos dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 186)

O pré-teste da entrevista durou 1 hora e 03 minutos, iniciando às 11 horas e finalizando às 12 horas e 03 minutos do dia 13 de setembro de 2019. Primeiramente, foi difícil a escolha de um local apropriado para a realização da entrevista, pois a reitoria da UFPE não dispunha de salas de reuniões disponíveis no momento. A entrevista foi realizada no hall da reitoria. Foi entregue à pessoa entrevistada, que aqui foi codificada de E0, para manter o anonimato da mesma, o termo de consentimento livre e esclarecido. O TCLE serviu para que E0 tivesse uma prévia noção do que a pesquisa se tratava e que a sua identidade iria não iria ser exposta.

O quadro 4 mostra as alterações das perguntas da entrevista, a partir do resultado do pré-teste e os motivos de tais mudanças.

Quadro 4 – Alterações das questões da entrevista a partir do pré-teste

Questões que sofreram mudanças	Questão após a mudança	Motivos
Você se sente confortável em tomar decisões no cotidiano de suas atividades laborais?	Você se sente confortável e capacitado (a) para tomar decisões sobre as atividades laborais que desempenha? Por quê?	Optou-se por fundir as duas perguntas em uma, pela similaridade das mesmas e acrescentou-se o “por quê” para evitar respostas curtas como sim/não.
Você se sente capacitado (a) para decidir sobre as atividades que desempenha?		
O que você achou do processo de implantação do módulo protocolo do SIPAC?	Você observou se houve uma integração, ou seja, um planejamento adequado de migração entre sistemas com os (as) servidores (as) desta seção? Relate.	No pré-teste, observou-se que essas três questões foram respondidas praticamente da mesma forma. Por isso, optou-se por reuni-las em uma só ideia na parte B da entrevista.
Você observou se houve um planejamento e integração com os servidores desta seção? Qual foi seu engajamento?		
Relate, cronológica e contextualmente, como foi a migração para o novo sistema?		

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

As entrevistas de fato foram realizadas individual e presencialmente com o intuito de registrar o comportamento verbal e não verbal dos participantes. Como descreve Marconi e Lakatos (2010, p. 179), “alguns autores consideram a entrevista como um instrumento por excelência da investigação social”.

Ainda sobre a entrevista semiestruturada, o quadro 5 traz o esquema das questões abordadas no roteiro, relacionando-as com os critérios analisados na coleta de dados em que se dá a Aprendizagem Socioprática, foco desse estudo. Os critérios foram descritos no subitem 5.4, e que, juntamente com a temática da Aprendizagem, as reflexividades individual e coletiva também passaram por análises.

Quadro 5 – Questões versus critérios da Aprendizagem Socioprática e objetivos da pesquisa

Categorias das questões	Numeração das questões	Objetivos das questões	Parte do referencial teórico utilizado na elaboração da questão
Informações sobre o respondente (sujeito) – Parte A	1 e 2	Identificar o perfil do entrevistado.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto.
	3 e 4	Analisar o poder de decisão que o entrevistado possui.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4, elemento autonomia .
	5	Analisar se o entrevistado se adapta a situações atípicas.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4, elemento flexibilidade .
	6	Analisar se o entrevistado tem a abertura de opinar e de se expressar na elaboração dos procedimentos internos.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4, elemento participação .
Informações sobre as práticas (objeto) – Parte B	7, 8 e 9	Identificar como a unidade planejou a implantação do módulo protocolo do SIPAC.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4, elemento integração .
	10	Analisar, pelo olhar do entrevistado, como foi a adaptação dos colegas de trabalho do setor com a mudança para o SIPAC.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4, elemento flexibilidade .
	11, 12, 13, 14 e 15	Analisar a produção, reprodução e refinamento das práticas de forma individual.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4, elemento reflexividade .
Informações sobre o ambiente físico, social e as interações (contexto) – Parte C	16	Identificar momentos informais para trocar informações e ideias.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4, elemento informalidade .
	17, 20	Identificar práticas compartilhadas entre funções e grupos de trabalho.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4,

Categorias das questões	Numeração das questões	Objetivos das questões	Parte do referencial teórico utilizado na elaboração da questão
			elemento compartilhamentos .
	18	Identificar, a partir do usuário, se a UFPE investiu na infraestrutura física local, deixando-a adequada para a utilização do SIPAC.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4, elemento integração .
	19, 20	Analisar a produção, reprodução e refinamento das práticas de forma coletiva.	Seção 3 – Problematização, quando se trata do sujeito, objeto e contexto; seção 5 – Quadro Teórico, no subitem 5.4, elemento reflexividade .

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Essa pesquisa fez uso, como exposto, do método de triangulação de dados, que se trata de uma forma mais rica de coletar dados, garantindo uma maior credibilidade e confiabilidade nos achados científicos. Denzin (1978 apud Azevedo *et al* 2013, p. 4) traz que “a triangulação de dados significa coletar dados em diferentes períodos e de fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e detalhada do fenômeno”. Segundo Azevedo *et al* (2013, p. 1), “a triangulação surge como forma de amenizar problemas de credibilidade em pesquisas, ao adotar como estratégia de investigação, múltiplas visadas e métodos de obtenção de informações”. Como já descrito, os três métodos utilizados nessa pesquisa foram a análise documental, a observação participante e a entrevista semiestruturada.

4.3. Delimitação do corpus de pesquisa

O universo dessa pesquisa é de todos os servidores da Coordenação Administrativa de Portarias e Publicação (CAPP) da UFPE que utilizam o SIPAC. A CAPP é uma coordenação subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoas ligada à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida. As motivações de escolha dessa coordenação foram devido à frequência de uso do módulo Protocolo do Sistema SIPAC pelos servidores das seções, ressaltando que os mesmos o utilizam durante toda a carga horária de trabalho; à sua importância para a PROGEPE; pelo fato de seus servidores terem participado das palestras da implantação do SIPAC; e pelo fato de que o uso ineficiente do novo sistema reflete financeiramente nos servidores da instituição.

A pesquisa qualitativa tem por abordagem a não utilização probabilística dos dados, pois, “se faz pouco esforço para gerar uma amostra representativa”, de acordo com Cooper e

Schindler (2011, p. 171). E a amostragem é intencional, pois a pesquisadora selecionou os participantes que estão alocados na CAPP.

Contudo, estudaram-se, como amostra não probabilística, as atividades/práticas de duas seções contidas na CAPP: a Seção de Funções de Confiança (SFC) e a Seção de Apoio à Progressão Funcional (SAPF). Ambas interferem diretamente no âmbito financeiro dos servidores docentes e técnicos e foram fortemente impactadas com o surgimento do SIPAC. Todas as portarias de designação e dispensa de funções gratificadas da UFPE são lavradas pela SFC, culminando na implantação/exclusão de determinadas verbas pela Seção de Cálculo, outro setor de pessoal importante para a PROGEPE. Já na SAPF, são lavradas todas as portarias de progressão funcional e de incentivo à qualificação da universidade, impactando diretamente na carreira e na folha de pagamento dos servidores.

O quadro 6 mostra a descrição das seções, a quantidade de servidores que lá trabalham e que foram envolvidos nas entrevistas, seus códigos para fins de não identificação de suas respostas, além das atividades desenvolvidas pelas mesmas.

Quadro 6 – Descrição das seções/atividades desenvolvidas versus práticas no SIPAC

Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações				
Seção	Cargo do Servidor/ Nível do cargo	Código	Atividades desenvolvidas	Práticas a serem analisadas no SIPAC Protocolo
SFC	Servidor 1 – Secretário Executivo/Nível E	E1	1-Lavratura de portarias de designação, dispensa, nomeação de função, exoneração de função, recondução; substituição, progressão funcional e incentivo à qualificação;	1-Recebimento dos processos; 2-Controle; 3-Instrução; 4-Despacho; 5-Assinatura 6-Tramitação
	Servidor 2 – Técnico em Contabilidade/Nível D	E2		
SAPF	Servidor 3 – Assistente em Administração/Nível D	E3	2-Solicitação da assinatura das portarias; 3-Envio dos processos para publicação das portarias;	
	Servidor 4 – Auxiliar em Administração/Nível C	E4	4-Implantação no SIAPE; 5-Envio dos processos para a seção de cálculo.	

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de iniciar as entrevistas, propriamente ditas, foi entregue a cada candidato à entrevista o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE B), retirado do site do Comitê de Ética da UFPE e adaptado para essa pesquisa. Tal termo explica do que se trata toda a pesquisa, fazendo com que os candidatos entendam todo o processo. Os mesmos aceitaram em participar, assinaram as duas vias, e devolveram uma via para a posse da pesquisadora.

As entrevistas, com duração média de 40 minutos cada, foram realizadas no dia 20 de setembro pela manhã e tarde e no dia 07 de outubro, no primeiro expediente. Os servidores foram levados para outro ambiente para que não fossem expostos aos demais servidores da coordenação em estudo e para que os mesmos se sentissem mais a vontade em responder os questionamentos da pesquisadora. Após a finalização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e separadas por grupos dos sete elementos da aprendizagem socioprática já abordados anteriormente, conforme o quadro 5.

Os resultados foram analisados a partir dos achados dos dados da análise documental, observação participante e das entrevistas semiestruturadas. Analisou-se, ponto-a-ponto, os sete critérios expostos anteriormente, de forma detalhada, pois, entende-se nessa pesquisa que para que se alcance a aprendizagem socioprática, os sete elementos (integração, participação, reflexividade, autonomia, flexibilidade, informalidade e compartilhamentos de práticas, experiências e vivências) precisam coexistir no contexto social da Universidade Federal de Pernambuco.

Nos subitens a seguir, serão expostos o perfil dos entrevistados, bem como as análises entre os elementos balizadores e as respostas dos servidores envolvidos, com o objetivo geral de analisar como se dá o processo de aprendizagem baseada na prática, e, especificamente, identificar as práticas dos servidores com o sistema SIPAC Protocolo e compreender a reflexividade individual e coletiva a partir do compartilhamento das práticas administrativas.

5.1. O perfil dos entrevistados

Cada seção estudada conta com a atuação de dois servidores, ou seja, foram analisadas duas seções da CAPP, somando um total de quatro servidores entrevistados, os quais foram aqui chamados de E1, E2, E3 e E4 para não os expor. A SFC e a SAPF possuem um chefe de seção e um subordinado.

As questões 1 e 2 contribuíram com informações sobre os sujeitos envolvidos e delas extraiu-se informações sobre o perfil dos entrevistados.

Como mostra o quadro 7, os quatro servidores entrevistados possuem um nível de escolaridade superior ao que seus cargos exigem, ou seja, são pessoas que buscaram se capacitar ao longo de sua trajetória profissional, sendo, portanto, profissionais com plena capacidade reflexiva diante das mudanças tecnológicas que estão acontecendo no mercado e da utilização do novo sistema de processos eletrônicos na UFPE. Apenas um dos quatro servidores está em estágio probatório e os demais ou estão próximos ou passam dos dez anos de serviço público na universidade. Além disso, foi observado que são pessoas proativas, atuantes, interessadas em sempre estar aprendendo e conscientes de sua importância e da importância dos seus setores para a instituição a qual trabalham.

Quadro 7 – Relação entre cargos versus escolaridade dos entrevistados

Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações				
Seção	Cargo do Servidor/ Nível do cargo	Código	Escolaridade exigida pelo nível	Escolaridade do servidor
SFC	Secretário Executivo/Nível E	E1	Graduação	Mestrado
SFC	Técnico em Contabilidade/Nível D	E2	Ensino Médio	Graduação
SAPF	Assistente em Administração/Nível D	E3	Ensino Médio	Pós-Graduação
SAPF	Auxiliar em Administração/Nível C	E4	Ensino Fundamental	Graduação

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Diante disso, percebe-se um perfil propício ao estímulo do aprendizado na prática, ressaltando que além dos servidores, a instituição também precisa proporcionar um ambiente adequado às interações sociais e aos compartilhamentos de conhecimento. Além disso, a instituição precisa incentivar os processos de reflexão dos servidores e o acesso à informação para fazer disso uma constante e parte das práticas (WENGER, 1999, apud IPIRANGA *et al*, 2005).

A partir das observações da pesquisadora, percebeu-se um sentimento de stress e insatisfação por parte dos entrevistados diante de alguns aspectos da utilização do SIPAC, a saber: a lentidão do sistema, a queda da produtividade dos setores envolvidos, a forma de controlar os processos no SIPAC e a cobrança, por parte dos clientes internos, por uma maior agilidade na finalização dos processos para implantação no SIAPE.

O quadro 8 traz alguns trechos das falas dos entrevistados da insatisfação e do *stress*.

Quadro 8 – Trechos das falas que remetem à insatisfação e stress

Entrevistado	Relatos
E1	<p>“...eu acho que foi falha essa migração, e aí acabou que a gente assim.. não, a partir de tal dia você vai passar a usar o SIPAC”.</p> <p>“...posso afirmar que a produtividade da gente caiu muito com essa questão do sistema. Porque ele é muito lento né.. burocrático, que eu acho um sistema ainda burocrático. Algumas coisas necessitariam de uma revisão né.. e.. isso dificulta o trabalho nesse sentido. Porque a gente não tem a resposta no tempo que a gente quer”.</p> <p>“Agora, muitas coisas realmente deveriam ser revistas, porque é um bom sistema, mas ele é burocrático e o suporte dele é.. em termos de resposta, o feedback dele, porque a gente passa mais de 1 hora para fazer 1 processo, e eu não considero isso produtivo, na minha concepção né”.</p> <p>“Então, assim é.. pelo menos até então, eu não vejo que o sistema trouxe uma melhoria na produtividade né...”</p> <p>“...eu acho que o SIPAC ainda não oferece pra gente uma forma boa de controle dos processos”.</p>
E2	<p>“...primeiramente todo mundo reclamava, porque é um sistema lento”.</p> <p>“Como eu disse, o início foi sempre (risos).. até stressante, porque a gente tentava fazer as coisas e não conseguia”.</p>
E3	<p>“A gente trabalhava de um jeito, de uma maneira, há anos e de um mês pra o outro a gente tava trabalhando com processo eletrônico, quando nenhum setor sabia ao certo como mexer, como fazer, e apesar de ter havido treinamento, mas foi um treinamento muito.. muito vago que não nos possibilitou realmente trabalhar com ele na prática, sair do treinamento e você tá apto a trabalhar com o SIPAC na prática”.</p> <p>“...mas a chegada dele em si foi impactante”.</p> <p>“...a adaptação foi horrível. O início mesmo, porque como realmente não havia uma preparação, os processos foram chegando, ainda tinha também processo físico, então isso gerou uma lentidão no nosso trabalho. A gente conseguia fazer de processo físico mais ou menos 20.. 30 processos por dia, e com o SIPAC, nesse momento, a gente conseguia fazer uns 3 ou 4 por dia, então isso gerava uma frustração enorme na equipe toda, era reclamação o tempo todo, todo mundo stressado no trabalho, o dia todo, porque ninguém conseguia fazer nada”.</p>
E4	<p>“...ele não otimiza muito o tempo né..de você trabalhar nele”.</p> <p>“As práticas de instruir, despachar e assinar eram um pouco mais simples né.. no processo manual e passou a ser um pouco mais</p>

Entrevistado	Relatos
	<i>demorado no processo eletrônico, o que é meio estranho, porque era pra ser mais rápido né... você deveria ter mais agilidade né...</i>

Fonte: recorte das entrevistas.

