



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO/CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES**

**VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS**

**COADUNANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE DOCUMENTOS: UM  
OLHAR SOBRE A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO MÓDULO PROTOCOLO DO  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS  
(SIPAC) DA UFPB**

**JOÃO PESSOA - PB**

**2024**

**VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS**

**COADUNANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE DOCUMENTOS: UM OLHAR SOBRE A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO MÓDULO PROTOCOLO DO SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS (SIPAC) DA UFPB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

**Área de Concentração:** Gestão e Aprendizagens.

**Linha de Pesquisa:** Inovação em Gestão Organizacional.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Julianne Teixeira e Silva

**JOÃO PESSOA - PB**

**2024**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S237c Santos, Valdermilson Guilherme Nascimento dos.  
Coadunando a gestão do conhecimento e de documentos  
: um olhar sobre a eficiência e eficácia do módulo  
protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio,  
Administração e Contratos (SIPAC) da UFPB /  
Valdermilson Guilherme Nascimento dos Santos. - João  
Pessoa, 2024.

104 f. : il.

Orientação: Julianne Teixeira e Silva.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA.

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão de documentos.  
3. Gestão da informação. 4. Gestão de processos. 5.  
Sistemas de informação - UFPB. I. Silva, Julianne  
Teixeira e. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.94(043)

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO MESTRANDO **VALDERMILSON GUILHERME N. DOS SANTOS** ALUNO DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 22 dias do mês de dezembro do ano de 2023, às 10h, no ambiente virtual hospedado no *Hangout Meet*, acessível pelo endereço eletrônico [googlemeet nkx-xtgw-cjc](https://meet.google.com/nkx-xtgw-cjc), realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do(a) Mestrando(a) **VALDERMILSON GUILHERME N. DOS SANTOS**, matrícula **20211017110**, intitulada: **"COADUNANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE DOCUMENTOS: UM OLHAR SOBRE A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO MÓDULO PROTOCOLO DO SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS (SIPAC) DA UFPB"**, Estavam presentes os(as) Professores(as) Doutores(as): Julianne Teixeira e Silva – UFPB – Presidente/orientador(a), Claudialyne da Silva Araujo – UFPB – Examinador(a) interno(a), Rayan Aramis de Brito Feitoza – UFPB – Examinador(a) externo(a). A Professora Julianne Teixeira e Silva - na qualidade de Orientadora, declarou aberta a sessão, e apresentou os membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao Mestrando, para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, a Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedesse à arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o Mestrando respondeu às perguntas elaboradas pelos membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pela Orientador que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

**A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final: ( X)Aprovado ( )Insuficiente ( )Reprovado**

com as seguintes observações: O Aluno precisará fazer os ajustes apontados pela banca e antes da submissão deverá encaminhar a dissertação à orientadora para fazer uma leitura final.

Retomando-se a sessão, A Professora Julianne Teixeira e Silva apresentou o parecer da Banca Examinadora ao Mestrando, bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Târsis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 22 de dezembro de 2023.

Documento assinado digitalmente  
 JULIANNE TEIXEIRA E SILVA  
Data: 14/03/2024 15:29:27-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

Julianne Teixeira e Silva  
Orientadora

Documento assinado digitalmente  
 CLAUDIALYNE DA SILVA ARAUJO  
Data: 15/03/2024 16:15:44-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

Claudialyne da Silva Araujo  
Membro(a) interno(a)

Documento assinado digitalmente  
 VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS  
Data: 14/03/2024 16:39:06-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

Valdermilson Guilherme N. dos Santos  
Mestrando(a)

Documento assinado digitalmente  
 RAYAN ARAMIS DE BRITO FEITOZA  
Data: 15/03/2024 10:39:51-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

Rayan Aramis de Brito Feitoza  
Membro externo(a)

---

Tales Târsis Dantas Vieira  
Secretário do Curso

*Emitido em 22/12/2023*

**ATA N° 01/2024 - MPGOA (11.01.18.32)**  
**(N° do Documento: 1)**

**(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 04/05/2024 08:28 )*  
TALES TARSIS DANTAS VIEIRA  
*SECRETARIO*  
2385959

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sjpac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **1**,  
ano: **2024**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **02/05/2024** e o código de verificação: **f231cea26c**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido sabedoria, saúde, bênçãos e luz para os meus caminhos;

À minha família;

Ao irmão Valdeilson Guilherme Nascimento dos Santos;

Ao Alexandre de Paiva dos Anjos;

Aos amigos do curso de Arquivologia;

À Ida Conceição Andrade de Melo;

À Taís Monteiro de Paiva;

Ao professor Wagner Junqueira de Araújo;

À professora Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira;

À Junielle Menezes França e Tales Társis Dantas Vieira;

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA);

À Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, Professora Rita de Cássia de Faria Pereira, pela autorização para realizar a pesquisa;

Ao Comitê de Ética em Pesquisa, na pessoa da Coordenadora Eliane Marques Duarte de Sousa;

À professora Claudialyne da Silva Araújo;

Ao professor Rayan Aramis de Brito Feitoza;

Às chefias Vico Dênis Sousa de Melo, Íris Gomes dos Santos e Vanderson Gonçalves Carneiro;

À Katarina Leal Chaves Lacerda;

À Maria Lucia Costa da Silva;

Ao Thiago Pinheiro Ramos de Oliveira;

Aos professores e técnicos administrativos do Instituto Federal de Sergipe;

À Ana Paula Cadete de Araújo Viana e Daniela Maria Andrade Santana;

Aos colegas de mestrado da turma 12;

Aos professores do MPGOA, pelo compartilhamento dos seus saberes, conhecimentos e suas experiências;

Aos servidores que participaram desta pesquisa, por me concederem uma parte de seu tempo, contribuindo com esta dissertação;

Em especial aos professores das Bancas de Seleção, Qualificação e Defesa, que generosamente dedicaram seu tempo, expertise e presença para contribuir com esta pesquisa.

À minha orientadora, a incrível professora Julianne Teixeira e Silva, expresseo meu imenso agradecimento pelas palavras de motivação e inspiração, assim como pelas horas dedicadas e valiosas orientações. Sua vasta experiência e reconhecimento no âmbito acadêmico e na área da arquivologia são fontes de inspiração constante. Sou profundamente grato pela sua orientação e mentoreamento ao longo deste trabalho.

À Universidade Federal da Paraíba (UFPB) pela oportunidade, qualificação e realização deste estudo.

A todos aqueles que não mencionei individualmente, mas que também contribuíram para a construção deste trabalho, expresseo minha profunda gratidão.

**“O que torna o conhecimento valioso para as empresas é, em última instância, a capacidade de tornar melhores as decisões e medidas tomadas a partir dele”.**

*Thomas Davenport e Laurence Prusak*

## RESUMO

Este estudo buscou compreender as convergências entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Documentos, para que se consiga alcançar eficiência e eficácia em sistemas de informação, para tanto, observa-se ainda que são imprescindíveis os aportes da Gestão da Informação e da Gestão de Processos. Portanto, tem-se como objetivo geral, analisar em que medida as orientações e fluxos processuais descritos no Manual do Servidor da Pró Reitoria de Gestão Pessoas estão implementados no Módulo Protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da Universidade Federal da Paraíba. Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa de natureza aplicada e descritiva, de abordagem qualitativa. Quanto ao método de investigação pode ser descrita como estudo de caso único. Para a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, visando descrever o Manual do Servidor da PROGEP/UFPB, e a aplicação de questionários em três públicos-alvo da mesma instituição: o primeiro direcionado aos servidores da Assessoria Técnica e de Planejamento; o segundo destinado aos servidores do Núcleo Setorial de Tecnologia da Informação; e o terceiro direcionado aos servidores do Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação. Diante dos resultados, foi possível identificar, a partir do Manual do Servidor, diretrizes relacionadas à GI, GC, GP e GD. No entanto, embora esses elementos estejam explicitamente presentes no manual, verifica-se a necessidade de uma maior conexão prática com a gestão de documentos e com o SIPAC, estabelecendo-se diretrizes mais detalhadas para sua implementação efetiva no sistema. Ainda, a identificação das funcionalidades e atualizações do SIPAC demonstrou uma implementação satisfatória, embora pontos de melhoria possam ser explorados para uma adaptação mais ágil às mudanças. Os dados analisados mostram que mesmo que o Manual do servidor tenha os fluxos explicados existem ainda dificuldades em relação a execução das solicitações de serviços. Os participantes destacaram que algumas funcionalidades são implantadas no SIPAC ou SIGRH, mas apontaram para a necessidade de melhorias na agilidade e adaptação do sistema às mudanças. Embora a implementação seja reconhecida, houve menção a pontos que requerem aprimoramento, como a velocidade de adaptação às novas demandas e a possibilidade de uma integração mais dinâmica das atualizações para otimização do uso do sistema.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; gestão de documentos; gestão da informação; gestão de processos; sistemas de informação - UFPB.

## ABSTRACT

This study sought to understand the convergences between Knowledge Management and Document Management, so that efficiency and effectiveness can be achieved in information systems. To this end, it is also observed that the contributions of Information Management and Data Management are essential. Law Suit. Therefore, the general objective is to analyze to what extent the guidelines and procedural flows described in the Server Manual of the Dean of People Management are implemented in the Protocol Module of the Integrated System of Heritage, Administration and Contracts of the Federal University of Paraíba. This research is characterized as applied and descriptive research, with a qualitative approach. Regarding the research method, it can be described as a single case study. For data collection, documentary research was used, aiming to describe the PROGEP/UFPB Server Manual, and the application of questionnaires to three target audiences of the same institution: the first aimed at employees of the Technical and Planning Advisory; the second intended for employees of the Information Technology Sector Center; and the third directed to the servers of the Personnel and Information Documentation Center. Given the results, it was possible to identify, from the Server Manual, guidelines related to GI, CG, GP and DG. However, although these elements are explicitly present in the manual, there is a need for a greater practical connection with document management and SIPAC, establishing more detailed guidelines for their effective implementation in the system. Furthermore, the identification of SIPAC functionalities and updates demonstrated a satisfactory implementation, although points for improvement can be explored for a more agile adaptation to changes. The data analyzed shows that even though the Server Manual has the flows explained, there are still difficulties regarding the execution of service requests. Participants highlighted that some functionalities are implemented in SIPAC or SIGRH, but pointed to the need for improvements in the system's agility and adaptation to changes. Although the implementation is recognized, there was mention of points that require improvement, such as the speed of adaptation to new demands and the possibility of a more dynamic integration of updates to optimize the use of the system.

**Keywords:** knowledge management; document management; information management; processes management; information systems - UFPB.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Espiral do conhecimento. ....	27
<b>Figura 2</b> - Módulo do SIPAC - Protocolo. ....	42
<b>Figura 3</b> - Opções de acesso no Módulo Protocolo/SIPAC. ....	42
<b>Figura 4</b> - Cadastro de documentos no Módulo Protocolo do SIPAC. ....	43
<b>Figura 5</b> - Exemplo de passo a passo de abertura de processo. ....	45
<b>Figura 6</b> - Fluxo do processo para investidura em cargo na UFPB. ....	50
<b>Figura 7</b> - Fluxo de processo para o efetivo exercício de servidor empossado. ....	51
<b>Figura 8</b> - Fluxo do processo para solicitação de afastamento visando a participação em programa de pós-graduação. ....	52
<b>Figura 9</b> – Tempo de dedicação dos funcionários ao seus respectivos setores. ....	55
<b>Figura 10</b> - Grau de instrução dos participantes. ....	55

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Comparação entre o sistema antigo e o SIPAC-UFPB. ....	44
<b>Quadro 2</b> – GC relativo à gestão de pessoas, tendo como base o Manual do servidor. ....	56
<b>Quadro 3</b> – Implantação das novas funcionalidades, alterações e atualizações do SIPAC. ....	62
<b>Quadro 4</b> - Participação dos servidores do NSTI visando melhorias no SIPAC. ....	63
<b>Quadro 5</b> – Implicação da descontinuidade de projetos em uma gestão e outra no trabalho dos participantes. ....	65
<b>Quadro 6</b> – Impacto do assentamento funcional digital na rotina de trabalho, segundo os servidores do NDPI. ....	72
<b>Quadro 7</b> – Gestão de documentos e utilização do Módulo Protocolo, segundo os servidores do NDPI. ....	74
<b>Quadro 8</b> - Participação dos servidores do NDPI visando melhorias no SIPAC. ....	75
<b>Quadro 9</b> - Checklist - Critérios para GC. ....	77
<b>Quadro 10</b> - Checklist - Critérios para GD. ....	78
<b>Quadro 11</b> - Checklist - Critérios para GI. ....	79

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFD	Assentamento Funcional Digital
ATPLAN	Assessoria Técnica e de Planejamento
BPM	Business Process Management Gestão
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
DCPS	Divisão de Cadastro e Pagamento de Pessoal
DOU	Diário Oficial da União
DSP	Divisão de Seleção e Provisão
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ERP	Planejamento de Recursos Empresariais
GC	Gestão do Conhecimento
GD	Gestão de Documentos
GI	Gestão da Informação
GP	Gestão de Processos
HU	Hospital Universitário
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
NDPI	Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação
NSTI	Núcleo Setorial de Tecnologia da Informação
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RDC-Arq	Repositórios Arquivísticos Digitais Confiáveis
SAD	Sistema de Apoio à Decisão
SE	Sistemas Especialistas
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGAD	Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos
SIGAdmin	Sistema Integrado de Administração
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SI	Sistemas de Informação

SN	Sistema de Negócios
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TRI	Treinamento Regularmente Instituído
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA .....	20
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	23
2.3 GESTÃO DE DOCUMENTOS .....	28
2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DE PROCESSOS: COMPLEMENTARIEDADE NECESSÁRIA .....	32
<b>3 CAMPO DA PESQUISA</b> .....	38
3.1 PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS – PROGEP .....	39
3.2 MANUAL DO SERVIDOR – UFPB .....	39
3.3 O MÓDULO PROTOCOLO DO SIPAC .....	41
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ETAPAS DO ESTUDO</b> .....	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	46
4.2 COLETA DE DADOS .....	46
4.3 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	47
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	48
5.1 MANUAL DO SERVIDOR DA PROGEP/UFPB .....	48
5.2 FUNCIONALIDADES, ALTERAÇÕES E ATUALIZAÇÕES DO SIPAC .....	54
5.2.1 Perfil geral dos participantes .....	54
5.2.2 Assessoria Técnica e de Planejamento – ATPLAN .....	56
5.2.3 Servidores do Núcleo Setorial de Tecnologia da Informação .....	62
5.2.4 Servidores do Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação .....	68
5.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS .....	77
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	81
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	83
<b>ANEXOS</b> .....	92
<b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	92
<b>ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO Ê DE ÉTICA EM PESQUISA</b> .....	94
<b>APÊNDICES</b> .....	98
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DO NDPI</b> .....	98
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DE TI</b> .....	100
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA ATPLAN</b> .....	102

## 1 INTRODUÇÃO

Com o mundo globalizado e com os avanços das tecnologias de informação, diante de uma sociedade cada vez mais conectada, torna-se premente às organizações demonstrar maior transparência de seus atos e eficiência na produção de bens e na prestação de serviços. À vista disso, a Gestão do Conhecimento (GC) se configura como alternativa para obter vantagem competitiva, arraigando a missão e os objetivos institucionais, pois o conhecimento é uma solução viável para que a empresa aperfeiçoe seus serviços e melhore a qualidade de seus produtos. A partir da década de 1980, definições em relação ao tema foram se consolidando, especificamente em como realizar o gerenciamento de informações e como utilizar esse recurso estratégico para a Instituição.