Então, diante desse tipo de incômodo percebido, a pesquisadora interpretou que se trata de profissionais comprometidos com a instituição e que refletem sobre como as práticas podem ser melhoradas para evitar gargalos em seus processos.

5.2. Identificação dos sete elementos balizadores da Aprendizagem Socioprática na UFPE

5.2.1. Integração

Trazendo novamente a ideia da integração entendida para esse estudo, trata-se do planejamento adequado da implantação das novas práticas, da comunicação correta com as pessoas da instituição, do apoio técnico da instituição aos servidores que atuarão no novo sistema e da infraestrutura adequada que a instituição deve oferecer aos seus servidores usuários do sistema SIPAC.

Primeiramente, observou-se que não há uma compreensão, por parte dos servidores entrevistados, sobre o SIPAC, de maneira geral. Ou seja, o SIPAC não se resume ao módulo protocolo, conforme explicitado anteriormente. Na UFPE, serão implantados em torno de 20 módulos que compõem a complexidade de todo o sistema de informação gerencial. Além da observação participante e das entrevistas, a pesquisadora buscou informações sobre o SIPAC em manuais e no próprio site da universidade. De fato, constatou-se que o que é mais divulgado é o módulo protocolo, deixando os servidores carentes de uma visão geral sobre o sistema, seus módulos e seus benefícios à universidade. O quadro 9 retrata bem o conhecimento mais limitado dos entrevistados quando questionados se o SIPAC seria um sistema de informação gerencial.

Quadro 9 – Visão dos entrevistados sobre o SIPAC e sistema de informação gerencial

Entrevistado	Relatos
E1	<i>“Eu acho que é um sistema de informação sim... Então eu acho que, através do SIPAC, hoje você pode ter acesso a muitas informações, você pode acompanhar melhor tanto o processo, não só o processo, mas quanto a documentação, tudo o que tá sendo feito no processo.”</i>
E2	<i>“Olha, pelo serviço que a gente faz a gente tá mais direcionado a processos. Então em relação a gerenciar, eu não tenho muita informação”.</i>
E3	<i>“Na tomada de decisão em si.. eu não sei. é eu acho que não interfere na questão da tomada de decisão, mas sim no processo interno, no</i>

Entrevistado	Relatos
	<i>procedimento da tramitação do processo”.</i>
E4	<i>“O SIPAC...é um sistema que foi introduzido aí pra auxiliar né.. nas atividades rotineiras”.</i>

Fonte: recorte das entrevistas.

Outro ponto interessante de análise foi em relação à comunicação interna da universidade quanto à implantação do SIPAC. Na visão dos servidores, a comunicação foi falha, eles não foram informados de forma adequada. O quadro 10 mostra dois relatos, cujos quais, o primeiro (E1) resume bem a comunicação na implantação do SIPAC na UFPE e o segundo (E3), o entrevistado até idealiza como deveria ter sido essa comunicação.

Quadro 10 – Relatos sobre a comunicação interna na implantação do SIPAC na UFPE

Entrevistado	Relatos
E1	<i>“...a universidade que é um centro de disseminação da informação e tudo, deveria ter uma excelência nessa questão, mas eu não vejo isso como servidora esse tempo todo, eu não vejo que as informações aqui fluem bem. Então, em relação ao SIPAC, dentro da minha concepção, acho que houve falhas na questão da comunicação e até o próprio tempo que levou pra fazer isso, eu acho que foi muito pequeno, foi muito pouco. Deveria ter tido uma melhor preparação, uma melhor divulgação, uma melhor explicação do próprio sistema, de como ele funcionaria, qual a finalidade dele”.</i>
E3	<i>“...imagino eu que a gente deveria ter sido avisados alguns meses antes que a partir de tal mês seria implantado um novo sistema e que naqueles meses haveria uma preparação prática pra quando realmente ele começasse a funcionar, a gente ter aptidão pra utilizá-lo sem maiores problemas”.</i>

Fonte: recorte das entrevistas.

A universidade comunicou, através do site e em notas no próprio SIGA-processos que haveria a mudança para um sistema de processos eletrônicos, mas a sensação que deixou perante os servidores é que foi de forma repentina. Talvez, a intenção da UFPE foi comunicar às pessoas, porém a mensagem não aconteceu a contento. De fato, o que ocorreu foi um início de comunicação, porém de forma muito pontual diante da magnitude e mudança de cultura, a qual o processo físico estava saindo e dando lugar à utilização de processos eletrônicos.

Juntamente com a comunicação interna da chegada de um novo sistema, o planejamento e a migração entre sistemas também foi motivo de críticas pelos usuários. A universidade informou antecipadamente aos seus servidores qual seria o período de migração do SIGA para o SIPAC, tanto por e-mail, como através do site. Apesar disso, os servidores levantaram problemas ocorridos devido à essa migração e que afeta diretamente na prática de

controlar os processos nas caixas de processos recebidos do sistema. O quadro 11 mostra esses relatos.

Quadro 11 – Relatos sobre o planejamento e a migração entre os sistemas SIGA-SIPAC

Entrevistado	Relatos
E1	<p><i>“Não, eu acho que não teve não. Porque no geral eu acho que foi falha essa migração, e aí acabou que a gente assim.. não, a partir de tal dia você vai passar a usar o SIPAC.”</i></p> <p><i>“É.. quando o SIPAC foi criado e disponibilizado ele trouxe pra gente um monte de processos é.. físicos, o registro.. na realidade a informação do processo, ele não trouxe o processo em si, ele trouxe a informação de um número de processo né.. que teoricamente estariam conosco, só que são processos de anos.. tem processos que eu nem trabalhava aqui na universidade ainda e que constam vinculados ao meu setor e aí a gente pediu já pra retirar isso, que esses processos físicos não estão conosco e, possivelmente, já estão arquivados, estão no arquivo geral, mas assim nenhum trabalho em relação a isso já foi feito”.</i></p>
E2	<p><i>“Eu acho que não houve nenhum. Foi assim: te vira (risos)”.</i></p>
E3	<p><i>“E sobre a migração do SIGA pra o SIPAC, houve alguma, não sei, confusão de informação, mas que acabou trazendo.. o SIPAC trouxe processos antiguíssimos pras nossas caixas de entrada, que as pessoas até hoje não sabem o que fazer com esses processos antigos de 2010.. processos de 8 anos atrás.. de 7 anos atrás.. que ninguém sabe aonde tá e ninguém sabe o que fazer com esses processos. Então a migração em si deve ter tido também alguma falha, que trouxe uma certa “sujeira” pra o trabalho atual e isso impacta de alguma forma que ninguém sabe como resolver”.</i></p>
E4	<p><i>“Acho que não houve tanta, vamos dizer assim.. tanto planejamento. A gente simplesmente foi aos poucos se adaptando ao novo sistema e... basicamente isso assim”.</i></p>

Fonte: recorte das entrevistas.

Dessa forma, um servidor que recebe 10 processos no dia, quando acessa a caixa de processos recebidos, além dos 10 também constam muitos outros que vieram com a migração e que nenhuma atitude ainda foi tomada para sanar tal problema. A prática do controle, dessa forma, fica prejudicada.

Com a migração entre sistemas, a UFPE disponibilizou um suporte técnico, o qual, segundo o relato de E3: *“quando a gente precisou de um suporte de alguém que realmente entendia do sistema, esse suporte foi dado, a pessoa veio, tirou dúvidas, esclareceu algumas coisas..”*. Isso demonstra a tentativa da universidade em apoiar o usuário, mesmo de uma maneira mínima e inicial.

A infraestrutura física local inadequada também foi um ponto levantado para analisar o elemento integração nessa pesquisa. O quadro 12 mostra esse problema, através dos relatos dos servidores, que não é apenas da coordenação estudada, mas da UFPE como um todo.

Quadro 12 – Relatos sobre a infraestrutura física local

Entrevistado	Relatos
E1	“A estrutura física tá defasada né.. a gente tem computadores aí obsoletos , a gente tem.. inclusive até pouco tempo tinha servidor lá no setor que não tinha computador pra trabalhar . Tanto a estrutura física do equipamento em si quanto dos sistemas que a gente utiliza mesmo assim... a internet né.. o servidor é.. que as vezes a gente vai anexar um documento e passa meia hora lá girando , depois diz que comportamento inesperado”.
E2	“Olhe, eu acho que a melhoria seria em termos de rede... Nossos equipamentos são lentos também , então atrapalha um pouco também. Se tivesse equipamentos com melhores processadores e mais memória eu creio que seria muito mais rápido a utilização do SIPAC”.
E4	“Acredito que eles precisam fazer alguma melhoria pra o sistema ser mais rápido né ”.

Fonte: recorte das entrevistas.

Apesar dos pontos negativos levantados pelos entrevistados no quesito integração, percebe-se que a UFPE iniciou uma comunicação, através de e-mails e site; informou a migração, mesmo tendo trazido o problema dos processos antigos, “poluindo” as caixas dos usuários; e disponibilizou um suporte técnico aos usuários, ciente de que isso seria de suma importância para a integração e adaptação dos servidores ao sistema.

Conclui-se que o elemento integração existe, porém de maneira superficial. Apesar disso, E1 traz que pode haver melhorias nesse ponto e uma melhor interação entre o sistema e as necessidades da universidade. “Talvez precise de melhorias, de aperfeiçoamento e de uma melhor interação entre a necessidade da universidade e o próprio sistema, porque em alguns setores é.. eu vejo que ele não atende como deveria, mas eu acho que isso é só questão de ajuste mesmo” (E1). Para haver o desenvolvimento da aprendizagem socioprática na instituição, a mesma também precisa estimular um ambiente social saudável e, investir numa maior integração, só traria melhorias coletivas.

5.2.2. Participação

O elemento participação verifica se os servidores possuem abertura, na coordenação, de se expressarem e de opinarem sobre as atividades laborais, tanto perante a chefia, quanto perante os colegas de trabalho. Esse elemento é de grande importância na aprendizagem socioprática, pois identifica se os servidores se sentem a vontade de expor suas ideias e

mostrar suas melhores práticas no ambiente social, já que nesse contexto, as práticas precisam estar postas para gerar o aprendizado.

O quadro 13 traz os principais trechos das entrevistas, nos quais os servidores relatam suas experiências de participação na CAPP, quando os mesmos foram questionados se sentem que podem opinar na coordenação.

Quadro 13 – Relatos sobre as vivências de participação dos servidores na CAPP

Entrevistado	Relatos
E1	<i>“Eu acho que a gente tem abertura pra isso sim. As chefias da gente são bem é.. abertas né.. pra opiniões, pra sugestões, pra melhorias. Então eu me sinto e eu sempre procuro é.. entrar em contato com eles quando tem alguma coisa que foge da minha competência, digamos assim. E sempre tive uma boa recepção em relação a isso...”</i>
E2	<i>“Sim sim. Eles sempre me deram essa oportunidade”.</i>
E3	<i>“...a gente tem total abertura pra conversar com a chefia, pra é.. colocar o que a gente acha que pode melhorar é.. como já aconteceu de a gente detectar a ausência de um relato padrão pra CPPD e aí, eu, juntamente com coordenador, a gente desenvolveu um e repassou.. fez uma reunião com a CPPD e repassou pra eles. Então existe uma abertura pra que a gente possa melhorar os procedimentos internos.”</i>
E4	<i>“No nosso departamento, sim. Mas, a gente sabe que em outros departamentos da universidade não existe tanta flexibilidade né.. como por exemplo, o que eu fazia parte antes. Não havia tanta flexibilidade pra você poder tomar decisões. Mas aqui no nosso.. na CAPP a gente tem essa liberdade”.</i>

Fonte: recorte das entrevistas.

O relato de E3 até traz uma situação concreta, na qual, a ausência de um documento em um processo eletrônico, identificada por E3, gerou uma reunião e um trabalho em conjunto com o Coordenador da CAPP para elaboração do documento padrão. A participação ativa de E3 e o aceite do Coordenador confirma a abertura que os servidores da CAPP têm em expor suas ideias no ambiente social.

Através de seu depoimento, E4 faz um comparativo do seu antigo setor e da CAPP, atual coordenação em que está alocado. Em sua visão, na CAPP existe abertura para opinar e dar suas contribuições, fato que não ocorria em seu antigo setor dentro da universidade.

Percebe-se, então, que a chefia na figura do Coordenador estimula um ambiente participativo, dando voz a cada membro da equipe e reconhecendo a importância de cada um para o bom andamento das atividades da CAPP.

Diante disso, conclui-se que o elemento participação está presente na CAPP de forma bastante satisfatória, de acordo com as percepções da equipe.

5.2.3. Reflexividade

O elemento reflexividade aqui tratado destaca a produção, reprodução e refinamento das práticas no ambiente social, tanto de forma individual, quanto coletiva. Dois dos objetivos específicos desse estudo foi compreender como se dá a reflexividade individual e coletiva, essa última, através dos compartilhamentos das práticas no SIPAC protocolo na CAPP.

Para compreender como se dá essa reflexividade no ambiente estudado, ou seja, como os servidores, a partir das práticas absorvidas conseguem reapreciá-las a ponto de melhorá-las ou mantê-las, de acordo com suas intenções, foram realizadas sete perguntas na entrevista sobre essas práticas e o ambiente social, bem como a observação participante da pesquisadora contribuiu muito para todo o entendimento.

No início do ano de 2019, a UFPE realizou treinamentos de auditórios para toda a comunidade de servidores que iriam utilizar o SIPAC protocolo, porém o sentimento que os entrevistados têm é de que foi mais uma apresentação do módulo do que um treinamento específico de como utilizar passo-a-passo o sistema. A expectativa das pessoas era de que passariam por um treinamento específico e de acordo com as peculiaridades de cada setor. “A gente teve uma *é.. que eles intitularam como treinamento, mas na realidade foi uma apresentação...*”(E1) Dessa forma, diante da falta de um treinamento mais denso sobre o assunto, os servidores começaram a produzir as práticas necessárias de receber processos, instruir, controlar, despachar, assinar e tramitar eletronicamente por si mesmos. “O que ajudou mais foi a *experiência em informática e procurar saber das coisas por si mesmo*” (E2). A identificação dessas práticas foi o primeiro objetivo específico desse estudo e isso foi possível a partir da observação participante.

O quadro 14 mostra alguns depoimentos de como foi o momento inicial de quando os servidores se viram diante de uma nova forma de trabalho somado a um treinamento menos aprofundado sobre o assunto.

Quadro 14 – Depoimentos sobre o início da utilização do SIPAC Protocolo

Entrevistado	Relatos
E1	<i>“...o desenvolvimento a gente foi construindo né.. dentro da lógica e da necessidade de cada um”.</i>
E2	<i>“O início foi sempre (risos).. até estressante, porque a gente tentava fazer as coisas e não conseguia, mas aos poucos que a gente foi aprendendo e vendo também como fazer mais fácil e melhor.. então foi fluindo, foi fluindo”.</i>

Entrevistado	Relatos
	<p><i>“No início, era totalmente diferente do que estou fazendo hoje. Errei muito”.</i></p> <p><i>“Mas, com o tempo a gente foi vendo formas mais fáceis de fazer o mesmo serviço. E aí ficou mais fácil agora e assim, tá juntando a experiência que a gente já tem com o SIPAC com também a melhora do sistema, que eu vi que também houve uma certa melhora”.</i></p>
E3	<p><i>“Eu melhorei minhas práticas no SIPAC com o tempo mesmo.. fui mexendo aqui e ali.. pra otimizar meu uso”.</i></p> <p><i>“A gente trabalhava de um jeito, de uma maneira, há anos e de um mês pra o outro a gente tava trabalhando com processo eletrônico, quando nenhum setor sabia ao certo como mexer, como fazer, e apesar de ter havido treinamento, mas foi um treinamento muito.. muito vago que não nos possibilitou realmente trabalhar com ele na prática, sair do treinamento e você tá apto a trabalhar com o SIPAC na prática. Isso a gente foi desenvolvendo ao longo dos dias.. Então a gente foi adquirindo conhecimento realmente na prática...”</i></p>
E4	<p><i>“A gente não sentou muito pra discutir não. A gente foi vendo os problemas, identificando eles e tentando resolver no momento, da melhor forma e passou a.. tipo.. criar um padrão né.. de como resolver o problema. Foi mais na prática mesmo. Na prática a gente desenvolveu os novos métodos”.</i></p>

Fonte: recorte das entrevistas.

Percebe-se que o início das atividades no SIPAC foi tumultuado, mas, apesar de um certo sentimento de insegurança ter permeado o cenário, os servidores da CAPP, como proativos que são, buscaram entender, a seu modo, todo o funcionamento do sistema, na tentativa, primeiramente, de produzir as práticas necessárias que compõem o fluxo dos processos.

Após esse primeiro momento de impacto, os servidores já se percebem adaptados às práticas do sistema. *“a gente já tem conhecimento... em termos do procedimento a gente já tá adaptado, a gente já tem conhecimento, é.. e a gente até entende um pouco a lógica do sistema. Agora, muitas coisas realmente deveriam ser revistas, porque é um bom sistema, mas ele é burocrático”.* (E1)

A partir do entendimento das práticas por parte dos servidores da CAPP, acontece o refinamento das mesmas, momento que ocorre a reflexão na ação, ou seja, mesmo diante das atividades recursivas do dia-a-dia, os servidores possuem capacidades reflexivas para melhorar ou manter as práticas, de acordo com suas intenções. A intenção dos servidores é melhorar sua produtividade, indicador que diminuiu consideravelmente diante da lentidão do sistema, conforme um trecho do relato de E1, corroborado nas demais entrevistas: *“posso afirmar que a **produtividade da gente caiu muito** com essa questão do sistema. Porque ele é*

muito lento né... porque a gente passa mais de 1 hora para fazer 1 processo, e eu não considero isso produtivo, na minha concepção né”. Para aumentar essa produtividade, as práticas no SIPAC precisam ser otimizadas. E é esse o foco dos servidores da CAPP. Isso constata o que Giddens (2009) defende quando expõe que a reflexividade atua nos atores humanos tanto em atividade repetidas como em situações novas, inovações, adaptações e rupturas.

O quadro 15 traz relatos dos servidores sobre como melhoram as práticas, ou seja, como se dá a reflexividade individual, mostrando o alcance do segundo objetivo específico desse estudo. Nesse quadro, os servidores mostram os problemas e as possíveis saídas para melhorar as práticas, tanto os caminhos otimizados já em uso, como sugestões para um futuro próximo.

Quadro 15 – Reflexividade individual dos servidores da CAPP

Prática	Entrevistado	Relatos
Controlar	E1	<p><i>“Eu tenho perspectivas positivas em relação ao SIPAC, eu acho que o SIPAC é um sistema mais abrangente do que o que a gente tinha, mas eu acho que o SIPAC ainda não oferece pra gente uma forma boa de controle dos processos. Então, eu acho que nesse ponto, não sei especificamente como isso se daria, mas eu acho que tinha que ter uma análise maior, mas a gente não consegue ter um controle efetivo dos processos que a gente manuseia, manuseia não, dos processos que a gente faz né.. porque quando o processo volta pra minha caixa de entrada ele se mistura com mais 100 processos que estão lá.. então assim, ele não tem uma forma lógica. As vezes você consegue localiza-lo no começo da primeira página, as vezes ele tá no final da página. Então, por que, porque ele, dentro da lógica do SIPAC ele obedece uma lógica pela data de entrada. A lógica dele é pela data de entrada, que aí dificulta nossa vida nesse sentido... E aí, embora ele tenha disponível.. é.. a função de você criar pastas, mas de qualquer forma, mesmo que você coloque o processo dentro daquelas pastas ele não sai da caixa de entrada”</i></p> <p><i>“Eu particularmente, eu anoto tudo. Porque assim, eu preciso de informações, então eu prefiro colocar numa folha né, eu tenho uma folha tipo um rascunho diário, e aí eu anoto o número do processo, os interessados.. eu tenho um retrabalho e eu acho que muita gente faz dessa forma, entendeu? Porque como eu preciso também de informações de outros sistemas, eu não posso tá com 4 sistemas abertos ao mesmo tempo, porque as vezes até o</i></p>

Prática	Entrevistado	Relatos
		<p><i>próprio sistema cai. Aí, eu compilo essas informações num papel e depois eu vou trabalhando. É mais ou menos dessa forma”.</i></p>
	E3	<p><i>“O meu colega de trabalho descobriu as gavetas na mesa virtual do SIPAC, aí a gente agora divide os processos nas gavetas pra facilitar nosso trabalho”.</i></p> <p><i>“Pronto, a gente trabalha com a mesa virtual no SIPAC, que E4 descobriu esse caminho e ele descobriu também as gavetas, então quando chega processo na caixa de entrada, ele se encarrega de receber todos e de separar nas gavetas, então ele abriu gavetas com o meu nome e com o nome dele e com as divisões também de tipo de progressão. Isso foi passado pra o grande grupo. Agora, não sei como cada um resolveu trabalhar, mas foi passado pra todos. Isso soma sim na minha aprendizagem”.</i></p>
	E4	<p><i>“A gente introduziu as gavetas né... que tem no SIPAC. Pra gente poder dividir os processos por categorias, por exemplo, os processos que vão ainda ser feito portarias, os processos que já foram assinados e que vão ser implantados, processos com pendências, processos manuais que ainda existem né.. Logo no começo a gente simplesmente recebia o processo, trabalhava com ele, sem nenhum tipo de divisão né... e aí isso se tornava um pouco confuso, a gente acabava tendo retrabalho e as vezes até um fazia trabalho que o outro já tava fazendo.. aí tinha que cancelar um”.</i></p>
Instruir	E2	<p><i>“Quando a gente apertasse no número do processo, já fosse direto pra ele, aonde ele estivesse (risos). Se a gente tivesse acesso, tá no meu setor o processo, então cada passo que eu faço eu tenho que ir pra mesa virtual pra depois achar o processo pra depois entrar no processo. Mas, pronto, quando eu terminasse de fazer uma atividade, se o processo tivesse comigo e eu clicasse no número do processo, ele já poderia ir direto pra o processo pra eu anexar outro documento.. são vários cliques até chegar no processo, ta entendendo? E cada clique ainda demora”.</i></p>
	E4	<p><i>“porque tem muitos cliques né... tem que apertar muitas vezes assim pra fazer uma coisa simples como adicionar um documento ao processo. Eu acho que é desnecessário, totalmente desnecessário”.</i></p> <p><i>“de um modo geral o layout eu acho um pouco... não muito claro. Poderia ser mais adaptado às necessidades do setor. E poderia dar essa opção de você customizar o layout, tipo arrastar tal link pra cá, tal link pra cá...fazer um layout customizado pra você fazer as atividades mais</i></p>

Prática	Entrevistado	Relatos
		<i>rápido”.</i>
Despachar	E3	<p><i>“Utilizo coisas fora do SIPAC, como o bloco de notas pra digitar o despacho e só copiar e na hora de inserir o despacho só colo em todos os processos”.</i></p> <p><i>“Poder conseguir incluir as portarias e os despachos de forma mais prática sem ter que adentrar tanto em casa processo pra poder enviar tudo de uma vez”.</i></p>

Fonte: recorte das entrevistas.

De fato, o SIPAC peca no tocante à gestão de controle de processos. Alguns servidores, como uma alternativa, utilizam um caderno para anotar os números dos processos e não “perdê-los” em meio aos demais. Já outros, criaram o que chamam de “gavetas” para guardar os processos recebidos, não fazendo uso, portanto, do caderno de anotações e, evitando o equívoco de trabalhar duas pessoas em um mesmo processo e ter de cancelar depois. Esse foi um exemplo claro de refletir na ação, ou seja, praticando a ação os servidores refletiram o que estavam desenvolvendo a ponto de achar os melhores caminhos de concluir os trabalhos. O mesmo ocorre com as práticas de instruir e despachar, as quais os servidores dão sugestões de melhorias, na tentativa de diminuir o número de cliques e melhorar o layout, agilizando a conclusão do processo.

O quadro 16 mostra, através do compartilhamento das práticas, a reflexividade coletiva dos servidores da CAPP, ou seja, todas as práticas que foram refinadas coletivamente, através de reuniões entre os servidores ou de conversas informais, nas quais se compartilham dúvidas, ideias, descobertas e melhores práticas e a equipe de apoio técnico do sistema SIPAC. Os entrevistados afirmaram que isso somou positivamente no seu aprendizado. A análise desses depoimentos foi o terceiro objetivo específico desse estudo, os quais comprovam a reflexividade coletiva através dos compartilhamentos das práticas.

Quadro 16 – Reflexividade coletiva dos servidores da CAPP

Prática	Entrevistado	Relatos
Instruir	E1	<p><i>“Eu tô na instrução do processo e eu preciso adicionar alguns documentos pra embasar minhas informações, meus despachos. Então, quando eu peço pra adicionar documentos em lote, quando eu termino de adicionar é.. o sistema não me permite voltar para o processo. Entendeu? Então eu tenho que entrar na caixa de entrada, porque ele não tem simplesmente não tem um link que você volte pra o processo em si, é o processo em si, então eu tenho que entrar novamente e procurar o processo e aí é.. em um outro momento eu preciso anexar documentos</i></p>

Prática	Entrevistado	Relatos
		<p><i>que precisam de uma informação específica que eles tem um campo lá identificador, então quando eu incluo individualmente, aí isso é possível porque eu já dou o despacho e lá embaixo só me dar a possibilidade de movimentar processo. Então, eu dou o despacho, anexando um documento pra poder movimentar sem precisar voltar pra o processo. Aí, assim, são coisas que tornam a sistemática mais burocrática, o sistema mais burocrático e o tempo de serviço da gente aumenta bastante, considerável entendeu?”</i></p>
	E2	<p><i>“...anexar o documento novo sempre pra poder botar todos os dados, mas como a minha portaria é mais simples, então eu tô utilizando colocar os documentos em lotes que é mais rápido, ta entendendo?”</i></p>
Despachar	E1	<p><i>“Vamos supor os despachos que a gente fazia né.. dentro do que a gente tinha entendido, inicialmente, a forma como a gente dava o despacho era muito burocrático, porque a gente dava o despacho, tinha que ir em outra aba pra autenticar o despacho, aí depois você não tinha o retorno para o processo, a gente tinha que entrar na caixa de entrada.. procurar.. tudinho. Aí, então, depois de algumas conversas, a gente até solicitou uma pessoa do NTI aqui.. ele disse que existia uma outra possibilidade que era a gente anexar o despacho como documento e isso também possibilitou que, de repente, a gente tendo algum equívoco nesse despacho, a gente retiraria ele do processo. Situação em que, no início, a gente não conseguiria”.</i></p>
	E2	<p><i>“Pronto, outro procedimento é o despacho que antes eu fazia o despacho no fim que aí você teria que entrar em adicionar lá já no final pra quando fosse mandar o processo.. isso demorava muito. Agora não, eu anexo o despacho como documento também e até facilita, porque o despacho que não é documento você não pode tirar do processo, já o despacho que é documento, que a gente anexa como documento a gente pode tirar. Mas, isso foi com o tempo, aprendendo..”</i></p>
Assinar	E1	<p><i>“...outra dificuldade que a gente teve foi na questão da assinatura das portarias. Porque o que é que o sistema traz? Hoje ele tem 2 módulos, a gente trabalha com 2 módulos né.. você tem 2 possibilidades de trabalhar a mesma coisa, mas em janelas diferentes né.. com disposição diferentes. Então, em uma disposição, aí é bem engraçado, porque muita gente liga pra gente só pra saber disso. Porque em uma disposição você vê a portaria assinada efetivamente, e outra disposição você vê lá a informação que ela foi assinada, mas você não tem acesso ao documento assinado. Então isso é outro detalhe que a gente é.. procurou entender, mas até então</i></p>

Prática	Entrevistado	Relatos
		<p>não nos deram uma explicação assim que satisfizesse essa indagação”.</p> <p><i>“A gente descobriu outro caminho que foi a questão da assinatura das portarias, que foi uma coisa que surgiu daqui né.. é.. que a gente levou e procurou um representante do NTI aqui na reitoria, e a gente sentou e fez alguns testes, e aí.. é.. adotou-se uma forma de preenchimento. Como eu te falei assim a questão da disposição de aparecer o documento de forma diferente, isso dificulte para os servidores, os interessados do processo que não têm esse conhecimento que a gente tem, porque a gente foi atrás e descobriu”.</i></p>
	E2	<p><i>“E também tem o fato de assinar vários documentos ao mesmo tempo, não tá assinando toda vez que aí já seria cliques a menos ta entendendo? Então eu junto vários documentos que eu anexo e só assino no final. Até 50 assinaturas de uma vez. Isso somou totalmente na minha aprendizagem”.</i></p>
Tramitar	E1	<p><i>“Depois que a pró-reitora recebe e assina lá o processo, eles devolvem pra gente, na realidade esse sistema foi um fluxo que mudou depois do eletrônico, por que, porque antigamente eles devolviam pra gente, pra gente retirar a via do servidor e ajustar o processo físico. Com o SIPAC, a PROGEPE está enviando diretamente para a Seção de Cálculo Financeiro. Então o processo não volta mais pra gente. Isso também foi uma provocação nossa aqui, porque inicialmente a PROGEPE ficou devolvendo os processos pra gente, e aí a gente foi lá conversar, porque viu que não tinha lógica o processo voltar só pra constar um despacho de encaminhamento para a Seção de Cálculo né.. antigamente tinha um fundamento, porque a gente tinha que tirar a via do servidor, a gente tinha que dar o despacho manualmente no processo, mas hoje em dia isso não se precisa. Então, no próprio despacho que a gente da para a PROGEPE, a gente diz que após a assinatura da portaria, já encaminhe para a Seção de Cálculo. Então isso foi um fluxo que mudou com o advento do SIPAC. A sugestão partiu daqui. Então, a pró-reitora assina a portaria, e o pessoal da secretaria já da um despacho né.. e envia o processo para a Seção de Cálculo Financeiro”.</i></p>
	E2	<p><i>“Antigamente, devolvia pra nosso setor e aí nós mandávamos pra Seção de Cálculo Financeiro. Agora, eu já coloco um despacho que depois de assinar...já pode enviar direto pra o.. Seção de Cálculo Financeiro. E aí, a partir daí, já não é mais com a gente o processo. Isso foi uma otimização”.</i></p>

Fonte: recorte das entrevistas.