Ao longo da história moderna, as transformações sociais e tecnológicas modificaram acentuadamente o modo como as sociedades lidavam com seus documentos e informações, sobretudo no âmbito institucional. Essas mudanças foram ainda mais expressivas a partir da Segunda Guerra Mundial, devido ao aumento da documentação produzida, o que levou alguns estudiosos a darem os passos largos nos estudos a respeito do assunto. A partir disso, algumas teorias a respeito da gestão da informação e documentos surgiram, como a teoria de gestão de documentos do arquivista Jean-Jacques Valette, segundo o qual a administração dos documentos de arquivo teria Três Fases ou Idades, a saber: a produção, a utilização e a destinação final dos documentos (Paes, 2004).

Assim, desde o desenvolvimento dessa teoria, tem se obtido o aprimoramento das práticas arquivísticas. Todavia, com o advento das tecnologias de informação, novas transformações afetaram o modo como a sociedade e o Estado produzem e tratam seus documentos, exigindo novas adaptações e formatos, o que tem gerado preocupação em relação à organização, uso, disseminação e preservação dos documentos. Assim, embora haja alguma facilidade em produzir e acessar documentos digitais, sobretudo quando este tem por fulcro um sistema que possibilita a tramitação e o gerenciamento dos mesmos, é necessário ter em mente alguns pontos passíveis de observação no tocante à informação, conhecimento e outros aspectos relacionados à gestão documental.

O conhecimento organizacional é primordial para os aspectos de tomada de decisão, com vista à melhorias nos processos organizacionais no ambiente de

trabalho. Alonso (1999) sinaliza a relevância da criação do conhecimento para o processo produtivo o que vem crescendo acentuadamente, exigindo a reestruturação das organizações.

Este estudo pretende lidar com a perspectiva de que é necessário coadunar a GC com a Gestão de Documentos (GD), para que se consiga alcançar eficiência e eficácia em sistemas de informação, para tanto, observa-se ainda que são imprescindíveis os aportes da Gestão da Informação (GI) e da Gestão de Processos (GP). Nesse escopo o referencial teórico foi construído sobre esses quatro pilares compreendidas nas especificidades de suas áreas de conhecimento com a finalidade de realizar o gerenciamento organizacional, principalmente no que tange ao contexto de transformações digitais e nos fatores de inovação no ambiente de trabalho.

Nesse cenário, em outubro de 2015 é publicado o Decreto nº 8.539/2015 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 direta, autárquica e fundacional. Tal decreto apresenta como temática: eficácia e eficiência das ações governamentais, economicidade, transparência, sustentabilidade ambiental e facilidade quanto ao acesso do cidadão aos trâmites administrativos.

Assim, é possível ressaltar como o fator praticidade e facilidade de acesso beneficia a sociedade e facilita o processo administrativo para quem optar pelos processos eletrônicos. Além disso, para cumprir o decreto, algumas instituições têm facilitado o acesso aos seus documentos, atendendo às obrigações impostas pela Administração Pública Federal.

Percebe-se, que no âmbito organizacional, vem surgindo crescente atenção aos documentos, uma vez que são juridicamente objeto da materialização dos atos executados, depreendendo-se como meio probatório das funções, atividades e tarefas desempenhadas nas rotinas e processos de trabalho.

No âmbito digital, informações, dados e documentos, têm sido compilado e processado em grandes volumes, por meio de sistemas informatizados, exigindo dos recursos humanos cada vez mais conhecimentos especializados sobre os trâmites, organização e preservação desse passivo documental/informacional. Motivado, pois, por esta inquietação, lançou-se mão da tentativa de obtenção de conhecimento acerca da gestão de documentos e dos trâmites processuais envolvidos numa organização.

Assim a organização escolhida, por interesse profissional, foi a Universidade Federal da Paraíba:

Universidade da Paraíba, é uma Instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com estrutura multi-campi e atuação nas cidades de João Pessoa, Areia, Rio Tinto e Mamanguape, e Bananeiras (Universidade Federal da Paraíba, 2018).

Visto que compreender como funciona a gestão informacional/documental é sobretudo imprescindível para a administração superior. O lado administrativo das instituições de ensino, suas dificuldades, limites e vantagens, são aspectos essenciais para se alcançar com excelência suas atividades finalísticas – o ensino, a pesquisa e a extensão.

Entre os procedimentos administrativos está a gestão de pessoas que é apresentada por Gil (2017) como a função gerencial que tem em vista a cooperação das pessoas que trabalham nas organizações para a realização dos objetivos. As pessoas na organização devem ser tratadas não como recursos ou meros empregados, mas como cooperadores e colaboradores empresariais. Quando as pessoas são bem tratadas, há mais colaboração para a efetividade e o sucesso organizacional. Para isso, é necessária uma liderança visionária, com políticas que motivem as pessoas a oferecerem o melhor de si no trabalho.

As organizações devem atrair os talentos, retê-los e motivá-los de modo a atingir a excelência. A partir dos resultados, os colaboradores veem o trabalho de forma mais interessante e passam a ter maior controle sobre suas carreiras. Para Chiavenato (2006), o capital humano é a grande força que impulsiona a competitividade organizacional, onde o ser humano é tratado como parceiro e não como meros recursos, pois são as pessoas que se dedicam, se esforçam e investem na organização, na expectativa de receberem um retorno do investimento, tais como incentivos, crescimento profissional, além de alcance de metas pessoais.

Alinhado à Gestão de Pessoas, a UFPB elaborou o Manual do Servidor, que rege os deveres, direitos, vantagens e obrigações do servidor público federal. O documento visa ainda, proporcionar aos servidores (ativos, inativos e pensionistas), informações referentes à legislação, normas aplicáveis e serviços disponibilizados.

Nessa perspectiva, motivado, então, em compreender e ajudar a melhorar a gestão documental e processual da organização escolhida, o presente projeto visa contribuir academicamente não só com a UFPB, mas com as demais organizações

que podem lograr com o conhecimento e as soluções que se almeja encontrar nesta pesquisa.

Diante do supracitado, surge, o seguinte questionamento: em que medida as orientações e fluxos processuais descritos no Manual do Servidor da Pró Reitoria de Gestão Pessoas estão implementados no Módulo Protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) da UFPB?

Tem como objetivo geral analisar a implementação das orientações e fluxos processuais descritos no Manual do Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no Módulo Protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) da UFPB.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar no Manual do Servidor da PROGEP, o que indica GI, GC, GP e GD com base na literatura e modelos apresentados;
- b) Verificar, no Manual do Servidor, como é realizada a Gestão do Conhecimento relativo à gestão de pessoas.
- c) Identificar como as funcionalidades, alterações e atualizações do SIPAC da UFPB são implantados;
- d) Demonstrar, por meio da revisão de literatura, como os princípios da gestão de documentos, gestão da informação e gestão de processos podem somar-se à gestão do conhecimento e melhorar a eficiência dos sistemas SIPAC no âmbito da UFPB.

O interesse por esta pesquisa surge da percepção da relevância do SIPAC na rotina de trabalho da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB. Como membro desta instituição, observa-se diariamente a importância desse sistema para o gerenciamento eficaz dos processos administrativos. Por outro lado, entende-se que a análise da implementação das orientações e fluxos processuais descritos no Manual do Servidor é essencial para compreender como a ferramenta é utilizada na prática e identificar possíveis melhorias que contribuam para a eficiência e eficácia das atividades cotidianas.

Destarte, este estudo se alinha aos objetivos e propósitos do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA), posto que ao analisar a implementação do Módulo Protocolo do SIPAC na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, busca-se contribuir para o entendimento das práticas organizacionais, promovendo uma abordagem que integra teoria e prática.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O início do século XX foi marcado pelo surgimento de abordagens clássicas, no tocante a produção, como a elaborada por Frederick Winslow Taylor, principalmente no que diz respeito ao racionalismo e a sistematização do processo de produtividade, assim como a contribuição da administração nesse processo que, desde então, ocasionou uma série de mudanças organizacionais.

Assim, com o advento da era da informação e do conhecimento, denominada de terceira Revolução Industrial, vieram a lume alguns estudos importantes, a que Capurro (2011) denominou de indústria do conhecimento, acentuando um debate sobre o tema que não se limita aos domínios da filosofia, a exemplo da economia e da administração que assimilaram a seu vocabulário terminológico conceitos ou categorias atribuídas à ciência.

Dessa forma, a Ciência da Administração, nos últimos 100 anos, passou por significativos avanços e, se antes o operário era visto como um simples executor de tarefas, não tendo, pois, voz devido ao ambiente em que estava inserido, nos dias atuais, diante do contexto dinâmico e mutável, a GC se destaca como um dos principais ativos valorizados no ambiente organizacional. Assim sendo, quanto maior o conhecimento do funcionário, melhor a chance de ele contribuir para o crescimento dos processos na empresa (Luchesi, 2012).

Cingido a isso, os avanços tecnológicos, e os novos mercados, corroboraram para que novas atividades, empregos e espaços organizacionais, pudessem ser vivenciados no mundo dos negócios, motivando, pois, um cenário de alterações constantes no ambiente corporativo, exigindo, sobretudo, respostas rápidas e favoráveis à emancipação dos indivíduos e à eficiência das organizações de modo sustentável.

### 2.1 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

A eficiência teve sua origem nas primeiras teorias da Administração, como na Teoria da Administração Científica, em que Frederick Taylor dedicou-se a estudos de tempos e movimentos para aprimorar a eficiência do trabalhador. Além disso, a Teoria Burocrática de Max Weber, que trata das questões de eficiência e eficácia em relação à forma organizacional, também contribuiu para o desenvolvimento desse

conceito. Essa abordagem inicial da teoria administrativa tinha como foco a organização dos meios de produção e do trabalho (Pinto, 2017).

Ademais, na Administração Clássica, a busca pela eficiência era uma preocupação central, conforme destacado por Alcantara (2009). Nessa perspectiva, a ênfase recaía na obtenção da máxima eficiência possível, sendo Taylor o principal expoente no tratamento dessas questões dentro da abordagem da Administração Clássica. Outros autores dessa abordagem, como Harrington Emerson e Frank Gilbreth, também foram influentes nas discussões sobre eficiência.

Na concepção clássica da Administração, a eficiência era a palavra-chave explicitamente presente nas teorias. No entanto, implicitamente, estava subjacente a ideia de equilíbrio no ambiente tanto externo quanto interno das organizações. Portanto, o foco recaía nos meios, pois a crença predominante era de que todas as atividades e processos estavam inseridos em um contexto de estabilidade, regularidade, confiabilidade e precisão (Motta, 1972).

Pode-se afirmar, portanto, que a eficiência é uma abordagem empregada para indicar que uma organização utiliza de forma produtiva e econômica seus recursos. Esse conceito está intrinsecamente ligado aos meios que uma organização emprega para alcançar seus resultados. Quanto mais eficiente uma organização é, maior é o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos.

Segundo Estrada e Almeida (2007), a definição de eficiência é estabelecida pela relação entre as entradas (*inputs*) de bens e serviços consumidos e as saídas (*outputs*), que são os resultados finais de um processo organizacional. A eficiência de uma atividade está diretamente ligada à sua produtividade, pois esse conceito está atrelado à situação complexa que envolve o processo de conversão de entradas em saídas. O foco da eficiência nessa relação implica a eliminação de desperdícios e consumos desnecessários, visando racionalizar os recursos.

A eficiência pode ser expressa, segundo Grateron (1999), como a relação entre os bens e serviços consumidos (entradas) e os bens e serviços produzidos (saídas). Portanto, na visão do mesmo autor, há eficiência quando ocorre a maximização dos resultados com recursos determinados ou quando se obtém um bem ou serviço com o mínimo possível de recursos, mantendo os atributos de qualidade e quantidade desejados. Utilizando-se do raciocínio contrário, há ineficiência quando o resultado de uma atividade não possui utilidade alguma. Além

disso, a produção em excesso ou o déficit de produtos e serviços também estão relacionados à ineficiência.