A atividade de anexar documentos em lote, na prática de instruir processos, funciona de formas diferentes entre os dois entrevistados da SFC. Essa atividade foi descoberta coletivamente, porém, E2 se adaptou melhor devido a natureza dos processos que trabalha.

Anexar o despacho como documento também foi uma atividade, dentro da prática de despachar, descoberta coletivamente e refinada por todos os envolvidos.

A prática de assinar envolve duas atividades: a assinatura das portarias que é feita pela pró-reitora e a assinatura dos demais documentos que é feita pelos servidores da CAPP. Em relação à assinatura da portaria, os servidores estavam angustiados por não conseguir enxergar o documento assinado. Por isso, eles refletiram sobre o problema e, através de conversas, reuniões e testes adotaram o caminho que mostra a portaria já assinada pela PROGEPE. No tocante à assinatura de documentos, os mesmos agora conseguem assinar vários documentos ao mesmo tempo. Essa descoberta também foi coletiva.

Com o advento do SIPAC, a prática de tramitar os processos, por exemplo, de substituição de chefia, passou por uma mudança em seu fluxo, o qual anteriormente, após a assinatura da portaria, a PROGEPE devolvia o processo à SFC para que eles despachassem para a Seção de Cálculo Financeiro. Após reuniões entre a SFC e PROGEPE, o fluxo modificou, tornando o procedimento mais rápido, o qual a PROGEPE já encaminha o processo diretamente à SCF. Isso também foi um questionamento coletivo da SFC para a PROGEPE.

O que se percebe é a presença da reflexividade individual e coletiva na CAPP tanto por necessidade e pela intenção dos servidores em dar andamento aos seus trabalhos, como pela falta inicial de um treinamento específico e denso sobre todas as funcionalidades do SIPAC protocolo. Talvez se tivesse tido, inicialmente, uma integração bem elaborada na implantação do sistema, a reflexividade dos servidores, ou seja, a capacidade de pensar, repensar e refinar as práticas, estaria voltada para o aprofundamento maior na utilização do SIPAC. Pois já teriam noções básicas do funcionamento desse sistema, alcançando a celeridade e a eficiência almejada da universidade quanto administração pública. Ou seja, os servidores precisaram, primeiramente, descobrir como funcionava o sistema, o que já demorava muito e retirava o tempo para outras atividades, para só depois começar a refinar as práticas no mesmo e otimizar o uso.

5.2.4. Autonomia

Analisar o elemento autonomia é verificar se os servidores da CAPP possuem poder de decisão no dia-a-dia do trabalho. É entender quais as percepções deles sobre isso e de quê

forma essa autonomia está posta no ambiente social. Ressalta-se aqui que, como a pesquisa foi realizada em uma instituição pública, a questão da tomada de decisões também fica muito atrelada ao que está positivado em lei. Todo servidor público só pode fazer o que está escrito na legislação. Todavia, o que se analisa aqui é quando os processos não seguem seus fluxos de forma correta e dentro da normalidade e da legalidade.

O quadro 17 mostra as percepções dos servidores sobre seu grau de autonomia na coordenação, ou seja, como eles se enxergam em relação a sua capacidade de tomar decisões sobre as práticas e se há autorização da chefia imediata para que os mesmos tomem as decisões quando surge algum tipo de gargalo no fluxo de suas atividades.

Quadro 17 – Relatos sobre capacidade e autorização para decidir

Entrevistado	Tomada de decisão	Relatos
E1	Capacidade	<i>“...eu e meu parceiro, a gente pôde e tem condições de ter conhecimento detalhado em relação ao que a gente faz. Então eu me sinto apta em tomar decisões, porque eu tenho o conhecimento necessário.”</i>
	Autorização	<i>Agora, e algumas situações específicas, quando a legislação traz a situação, eu já questiono direto, sem passar pelas minhas chefias. Porque isso já foi acordado verbalmente. E aí eu faço os questionamentos, e aí eu interrompo o fluxo né.. para que as situações, os problemas sejam sanados, e depois aí.. a não ser que seja alguma coisa que não está dentro da legislação e precise de um posicionamento um pouco subjetivo, digamos assim, aí eu mando pra diretoria.</i>
E2	Capacidade	<i>“Me sinto. Porque eu já tô há muito tempo fazendo a mesma coisa, tá entendendo.. e também com pessoas que já tinham o conhecimento. Então, eles já me ensinaram muita coisa e com isso, também praticando, eu consegui adquirir esse conhecimento.”</i>
	Autorização	<i>“Sim. Eu sempre procuro resolver só e depois se eu não conseguir, então eu vou ao meu superior.”</i>
E3	Capacidade	<i>“Pela experiência no tempo, na função, na atividade é.. e pelo que é me colocado é.. eu me sinto capacitada a desenvolver.”</i>
	Autorização	<i>“Quando tem algum problema, geralmente, eu resolvo diretamente com o setor com quem ocorreu o problema e, muito raramente, eu preciso passar pra o coordenador. Se eu resolver passar, é mais por uma questão de deixa-lo informado sobre o que tá acontecendo. Mas, não por uma necessidade de ajudar a resolver a questão”.</i>
E4	Capacidade	<i>“Porque eu tive um bom entendimento tanto do curso de administração e também já domino a prática das</i>

Entrevistado	Tomada de decisão	Relatos
		<i>atividades e me sinto capacitado sim</i> ”.
	Autorização	<i>“Aqui sim. No nosso departamento a gente tem essa liberdade de, vamos dizer, de... é delegado a gente esse poder de tomar decisões”</i> .

Fonte: recorte das entrevistas.

Os entrevistados se sentem capacitados em tomar decisões nos setores pela experiência que eles possuem e pelo tempo de serviço na UFPE. Em relação à autorização para decidirem e solucionar problemas, os mesmos afirmaram que são autorizados a resolver, de forma legal, os gargalos nos setores e que sempre tentam resolver sozinhos, apenas solicitando o apoio do Coordenador em casos mais extremos ou para deixá-lo informado do que está acontecendo na CAPP.

Dessa forma, é notório que o elemento autonomia se faz presente na CAPP de maneira concreta nas percepções dos servidores entrevistados, deixando a equipe à vontade para ser proativa e solucionar os problemas que surgem na realização de suas práticas com os processos no SIPAC. Todavia, mesmo com a capacidade para decidir e estando autorizados para, os servidores precisam sempre se ater ao que está positivado na legislação. Isso é intrínseco às organizações do setor público. Pode-se, afirmar, então, que o elemento autonomia existe na CAPP, porém de forma mais branda devido ao princípio constitucional da legalidade.

5.2.5. Flexibilidade

O elemento da flexibilidade trata de como os servidores se adaptam a situações atípicas em seu contexto social. Apesar de esse estudo estar voltado ao setor público, no qual a flexibilidade pode, de certa forma, estar comprometida pela questão da legalidade dos atos administrativos, os servidores precisam solucionar os problemas que surgem no trabalho, até mesmo para atingir a excelência na prestação do serviço.

Nesse sentido, o quadro 18 demonstra a proatividade dos entrevistados da coordenação, a partir do momento que os mesmos buscam solucionar situações, e apenas repassam os casos ao superior hierárquico, quando não conseguem resolver sozinhos.

Quadro 18 – Depoimentos dos entrevistados sobre adaptação a situações atípicas

Entrevistado	Relatos
E1	<i>“...se for dentro do contexto que eu trabalho, eu tento resolver. Então eu vou atrás de chefias, eu vou atrás de legislação é... eu procuro me cercar de toda a legislação possível né.. pra poder fazer todos os</i>

Entrevistado	Relatos
	<p><i>questionamentos e tentar resolver”.</i></p> <p><i>“...essa adaptação foi um pouco forçada, na realidade né.. Foi lenta, mas a gente teve que, dentro do que a gente tinha de conhecimento né... a gente teve que correr atrás de informações, de ver funcionamento de sistema...a gente teve que descobrir novos caminhos.. então eu acho que a seção foi muito proativa em relação a isso. Isso foi uma dificuldade geral e a gente aprendeu junto. A seção foi muito proativa em relação a buscar soluções, conhecer novos caminhos, conhecer outras possibilidades, ver as limitações, provocou mudanças é.. junto a gestão do SIPAC né.. algumas foram atendidas, outras não até agora”.</i></p>
E2	<p><i>“...eu tento ver quem são os responsáveis pela atividade, assim, quem já tem uma certa experiência e vou procurar saber deles é.. o que eles já fizeram ou então eu procuro também ver detalhes nos sistemas que nós usamos pra ver como foi feito anteriormente.. o histórico”.</i></p> <p><i>“Primeiramente, todo mundo reclamava, porque era um sistema lento... foi tudo difícil de se conseguir utilizar e aos poucos que a gente ia aprendendo”.</i></p>
E3	<p><i>“Eu tento resolver primeiro através da comunicação. Entrando em contato com o setor envolvido, é.. ou com o interessado do processo envolvido.. contato telefônico ou por e-mail. E aí ver o que é que tem de errado pra poder resolver”.</i></p> <p><i>“A adaptação foi horrível. ...isso gerava uma frustração enorme na equipe toda, era reclamação o tempo todo, todo mundo stressado no trabalho, o dia todo, porque ninguém conseguia fazer nada. E a lentidão dele era enorme”.</i></p>
E4	<p><i>“E.. sempre que não consigo resolver eu peço ajuda né.. do pessoal, dos superiores né.. chefe, diretores..e a gente sempre consegue resolver”.</i></p> <p><i>“No início a gente teve que criar novas rotinas, porque.. principalmente a questão do recebimento que era feito pelo bolsista né.. aí a gente passou a receber, a gente mesmo né.. As práticas de instruir, despachar e assinar eram um pouco mais simples né.. no processo manual e passou a ser um pouco mais demorado no processo eletrônico, o que é meio estranho, porque era pra ser mais rápido né... você deveria ter mais agilidade né..”</i></p>

Fonte: recorte das entrevistas.

Sobre a adaptação ao novo sistema, E4 traz que a prática de receber processos é, de fato, uma atividade nova, pois anteriormente quem a fazia eram os bolsistas da coordenação, os quais pegavam os processos em mãos, assinavam o protocolo de recebimento, entravam com suas senhas no sistema SIGA-PROCESSOS e recebiam eletronicamente apenas a numeração do processo, pois era totalmente física sua movimentação. Todavia, hoje, os servidores é quem recebe com seu login e senha. Então, eles precisaram se adaptar a esse novo formato. Nesse mesmo assunto, E4 aborda que as práticas de instruir, despachar e

assinar ficaram mais demoradas, somando outro fato a que os servidores precisaram se adaptar.

Em relação às práticas no SIPAC, houve a necessidade dos servidores irem à busca das informações, diante da falta de conhecimento inicial das funcionalidades do sistema. Como se trata de uma equipe proativa para todas as atividades da coordenação, com as práticas do SIPAC não podia ser diferente: os servidores pesquisaram no manual do SIPAC no site da UFPE, tiraram dúvidas com a equipe de apoio técnico, procuraram informações com servidores de outras seções que estavam mais inteirados do sistema. Esse tipo de comportamento e de flexibilidade é uma constante em todas as situações na CAPP, não se restringindo às práticas do SIPAC.

Apesar dos elementos da autonomia e flexibilidade existirem na CAPP, em organizações públicas os mesmos precisam ser ajustados, como defende Maden (2012). Como as organizações públicas possuem a característica dos seus atos estarem vinculados a uma legislação, a autonomia e a flexibilidade se tornam menos fluidos no ambiente social, cabendo ao gestor da equipe, nas práticas que forem de sua competência, estimular isso no grande grupo. É um desafio atual na gestão pública, o qual no ambiente da CAPP, conforme observado, vem sendo muito bem trabalhado e fortalecido, o que faz com que os servidores da coordenação fiquem mais seguros e dominem suas atividades, solucionando-as de forma mais rápida e correta.

5.2.6. Informalidade

Os ambientes informais saudáveis são enriquecedores para o aprendizado acontecer. Esse tipo de cenário faz com que os indivíduos se sintam a vontade e motivados a trocar ideias e experiências sobre um determinado assunto. As organizações também podem estimular essa informalidade entre os funcionários a ponto de propiciar um contexto adequado à aprendizagem coletiva.

Os momentos informais na CAPP se fazem sempre presentes através da troca de ideias no meio do expediente, do café no intervalo das atividades e das próprias reuniões que acontecem internamente. Esse contexto é bastante estimulado pelo próprio Coordenador. Os autores Brown e Duguid (1991) reforçam que as organizações também possuem o papel de estimular essas relações informais entre os seus funcionários. No caso da CAPP, tanto os servidores quanto o coordenador da equipe reforçam amplamente essa informalidade pra a troca de informações e experiências.

Com o advento do SIPAC, os debates informais ficaram até mais frequentes, diante da morosidade do sistema. Nesse ínterim, os servidores tentam criar caminhos que otimizem suas práticas na plataforma. Entre uma prática e outra no sistema, os servidores se juntam para um bate-papo, tiram dúvidas sobre um procedimento ou outro em meio a um ambiente saudável e descontraído.

O quadro 19 mostra o relato dos servidores em relação a esses momentos informais que acontecem na coordenação.