Já a emergência do conceito de eficácia na teoria da Administração ocorreu em um estágio posterior ao da eficiência. Isso se deve ao fato de que, nos primeiros anos da estruturação da ciência administrativa, a ênfase estava voltada para os meios e a organização do trabalho. A atenção aos resultados e objetivos começou a ser mais proeminente em abordagens teóricas mais recentes, como a Abordagem Contingencial, que procurou modelos organizacionais mais eficazes (Siqueira, 1990).

No contexto do desempenho, observa-se que a eficácia representa uma evolução no pensamento administrativo, sendo fortemente associada a teorias contemporâneas da Administração. Ao longo do século XX, a perspectiva clássica da Administração cedeu lugar a uma compreensão que reconhecia a instabilidade do ambiente, caracterizado por perturbações constantes com uma tendência natural de retornar ao equilíbrio. Assim, a ênfase na eficiência gradualmente deu lugar à importância atribuída à eficácia.

Segundo Pinto (2018), a eficácia refere-se à capacidade de uma organização atingir seus objetivos, sendo um indicador do sucesso na realização das metas propostas. Esse conceito está diretamente relacionado à obtenção de resultados e, portanto, quanto maior o grau de alcance dos objetivos estabelecidos, maior é considerada a eficácia da organização.

Para Melo *et al.* (2016), a definição de eficácia está intimamente relacionada aos resultados (*outputs*) e aos objetivos alcançados por meio de um processo. Mesmo que resultados significativos sejam obtidos, a eficácia só será considerada quando os objetivos associados a esses resultados forem cumpridos. Dessa forma, a eficácia está vinculada não apenas aos resultados em si, mas, principalmente, à realização dos objetivos que derivam desses resultados.

Morais (2009) considera a eficácia organizacional um fenômeno complexo, caracterizado por sua multidimensionalidade, dependendo de vários aspectos distintos para se concretizar. Além disso, a eficácia ocupa uma posição central nas discussões teóricas e práticas de qualquer processo de gestão. A orientação de qualquer processo em direção à eficácia pode ser identificada por meio de expressões como foco em resultados, estabelecimento de metas e alcance de objetivos. A eficácia está intrinsecamente relacionada ao fim, objetivo ou solução referente a algo, sendo estritamente ligada ao resultado. Portanto, ser eficaz

significa realizar as ações corretas. Nesse contexto, é essencial compreender de maneira integrada as semelhanças e diferenças entre eficácia e eficiência.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nas organizações, em geral, o conhecimento é um recurso importante para qualquer setor de atividade, pois auxilia as organizações privadas a se tornarem competitivas, assim como possibilita, às organizações públicas, o progresso da gestão pública e melhor prestação de serviços aos cidadãos. No tocante às organizações sem fins lucrativos, e não governamentais, sua importância resulta na busca pela excelência daquilo que realizam.

Desse modo, o ponto de partida para a produção de conhecimento não é a elaboração de esquemas e modelos teóricos, mas as experiências fomentadas pelas relações travadas no campo prático das organizações. Ainda que partissem de Platão para fundamentar a concepção de conhecimento como crença, essa perspectiva de análise nada tem a ver com a definição platônica. Platão afirma que “o saber é opinião verdadeira acompanhada de explicação e que a opinião carente de explicação se encontra à margem do saber” (Platão, 2010, p. 302). Em outros termos, a explicação teórica de um fenômeno, que constitui a própria ciência, deve ultrapassar o dado sensível e particular, para alcançar as ideias universais, eternas e imutáveis.

Com a Teoria do Conhecimento, as empresas podem usufruir de três níveis da Administração: planejamento estratégico, tático e operacional, em que são empregados o conhecimento oportuno para cada ocasião. No planejamento estratégico, o aspecto sobressalente é o raciocínio lógico para construir estratégias. No âmbito tático, a intelectualidade torna-se aliada dos gestores, ainda que, entretanto, eles necessitem de formação e conhecimento geral. O aspecto operacional executa suas tarefas, com foco no fluxo de trabalho (Schimitz; Carvalho; Benevento, 2008).

Visto isto, com o objetivo de tornar suas estruturas e sistemas adaptáveis a essas mudanças, as organizações voltaram a sua atenção para os processos de criação, integração e gestão do conhecimento, com fito a contribuição para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável (Geus, 1998).

Com efeito, o conhecimento é um dos aspectos mais importantes para uma atividade econômica, porquanto é a partir do ambiente instável e de mudanças que as organizações produzem e acumulam conhecimentos e ideias inovadoras, permitindo, assim, o ajuste ou adaptação da empresa ao ambiente. Nesse sentido, a gestão do conhecimento pode ser usada como recurso estratégico e como uma prática conectada à ideia similar de que a informação e a tecnologia são recursos valiosos para o alcance da vantagem competitiva. Assim, Nonaka *et al.*, (1997, p. 46) ressaltam que:

[...] são os indivíduos e não as organizações que criam conhecimento, e o papel que a organização deve desempenhar neste processo é o de apoiar os indivíduos criativos e proporcionar o contexto apropriado para que eles gerem conhecimento.

Destarte, a gestão do conhecimento adquiriu relevo como um elemento possibilitador das interações no ambiente organizacional mediante os processos de aprendizagem, de forma a promover mais rápida e eficientemente às mudanças nesse espaço, para que, se bem administrado, possa garantir a sustentabilidade de uma organização em contínuo crescimento.

Os desafios, que antecederam a Revolução Industrial, consistiam em fazer com que os trabalhadores pensassem, desenvolvessem e construíssem formas para implantar a divisão do controle de operações, além de orientar a produção de acordo com as necessidades do mercado. De algum modo, esse era o cenário pensado pelo escocês Adam Smith (1723-1790), na sua obra *A riqueza das nações* (1776). Porém, tal ideia já havia sido definida em *A república*, de Platão, como o simples processo pelo qual o trabalho é alocado na atividade em que é mais produtivo. Adam Smith, portanto, resgata esse conceito de Platão e o incorpora na ênfase da divisão do trabalho para a produção de riqueza.

Contudo, é somente com Taylor, considerado o "pai da administração científica", e seu foco na *eficiência* e *eficácia* na administração industrial, que os rumos da gestão ganham contornos modernos. Foi ele quem elaborou os primeiros estudos essenciais em relação ao desenvolvimento pessoal e seus resultados. Taylor acreditava que, oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade.

Com efeito, o conjunto de rotinas de Taylor influem na filosofia que irá intervir na maneira de pensar e agir do trabalhador, de forma a garantir sua adesão a determinado tipo de racionalidade produtiva. Como instrumento de racionalidade e difusão de métodos de estudo, e treinamento no controle de tempos e movimentos do operário, logrou obter maior produtividade do trabalho, operando, pois, grandes modificações no processo de produção, que resultaram no maior controle do trabalho pelo capital.

Os supervisores dos trabalhos no chão de fábrica eram essenciais, e ainda o são, pois cumprem a tarefa de analisar o trabalho para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. A supervisão, portanto, é o nexos entre a esfera de planejamento e a execução das tarefas. Nesse contexto, ocorre a divisão de responsabilidades entre a direção e os operários, além de uma cooperação, observada pela implantação de planos de saúde, médico e odontológico, além de clubes para lazer dos funcionários, premiação para os que atingem metas, entre outros aspectos relevantes para o bem-estar de todos (Cardoso, 2015).

As áreas de treinamento e desenvolvimento dentro deste cenário tinham como papel fundamental entregar cursos prontos, com o objetivo de desenvolver habilidades específicas para suprir demandas concretas do sistema organizacional.

Por isso, Taylor propôs o estudo dos tempos e movimentos para melhorar a eficiência dos operários, e dividiu as atividades complexas, facilitando a racionalização e padronização. Os incentivos salariais e prêmios motivariam os colaboradores, surgindo o termo "*homo economicus*". Um de seus seguidores foi Henry Ford, empresário do ramo de automóveis, que aplicou a tecnologia da linha de montagem na fabricação de carros utilizando os mesmos princípios desenvolvidos por Taylor, porém sua estratégia tratava-se de uma abrangente organização de produção, envolvendo extensa mecanização, como uso de máquinas, ferramentas especializadas, linha de montagem e de esteira rolante e crescente divisão do trabalho.

Esse modelo, denominado de taylorista-fordista, difundiu-se por diversas organizações e influenciou todas as partes da produção. No entanto, esta teoria tem algumas desvantagens, tais como: a fragmentação do trabalho, controle gerencial e hierarquia rígida que levam à desmotivação e alienação dos funcionários, além do desequilíbrio na carga de trabalho (Matos; Pires, 2006).

A consciência da importância do conhecimento nas organizações tem levado ao desenvolvimento de muitos estudos sobre a sua gestão, envolvendo processos, métodos, técnicas, ferramentas, entre outros. Entre essas ferramentas está a construção de sistemas de informação automatizados, como o Sistema de Apoio à Decisão (SAD), Sistemas de Negócios (SN) e Sistemas Especialistas (SE), projetados especificamente para facilitar o compartilhamento e a integração do conhecimento e tomadas de decisões nas organizações.

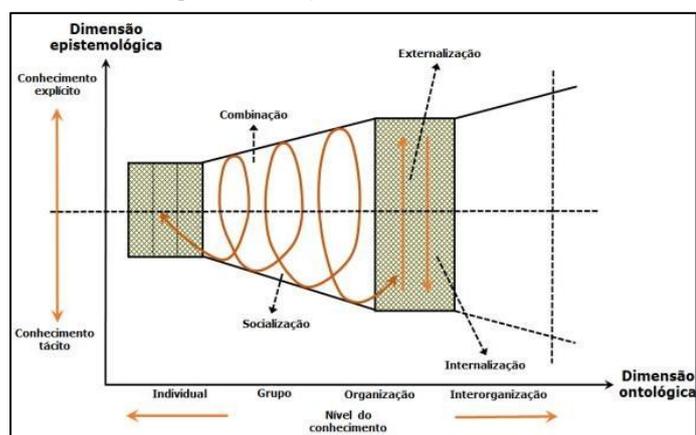
No entanto, apesar do esforço, a verdade é que a gestão do conhecimento não é uma tarefa fácil. O caráter subjetivo do conhecimento confere complexidade ao sujeito, o que por vezes se opõe a uma abordagem simplista de seu tratamento. É o caso, por exemplo, da ênfase na simples implantação da tecnologia para uso nas organizações, forçando uma visão estreita que dificulta o crescimento e a perenidade da gestão do conhecimento.

De forma mais ampla, percebe-se que a gestão do conhecimento vai além do compartilhamento do conhecimento proporcionado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). É neste contexto, complementado pelo uso da tecnologia, que se fundamentam as pretensões dos modelos de gestão do conhecimento apresentados na literatura científica.

Ao ler um modelo de gestão do conhecimento, observam-se diferentes proposições em sua estrutura de conteúdo, que podem ser classificadas como prescritivas, descritivas ou híbridas (combinação de ambas). As estruturas prescritivas são aquelas que fornecem orientação sobre os tipos de procedimentos de gestão do conhecimento, mas não detalhes específicos de como esses procedimentos são ou devem ser executados, enquanto as estruturas descritivas são aquelas que descrevem ou descrevem a gestão do conhecimento. Essas estruturas identificam importantes atributos de gestão do conhecimento que afetam o sucesso ou o fracasso das iniciativas de gestão do conhecimento.

Na abordagem deste projeto de pesquisa, discorre na Teoria do Conhecimento Organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997).

**Figura 1 - Espiral do conhecimento.**



**Fonte:** Nonaka; Takeuchi (1997; 2008)

No contexto da pesquisa em gestão do conhecimento, há motivos para se ter uma visão mais holística ao ler sobre a complexidade que envolve um tema, o que pode ser traduzido por meio do pensamento sistêmico. O pensamento sistêmico é uma estrutura conceitual baseada na afirmação de que as propriedades intrínsecas de um sistema deixam de existir quando partes do sistema são abordadas isoladamente.

Desse ponto de vista, em defesa da totalidade dos sistemas, o pensamento sistêmico auxilia muito a gestão do conhecimento porque permite a visualização e representação das complexidades envolvidas no discurso. Com essa estrutura conceitual em mente, a gestão do conhecimento pode ser discutida dentro de uma estrutura integrada e unificada com base em seus processos dinâmicos, metodologias, teorias, princípios, ferramentas e técnicas e direcionadores de processos, que são traduzidos por pessoas e culturas, ou seja, a essência é a subjetividade associada à gestão do conhecimento. Nessa perspectiva, é imprescindível entender como o conhecimento é produzido e as propriedades que compõem a informação, pois essa é a essência do conhecimento.

Para o desenvolvimento da organização, é necessário incrementar práticas de disseminação do conhecimento no ambiente.

[...] la organización que acierta a construir, conservar, utilizar y comunicar una memoria propia a partir del saber de sus miembros y mediante la implantación de un programa de gestión del conocimiento adecuado a sus necesidades y características, facilita la espiral del conocimiento y, por tanto, la mejora y la ampliación de su capital intelectual. Todo esto repercutirá, sin duda, positivamente en la capacidad de una organización para producir más y mejor inteligencia (Esteban Navarro; Carvalho, 2011, p.12).

E corrobora ainda que “la implantación de una práctica sistemática de gestión de la información es totalmente necesaria para poder establecer un programa de gestión del conocimiento con garantías de éxito” (Esteban Navarro; Carvalho, 2011, p. 91).

Duarte (2011) afirma que todos precisam ter acesso à informação para gerar e disseminar novos conhecimentos. Dessa forma, esse acesso é capaz de criar estruturas importantes e gerar conhecimento no âmbito individual e de sua equipe. Nessa perspectiva, fica evidente que as estruturas vão gerar significado e conhecimento entre indivíduos e organizações ao conceder acesso à informação.

Como afirma Choo (2003, p. 25) “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Dessa forma, os recursos informacionais devem ser administrados com vistas a contribuir com os objetivos e o resultado da instituição.

Davenport e Prusak (1998, p.7) definem o conhecimento como

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações, originado e aplicado na mente dos conhecedores.

Neste sentido, é importante destacar que a GI e GC são temas complementares e inerentes, e, portanto, o conhecimento dependente da informação para construção de conhecimentos.

## 2.3 GESTÃO DE DOCUMENTOS

Em um sentido amplo, um documento é uma informação registrada em um suporte. Portanto, é uma unidade de registro de informações independente do meio em que as informações são registradas (Rodrigues, 2006). No entanto, é importante ressaltar que o documento não se limita apenas à informação que contém. Ele engloba não apenas os dados registrados, mas também o formato, a forma, a estrutura e o próprio suporte que o constitui. A ideia de fornecer suporte material para informações registradas está no centro do conceito de documento.

Do documento ao arquivo, isso só faz sentido em relação ao meio que o produziu. Seu conjunto deve retratar a infraestrutura e as funções do corpo gerador. Os documentos de arquivo são aqueles produzidos e acumulados por entidades coletivas (públicas ou privadas, individuais ou familiares) no desempenho das suas

atividades, qualquer que seja a natureza do suporte, e possuem um caráter orgânico – um traço distintivo que os distingue de outros documentos (Indolfo, 2012).

Além do conceito de documento (informação agregada como suporte), a ideia de arquivo é gerada para realizar determinadas operações no âmbito das funções e atividades da instituição, e para fazer o mesmo (a ideia de configurar a documentação organicamente). O surgimento da gestão de documentos durante a Segunda Guerra Mundial entre as décadas de 1940 e 1950, especialmente nos Estados Unidos e no Canadá, estabeleceu uma nova agenda teórica e prática para a disciplina Arquivística (Jardim, 2015).

Dado que o Conhecimento Arquivístico se desenvolveu não como um projeto generalizante, mas, sobretudo como uma série de respostas ao estado-nação emergente, ao longo do tempo surgiram termos como "Ciência Arquivística Francesa", "Ciência Arquivística Anglo-Americana", "Arquivística Brasileira", "Arquivística Australiana", entre outros. Esses atributos da Arquivologia produzidos em diferentes países pela comunidade arquivística sugerem que, do ponto de vista epistemológico, as disciplinas científicas podem ser classificadas de acordo com características nacionais do contexto de cada país, visto que tem levado a diferentes formas de institucionalização da Arquivologia desde o século 19. É neste contexto que se forma a "tradição arquivística" nacional. No entanto, cientificamente falando, isso é suficiente para uma Ciência Arquivística limitada às fronteiras nacionais? De qualquer forma, não se pode negar que certas matrizes de saberes e práticas arquivísticas relacionadas a contextos nacionais tiveram e continuam tendo impacto na Arquivologia (Jardim, 2015).

Devido aos avanços nos métodos de produção e reprodução de registros de informação, a gestão documental foi criada pela necessidade de gerenciar o aumento exponencial da produção de documentos durante a Segunda Guerra Mundial. A gestão documental tem como objetivo primordial resolver o problema da acumulação desordenada de documentos, através da criação dos chamados arquivos intermediários ou pré-arquivos e da intervenção e controle do ciclo de vida dos documentos. Influenciada pelos modernos métodos de gestão, a gestão documental tem como objetivo controlar e racionalizar as atividades dos documentos na produção, utilização até a destinação final, para cumprir os requisitos de economia, eficiência e eficácia em termos de objetivos organizacionais (Pinto, 2013).

Llánsó Sanjuan (2006) aponta que, no âmbito do surgimento do conceito de gestão documental, os fatores econômicos desempenham um grande papel com a redução do volume de documentos. A gestão documental é instrumentalizada por um conjunto de operações técnicas que abrangem os documentos correntes e intermédios, incluindo a classificação e avaliação dos registos de arquivo.

A classificação garante que os documentos sejam categorizados de acordo com programas ou códigos de classificação que reflitam as funções e atividades do órgão produtor do documento, destacando a relação orgânica entre eles, na forma hierárquica incorporada no programa ou código de classificação. A codificação numérica é utilizada para indicar a hierarquia de classes, subclasses, grupos e subgrupos dentro dos códigos taxonômicos, simplificando a ordenação e a localização física e lógica (Indolfo, 2007).

No que diz respeito à avaliação de documentos de arquivo, pretende-se minimizar o volume de documentos produzidos pelas instituições, uma vez que é impossível armazenar, preservar e acessar tudo o que é produzido mantendo o uso a que se destina sob a guarda de coleções permanentes de documentos "úteis" e "valiosos" do ponto vista histórico e memorialístico (Bizello, 2016).

Vale destacar a Lei 8.159 de 08 de janeiro de 1991, que em seu artigo 3º define a gestão de documentos:

Art. 3º Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. (Lei 8.159/1991)

Segundo Paes (2001, p. 54), a gestão de documentos pode ser compreendida por meio de três fases básicas, a saber: produção, utilização e destinação. Na fase de produção, os documentos são criados ou recebidos, dando início ao seu ciclo de vida. A fase de utilização refere-se ao período em que os documentos são empregados para cumprir suas finalidades e objetivos, estando disponíveis para consulta e referência. Já a fase de destinação engloba as atividades relacionadas ao arquivamento permanente, eliminação ou preservação de documentos, determinando o seu destino final de acordo com as políticas e normativas arquivísticas.

De acordo com Schellenberg (2006):

[...] em todo governo grande e complexo deve haver um órgão de assessoramento especial que se dedique exclusivamente a assistir todas as

repartições nos problemas de administração de documentos (Shellenberg, 2006, p. 70).

De acordo com Braga (2014), a gestão documental aplicada à organização é uma atividade estratégica para a constituição de acervos arquivísticos, uma vez que define o ciclo de vida dos documentos, identificando aqueles registros que podem ser eliminados após uso administrativo pelos departamentos da empresa, aqueles que serão transferidos para arquivo intermediários, a temporalidade de armazenamento e seu destino final: guarda permanente ou eliminação.

Corroborando, Júnior, Silva e Neto (2016) destacam que a gestão documental é essencial para que os cidadãos e os próprios gestores obtenham informações, e seus benefícios afetam diretamente a execução dos serviços, aumentando assim a agilidade e a eficiência da administração pública. Sendo importante para o acesso aos documentos públicos, a ferramenta facilita o controle social, permitindo que os cidadãos participem efetivamente da administração pública, fiscalizando suas práticas. Também há benefícios claros na adoção de políticas e práticas de gerenciamento de documentos, uma vez que permitem a gestão eficiente de documentos e evitam acúmulos desnecessários, além de ajudar a racionalizar os procedimentos e torná-los mais flexíveis.

A gestão documental assenta no estabelecimento e implementação de orientações e procedimentos relativos aos documentos correntes para o melhor aproveitamento da informação disponível, essencial para uma tomada de decisão. Além disso, entre as vantagens da aplicação de práticas de gestão documental, destacamos a celeridade na busca e o facto de a informação relevante ser obtida mais rapidamente.

No contexto da gestão de documentos digitais, a modernização dos processos é evidenciada pelo uso de Sistemas de Informação e Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD). Esses sistemas possibilitam a gestão integrada e eficaz dos documentos ao longo de seu ciclo de vida. O SIGAD, aliado a práticas de gestão documental, contribui para a celeridade na localização de informações, promovendo a eficiência operacional, conforme apontado por Vendramini e Aleixo (2021).

Além disso, a integração da gestão documental com o sistema de negócio da organização fortalece a coleta, organização e acesso à informação. Essa sinergia entre gestão documental e sistema de negócio é primordial para a tomada de

decisões e estratégicas, proporcionando vantagens competitivas e atendendo às demandas do ambiente corporativo contemporâneo (Santos, 2022).

## 2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DE PROCESSOS: COMPLEMENTARIEDADE NECESSÁRIA

Além das temáticas da gestão de conhecimento e de documentos, entendemos que existem outras relações teóricas intrínsecas e imprescindíveis envolvendo a gestão da informação e a gestão de processos, uma vez que são complementares.

Conforme Duarte (2011, p.162) conceitua que a **Gestão da Informação** como o estudo dos processos informacionais, do modo como a informação pode ser organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento.

No estudo da relação entre presença social e informação, discussões sobre o conceito do que é informação, como as formuladas por Rafael Capurro, propõem um modelo, desde 1991, de que o que é informação também é aceito pela ciência da informação. Como fenômeno social, não é produto de um pensamento único e isolado, mas é construído pela intervenção de vários sujeitos e pelos lugares de interação produzidos por suas diversas práticas (Araújo, 2010).

Para isso, os geradores de conhecimento, informação científica e técnica precisa ater-se aos processos pelos quais circula para troca, desde o momento de sua criação, e assim facilitar relações sociais formais e informais com diversas estruturas organizacionais. O conhecimento necessita ainda ser armazenado em ambiente informacional preparado científica e tecnologicamente para divulgação, guarda e preservação de forma que a utilização de seu conteúdo apoie a formação de novos conhecimentos (Le Coadic, 2008).

Segundo Valentim (2007) a GI e a GC são definidas como ações dependentes, visto que a GI atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização, e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.).

De acordo com Satur (2015, p. 8) também destaca a importância de aprendizagem para desenvolver a competência para gestores de informação e conhecimento.

A Gestão da Informação e do Conhecimento é a arte de encontrar formas, situações, ambientes e tempo para encontros, interações, compartilhamento de informações, apreensão, criação e desenvolvimento do conhecimento. Cabe aos gestores e às organizações criarem estratégias que facilitem essas situações propulsoras do conhecimento. Por exemplo, sabendo que o estudante está recorrendo à internet como o principal suporte de complemento de informação e de conhecimento, para ser um bom profissional no futuro, podem-se pensar e aprimorar laboratórios que dão essas condições de acesso [...], que promovam uma aprendizagem mais efetiva, para que o usuário possa preencher essas lacunas por meio de pontes adequadas, e assim seja bem preparado para os desafios que os esperam. Nessa perspectiva, a Gestão da Informação e do Conhecimento não deve ser empregada apenas em prol das organizações, mas também dos usuários, sobretudo dos que estão no processo de aprendizagem (Satur, 2015, p. 8)

Diante do exposto, é fundamental criar condições no ambiente de aprendizagem a fim de desenvolver competências de gestão da informação e conhecimentos para os gestores na empresa.

Conforme Barbosa *et al.* (2003, p. 68) ressalta, há a necessidade de três práticas para garantir aprendizagem coletiva:

- a) "ambiente de confiança e segurança";
- b) "comunidades de prática"; e
- c) "cultura de aprendizagem".

d) Empresas de grande porte, instituições públicas, como é o caso da Universidade Federal da Paraíba, e organizações sem fins lucrativos geralmente têm recursos dedicados aos esforços internos de gestão da informação e do conhecimento, muitas vezes como parte de sua estratégia de negócios, tecnologia da informação ou departamentos de gestão de recursos humanos (Arantes, 2018).

Segundo Batista e Araújo (2015), os esforços de gestão da informação e do conhecimento no processo eletrônico nacional na Universidade Federal da Paraíba, normalmente se concentram nos objetivos organizacionais, como melhor desempenho, vantagem competitiva, inovação, compartilhamento de lições aprendidas, integração e melhoria contínua da organização. Esses esforços se sobrepõem ao aprendizado organizacional e podem ser diferenciados por um foco maior na gestão do conhecimento como um ativo estratégico e no incentivo ao compartilhamento de conhecimento, tornando-se um facilitador da aprendizagem organizacional.

De acordo com Ponjuán Dante (2004), a gestão da informação pode ser descrita como um procedimento no qual se adquire, desenvolve ou utiliza recursos

fundamentais (como econômicos, físicos, humanos e materiais) para direcionar a informação dentro do contexto da sociedade que atende. Essa abordagem envolve essencialmente o controle do ciclo de vida desse recurso e está presente em qualquer tipo de organização. Além disso, é aplicada por unidades especializadas que gerenciam intensivamente esse recurso, sendo conhecidas como unidades de informação.

Valentim (2004) salienta que gestão da informação é um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

Campetti Sobrinho (1998) discorre sobre a importância da informação no contexto organizacional:

A informação é um recurso organizacional que, se for bem administrado e usado, pode estimular inovações, acelerar o desenvolvimento de produtos de qualidade e, conseqüentemente, incrementar a competitividade no mercado de trabalho (Campetti Sobrinho, 1998, p. 4).

Compreender o uso da informação em contextos digitais na dinâmica da sociedade do século XXI pode ser uma tarefa não muito fácil, por se tratar de uma diversidade de situações e contingências que se sobrepõem. No seio dessa complexidade o fator humano tem sua relevância. Como veremos adiante, nem todas as informações informam e elucidam valores-chave quanto às respostas dos usuários às visitas realizadas por meio das tecnologias digitais de informação e comunicação.

Nem sempre os resultados de uma busca por informações terminam com sua recuperação e/ou ferramentas que instrumentalizam essa busca de forma amigável. Essas questões se apresentam como questões em áreas do conhecimento onde o aspecto cognitivo reside em preocupações que consideram como o homem pensa, como ele manipula a informação, como ele usa o conhecimento. Aspectos apresentados pela ciência da computação, cibernética e teoria da informação também influenciaram a ciência da informação (Rozados, 2003).

Segundo Silva (2020), a ocorrência de distúrbios nesse fluxo de informação decorre de variáveis que entram em jogo em qualquer etapa do processo, e a

existência de uma política de informação delineada de certa forma ajuda a determinar onde e como agir para restabelecer o controle do fluxo.

Segundo Barreto (1999), embora existam várias estruturas nas quais a informação pode ser armazenada, o conhecimento só pode ser construído por meio de uma comunicação adequada entre a fonte (que ele identifica como o repositório da informação) e o destinatário. Os autores também advertem que a produção de estoques de informação não compromete direta e definitivamente a produção de conhecimento.