Quadro 19 – Relatos sobre os momentos informais na CAPP

Entrevistado	Relatos
E1	<i>“O que existe é o seguinte: se a gente tiver alguma dificuldade, e alguém provocar, aí para-se pra tentar resolver. Ou então se alguém descobre entre aspas, alguma coisa que facilite a vida dele, ele compartilha pra tentar ver se pode ajudar o outro também”.</i>
E2	<i>“...o nosso setor tem as baias curtas né.. então dá pra você perguntar diretamente de onde você se encontra. Então, facilita. Sempre que tem uma dúvida ou então quando eu descubro alguma coisa que eu não, que as outras pessoas ainda não sabem eu dou essa informação, ou então recebo informação delas pra poder melhorar o fluxo”.</i>
E3	<i>“Sempre alguém fala alguma coisa que poderia ser de um jeito ou poderia ser de outro, que poderia melhorar. Sempre existe alguma conversa sobre o SIPAC, principalmente quando ta lento e as pessoas não conseguem fazer, sempre alguém diz alguma coisa que poderia ser de uma forma ou de outra. Geralmente se alguém descobrir alguma coisa nova, compartilha”.</i>
E4	<i>“Debates informais, sim. A gente já.. pouco a pouco a gente vai aprendendo alguma coisa interessante do sistema, a gente sempre se manifesta né... e tenta comunicar aos colegas pra adotar um novo método assim”.</i>

Fonte: recorte das entrevistas.

O que E2 tenta explicar quando relata que “o nosso setor tem as baias curtas né.. então dá pra você perguntar diretamente de onde você se encontra. Então, facilita”, é que o layout da coordenação é um facilitador desse ambiente informal e da comunicação, pois as divisões por salas foram retiradas e, agora, é como se todos estivessem em uma mesma sala. Para a informalidade e compartilhamento, essa ação foi benéfica.

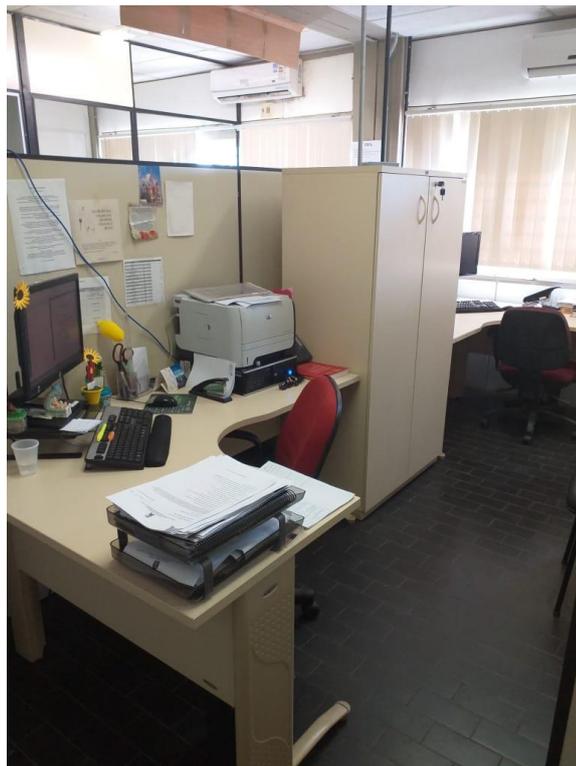
As figuras 15 e 16 mostram o ambiente interno da coordenação. Percebe-se que, de fato, as divisórias, as quais são tratadas por E2 como baias, não isolam as salas, facilitando a comunicação e a informalidade entre todos os servidores. Essas figuras comprovam as falas de E2.

Figura 15 – Visão geral do ambiente interno da CAPP



Fonte: registro fotográfico da pesquisadora.

Figura 16 – Estrutura física de uma seção da CAPP



Fonte: registro fotográfico da pesquisadora.

A figura 15 traz uma visão geral da CAPP, mostrando as divisórias e o corredor interno que liga as seções. Já a figura 16 mostra a configuração de uma seção da CAPP. Não se pode afirmar que o ambiente físico de trabalho é o ideal, porém nessa coordenação, a equipe trabalha muito próxima, fisicamente, e muito integrada, facilitando a informalidade e tornando o ambiente rico para a aprendizagem socioprática.

5.2.7. Compartilhamentos de práticas

Compartilhar práticas no ambiente organizacional leva ao aprendizado coletivo, o qual, por sua vez, sendo baseado nas práticas laborais, é o que se chama de aprendizagem socioprática.

Na CAPP, o tipo de compartilhamento que existe é através de debates informais quando alguém descobre um novo caminho de realizar as práticas. Geralmente, as pessoas se reúnem em um dos setores e, diante do sistema, debatem se aquele caminho realmente é válido, se é viável para todos ou apenas, fazem testes e até solicitam a presença do apoio técnico do SIPAC para sanar as dúvidas que surgem. Todas as descobertas e dúvidas são compartilhadas com o grande grupo. Esse fator foi o que fez com que elevasse o aprendizado de toda a equipe a ponto de servidores de outras coordenações entrarem em contato com a CAPP para tirar dúvidas sobre a utilização do sistema. Isso é reforçado por Maden (2012), o qual traz que em Organizações Públicas, para que exista uma colaboração reflexiva entre os servidores, é preciso que o compartilhamento das práticas seja tanto entre grupos, como interdepartamental e interorganizacionais. Ou seja, é muito importante que esse fenômeno que ocorre na CAPP perpasse suas paredes para as demais coordenações e instituições públicas, haja vista suas características estruturais similares.

O quadro 20 mostra, a partir do olhar dos servidores da SFC e da SAPF, de que forma ocorrem os compartilhamentos das práticas do SIPAC.

Quadro 20 – Compartilhamentos de práticas na CAPP

Entrevistado	Relatos
E1	<i>“A gente compartilha sim, não existe reunião pra isso, é um compartilhamento mais informal, mas é passado pra todo mundo e... que eu acho que isso é um dos diferenciais que ajudou muito no setor da gente no início né.. porque foi através disso que a gente foi descobrindo novas possibilidades e podendo ajudar outras pessoas também.. de outros setores”.</i>
E2	<i>“Na conversa. Ou na hora que acontece que você se lembra ou então, as vezes, quando tá em reunião, a gente faz perguntas e as pessoas respondem se sabem né...”</i>

Entrevistado	Relatos
E3	<i>“Alguém comenta na sala e todo mundo escuta (risos). E aí quem se interessa, geralmente quem trabalha com aquele ponto ali se interessa, e vai discutir, vai querer saber como é.. o que é que foi descoberto né...”</i>
E4	<i>“Um exemplo foi dessa forma que a gente chegou aí a algumas descobertas como essa da criação de gavetas, e também, por exemplo, de facilitar um pouco na introdução do despacho né”.</i>

Fonte: recorte das entrevistas.

E4 expõe que por meio do compartilhamento das práticas na CAPP, chegou-se à criação das gavetas e inserir despacho como documento, otimizando as práticas de controlar e despachar, respectivamente. Verifica-se, nesse ponto, o que Valentim (2016) enfatiza quando aborda o ganho de qualidade e agilidade nos processos organizacionais através do compartilhamento e socialização de conhecimento entre as pessoas da organização.

Diante dessa pré-disposição dos servidores da CAPP em sempre estar compartilhando entre si as práticas desenvolvidas no SIPAC, foi questionado, nas entrevistas, se os mesmos se interessariam em formar uma comunidade de prática com foco no melhoramento de práticas no SIPAC protocolo e de quê forma se engajariam. Todos demonstraram interesse em se engajar na CP e aprovaram a ideia hipotética, condicionando essa participação a um suporte institucional em relação às atividades nos seus setores e às cobranças pelas resoluções dos processos no período que houvesse as reuniões da CP. Isso é um aspecto positivo da CAPP, visto que as comunidades de prática são uma forma de compartilhar as melhores práticas organizacionais, gerando aprendizagem. Isso confirma o que Bispo (2013) traz sobre as comunidades de prática, afirmando que as mesmas, além de gerar aprendizado, conseguem construir e transmitir conhecimento em grupo.

O quadro 21 comprova esse interesse dos entrevistados pela CP.

Quadro 21 – Interesse dos servidores da CAPP pela CP

Entrevistado	Relatos
E1	<i>“Eu me disponibilizaria sim a ser uma colaboradora e reprodutora da prática. Uma multiplicadora, sabe? Mas, pra isso, tenham que me dar condições e tenham que me dar estrutura também de trabalho. Porque também não adianta você se lançar a uma situação nova dessa e o seu trabalho ficar parado lá né. Que é o que a gente sente muito aqui. Muitas vezes a gente quer participar das coisas, mas você pensa duas vezes por conta disso. Porque as vezes o seu trabalho fica lá parado e depois você é cobrado por aquilo, pelo trabalho que tá lá parado, embora você esteja trabalhando em outra situação específica né?”</i> <i>“...não só por uma questão de melhorar o conhecimento, de me especializar mais né.. mas em questão de você poder melhorar o seu</i>

Entrevistado	Relatos
	<p><i>trabalho, atender melhor quem tá do outro lado.”</i></p> <p><i>“Eu me engajaria sim pra tentar ajudar as pessoas na dificuldade e até tentar melhorar o próprio sistema, porque quando a gente fala de sistema, existe um ponto muito sensível que é, quem faz o sistema não são as mesmas pessoas que utilizam o sistema na prática.. a parte operacional que tá lá na ponta. Então, as vezes aquelas pessoas que tão lá em cima desenvolvendo o sistema sabe.. tentando coloca-lo numa alta qualidade, alta produtividade, ele não sabe de uma necessidade básica e simples que o outro precisa e que precisa pra melhorar o serviço dele né? Então, eu gostaria de fazer esse link, dizer assim: ó, pessoal, tudo bem, tua ideia é ótima, mas pra gente não vai servir dessa forma, por conta disso, disso e disso. Vamos sentar pra discutir..né? Vamos sentar pra ver o fluxo do processo...”</i></p>
E2	<p><i>“Participando, mostrando a minha experiência ta entendendo? E dando opções e assim até porque as vezes a gente para pra pensar se fosse dessa forma ou se fosse daquela, então seria a melhor forma de tirar os entraves do SIPAC ta entendendo?”</i></p>
E3	<p><i>“Poderia através da experiência que eu tenho com a utilização do SIPAC”</i></p> <p><i>“Eu poderia participar dependendo de como seria feito, quantas vezes por semana.. quais horários... porque existem outras atividades, então precisaria saber como realmente iria funcionar pra poder saber se eu poderia me encaixar é.. com mais.. compromisso”.</i></p>
E4	<p><i>“O meu perfil é mais de ouvinte né, mas caso eu realmente pudesse introduzir alguma coisa eu daria alguma dica pra o pessoal. Com certeza, se eu identificasse a oportunidade de contribuir, eu contribuiria”.</i></p>

Fonte: recorte das entrevistas.

Palavras como “multiplicadora”, “reprodutora da prática”, “melhorar o seu trabalho”, “engajaria”, “melhorar o próprio sistema”, “participando”, “minha experiência”, citadas nos relatos, demonstram a disponibilidade dos servidores em pertencer a uma CP. As três dimensões da CP já se configuram diante das observações realizadas e dos relatos nas entrevistas: o projeto comum seria o melhoramento das práticas no SIPAC; o engajamento mútuo seriam as interações e o comprometimento entre os servidores; e o repertório partilhado são as práticas já padronizadas e utilizadas por todos na rotina de trabalho, com o uso da ferramenta do sistema de processos eletrônicos.

Para isso, a coordenação, e até mesmo a instituição, precisariam dar um suporte a esses servidores no tocante ao volume de processos em seus setores, estimulando, dessa forma os ambientes informais e o surgimento desse tipo de comunidade para gerar o aprendizado coletivo e o refinamento das práticas. Essa questão da CP envolve não apenas a CAPP, mas a

UFPE como um todo, na qual a participação de membros de setores distintos, ou seja, a diversidade de conhecimentos é o que enriquece o aprendizado e é a razão de ser das CPs.

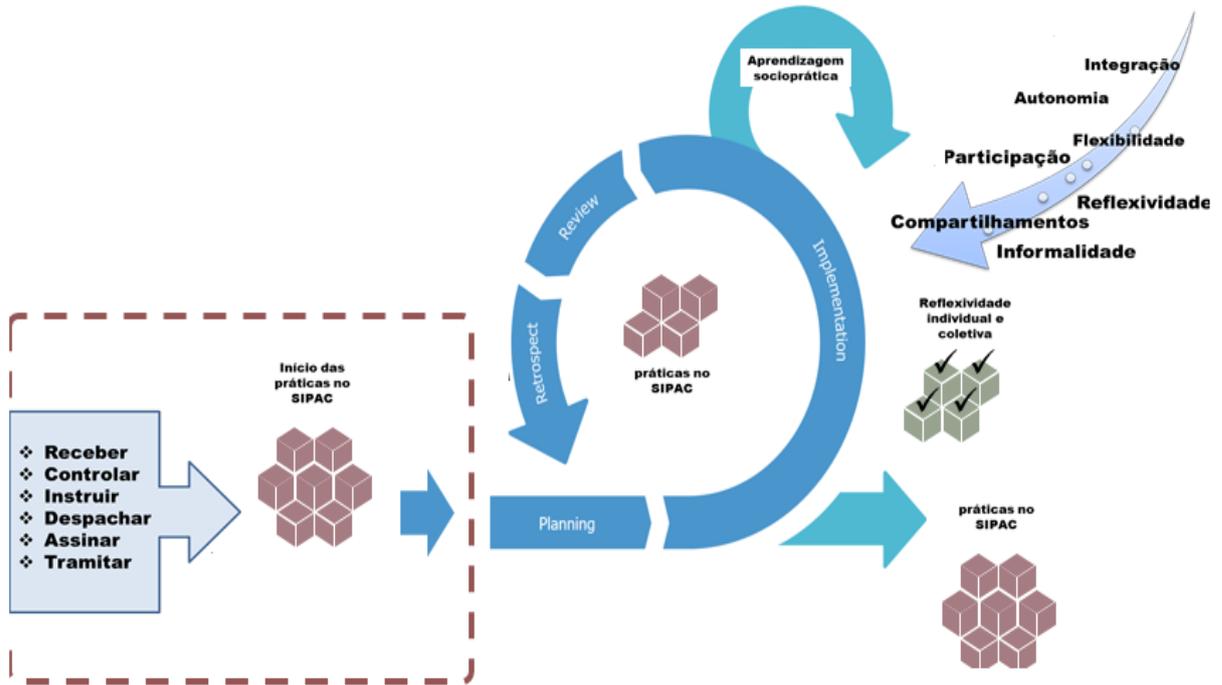
5.3. O processo de Aprendizagem Socioprática na CAPP

Diante do cenário exposto, pode-se definir através de uma análise interpretativa e de vivência na coordenação que a aprendizagem socioprática acontece na CAPP, porém a intensidade dos elementos balizadores se configura de forma diferente. Alguns elementos existem de forma mais forte no ambiente social e outros, mais superficialmente.

Conforme observado e constatado nas entrevistas, os elementos da participação, reflexividade, informalidade e compartilhamento aparecem de forma mais clara no ambiente da CAPP. Essa clareza dos elementos aparece, principalmente nos momentos de tensão e ruptura, como por exemplo diante da notícia de que os processos físicos deixariam de ser utilizados, dando a vez aos processos eletrônicos; no momento pós-migração do SIGA para o SIPAC, onde os servidores se viram diante do desconhecido e tendo que sair de uma cultura já estabelecida para uma nova forma de trabalho, sem passarem por um treinamento adequado; e nos momentos de ruptura de um melhoramento de uma determinada prática, ou seja, no refinamento de uma prática já conhecida. Já os elementos da integração, autonomia e flexibilidade ocorrem de forma mais tímida. A baixa autonomia e flexibilidade se justificam pelo fato de se tratar de um cenário do setor público, onde todos os atos devem estar alinhados com as legislações vigentes. Mas, ainda assim, os servidores da coordenação sentem que possuem certo grau de autonomia e flexibilidade no ambiente de trabalho, quando surgem situações novas e os mesmos possuem capacidade e autorização para resolvê-las. O elemento da integração, de fato precisa ser mais aprofundado pela instituição, para que o planejamento e comunicação interna das atividades e das mudanças ocorram de forma adequada entre os servidores.

A figura 17 responde a pergunta da pesquisa, pois ilustra, como se dá a aprendizagem na coordenação estudada.

Figura 17 – Processo de Aprendizagem Socioprática na CAPP



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Explicando detalhadamente a figura 15, houve o momento de início das práticas no SIPAC - práticas essas que são as de receber, controlar, instruir, despachar, assinar e tramitar processos – e, devido à falta de informações detalhadas sobre a nova forma de trabalho, ou seja, treinamento falho, os servidores precisaram buscar por si próprios as formas de utilização do sistema.

Os servidores buscaram nos manuais, no site, no apoio técnico e entre eles mesmos. Entendendo o uso do sistema, os servidores começaram a analisar individual e coletivamente os melhores caminhos que otimizassem o sistema e a produtividade da coordenação, ou seja, passando para o segundo momento que é a reflexividade individual e coletiva. Nesse mesmo momento, os elementos balizadores já atuavam no ambiente da CAPP, uns de forma mais nítida e forte como a participação, a reflexividade, compartilhamentos e informalidade; e outros de forma mais branda, tais como a flexibilidade, autonomia e integração.

A flexibilidade e autonomia, um pouco mais limitadas, devido ao engessamento da legislação, e a integração devido ao planejamento inadequado e superficial da implantação do SIPAC na UFPE. Ressalta-se aqui que dentro do elemento integração estão os artefatos, ou seja, os equipamentos e a infraestrutura física local do ambiente social da CAPP.

O entendimento na prática do sistema seguido do refinamento das práticas de forma individual e coletiva, influenciado pelos elementos balizadores, levou à aprendizagem socioprática na coordenação em estudo.

Os benefícios desse processo contínuo de aprendizagem na coordenação estudada para a comunidade da UFPE são a minimização de saídas de processos com erros no conteúdo ou erros na tramitação; anexando documentos em lote, anexando os despachos como documentos e utilizando gavetas, os processos são resolvidos com uma maior celeridade; o setor de cálculo financeiro recebe os processos que saem da CAPP mais rapidamente para calcular os pagamentos retroativos e entrar na folha de pagamento do mês; os clientes internos ficam satisfeitos com as resoluções mais rápidas de seus processos; e outros servidores ligam pra a CAPP para tirar dúvidas sobre o funcionamento do SIPAC protocolo para aplicarem em seus departamentos, ou seja, propiciam um melhor uso do sistema não apenas internamente como externamente à CAPP.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Visão geral da temática

Apesar das organizações públicas estarem mais limitadas pelas legislações em vigor do que as empresas privadas, existe a necessidade de se adequar ao princípio da eficiência utilizando para isso o capital humano e a coletividade envolvida nessa dinâmica. Daí a importância de um maior entendimento do processo de aprendizagem coletiva através das práticas.

Aprender coletivamente a partir das práticas agiliza o domínio das atividades por parte das pessoas que as executam e promove as melhorias dessas atividades e o ganho na produtividade, além de ser um estímulo à participação das pessoas da organização.

O que se percebe, diante do estudo realizado, é a existência da aprendizagem socioprática mais focada no setor privado do que no setor público, devido a não existência da legislação e da burocracia. A visão sociológica da aprendizagem é uma abordagem recente e inovadora, e mais recente ainda é colocar a lente dessa abordagem nas organizações públicas, diante de um cenário gerencial, porém burocrático (disfunção) e centralizado, e de uma necessidade de uma realidade mais integrada e social.

6.2. Visão geral do estudo realizado

Nesse sentido, a Universidade Federal de Pernambuco vira palco desse estudo sobre aprendizagem, mais especificamente a Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações pelo grau de importância dos setores que a compõem e pelas características dos servidores que lá trabalham. A equipe estudada se mostrou bastante proativa no desenvolvimento das práticas tanto do SIPAC quanto dos diversos assuntos e atividades que envolvem a rotina da coordenação.

O objetivo geral e os específicos da pesquisa foram alcançados, ou seja, foi mostrado como se dá a aprendizagem socioprática na CAPP, foram identificadas práticas comuns, bem como foi compreendida a reflexividade existente tanto individual quanto coletiva dos servidores da coordenação estudada.

As práticas comuns identificadas, através da observação e da análise documental, foram as de receber, controlar, instruir, despachar e tramitar os processos para outros setores da universidade. Através das entrevistas e da observação foi compreendida a reflexividade dos servidores, ou seja, a capacidade de produzir e reproduzir as práticas e de melhorá-las de acordo com suas intenções de dar agilidade aos procedimentos e melhorar a produtividade. Foram divididas em quadros as práticas melhoradas individualmente pelos servidores – como,

por exemplo, a descoberta das gavetas por E4 como forma de controle dos processos - e coletivamente, ou seja, um aperfeiçoamento pensado pelo grande grupo através dos debates informais e dos compartilhamentos das melhores práticas – como por exemplo, anexar documentos em lote, na prática de instruir processos.

Após a análise dos resultados, chegou-se a conclusão de que existe a aprendizagem socioprática na CAPP e de como se deu todo esse processo desde a implantação do sistema até os dias atuais. Identificou-se que o elemento da integração precisa ser aprofundado pela instituição, através, primeiramente, de uma melhor comunicação institucional aos servidores sobre do que se trata o sistema de informação SIPAC, de um apoio técnico mais próximo dos servidores-usuários do sistema, de um maior investimento na infraestrutura física local e de uma maior escuta das necessidades desses servidores, que buscam incessantemente a melhora das suas práticas, o aumento da produtividade e a excelência na prestação dos serviços.

Ressalta-se que a deficiência na integração é a conclusão do estudo para a coordenação estudada. Já, para os demais departamentos da UFPE, não se sabe como é a dinâmica dos elementos balizadores da aprendizagem socioprática, sendo relevante ampliar os estudos dessa temática na instituição.

Destaca-se aqui que esse estudo teve sua importância por trazer a tona a temática da aprendizagem baseada nas práticas no setor público brasileiro; por iniciar a análise em uma coordenação administrativa na UFPE; por trazer a mudança da forma de trabalho de processos de papel para eletrônicos no cenário do setor público; e por sugerir trabalhos futuros que englobe toda a comunidade universitária.

6.3. Contribuições para a UFPE e para a academia

Como o processo de aprendizagem socioprática é contínuo, apostar no estímulo à aprendizagem coletiva através das comunidades de prática parece ser um caminho eficiente e produtivo, pois para aprender na ação, é necessário que o conhecimento esteja posto em um ambiente social favorável.

Dentre as diversas formas de compartilhamento de práticas existentes, as comunidades de prática são tendência na contemporaneidade, além de ser um método inovador no setor privado e ainda mais no setor público. À coordenação da CAPP, cabe aproveitar o perfil inovador e proativo da equipe e estimular reuniões periódicas entre os seus servidores para o melhoramento das práticas do SIPAC e das demais atividades que lhe competem. E à gestão da UFPE, cabe fomentar um ambiente social adequado que estimule as formações de

comunidades de práticas de assuntos diversos e importantes para a melhoria contínua das atividades da universidade.

A comunidade de prática voltada para as práticas no SIPAC protocolo poderia ser composta por membros de todas as pró-reitorias, contando também com a participação da equipe de apoio técnico do SIPAC do Núcleo de Tecnologia da Informação.

Uma outra aposta no estímulo à aprendizagem coletiva na UFPE seria através da elaboração, pelos próprios servidores-usuários do sistema, de um módulo virtual de boas práticas no SIPAC, incluso em uma plataforma de uso interno e compartilhado, na qual os servidores pudessem inserir as melhores práticas e ali também pudessem conversar sobre as práticas em uso, na tentativa de refiná-las com o passar do tempo. Esse módulo virtual de boas práticas não se confundiria com o manual do SIPAC, pois o mesmo é dinâmico e retrataria as práticas melhoradas e as interações entre os servidores, não sendo apenas um passo-a-passo de como se deve proceder no sistema.

A contribuição desse estudo para a academia se mostra em duas frentes: a primeira é no tocante à temática da aprendizagem socioprática no setor público, pois ainda há uma lacuna na literatura e nos debates atuais sobre essa abordagem da aprendizagem organizacional; a segunda é em trazer a tona essa mudança das práticas do manuseio de processos físicos para os processos eletrônicos, confirmando que o setor público também está acompanhando essa evolução da era digital.

6.4. Limitações da pesquisa

A pesquisa realizada trouxe algumas limitações que se fazem importante descrevê-las aqui. Os locais das entrevistas foram improvisados, devido à falta de salas de reuniões suficientes que pudessem ser reservadas. O universo da CAPP é pequeno diante de toda a UFPE, porém trata-se de um estudo qualitativo que precisou de tempo e de ser aprofundado o suficiente para que a análise interpretativa fosse o mais verossímil possível. Não se sabe se essa realidade condiz com a realidade dos diversos setores da universidade. A amostra da pesquisa foi a ideal para a CAPP, pois diante das repetidas respostas, percebeu-se uma saturação no corpus.

É interessante que essa pesquisa sirva como o piloto de um projeto que englobe toda a comunidade universitária, ou seja, que esse estudo se multiplique para as demais coordenações e pró-reitorias tanto da UFPE quanto das demais instituições federais de ensino superior. Ampliando esse estudo, será possível perceber os elementos balizadores que estão

deficientes em cada realidade e, assim, melhorá-los para facilitar e estimular a aprendizagem socioprática.

Vale ressaltar aqui que o propósito final dessa pesquisa não era esgotar o tema proposto, mas apresentá-lo e sugerir uma reflexão sobre as vantagens de estimular a aprendizagem socioprática em uma instituição federal de ensino superior, mostrando como se dá esse processo em uma coordenação administrativa da UFPE. Com isso, foi importante trazer ao debate a reflexividade individual, coletiva e essa abordagem sociológica da aprendizagem organizacional no dia-a-dia de uma organização pública, além de contribuir para futuros estudos nesse foco.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. AZEVEDO, D. **Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas.** In ANTONELLO, C. S.; GODY, A. S. (Org.). *Aprendizagem organizacional no Brasil.* Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Theory in practice: increasing professional effectiveness.** San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- ARAÚJO, L.; EASTERBY-SMITH, M. **Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais.** In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Coord.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.* São Paulo: Atlas, 2001.
- AZEVEDO, C. E. F. *et al.* A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. *In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília. Anais [...].* Brasília: 2013, p. 1-16.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2014.
- BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. de. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 493-513, mar./abr. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000200010&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 20 mai. 2019.
- BISPO, M. de S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 132-161, nov./dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v14n6/07.pdf>. Acesso em 15 jul. 2019.
- BISPO, M. de S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 728-745, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32752/a-miopia-da-aprendizagem-coletiva-nas-organizac--->. Acesso em 16 jul. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015.** Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 15 mai. 2019.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 147-156, jan./fev. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00147.pdf>. Acesso em 15 jul. 2019.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**: v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/200465465_Organizational_Learning_and_Communities_of_Practice_Toward_a_Unified_View_of_Working_Learning_and_Innovation. Acesso em: 06 jun. 2019.

CAMARGO, E. J. B. de *et al.* Gestão de Pessoas na Administração Pública: Análise dos Modelos Adotados no Período de 1995 a 2010. *In: XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014, p. 1-15.

CAPAVERDE, C. B.; VAZQUEZ, A. C. de S. Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 81, n. 2, p. 462-490, mai./ago. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000200462&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 20 mai. 2019.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; MORENO, V, de A; TURANO, L. M., Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor public e privado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, nov./dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n6/0034-7612-rap-49-06-01555.pdf>. Acesso em 15 set. 2019.

COGHLAN, D. A person-centred approach to dealing with resistance to change. **Leadership and Organization Development Journal**, 14(4), 10-14, 1993. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739310039433/full/html>. Acesso em 16 jul.2019.

COLOMBO, C. **Os impactos do processo eletrônico sobre a saúde, a qualificação e o perfil da força de trabalho**: notas para a formulação de uma política pública no poder judiciário. TRF (circulação interna). Porto Alegre: TRF, 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 3, p. 36-48, 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/246667843_Learning_From_Experience_Through_Reflection. Acesso em: 20 mai. 2019.

DAVEL, E. P. B.; OLIVEIRA, C. A. de. A reflexividade intensiva na aprendizagem organizacional: uma autoetnografia de práticas em uma organização educacional. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 85, p. 211-228, abr./jun. 2018. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400658752002>. Acesso em 20 mai. 2019.

DAVEL, E.; TREMBLAY, D. G. **Formation et apprentissage organisationnel la vitalité de la pratique**. Québec: Télé-université; Presses de l'Université du Québec, 2011.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional**: oportunidades e debates atuais. *In: EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L.; BURGOYNE, J. (Org.)*. Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p. 100-118.