Segundo Capurro e Hjørland (2007), a informação é considerada a condição básica do desenvolvimento econômico, juntamente com outros meios de produção como capital, trabalho e matérias-primas, recursos econômicos que impactam nas relações reais de produção na nova sociedade.

A gestão da informação e do conhecimento é o processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento e as informações de uma organização. Refere-se a uma abordagem multidisciplinar para atingir os objetivos organizacionais, fazendo o melhor uso do conhecimento. Outros campos podem contribuir para a pesquisa de gestão da informação e do conhecimento, incluindo informação e mídia, ciência da computação, saúde pública e políticas públicas.

Em relação à outra temática que proporciona complementariedade está a **Gestão de Processos**. O Guia BPM CBOK (2009) traz o conceito como uma disciplina que possui a capacidade de identificar, projetar, medir, monitorar, executar e controlar os processos dos negócios sejam eles automatizados ou não, com o intuito de alcançar a consistência bem como os resultados alinhados aos objetivos organização, abrangendo, ainda, mediante tecnologia disponível, métodos para agregar valor, inovações, melhorias e gerenciamento de processos.

Para Pradella (2013), estruturar uma instituição em torno de seus processos de negócios significava mudar a postura tradicional de gestão, que focava em como as atividades gerenciais se processam individualmente, para uma visão global e dinâmica de toda a instituição. Dessa forma, é possível entender como os processos são executados, o que dá uma visão holística da instituição e assim um melhor entendimento da organização como um todo. No entanto, o gerenciamento de processos é uma mudança de paradigma. Tem que se encaixar na cultura organizacional, construída ao longo do tempo, o que pode conflitar com a visão de curto prazo dos gestores.

Assim, de acordo com Sordi (2017), a gestão dos processos organizacionais introduz a visão sistemática e integrada do trabalho mostrando as interdependências existentes entre os fornecedores e clientes como participantes de uma cadeia de atividades destinadas a produzir os melhores resultados. Nesse sentido, os colaboradores passam a ter uma visão mais ampla de seus respectivos papéis funcionais no ambiente corporativo.

Hammer (1998) acrescenta que a transição das organizações tradicionais para a gestão por processos é difícil porque os indivíduos envolvidos têm que aprender a (re) pensar de forma nova e dinâmica, entender melhor o negócio, assumir as suas respectivas responsabilidades e trabalhar em equipe. Vale ressaltar que a adoção de tecnologia da informação adequada não facilitará a transferência do conhecimento sem um programa de mudança da cultura organizacional. Esta é uma das razões pelas quais, em um modelo de gestão por processos, tanto o envolvimento humano quanto a cultura organizacional são considerados. Portanto, as pessoas tendem a confiar no resultado e não no processo.

Assim, o trabalho por processo torna-se ainda mais importante quando estão engajados em atividades de produção de conhecimento, e tendo a gestão de documentos atrelada, bem como com o aporte de sistemas informatizados desenvolvidos com bons requisitos.

Em relação ao setor público, Muscat, Biazzi e Miguel (2007) apontam que a administração lenta e serviços insatisfatórios se devem a uma gestão baseada em excessiva rigidez e estrutura hierárquica. Em geral, as rotinas de trabalho desempenhadas nas instituições públicas são caracterizadas por uma excessiva adesão às normas sem questionamento das práticas de trabalho. Destarte, segundo Junquillo (2004), o setor público no Brasil apresenta uma resistência forte aos controles formais e avaliação formal de desempenho.

Por serem organizações que se mantêm com os recursos escassos em relação às suas necessidades, as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) exigem capacidades de gestão mais fortes. Nesse contexto, Carvalho e Sousa (2017) argumentam que a GD e a GP são necessárias para que possam produzir produtos/serviços que atendam às expectativas e as necessidades da sociedade. No entanto, quando as instituições públicas pretendem provocar mudanças por meio da gestão de processos, outros fatores devem ser considerados além das dificuldades

que as empresas privadas também encontram, entre eles a burocratização e o distanciamento dos cidadãos.

Assim, conforme aponta Muscat, Biazzzi e Miguel (2007), os projetos que visam a melhoria de processos devem considerar as especificidades do setor público – destacando-se entre elas, a hierarquia rígida, destaque nas mudanças ocorridas a curto prazo e direcionamento político. Para Vaz (2008), a gestão de processos é uma excelente ferramenta para reverter a tendência de formações burocráticas no setor público porque os processos precisam ser canalizados para atender às necessidades da clientela, externa ou interna.

De acordo ainda com Muscat, Biazzzi e Miguel (2007), para obter sucesso na gestão de processos, principalmente nas IPES, é essencial organizar e habilitar as instituições públicas para intervir com o devido entendimento das metas a serem alcançadas e com comprometimento de todos os envolvidos.

Nessa perspectiva, é importante considerar que os indivíduos são um elemento-chave da gestão institucional, o que pode ser chamado de modelo de negócios centrado nas pessoas. Dos diversos recursos utilizados nos sistemas produtivos, apenas as pessoas podem efetivamente conduzir mudanças que visem melhorar os processos de trabalho (Martines, 2008).

Os autores supracitados indicam que no setor público há um alto risco de falhas nas iniciativas voltadas para o redesenho de processos por causa das características do setor – entraves legais, falta de recursos, incerteza política e uma imensa descontinuidade administrativa.

### 3 CAMPO DA PESQUISA

A Universidade Federal da Paraíba - UFPB, denominada anteriormente Universidade da Paraíba, é uma Instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com estrutura multi-campi e atuação nos municípios de João Pessoa, Santa Rita, Areia, Bananeiras, Mamanguape e Rio Tinto (Universidade Federal da Paraíba, 2022).

Desde sua fundação em 1955 e sua posterior federalização em 1960, a UFPB desempenhou um papel crucial no progresso local, regional, nacional e internacional. Ao disponibilizar uma ampla gama de cursos de graduação e pós-graduação, bem como por meio de sua extensa produção científica e atividades de extensão, a UFPB tem sido fundamental na formação de profissionais altamente capacitados para ingressar no mercado de trabalho. Além disso, desempenha um papel essencial na gestão de várias esferas, tanto públicas quanto privadas (Diniz, 2023).

Os desafios que a UFPB enfrentou neste século XXI resultaram em um notável processo de expansão e fortalecimento em todas as áreas do conhecimento, apesar das restrições orçamentárias impostas às universidades federais ao longo da última década. Contando com um corpo docente e equipe administrativa de alta qualidade, provenientes de diversas regiões do país e até mesmo do exterior, a UFPB tem se destacado tanto nacional quanto internacionalmente. A influência da globalização e o compromisso com a inclusão têm atraído estudantes de diferentes partes do Brasil e do mundo para os diversos campi da universidade (Diniz, 2023).

Na área de graduação, a UFPB oferece um total de 130 cursos, dos quais 119 são ministrados presencialmente e 11 estão na modalidade de educação a distância. Em relação ao número de alunos ativos, em 2022, a universidade contabiliza aproximadamente 33 mil estudantes. Já na pós-graduação, a instituição disponibiliza 137 cursos, incluindo 40 programas de doutorado, 60 de mestrado acadêmico, 4 de residência médica, além de 19 cursos de especialização. Adicionalmente, oferece 1 programa de doutorado e 13 de mestrado profissional (Universidade Federal da Paraíba, 2022).

No contexto das avaliações do ensino superior realizadas pelo Ministério da Educação (MEC), utiliza-se o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), uma escala que varia de 1 a 5. A UFPB obteve um IGC igual a 4. Na graduação, 85% dos cursos oferecidos pela universidade têm conceitos 4 e 5. Em 7 de fevereiro

de 2022, a Capes anunciou a aprovação da UFPB na avaliação intermediária e a renovação do Programa de Internacionalização. Na área de Extensão, a UFPB é reconhecida por sua atuação em oito áreas temáticas distintas: Comunicação, Cultura, Direitos Humanos, Educação, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia e Trabalho (Universidade Federal da Paraíba, 2022).

### 3.1 PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS – PROGEP

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, diretamente ligada à Reitoria, é o órgão encarregado de planejar e acompanhar as estratégias e políticas de gestão de recursos humanos na Universidade. Seu objetivo principal é estabelecer diretrizes e ações contínuas na gestão de pessoas, com foco no progresso dos funcionários, na administração eficaz de processos, na promoção da qualidade de vida, saúde e segurança no ambiente de trabalho. Além disso, busca atender às necessidades da comunidade universitária e da sociedade, mantendo padrões de excelência que promovam o desenvolvimento de habilidades profissionais e institucionais.

### 3.2 MANUAL DO SERVIDOR – UFPB

O Manual do Servidor da UFPB é um documento elaborado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) com o objetivo de fornecer orientações, diretrizes, legislação, normativos e informações relevantes para os servidores ativos, aposentados (inativos) e pensionistas. Esse manual abrange uma série de informações essenciais sobre direitos, deveres, benefícios, vantagens, procedimentos, condutas e normas aplicáveis aos servidores públicos federais que atuam ou atuaram na UFPB (Universidade Federal da Paraíba, 2022).

Ele serve como um guia de referência para os servidores acessarem informações sobre seus direitos, deveres, procedimentos administrativos, regulamentos internos, além de direcionamentos sobre questões relacionadas à gestão de pessoas na universidade. É um recurso útil para esclarecer dúvidas e oferecer suporte aos funcionários em relação aos diversos aspectos de sua relação com a instituição (Universidade Federal da Paraíba, 2022).

Existe uma discussão na comunidade científica de que apesar de estarmos em uma sociedade da informação, a tecnologia ainda precisa atender as

necessidades de informação dos usuários, ou melhor, a informação gerada pela tecnologia nem sempre fornece informação. Portanto, como defendido por Werner e Werner (2020), as ferramentas tecnológicas precisam gerar informações de interesse dos usuários. Aspectos como mudanças rápidas nessa área do conhecimento, falta de tempo para assimilar ou falta de especialistas para treinar os usuários também podem afetar as atitudes dos usuários em relação a essas tecnologias.

Nesse sentido, os Sistemas de Informação (SI) são de extrema importância para a gestão dos processos empresariais, interligando diferentes tecnologias, auxiliando na melhoria da qualidade, produtividade e competitividade organizacional; tornando-se um ativo relevante na tomada de decisões. Segundo Batista (2004), a importância do SI para uma empresa está primeiramente em melhorar o fluxo de informações em todos os subsistemas e, em seguida, utilizar todos esses fluxos de informações de maneira mais eficiente para que os administradores possam tomar as decisões corretas para lidar melhor com os inerentes mercados globais dinâmico no qual ele opera. Dentro da categoria de SI, os sistemas integrados de gestão ou Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) são os mais comumente usados porque integram todos os processos de uma organização em um único sistema.

Nas instituições públicas, o ERP busca modificar de forma significativa a forma de trabalho dos servidores, e a instituição passa a acessar e controlar as informações bem como as atividades desempenhadas, gerando dinamismo e reduzindo o tempo de execução dos procedimentos administrativos. Os ERPs estão sendo utilizados como um mecanismo de modernização em várias instituições públicas de ensino superior como é o caso das universidades federais, estaduais e dos Institutos Federais, pois podem integrar toda a instituição, aumentar o controle e melhorar a eficiência da tomada de decisão dos gestores públicos (Vecchia, 2011; Medeiros, 2014).

A Universidade Federal da Paraíba utiliza o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, conhecido pela sigla SIPAC, que é um sistema integrado do tipo ERP criado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e implementado para complementar e ampliar os controles internos da instituição, uma vez que fornece diversos dispositivos para facilitar o controle do SIAFI (Medeiros, 2014).

Possibilita ainda gestão de almoxarifados (central e departamental), controle de todo o patrimônio, compras e licitações, atas de reuniões e controle de pedidos em cadastros de preços, acompanhamento de entregas prometidas (liquidação), controle de engenharia e manutenção patrimonial, aquisição de livros biblioteca, taxas de água e custos de energia, controle de contratos e convênios firmados, fluxo de processos e documentos eletrônicos, cadastro e pagamento de bolsistas, acompanhamento de custos de veículos e combustível. O SIPAC também fornece um portal de informações para pró-reitores e para auditorias internas.

Cabe destacar que o Governo Federal instituiu o PEN, o qual sugere que todos os órgãos utilizem o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Conforme aponta Saraiva (2018), essa decisão é oriunda da percepção do Ministério Público de que, como as informações eram armazenadas em papel, dificultava-se o acesso das informações para os cidadãos, pois não havia um sistema eficaz destinado à gestão eletrônica de documentos.

No entanto, a UFPB já havia adquirido o SIPAC, de modo que a instituição optou por não realizar a troca do SIPAC pelo SEI. Devido a isso, todas as tramitações de processos são, atualmente, realizadas pelo Módulo Protocolo do SIPAC, embora apenas o Hospital Universitário (HU) utilize o SEI, por ter sido uma obrigatoriedade da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

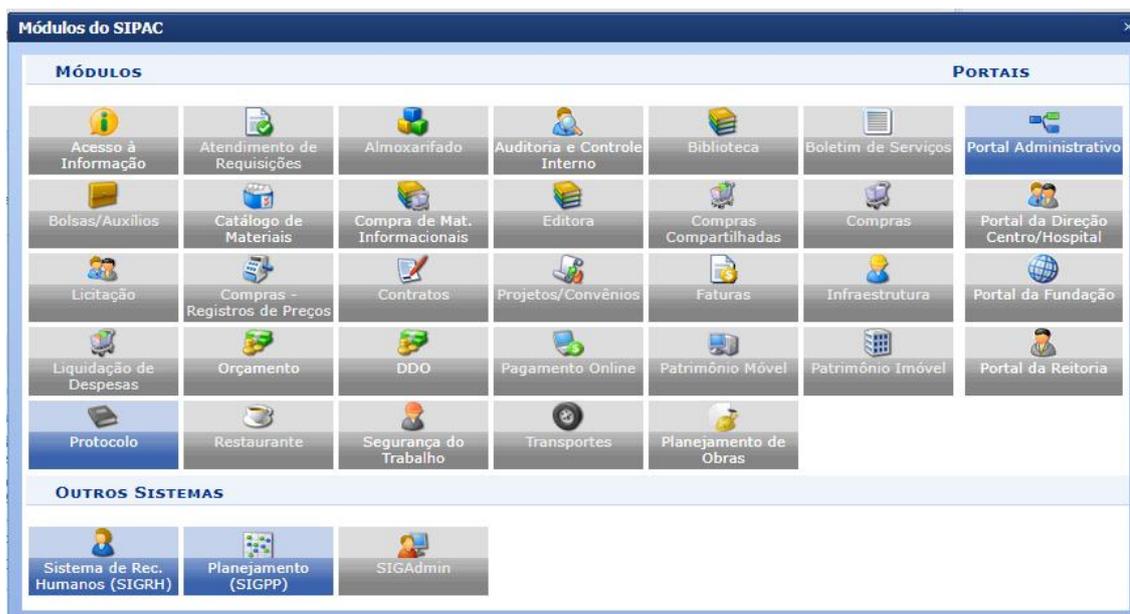
Ressalte-se que no ano de 2019, a Universidade Federal da Paraíba - UFPB apresentou o Manual de Procedimento de Protocolo da UFPB por meio de nota técnica visando regulamentar e padronizar o escopo do procedimento UFPB para registro, tramitação e expedição de processos e documentos no meio digital, visando assim, melhorar a eficiência do processamento e controle das informações processadas pela instituição. Foram consideradas as atividades do protocolo como receber, classificar, registrar, distribuir, controlar o processamento, despachar e avaliar documentos individuais para formar processos e procedimentos resultantes correspondentes.

### 3.3 O MÓDULO PROTOCOLO DO SIPAC

Os principais sistemas do SIG são: Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), SIPAC, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e do Sistema Integrado de Administração (SIGAdmin).

O módulo protocolo do SIPAC (MP/SIPAC) é parte do SIPAC da UFRN e abrange atividades relacionadas à criação e tramitação de processos e documentos avulsos e vem recebendo requisitos para se possa realizar procedimentos básicos de gestão documental.

**Figura 2 - Módulo do SIPAC - Protocolo.**



**Fonte:** Autoria própria, 2023.

O objetivo é auxiliar a gestão documental na instituição, abrangendo o controle de Processos e Documentos Avulsos como memorandos eletrônicos, ofícios e despachos (UFRN, 2012). O MP/SIPAC permite que os usuários da UFPB cadastrem os processos pela mesa virtual e pela opção menu.

A) Mesa virtual - Os processos e documentos podem ser organizados em gavetas e pastas.

B) No menu protocolo é possível: abrir dossiê, cadastrar processos, adicionar novos documentos, alterar responsável, autuar processo, cadastrar ou alterar ocorrências.

**Figura 3 - Opções de acesso no Módulo Protocolo/SIPAC.**



**Fonte:** Autoria própria, 2023.

No módulo protocolo, o usuário habilitado ao utilizar o sistema, poderá cadastrar o processo administrativo de modo eletrônico, realizando a classificação dos processos, por meio do Código oficial de classificação, e aplicar a tabela de temporalidade e a destinação de documentos relativos às atividades-meio do Poder Executivo Federal, ademais, também com pode-se utilizar o código de classificação de atividades fim das IFES, que aborda temporalidade de documentos relacionados ao ensino superior, pesquisa, extensão, educação básica e profissional, bem como assuntos correlatos à assistência estudantil e outros.

Neste sentido, em dados gerais do processo, é possível identificar a existência dos códigos de classificação, com vistas a classificar os processos. Nesse particular, os serviços e produtos promovidos pelo serviço de informação, busca atender a qualidade, o que é essencial, permitindo a eficiência e eficácia no serviço público.

**Figura 4 - Cadastro de documentos no Módulo Protocolo do SIPAC**

UFPB - SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos Ajuda? Tempo de Sessão: 01:30 --- MUDAR DE SISTEMA --- SAIR

Orçamento: 2023 Módulos Abrir Chamado Portal Admin.  
Alterar senha Mesa Virtual

PORTAL ADMINISTRATIVO > CADASTRAR PROCESSO > MOVIMENTAÇÃO INICIAL DO PROCESSO

**Nenhum fluxo selecionado para o processo.**

Dados Gerais Documentos Interessados **Movimentação Inicial** Confirmação Comprovante

Nesse passo devem ser informados os dados da movimentação inicial do processo.

**DADOS DA MOVIMENTAÇÃO**

Data de Envio: 21/04/2023  
Unidade de Origem: CCSA - DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA (11.00.52.02)  
Destino: \*  Seguir Fluxo  Outra Unidade ?

Visualizar Fluxo

**FLUXOS ENCONTRADOS**

Descrição
Nenhum Fluxo Encontrado para o Processo.

Processos que seguem um fluxo definido terão suas tramitações pré-definidas e só poderão seguir outros destinos caso sua saída do fluxo seja solicitada anteriormente.

**DADOS COMPLEMENTARES**

**Fonte:** Autoria própria, 2023.

Na figura 4, identificamos que não há fluxos de processo cadastrado no SIPAC no módulo protocolo, ou seja, o processo necessita seguir o fluxo previamente já estabelecido para que a informação ser ordenada.

Percebe-se, portanto, que com a implementação do SIPAC, os processos já formados podem ser destinados eletronicamente à sua tramitação inicial sem intermediações do setor de protocolo, proporcionando assim, maior autonomia aos

servidores e possibilitando o registro das tramitações eletronicamente a medida que o sistema é alimentado com os dados. Para proporcionar uma melhor visualização das mudanças ocorridas com a implementação do SIPAC, Arantes *et al.* (2018), apresentaram um quadro comparativo entre o sistema antigo e o novo módulo Protocolo.

**Quadro 1** - Comparação entre o sistema antigo e o SIPAC-UFPB.

SISTEMA ANTIGO	SIPAC
Centralizado no Protocolo Geral	Descentralizado nos diversos setores da UFPB
Registro das informações principais do processo no Sistema (indexação)	Registro das informações e anexação de documentos digitais no Sistema
Impressão de etiquetas duplicadas fixadas à capa e aos talões de controle (manual)	Informações disponíveis ao público em geral por meio eletrônico
Movimentação dos autos do processo exclusivamente em suporte em papel	Tramitação dos autos do processo em suporte em papel e/ou digital
Acompanhamento e movimentação do processo manualmente através de fichas ou guias de movimentação	Acompanhamento da movimentação do processo eletronicamente

**Fonte:** Arantes *et al.* (2018).

De acordo com Arantes (2018) o setor de Protocolo Geral funciona ainda recebendo e atuando os processos das entidades externas à instituição, tais como fornecedores, pensionistas, aposentados e comunidade no geral que não apresentam vínculo funcional com a universidade. Quanto aos discentes, estes foram direcionados a realizarem solicitações diretamente com a coordenação do curso o qual estão vinculados, o que não requer deslocamentos ao prédio da reitoria e facilita o trâmite de requerimentos.

Como visto anteriormente, os funcionários precisam cadastrar os seus próprios processos. É importante destacar que no Manual do Servidor da UFPB há informações acerca do acesso dos servidores ativos, inativos e pensionistas, incluindo legislação e normas relacionadas à gestão de pessoas e aplicáveis aos procedimentos para acesso aos serviços ofertados e para cumprimento de obrigações e deveres. Assim, o manual apresenta os procedimentos necessários para efetivar processos de interesse dos servidores. No Quadro 2, por exemplo, apresenta-se o passo a passo para abertura de processo a respeito de afastamento para exercício de mandato eletivo:

**Figura 5** - Exemplo de passo a passo de abertura de processo.

<b>Etapa</b>	<b>Quem faz?</b>	<b>O que faz?</b>
<b>1</b>	<b>Servidor</b>	Preencher formulário, anexar documentação exigida e dar entrada ao processo no <b>SIPAC</b> , encaminhando para DLCP/PROGEP.
<b>2</b>	<b>DLCP</b>	Verificar a documentação exigida. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Documentação Incompleta:</u></b> Dar ciência ao servidor para providenciar documentação faltante.</li> <li>• <b><u>Documentação Completa:</u></b> Emitir parecer e encaminhar o processo para a SCRF.</li> </ul>
<b>3</b>	<b>SCRF</b>	Emitir e publicar a portaria no boletim de serviço. Encaminhar o processo ao NDPI.
<b>4</b>	<b>DCPS</b>	Consultar boletim de serviço e inserir o lançamento no sistema. Encaminhar ao NDPI.
<b>5</b>	<b>NDPI</b>	Arquivar o processo.

**Fonte:** Manual do servidor – UFPB.

Nessa perspectiva, destaca-se a relevância da implementação do SIPAC na instituição, uma vez que vários setores da UFPB foram beneficiados com a gestão de suas atividades por meio desse sistema. No entanto, é importante observar que alguns procedimentos delineados no manual do servidor ainda não foram incorporados ao sistema. Portanto, torna-se essencial analisar e compreender o processo de implementação do SIPAC, bem como identificar os motivos que impedem a integração desses procedimentos por meio do sistema.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ETAPAS DO ESTUDO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa de natureza aplicada e descritiva, de abordagem qualitativa, do tipo documental. Quanto ao método de investigação a pode ser descrita como estudo de caso único.

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa aplicada tem como objetivo a geração de conhecimento para aplicação imediata e prática, dirigida à solução de problemas específicos que abrange os interesses regionais, territoriais e locais.

Sua abordagem é ainda qualitativa, pois busca compreender o fenômeno em destaque interpretando-o sem utilizar instrumentos estatísticos para análise do problema. Com isso, não há pretensão de numerar ou quantificar variáveis, mas sim, entender de forma descritiva o fenômeno social (Lira, 2019).

Já o estudo de caso, como aponta Yin (2015), é uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo responder às perguntas “por que” e “como”, focando em contextos da vida real e de casos atuais. É ainda, uma investigação empírica que envolve um método abrangente com coleta de dados e sua respectiva análise. Assim, um estudo de caso é uma abordagem ampla de pesquisa sobre um determinado assunto que aprofunda a sua compreensão e subsidia novas investigações sobre o mesmo tema.

Como primeiro passo de toda pesquisa científica, este estudo iniciou-se com a pesquisa bibliográfica básica visando elucidar e aprofundar conceitos pertinentes ao tema que foram utilizados para compor o referencial teórico da presente dissertação. Em face do objeto de estudo proposto e suas características, optou-se pela abordagem qualitativa, que Segundo Minayo (2009) trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das crenças, das aspirações, dos valores e das atitudes.

### 4.2 COLETA DE DADOS

Utilizou-se, inicialmente, a pesquisa documental, que, conforme aponta Fonseca (2002), abrange fontes mais diversas e dispersas sem tratamento analítico

e divide-se em três etapas: pré-análise, organização do material e tratamento dos dados. Assim, foram descritos o Manual do Servidor da PROGEP/UFPB bem como os documentos e normas que regem as instruções deste documento.

A utilização deste método assenta na ideia de que a riqueza de informação que podemos extrair e resgatar dos documentos justifica a sua aplicação em vários campos da ciência uma vez que permite despertar a dimensão temporal acrescida para a compreensão da sociedade. A análise documental, de acordo com Sá-Silva *et al.* (2009), também é útil para observar o amadurecimento ou evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, etc.

Cabe destacar ainda que coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários em três públicos-alvo da mesma instituição: o primeiro direcionado a 5 (cinco) servidores da Assessoria Técnica e de Planejamento (ATPLAN); o segundo destinado a 3 (três) servidores do Núcleo Setorial de Tecnologia da Informação (NSTI); e o terceiro direcionado a 3 (três) servidores do Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação (NDPI), totalizando 11 (onze) participantes.

De acordo com Gil (2008), o questionário como instrumento de coleta de dados, é uma técnica de investigação formada por um número de questões apresentadas aos respondentes por escrito, tendo como objetivo, conhecer as opiniões, sentimentos, interesses, crenças, situações vivenciadas, expectativas, dentre outros. Sendo assim, os questionários aplicados foram baseados nos estudos dos seguintes autores: Diniz (2014); Melo, Araújo e Ceolin (2020) e Grosso (2022).

#### 4.3 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Este trabalho foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal da Paraíba de modo que se aguardou a aprovação prévia para realização do estudo, respeitando assim os preceitos abordados na Resolução 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde. Uma vez aprovado, mediante o parecer 6. 460. 561 (Anexo B), foram adotados os aspectos éticos garantindo aos pesquisados, preservação de dados e confidencialidade pela participação, posto que pesquisas que envolvam seres humanos devem atender aos fundamentos éticos e científicos pertinentes.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após coleta, o tratamento dos dados foi realizado por meio de procedimentos de categorização dos dados como apoio nas interpretações e inferências, considerando as informações coletadas para confirmar ou rejeitar os pressupostos da pesquisa e contribuir com a demonstração de como os princípios da Gestão de Documentos podem somar-se à Gestão do Conhecimento e melhorar a eficiência do SIPAC no âmbito da UFPB.

### 5.1 MANUAL DO SERVIDOR DA PROGEP/UFPB

Inicialmente, destaca-se que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), estabelecido pela Administração Pública Federal através do Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pela Instrução Normativa nº 24/2023, representa um marco significativo na gestão do desempenho dos servidores públicos. Este programa visa aprimorar a eficiência na administração pública por meio de uma avaliação estruturada do desempenho dos colaboradores. Ao estabelecer critérios claros e objetivos para a avaliação, o PGD busca promover a valorização do mérito, reconhecendo e incentivando os servidores que se destacam em suas atividades, contribuindo assim para a melhoria contínua da prestação de serviços à sociedade.