- ELLERY, A. E. L.; PONTES, R. J. S.; LOIOLA, F. A. Comunidade de prática enquanto modo coletivo de aprendizagem e desenvolvimento de práticas e saberes na estratégia saúde da família: um estudo teórico. **Rev Bras Promoç Saúde**, v. 25, n. 2, p. 104-112, abr./jun. 2012. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/307667402_Community_of_practice_as_a_collective_way_of_learning_and_development_of_practices_and_knowledge_of_the_family_health_strategy_a_theoretical_study. Acesso em: 05 set. 2019.
- ELIAS, S. M.. Employees` commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change. **Journal of Management**, 35(1), 37-55, 2009. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/200824217_Employee_Commitment_in_Times_of_Change_Assessing_the_Importance_of_Attitudes_Toward_Organizational_Change. Acesso em: 16 jul. 2019.
- ELIHIMAS, J. C. M. Metodologia de Implantação do ERP. *In*: ELIHIMAS, J. C. M. **Fatores críticos de sucesso na aderência de processos de negócio de ERP às organizações do setor público**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. f. 65-69. Disponível em:
<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16375>. Acesso em: 10 set. 2019.
- FERREIRA, A. C. de S.; BUFONI, A. L. Fatores de sucesso e insucesso na implementação de sistemas de informação gerencial: estudo do caso do segmento de exploração e produção de petróleo da Petrobrás S/A. **Rev. Adm. Contemp**, v. 10, n. 2, p. 9-31, abr./jun. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522006000200002. Acesso em: 10 set. 2019.
- GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v.7 , n.2 , p. 211-223, 2000. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/135050840072001>. Acesso em: 19 mai. 2019
- GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study**. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998. Disponível em:
https://www.researchgate.net/profile/Silvia_Gherardi/publication/235616429_Toward_a_Social_Understanding_of_How_People_Learn_in_Organizations_The_Notion_of_Situated_Curriculum/links/545799300cf2cf51648217e0.pdf?disableCoverPage=true. Acesso em 15 jul. 2019.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. *In*: DIERKES, M. *et al.* (Org.) **Organizational learning and knowledge**. Oxford: **Oxford University Press**, p. 35-60, 2001.
- GHERARDI, S. STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. Tradução de Álvaro Cabral – 3º Ed. – São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6º Ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IPIRANGA, A. S. R. *et al.* Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, p. 1-17, dez. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400009. Acesso em: 05 set. 2019.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press, 1991.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3º Ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MADEN, C. Transforming public organizations into learning organizations: a conceptual model. **Public Administration Review: a Global Journal**, p. 71-84, 2012. Disponível em: www.researchgate.net/publication/227451830_Transforming_Public_Organizations_into_Learning_Organizations_A_Conceptual_Model. Acesso em: 19 mai. 2019.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M., A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a02.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

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

MARQUES, A. L. *et al.* Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**: Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161-175, mar./abr. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n2/v18n2a04.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2019.

MENDES, L.; URBINA, L. M. S. Análise sobre a Produção Acadêmica Brasileira em Comunidades de Prática. **Rev. Adm. Contemp**: Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 305-327, out. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552015000900005&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 02 jun. 2019.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Sistema Eletrônico de Informações**. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/sei/sobre>. Acesso em: 19 jul. 2019.

Módulo Protocolo do Sipac entra em funcionamento no dia 14 de janeiro. UFPE, 2018. Disponível em: www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset_publisher/VQX2pzmP0Mp4/content/modulo-protocolo-do-sipac-entra-em-funcionamento-no-dia-14-de-janeiro/40615. Acesso em 15 mai. 2019.

NADLER, D. A. Managing organizational change: an integrative perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 17, n. 2, p. 191-211, 1981. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1981-24559-001>. Acesso em 16 jul. 2019.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. Nova York: M. E. Sharpe, 2003.

PECCEI, R., GIANGRECO, A., SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance do change: co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, 40(2), 185-204, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483481111106075/full/html?fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1>. Acesso em 16 jul. 2019.

REZENDE, D. A. **Engenharia de Software e Sistemas de Infomação** . São Paulo: Brasport, 2006.

RIBEIRO, L. M. de P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. de. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. *In: XXXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013, p. 1-15.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. New York: Basic Books, 1983.

SERPRO. **Siape – Sítima Integrado de Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siape-sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos>. Acesso em: 08 set. 2019.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática**. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

SILVA, S. S. dos S. e; LUCENA, E. de A. O Conteúdo da Aprendizagem de Gestores sobre a Rotina de Acompanhamento do Pedido: um estudo de caso na metalúrgica Maxtil. **Gest. Prod**, São Carlos, v. 22, n. 2, p. 356-369, abr./jun. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v22n2/0104-530X-gp-0104-530X513-13.pdf>. Acesso em 20 mai. 2019.

SILVA, K. M. M. da C. *et al.* Check-up da importância dos sistemas de informação na percepção dos colaboradores: um estudo de caso na secretaria de planejamento da prefeitura municipal de Caicó-RN. *In: XII Congresso de Gestão Pública*, Rio Grande do Norte. **Anais [...]**. Rio Grande do Norte: 2018, p. 1-11.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Cambridge: MIT Press, 1969.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. 9º Ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

UFPE em números. UFPE, 2010. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/ufpe-em-numeros>. Acesso em: 07 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Sistemas Institucionais Integrados de Gestão - SIG**. Disponível em: <https://www.ufal.br/sig>. Acesso em: 10 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Vice-reitoria. **Portaria normativa nº 01/2019, de 02 de janeiro de 2019**. Institui o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC como o sistema de processo eletrônico administrativo da Universidade Federal de Pernambuco e dá outras providências. Recife: Boletim Especial UFPE nº 13/2019, de 07 de fevereiro de 2019. Disponível em: www.ufpe.br/documents/38962/1870976/bo13.pdf/538a5783-8e62-4fdb-9d9f-f3a7fefc53e7. Acesso em: 15 mai. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Comitê de Ética em Pesquisa. **Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** Disponível em: <https://www.ufpe.br/cep/manual-e-modelos>. Acesso em: 19 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida. **Organograma**. Disponível em: https://www3.ufpe.br/progepe/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=90. Acesso em: 06 set. 2019.

VALENTIM, M. L. P. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Ci.Inf.**, Brasília, v. 45, n. 3, p. 97-109, set./dez. 2016. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4050>. Acesso em 16 set. 2019.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/225256730_Wenger_E_1998_Communities_of_practice_Learning_meaning_and_identity. Acesso em: 06 jun. 2019.

WENGER, E.; MCDERMONTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**. Boston: Havard Business School Press. Disponível em: <http://cpcoaching.it/wp-content/uploads/2012/05/WengerCPC.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** - 3º Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A- PORTARIA NORMATIVA Nº 01, DE 02 DE JANEIRO DE 2019**PORTARIA NORMATIVA Nº 01, DE 02 DE JANEIRO DE 2019**

Ementa: Institui o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC como o sistema de processo eletrônico administrativo da Universidade Federal de Pernambuco e dá outras providências.

A VICE-REITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 35, inciso I, do Estatuto da Universidade, e considerando:

- o Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal, autárquica e fundacional;
- a Portaria Interministerial nº 2.321, de 30 de dezembro de 2014, que define os procedimentos relativos à utilização do Número Único de Protocolo – NUP no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal e dá outras providências;
- a Portaria Interministerial nº 1.677, de 7 de outubro de 2015, que define os procedimentos gerais para o desenvolvimento das atividades de protocolo no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal; e,
- a necessidade de aperfeiçoar a gestão documental e os processos administrativos da instituição, por meio da implantação de um sistema informatizado de gestão de informação,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC, como sistema informatizado para realização das atividades de protocolo, tramitação de processos administrativos eletrônicos, comunicação interna e documentos da Universidade Federal de Pernambuco.

Art. 2º A partir de 02 de janeiro de 2019 todos os processos administrativos da UFPE tramitarão exclusivamente em meio eletrônico, vedada a tramitação de processos físicos, ressalvada as hipóteses do art. 5º do Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015.

§ 1º Aplica-se o disposto neste artigo às comunicações internas e demais documentos gerados pela instituição.

§ 2º Os processos administrativos, até a data definida no *caput* enquanto processos principais, sem apensos, deverão ser preservados seguindo os procedimentos arquivísticos previstos na legislação vigente.

§ 3º Os processos físicos que venham a se tornar anexos dos eletrônicos deverão ser digitalizados, anexados ao eletrônicos e arquivados na unidade até que o processo principal seja encaminhado ao Arquivo Geral para arquivamento.

Art. 3º Para fins desta Portaria considera-se:

I - ASSINATURA DIGITAL - identificação por meio certificado digital, emitido por autoridade certificadora credenciada na Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras - ICP Brasil;

II - ASSINATURA ELETRÔNICA - identificação por meio de nome de usuário e senha;

III - DOCUMENTO - unidade de registro de informações, independentemente do formato, do suporte ou da natureza;

IV - DOCUMENTO AVULSO - Informação registrada, qualquer que seja o suporte ou formato, que não está reunida e ordenada em processo;

V - DOCUMENTO DIGITAL - informação registrada, codificada em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de sistema computacional, podendo ser:

a. DOCUMENTO DIGITALIZADO - documento obtido a partir da conversão de um documento não digital, gerando uma fiel representação em código digital; e,

b. DOCUMENTO NATO-DIGITAL - documento criado originariamente em meio eletrônico;

VI - INTERESSADO - Pessoa física ou jurídica diretamente afetada pelas decisões tomadas em relação ao objeto de análise do documento, avulso ou processo;

VII - PROCESSO ADMINISTRATIVO ELETRÔNICO - aquele em que os atos processuais são registrados e disponibilizados em meio eletrônico;

VIII - SISTEMA INFORMATIZADO - Ambiente digital que processa eletronicamente um conjunto de elementos/dados intelectualmente organizados;

IX - TRAMITAÇÃO - Curso do documento, avulso ou processo, desde a sua produção ou recepção, até o cumprimento de sua função administrativa. Também referido como MOVIMENTAÇÃO.

Art. 4º Os documentos eletrônicos produzidos ou incluídos no SIPAC terão garantia de integridade, autoria e autenticidade asseguradas pela utilização de Assinatura Eletrônica emitida pelo próprio sistema, mediante nome de usuário e senha.

§ 1º A senha é de uso pessoal e intransferível, cabendo ao servidor manter a sua confidencialidade.

§ 2º A Universidade Federal de Pernambuco utilizará a assinatura digital, baseado em certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada à Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras (ICPBrasil) para garantir a integridade, autoria e autenticidade de seus documentos.

§ 3º A instituição e a disciplina da assinatura digital prevista no inciso I do art. 3º § 2º será feita por meio de normativo interno, expedido pelo Núcleo de Tecnologia da Informação, conforme as definições do Comitê Gestor de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação – CGCITI e do Comitê de Segurança da Informação e Comunicações – CSIC.

Art. 5º Os documentos no âmbito do SIPAC serão de livre acesso, ressalvadas as possibilidades de restrição, cuja classificação será definida pelo Comitê de Segurança da Informação e Comunicações – CSIC e, quando couber, Comitê Gestor de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação – CGCITI pelo, observado o previsto na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, quanto a:

- a. Informações sigilosas; e,
- b. Informações pessoais.

Art. 6º Nos processos administrativos eletrônicos, os atos processuais deverão ser realizados em meio eletrônico, exceto nas situações em que este procedimento for inviável ou em caso de indisponibilidade do meio eletrônico, desde que o prolongamento cause danos irreparáveis à instituição.

Parágrafo único: No caso das exceções previstas no *caput*, os atos processuais poderão ser praticados segundo as regras aplicáveis aos processos em papel, desde que posteriormente o documento-base correspondente seja digitalizado e anexado ao processo eletrônico.

Art. 7º A Coordenação de Protocolo Geral, enquanto unidade protocolizadora principal, somente protocolará documentos com no máximo 05 (cinco) folhas. Excedido este limite, o interessado deverá apresentar os documentos em dispositivo de armazenamento (*pen-drive, HD, CD ou similares*) ou encaminhado por meio eletrônico, conforme orientações da coordenação, observado que:

- I - O interessado ou seu representante preencherá a ficha de autuação de processo, na qual constará, no mínimo, o conteúdo das mídias, assunto, dados do interessado;
- II - o teor, autenticidade e a integridade dos documentos digitalizados são de responsabilidade do interessado, que responderá nos termos da legislação civil, penal e administrativamente por eventuais fraudes;

III - os documentos digitalizados enviados pelo interessado terão valor de cópia simples.

§ 1º Os documentos físicos originais deverão ser acompanhados de cópia simples, hipótese em que o servidor responsável pelo recebimento atestará a conferência o original e devolverá o documento original ao interessado e descartará a cópia após a sua digitalização.

§ 2º Os documentos resultantes da digitalização de originais serão considerados cópia autenticada administrativamente, e os resultantes da digitalização de cópia autenticada em cartório, de cópia autenticada administrativamente ou de cópia simples terão valor de cópia simples.

Art. 8º O cadastro dos processos observará o grau de sigilo dos processos e documentos, conforme definido pelo 0º os processos serão classificados como:

I - OSTENSIVO – Documento cujo acesso é irrestrito aos usuários internos e externos;

II - RESTRITO – Documento classificado conforme o disposto na Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, Decreto Nº 7.724, de 16 de maio de 2012 ou outra norma que defina restrinja o acesso à informação.

Art. 9º Todos os documentos, digitais ou físicos, serão classificados de acordo com a Tabela de Temporalidade e Destinação do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ.

Art. 10. Cabe à Diretoria de Gestão de Bens e Serviços:

I – publicar:

a. o Manual de Gestão Documental;

b. as orientações acerca do procedimento de Gestão Documental e Protocolo;

II - propor melhorias nas funcionalidades do sistema.

Art. 11. Cabe ao Núcleo de Tecnologia da Informação e a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação elaborar políticas, estratégias e ações que garantam a preservação, o acesso e o uso contínuo dos documentos digitais no longo prazo.

Art. 12. Compete ao Núcleo de Tecnologia da Informação:

I - publicar orientações e/ou manuais com procedimento sobre digitalização de documentos, geração de arquivos nato-digitais, assinatura digital, verificação de formatos e demais questões técnicas voltadas ao suporte ao usuário;

II - definir procedimentos de segurança para manipulação de arquivos digitais; e,

III - manter a infraestrutura necessária para garantir autenticidade, a integridade e a legibilidade dos documentos digitais, conforme a legislação arquivística vigente.

IV – elaborar manuais técnicos descritivos sobre impacto de atualizações do sistema no módulo; e,

V – realizar as alterações no módulo Protocolo do SIPAC, por solicitação de melhorias propostas pela Diretoria de Gestão de Bens e Serviços ou para adequação a legislação vigente.

Art. 13. É atribuição da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida manter atualizada a base de dados de Unidades Administrativas e servidores, no tocante à lotação, exercício, cargos e funções.

Art. 14. Todos os documentos digitais e processos administrativos eletrônicos considerados de valor permanente deverão ser armazenados em Repositório Arquivístico Digital Confiável – RDC-Arq.

Art. 15. As regras de tramitação se processos administrativos, físicos, eletrônicos e híbridos, bem como demais documentos, observarão, no que couber, ao disposto na Portaria Interministerial nº 1.677, de 7 de outubro de 2015 e Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015, ou dispositivos que os substitua.

Art. 16. Os processos administrativos, ofícios e documentos avulsos tramitarão apenas entre Unidades Administrativas da estrutura organizacional formal da instituição.

Art. 17. Apenas terão acesso aos sistemas servidores ativos ou indivíduos com vínculo funcional ativo com a UFPE.

§ 1º O acesso a pessoa física ou jurídica poderá ser concedido pelo Gabinete do Reitor, a partir de análise do caso.

§ 2º Fica vedado o acesso por bolsistas e funcionários terceirizados.

Art. 18. As Pró-reitorias com apoio da Coordenação de Protocolo Geral deverão elaborar formulários padronizados para requerimentos e solicitações, até 01 de junho de 2019.

Art. 19. Até 01 de outubro de 2019, as Pró-reitorias deverão apresentar o fluxo ideal de tramitação dos processos administrativos de suas competências para que sejam cadastrados no SIPAC.