Uma das principais características do PGD, de acordo com Moraes, Pena e Paiva (2022), é o estabelecimento de um ciclo de avaliação abrangente que engloba desde o planejamento de metas e objetivos até a avaliação efetiva do desempenho. Esse ciclo permite o acompanhamento contínuo das atividades dos servidores, possibilitando *feedbacks* construtivos e a identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional. Além disso, o programa enfatiza a importância da integração entre os objetivos institucionais e individuais, garantindo que as metas dos servidores estejam alinhadas aos propósitos estratégicos da instituição.

Outro aspecto relevante do PGD, conforme apontado por Virgílio e Burigo (2023), é a criação de indicadores de desempenho que são utilizados como referência na avaliação dos servidores, proporcionando critérios objetivos e transparentes para essa análise. A partir dos resultados obtidos, são planejadas ações de capacitação e desenvolvimento que visam aprimorar as competências e

habilidades dos colaboradores, promovendo um ambiente propício para o crescimento profissional.

Ainda nessa perspectiva, Rodrigues (2023) destaca que a transparência e o diálogo são elementos essenciais no PGD, estimulando uma relação de confiança e colaboração entre gestores e servidores. Esse modelo de gestão e avaliação de desempenho, por sua flexibilidade e adaptabilidade, pode ser customizado para atender às necessidades específicas de diferentes órgãos e entidades, refletindo uma abordagem mais justa e adaptada à diversidade de contextos institucionais. Assim, o PGD se destaca como uma ferramenta fundamental para o fortalecimento das instituições públicas, incentivando a excelência e contribuindo para uma gestão mais eficiente e transparente no setor público.

Destarte, o PGD na Administração Pública Federal mantém estreitas relações com quatro pilares fundamentais: GI, GP, GD e GC. Em primeiro lugar, a GI é essencial para o PGD, já que todo o processo de avaliação do desempenho dos servidores requer a coleta, análise e interpretação de dados confiáveis e precisos. Segundo Nunes (2023), a qualidade e disponibilidade dessas informações são cruciais para embasar a avaliação justa e embasada, além de subsidiar as decisões relacionadas ao desempenho individual.

Ainda segundo Nunes (2023), no contexto da GP, o PGD segue um ciclo estruturado, que vai desde o estabelecimento de metas até a análise dos resultados obtidos. A gestão de processos contribui para assegurar a fluidez, eficiência e consistência de todas as fases do ciclo de avaliação, identificando possíveis áreas de melhoria, padronizando procedimentos e otimizando fluxos de trabalho para garantir um processo de avaliação eficaz e sem ruídos.

Destarte, Rodrigues (2023) aponta que a gestão de documentos no âmbito do PGD, garante a adequada documentação e armazenamento dos registros relacionados às avaliações de desempenho. Isso inclui a preservação da integridade dos documentos, sua organização adequada, acessibilidade para consulta e auditoria, possibilitando uma análise histórica dos desempenhos passados, essencial para o planejamento futuro.

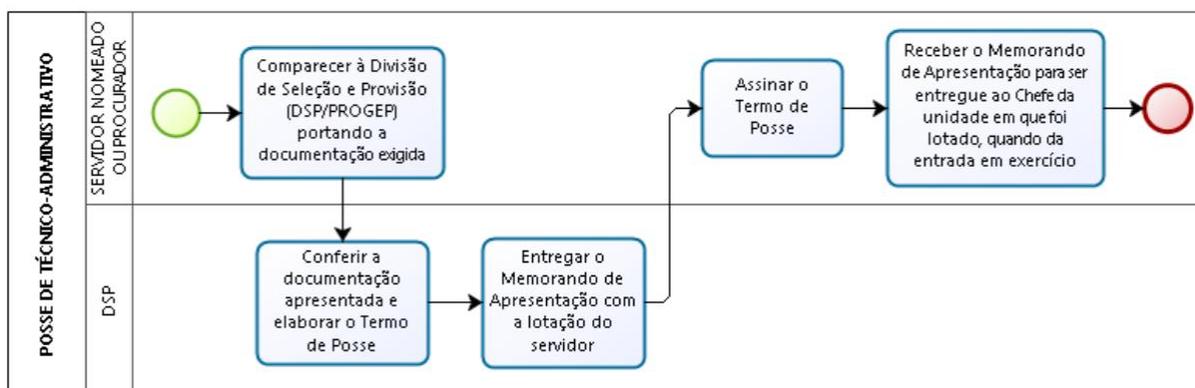
Rodrigues (2023) destaca ainda que a GC é promovida pelo PGD ao identificar habilidades, competências e práticas exemplares dos servidores. A partir dos resultados das avaliações, são estabelecidas ações de capacitação e desenvolvimento, promovendo a disseminação do conhecimento e incentivando a

aprendizagem contínua entre os colaboradores. Essa troca de conhecimento não apenas beneficia os indivíduos, mas também fortalece a organização como um todo, enriquecendo suas capacidades coletivas.

Sendo assim, é perceptível que os quatro aspectos supracitados são interdependentes no contexto do PGD, atuando em conjunto para garantir a eficiência do programa, fundamentando as tomadas de decisão, fomentando o desenvolvimento dos servidores e fortalecendo a capacidade institucional da Administração Pública Federal. Adicionalmente, o Manual do Servidor da UFPB está intrinsecamente ligado aos princípios e práticas discutidos no contexto do PGD, fornecendo diretrizes específicas sobre a avaliação de desempenho, gestão de informações, processos, documentos e conhecimento, elementos essenciais para o bom funcionamento e eficácia do PGD dentro das instituições públicas.

É fundamental destacar que a investidura em cargos na UFPB acontece após a designação oficial do candidato, formalizada através da assinatura do termo de posse. Para isso, há requisitos essenciais a serem atendidos: primeiramente, a publicação da portaria de nomeação no Diário Oficial da União (DOU), em seguida, a apresentação da comprovação da formação exigida para o cargo e a entrega dos documentos solicitados no Edital de abertura do processo seletivo. Uma vez que a portaria de nomeação é DOU, o candidato tem um prazo de até 30 dias para tomar posse de seu cargo (UFPB, 2019a).

**Figura 6 - Fluxo do processo para investidura em cargo na UFPB.**

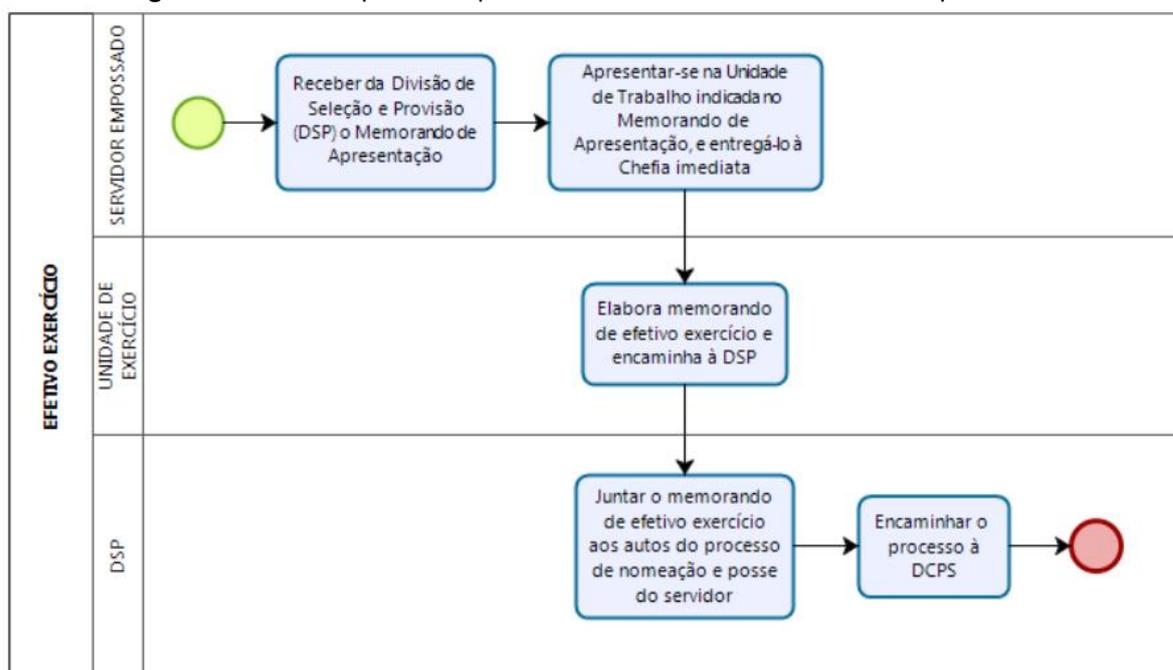


Fonte: UFPB (2019a).

Quando se trata do início das atividades do servidor empossado na UFPB, conforme indicado no documento oficial (UFPB, 2019b), a Divisão de Seleção e Provisão (DSP) prepara um memorando de apresentação para o servidor. Esse

documento é entregue ao servidor, que deve comparecer à unidade de trabalho indicada no memorando, apresentando-o à chefia imediata. Por sua vez, a unidade onde o servidor vai trabalhar deve redigir um memorando confirmando o início efetivo das atividades e enviá-lo à DSP. Esse memorando é anexado ao processo oficial de nomeação e posse do servidor. Finalmente, o processo completo é encaminhado à Divisão de Cadastro e Pagamento de Pessoal (DCPS).

**Figura 7** - Fluxo de processo para o efetivo exercício de servidor empossado.

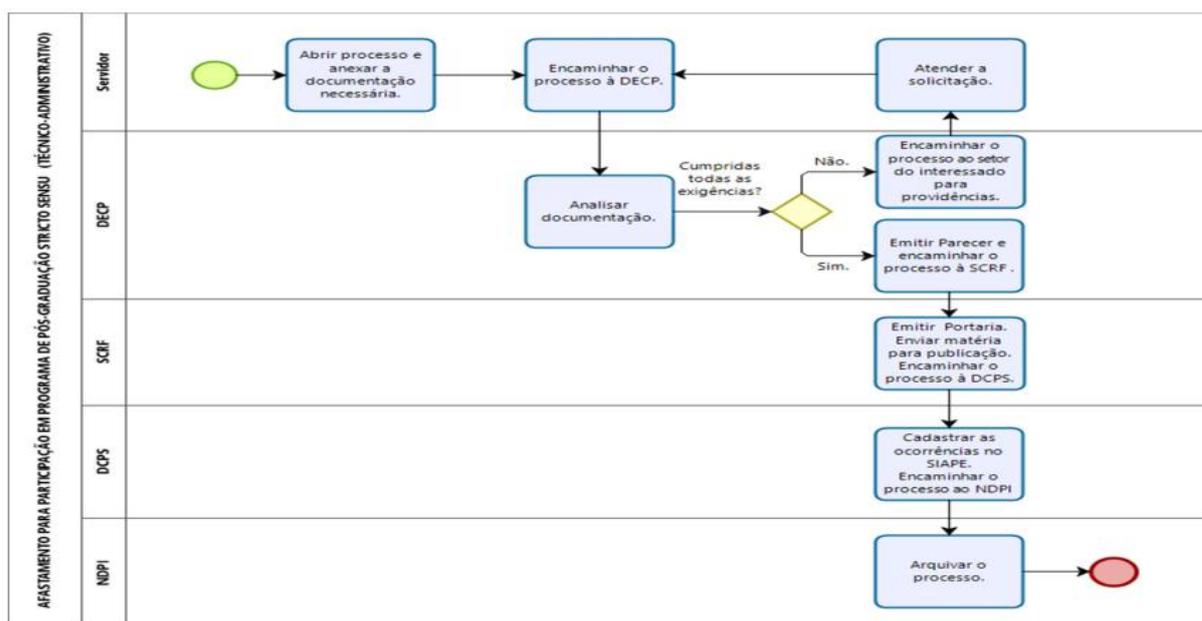


Fonte: UFPB (2019b).

Um ponto importante a se destacar é o período de estágio probatório, que corresponde a um período de 36 meses em que o servidor é submetido a uma avaliação para verificar sua aptidão e capacidade no desempenho do cargo que ocupa. Caso o servidor seja considerado inadequado durante essa avaliação, poderá ser exonerado do cargo. Se já for um servidor estável no serviço público, poderá ser reconduzido ao cargo que ocupava anteriormente. Além dos docentes, o estágio probatório é direcionado aos servidores técnico-administrativos ativos da UFPB que possuem menos de três anos de exercício efetivo no cargo atual. Essa fase representa um período de avaliação crítica para garantir a adequação e competência do servidor no desempenho de suas funções, visando à eficiência e qualidade dos serviços prestados pela instituição (UFPB, 2022).

O Manual do Servidor também define as orientações referentes à licença do cargo efetivo, quando há interesse em participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) ou pós-doutorado. Durante o período de afastamento, o servidor é solicitado a fornecer, anualmente, um relatório detalhado das atividades realizadas durante o período ausente. Aqueles que se afastam para programas de pós-graduação *stricto sensu* devem, após o retorno, permanecer realizando suas funções por um período igual ou superior à duração do afastamento. Para realizar esse procedimento, é necessário que o funcionário abra um processo eletrônico por meio do SIPAC, anexe a documentação exigida conforme descrito no manual e envie o processo à Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) (UFPB, 2023a). A figura abaixo apresenta o fluxo do referido processo:

**Figura 8** - Fluxo do processo para solicitação de afastamento visando a participação em programa de pós-graduação.



Fonte: UFPB (2023a).

É importante ressaltar que existe a possibilidade de licença para participação em Treinamento Regularmente Instituído (TRI). O TRI abrange qualquer iniciativa de aprimoramento oferecida ou respaldada pela instituição ou órgão. Esse tipo de licença engloba a participação em atividades de desenvolvimento, tais como conferências, congressos, cursos, estágios, grupos de estudo, fóruns, intercâmbios, jornadas, oficinas, palestras, seminários, simpósios, workshops e eventos similares. Assim como no caso do afastamento para cursos *stricto sensu*, o servidor deve

iniciar um procedimento eletrônico por meio do SIPAC, anexando a documentação requerida conforme especificado no manual, e então encaminhar o processo à DECP (UFPB, 2023b).

O incentivo e a participação de servidores em programas de pós-graduação traz uma série de benefícios tanto para o próprio servidor quanto para a instituição em que trabalha, conforme apontado por Souza (2015). Segundo Leite (2017), esse envolvimento está intrinsecamente relacionado à GC, pois contribui para a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e competências, gerando um impacto positivo no desenvolvimento profissional e na capacidade do servidor de desempenhar suas funções de maneira mais eficaz e qualificada.

Além disso, Leite (2017) salienta que a participação em programas de pós-graduação está ligada à Gestão da Informação, pois o processo de aprendizagem durante esses programas envolve a coleta, análise e interpretação de informações e conhecimentos novos e atualizados. Os servidores têm acesso a fontes de informações de ponta, técnicas de pesquisa avançadas e metodologias atualizadas, o que contribui para uma melhor compreensão e aplicação dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho.

Diante disso, evidencia-se que a participação em programas de pós-graduação é relevante não apenas para o crescimento profissional do servidor, mas também para a melhoria dos processos internos da instituição e para a ampliação do conhecimento disponível, aspectos que estão interligados à GC, GI, GP e GD dentro da organização.

Conforme as diretrizes do Manual do Servidor da UFPB, estão previstos diversos auxílios destinados aos funcionários, tais como Auxílio Alimentação, Auxílio Funeral, Auxílio Natalidade, Auxílio Pré-escolar, Auxílio Reclusão, Auxílio Saúde e Auxílio Transporte. Esses auxílios desempenham um papel significativo nos aspectos mencionados anteriormente, pois influenciam diretamente o bem-estar, a segurança e a qualidade de vida dos servidores. De acordo com Ferreira *et al.* (2015), essa assistência reflete não apenas na satisfação do servidor, mas também na eficiência e na produtividade no ambiente laboral.

Diante do exposto, percebe-se que a Gestão do Conhecimento no âmbito da gestão de pessoas na UFPB é uma abordagem estratégica que envolve diversas práticas e processos voltados para a aquisição, compartilhamento, desenvolvimento e aplicação do conhecimento dos colaboradores. Essa gestão começa com a

identificação das competências individuais dos servidores por meio de processos como o estágio probatório e a avaliação de desempenho. Essas avaliações ajudam a reconhecer lacunas de conhecimento e habilidades, orientando ações de desenvolvimento e capacitação.

Com isso, o Manual do Servidor prevê programas de capacitação, treinamentos e oportunidades de desenvolvimento para seus servidores. Esses programas têm o objetivo de oferecer ferramentas e conhecimentos que agreguem valor ao desempenho no trabalho e possam ser aplicados no dia a dia das atividades realizadas. Além disso, a possibilidade de licenças para atividades de aprendizado, como participação em programas de pós-graduação e treinamentos instituídos, também reforça o compromisso com o aprimoramento do conhecimento de seus colaboradores.

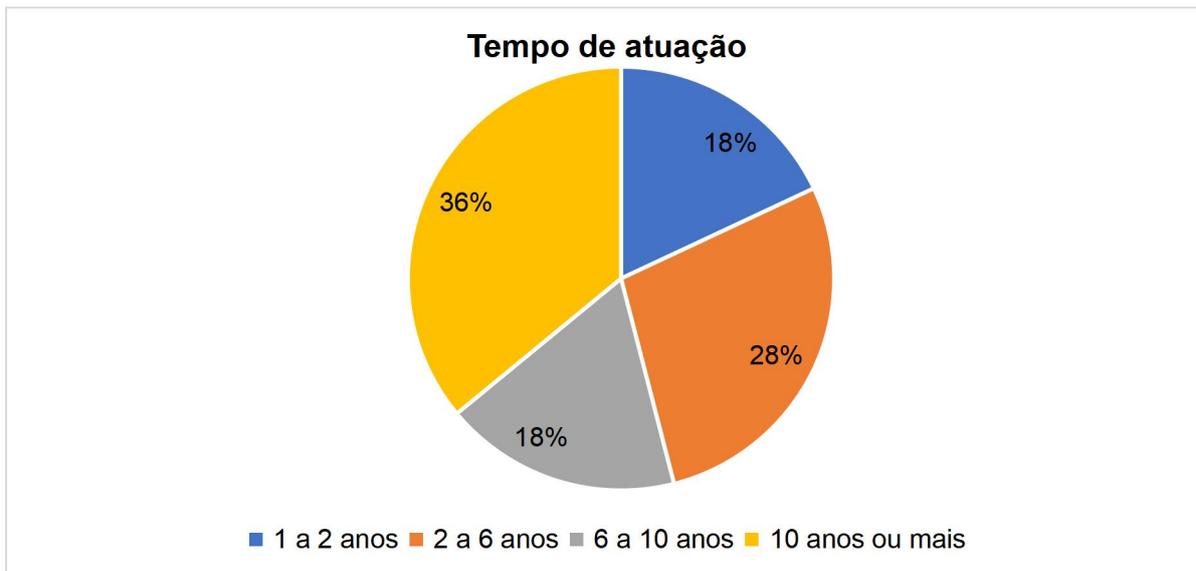
Além disso, a cultura organizacional da UFPB parece valorizar o compartilhamento de experiências, boas práticas e conhecimentos entre os colaboradores. Essa troca de informações não apenas promove o aprendizado mútuo, mas também fortalece a integração e colaboração entre os membros da equipe, fomentando um ambiente propício para a disseminação e aplicação do conhecimento adquirido, conforme apontado por Braquehais *et al.* (2017).

## 5.2 FUNCIONALIDADES, ALTERAÇÕES E ATUALIZAÇÕES DO SIPAC

Para identificar a implementação das funcionalidades, alterações e atualizações do SIPAC na UFPB, foram aplicados três questionários distintos: o primeiro direcionado aos servidores da Assessoria Técnica e de Planejamento (ATPLAN); o segundo destinado aos servidores do Núcleo Setorial de Tecnologia da Informação (NSTI); e o terceiro direcionado aos servidores do Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação (NDPI). Por se tratarem de diferentes setores, os resultados obtidos serão discutidos nas subseções a seguir.

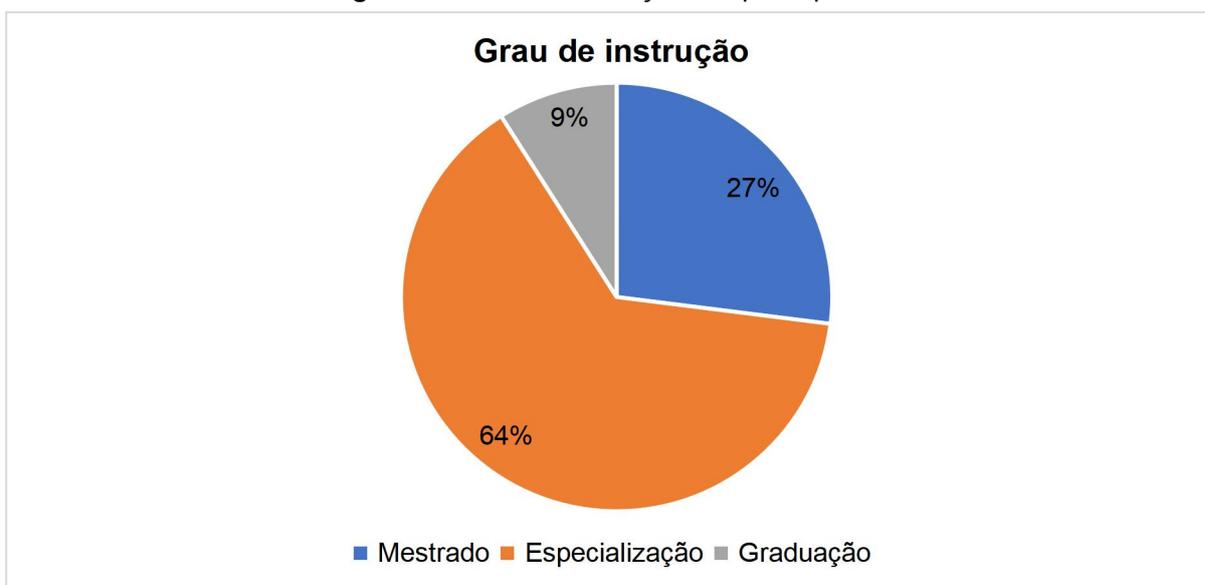
### 5.2.1 Perfil geral dos participantes

Analisando de forma geral, este estudo contou com a participação de 11 funcionários que possuem experiência de trabalho variando entre 1 e mais de 10 anos em seus respectivos setores (Figura 9).

**Figura 9** – Tempo de dedicação dos funcionários ao seus respectivos setores.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

Salienta-se que a presença de um maior número de servidores atuando há mais de 10 anos é significativa, pois esses profissionais acumulam experiência com sistemas antigos que precederam o SIPAC. Essa experiência é valiosa, pois esses servidores não apenas tiveram contato com sistemas anteriores, mas também estiveram envolvidos na transição e implantação do SIPAC. Observa-se que a maioria dos participantes possui especialização ou mestrado, sendo apenas um dos participantes graduado (Figura 10):

**Figura 10** - Grau de instrução dos participantes.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

Os dados obtidos sugerem um perfil de participantes com um nível mais elevado de qualificação acadêmica, o que pode influenciar suas percepções, análises e contribuições para a pesquisa. Por outro lado, a presença de apenas um participante com graduação pode representar uma perspectiva diferente ou uma menor experiência formalizada na área em comparação com os outros participantes. No entanto, ficou claro que essa diversidade de níveis de educação enriqueceu as discussões, fornecendo diferentes pontos de vista e abordagens para a análise dos dados.

### 5.2.2 Assessoria Técnica e de Planejamento – ATPLAN.

Cinco servidores responderam ao questionário. Entre eles, dois têm mais de 10 anos de dedicação à PROGEP, enquanto os outros três servidores atuam no setor entre 1 e 9 anos. Além disso, quatro participantes apresentam especializações e um tem mestrado.

Inicialmente, questionou-se se a UFPB, no âmbito da PROGEP, possui alguma atividade de Gestão do conhecimento. Quatro dos cinco respondentes indicaram afirmativamente que a instituição realiza atividades nessa área. No entanto, um dos respondentes utilizou "não sei" como resposta, o que não fornece uma confirmação clara, possivelmente indicando incerteza ou falta de conhecimento sobre as atividades específicas de Gestão do Conhecimento na PROGEP.

Dessa forma, a maioria das respostas sugere que, segundo a percepção dos respondentes, existem atividades de Gestão do Conhecimento na PROGEP da UFPB. No entanto, é importante considerar que a resposta "não sei" pode indicar a necessidade de uma comunicação mais clara ou de uma maior disseminação de informações sobre essas atividades para os colaboradores.

Em seguida, questionou-se como é realizada a Gestão do Conhecimento relativo à gestão de pessoas, tendo como base o Manual do Servidor: As respostas obtidas encontram-se no quadro abaixo:

**Quadro 2** – GC relativo à gestão de pessoas, tendo como base o Manual do servidor.

<b>Como é realizada a Gestão do Conhecimento relativo à gestão de pessoas tendo como base o Manual do Servidor? Comente.</b>	
<b>Servidores</b>	<b>Resposta</b>
Participante 1	Não se aplica
Participante 2	O manual do servidor reúne as atividades elencadas dentro das

	exigências da legislação em relação aos direitos e deveres do servidor público. Sua criação e atualização depende dos procedimentos instalados conforme resoluções, decretos, nota técnicas, normativas etc. Mantendo transparência e disponibilizando em meios digitais para maior polarização da informação.
Participante 3	Através do mapeamento de processo, visando assim, auxiliar à instituição a estar comprometida com a melhoria dos serviços oferecidos pela Progep.
Participante 4	O manual do servidor da PROGEP estabelece todos os procedimentos (orientações, normativos, legislação) relativos aos serviços executados por esta pró-reitoria.
Participante 5	não sei.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

É perceptível que a primeira resposta indica que o questionamento não se aplica ao contexto do manual do servidor, possivelmente sugerindo que a GC não é abordada ou detalhada especificamente nesse documento. Por outro lado, o participante 2 destaca a criação e atualização do manual do servidor como um repositório das atividades relacionadas às exigências legais e procedimentos estabelecidos por resoluções, decretos e normativas. Ela enfatiza a transparência e a disponibilidade dessas informações em meios digitais para ampliar o acesso às informações, embora não detalhe diretamente processos de Gestão do Conhecimento.

A terceira resposta ressalta que o manual do servidor da PROGEP estabelece todos os procedimentos relacionados aos serviços executados pela Pró-Reitoria, sugerindo assim, que o manual é um compêndio abrangente de orientações, normativos e legislação, mas não necessariamente explicita como a Gestão do Conhecimento é conduzida dentro desse contexto específico. Por fim, a resposta "não sei", do participante 5, indica uma falta de conhecimento ou de informações sobre como a Gestão do Conhecimento é realizada com base no Manual do Servidor da PROGEP.

Sendo assim, as respostas refletem diferentes interpretações ou níveis de entendimento sobre a presença ou abordagem específica da GC no Manual do Servidor da PROGEP, evidenciando a necessidade de uma comunicação mais clara ou de um maior esclarecimento sobre a integração da GC no referido documento.

É relevante