Art. 20. Até 31 de dezembro de 2019, os Centros Acadêmicos deverão estruturar e organizar as escolaridades e coordenações para receber as demandas dos discentes.

Art. 21. Até 02 de janeiro de 2020, o Núcleo de Tecnologia da Informação e a Diretoria de Gestão de Bens e Serviços deverão realizar alteração no sistema para que usuários externos tenham acesso ao sistema para que possam realizar cadastro de processos e assinar documentos.

Art. 22. Esta Portaria Normativa entra em vigor em 2 de janeiro de 2019, revogadas as disposições em contrário.

Profª Florisbela de Arruda Camara e Siqueira Campos

Vice-Reitora no exercício da Reitoria

ANEXO B-DECRETO Nº 8.539, DE 8 DE OUTUBRO DE 2015**DECRETO Nº 8.539, DE 8 DE OUTUBRO DE 2015**

Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, caput, inciso IV e inciso VI, alínea “a”, da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, na Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, na Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012,

DECRETA:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2 -Para o disposto neste Decreto, consideram-se as seguintes definições:

I - documento - unidade de registro de informações, independentemente do formato, do suporte ou da natureza;

II - documento digital - informação registrada, codificada em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de sistema computacional, podendo ser:

a) documento nato-digital - documento criado originariamente em meio eletrônico; ou

b) documento digitalizado - documento obtido a partir da conversão de um documento não digital, gerando uma fiel representação em código digital; e

III - processo administrativo eletrônico - aquele em que os atos processuais são registrados e disponibilizados em meio eletrônico.

Art. 3 -São objetivos deste Decreto:

I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;

II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;

III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e

IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas.

Art. 4º Para o atendimento ao disposto neste Decreto, os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional utilizarão sistemas informatizados para a gestão e o trâmite de processos administrativos eletrônicos.

Parágrafo único. Os sistemas a que se refere o caput deverão utilizar, preferencialmente, programas com código aberto e prover mecanismos para a verificação da autoria e da integridade dos documentos em processos administrativos eletrônicos.

Art. 5 Nos processos administrativos eletrônicos, os atos processuais deverão ser realizados em meio eletrônico, exceto nas situações em que este procedimento for inviável ou em caso de indisponibilidade do meio eletrônico cujo prolongamento cause dano relevante à celeridade do processo.

Parágrafo único. No caso das exceções previstas no caput, os atos processuais poderão ser praticados segundo as regras aplicáveis aos processos em papel, desde que posteriormente o documento-base correspondente seja digitalizado, conforme procedimento previsto no art. 12.

Art. 6º A autoria, a autenticidade e a integridade dos documentos e da assinatura, nos processos administrativos eletrônicos, poderão ser obtidas por meio de certificado digital emitido no âmbito da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, observados os padrões definidos por essa Infraestrutura.

§ 1º O disposto no caput não obsta a utilização de outro meio de comprovação da autoria e integridade de documentos em forma eletrônica, inclusive os que utilizem identificação por meio de nome de usuário e senha.

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a situações que permitam identificação simplificada do interessado ou nas hipóteses legais de anonimato.

Art. 7º Os atos processuais em meio eletrônico consideram-se realizados no dia e na hora do recebimento pelo sistema informatizado de gestão de processo administrativo eletrônico do órgão ou da entidade, o qual deverá fornecer recibo eletrônico de protocolo que os identifique.

§ 1 Quando o ato processual tiver que ser praticado em determinado prazo, por meio eletrônico, serão considerados tempestivos os efetivados, salvo disposição em contrário, até as vinte e três horas e cinquenta e nove minutos do último dia do prazo, no horário oficial de Brasília.

§ 2 Na hipótese prevista no § 1, se o sistema informatizado de gestão de processo administrativo eletrônico do órgão ou entidade se tornar indisponível por motivo técnico, o prazo fica automaticamente prorrogado até as vinte e três horas e cinquenta e nove minutos do primeiro dia útil seguinte ao da resolução do problema.

Art. 8º O acesso à íntegra do processo para vista pessoal do interessado pode ocorrer por intermédio da disponibilização de sistema informatizado de gestão a que se refere o art. 4º ou por acesso à cópia do documento, preferencialmente, em meio eletrônico.

Art. 9º A classificação da informação quanto ao grau de sigilo e a possibilidade de limitação do acesso aos servidores autorizados e aos interessados no processo observarão os termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e das demais normas vigentes.

Art. 10. Os documentos nato-digitais e assinados eletronicamente na forma do art. 6º são considerados originais para todos os efeitos legais.

Art. 11. O interessado poderá enviar eletronicamente documentos digitais para juntada aos autos.

§ 1º O teor e a integridade dos documentos digitalizados são de responsabilidade do interessado, que responderá nos termos da legislação civil, penal e administrativa por eventuais fraudes.

§ 2º Os documentos digitalizados enviados pelo interessado terão valor de cópia simples.

§ 3º A apresentação do original do documento digitalizado será necessária quando a lei expressamente o exigir ou nas hipóteses previstas nos art. 13 e art. 14.

Art. 12. A digitalização de documentos recebidos ou produzidos no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá ser acompanhada da conferência da integridade do documento digitalizado.

§ 1º A conferência prevista no caput deverá registrar se foi apresentado documento original, cópia autenticada em cartório, cópia autenticada administrativamente ou cópia simples.

§ 2º Os documentos resultantes da digitalização de originais serão considerados cópia autenticada administrativamente, e os resultantes da digitalização de cópia autenticada em cartório, de cópia autenticada administrativamente ou de cópia simples terão valor de cópia simples.

§ 3º A administração poderá, conforme definido em ato de cada órgão ou entidade:

I - proceder à digitalização imediata do documento apresentado e devolvê-lo imediatamente ao interessado;

II - determinar que a protocolização de documento original seja acompanhada de cópia simples, hipótese em que o protocolo atestará a conferência da cópia com o original, devolverá o documento original imediatamente ao interessado e descartará a cópia simples após a sua digitalização; e

III - receber o documento em papel para posterior digitalização, considerando que:

- a) os documentos em papel recebidos que sejam originais ou cópias autenticadas em cartório devem ser devolvidos ao interessado, preferencialmente, ou ser mantidos sob guarda do órgão ou da entidade, nos termos da sua tabela de temporalidade e destinação; e
- b) os documentos em papel recebidos que sejam cópias autenticadas administrativamente ou cópias simples podem ser descartados após realizada a sua digitalização, nos termos do caput e do § 1º.

§ 4º Na hipótese de ser impossível ou inviável a digitalização do documento recebido, este ficará sob guarda da administração e será admitido o trâmite do processo de forma híbrida, conforme definido em ato de cada órgão ou entidade.

Art. 13. Impugnada a integridade do documento digitalizado, mediante alegação motivada e fundamentada de adulteração, deverá ser instaurada diligência para a verificação do documento objeto de controvérsia.

Art. 14. A administração poderá exigir, a seu critério, até que decaia o seu direito de rever os atos praticados no processo, a exibição do original de documento digitalizado no âmbito dos órgãos ou das entidades ou enviado eletronicamente pelo interessado.

Art. 15. Deverão ser associados elementos descritivos aos documentos digitais que integram processos eletrônicos, a fim de apoiar sua identificação, sua indexação, sua presunção de autenticidade, sua preservação e sua interoperabilidade.

Art. 16. Os documentos que integram os processos administrativos eletrônicos deverão ser classificados e avaliados de acordo com o plano de classificação e a tabela de temporalidade e destinação adotados no órgão ou na entidade, conforme a legislação arquivística em vigor.

§ 1º A eliminação de documentos digitais deve seguir as diretrizes previstas na legislação.

§ 2º Os documentos digitais e processos administrativos eletrônicos cuja atividade já tenha sido encerrada e que estejam aguardando o cumprimento dos prazos de guarda e destinação final poderão ser transferidos para uma área de armazenamento específica, sob controle do órgão ou da entidade que os produziu, a fim de garantir a preservação, a segurança e o acesso pelo tempo necessário.

Art. 17. A definição dos formatos de arquivo dos documentos digitais deverá obedecer às políticas e diretrizes estabelecidas nos Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico - ePING e oferecer as melhores expectativas de garantia com relação ao acesso e à preservação.

Parágrafo único. Para os casos ainda não contemplados nos padrões mencionados no caput, deverão ser adotados formatos interoperáveis, abertos, independentes de plataforma tecnológica e amplamente utilizados.

Art. 18. Os órgãos ou as entidades deverão estabelecer políticas, estratégias e ações que garantam a preservação de longo prazo, o acesso e o uso contínuo dos documentos digitais.

Parágrafo único. O estabelecido no caput deverá prever, no mínimo:

I - proteção contra a deterioração e a obsolescência de equipamentos e programas; e

II - mecanismos para garantir a autenticidade, a integridade e a legibilidade dos documentos eletrônicos ou digitais.

Art. 19. A guarda dos documentos digitais e processos administrativos eletrônicos considerados de valor permanente deverá estar de acordo com as normas previstas pela instituição arquivística pública responsável por sua custódia, incluindo a compatibilidade de suporte e de formato, a documentação técnica necessária para interpretar o documento e os instrumentos que permitam a sua identificação e o controle no momento de seu recolhimento.

Art. 20. Para os processos administrativos eletrônicos regidos por este Decreto, deverá ser observado o prazo definido em lei para a manifestação dos interessados e para a decisão do administrador.

Art. 21. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Ministério da Justiça e a Casa Civil da Presidência da República editarão, conjuntamente, normas complementares a este Decreto.

Art. 22. No prazo de seis meses, contado da data de publicação deste Decreto, os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão apresentar cronograma de implementação do uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

§ 1º O uso do meio eletrônico para a realização de processo administrativo deverá estar implementado no prazo de dois anos, contado da data de publicação deste Decreto .

§ 2º Os órgãos e as entidades de que tratam o caput que já utilizam processo administrativo eletrônico deverão adaptar-se ao disposto neste Decreto no prazo de três anos, contado da data de sua publicação.

Art. 23. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 8 de outubro de 2015; 194º da Independência e 127º da República.

DILMA ROUSSEFF

José Eduardo Cardozo

Nelson Barbosa

Este texto não substitui o publicado no DOU de 9.10.2015

APÊNDICE A-QUESTÕES DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PARTE A - Informações sobre o respondente (sujeito)

Questão 1: Qual é a sua escolaridade?

Questão 2: Há quanto tempo você faz parte do quadro de servidores da UFPE?

Questão 3: Você se sente confortável e capacitado (a) para tomar decisões sobre as atividades laborais que desempenha? Por quê?

Questão 4: Quando surge algum tipo de gargalo no fluxo de suas atividades, você é autorizado (a) a resolver (solucionar) o problema sem necessitar de autorização do (a) superior (a) hierárquico (a)?

Questão 5: Como você encara situações atípicas em seu cotidiano de trabalho? Como tenta resolver? Pode dar algum exemplo?

Questão 6: Você sente que pode opinar e se expressar perante a chefia e a equipe nos procedimentos internos? Dê exemplos.

PARTE B - Informações sobre as práticas (objeto)

Questão 7: Você acha que o SIPAC é um sistema de informação gerencial? Relate o porquê.

Questão 8: Como você se sentiu com a comunicação interna da implantação de um sistema de processos eletrônicos aqui na UFPE?

Questão 9: Você observou se houve uma integração, ou seja, um planejamento adequado de migração entre sistemas com os (as) servidores (as) desta seção? Relate.

Questão 10: Como foi a adaptação dos (as) usuários (as) desta seção com a migração entre sistemas em relação às práticas de receber, controlar, instruir, despachar, assinar eletronicamente e tramitar processos no início do ano de 2019?

Questão 11: Como foi o desenvolvimento das práticas específicas de receber, controlar, instruir, despachar, assinar eletronicamente e tramitar processos no novo formato eletrônico?

Questão 12: Você teve um treinamento específico para desenvolver essas práticas? Como foi?

Questão 13: De janeiro/2019 até os dias de hoje você desenvolve as práticas de receber, controlar, instruir, despachar, assinar eletronicamente e tramitar processos da mesma maneira ou as modificou de alguma forma que aperfeiçoasse esses procedimentos? Dê exemplos.

Questão 14: Você pode relatar, de forma detalhada, o fluxo das práticas de receber, controlar, instruir, despachar, assinar eletronicamente e tramitar processos com o SIPAC?

Questão 15: Você tem alguma sugestão de melhoria das práticas no módulo protocolo do SIPAC?

PARTE C - Informações sobre o ambiente físico, social e as interações (contexto)

Questão 16: Existem reuniões/debates informais sobre como utilizar o sistema para otimizar o fluxo?

Questão 17: As informações de melhorias de uso da plataforma são compartilhadas entre o grande grupo (colegas de trabalho)? De que forma?

Questão 18: Você acha que a infraestrutura física local da UFPE contribui para uma boa utilização do SIPAC?

Questão 19: Você pode identificar alguma prática que foi descoberta ou refinada (melhorada) coletivamente? Isso somou na sua aprendizagem?

Questão 20: Vamos supor que a UFPE estimulasse a formação de comunidades de prática que tivesse como foco o melhoramento de práticas no SIPAC protocolo. Você se engajaria nessas comunidades para ajudar a melhorar o SIPAC? Se sim, como? Se não, por quê?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLA)**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa **(Aprendizagem Socioprática na Universidade Federal de Pernambuco: um estudo de caso a partir das novas práticas administrativas com o sistema SIPAC Protocolo)**, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) Karla Rafaela Nascimento da Silva, residente na Rua Caio Pereira, n 375, apto. 201, Rosarinho, CEP: 52041-017 – Fone: 987853323, e-mail: karla.mgp16@gmail.com. e está sob a orientação de: Profa. Taciana de Barros Jerônimo, telefone: 994735655, e-mail Taciana.barros@gmail.com.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

➤ **Descrição da pesquisa:** A relevância acadêmica da proposta aqui exposta está em analisar um processo real e atual de aprendizagem baseada na prática ou aprendizagem socioprática em uma instituição de ensino superior brasileira e compreender a nova práxis adotada. E isso impacta diretamente nas práticas sociais da comunidade de servidores da instituição e no cotidiano da própria pesquisadora por estar inserida no quadro de servidores permanentes da UFPE. Essa pesquisa tem como objetivo geral: compreender como se dá o processo de aprendizagem individual e coletiva, baseado na nova práxis, com a implantação do módulo Protocolo do Sistema SIPAC sob a ótica dos servidores da UFPE. Para esse estudo, serão utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, análise documental, observação participante e entrevista semiestruturada.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre

os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, fotos, anotações), ficarão armazenados em (pastas de arquivo em computador pessoal), sob a responsabilidade da pesquisadora, no endereço acima informado, pelo período de mínimo 5 anos.

(assinatura do pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em _____ participar _____ do _____ estudo

(colocar o nome completo da pesquisa), como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data _____

Assinatura do participante: _____

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome:	Nome:
Assinatura:	Assinatura: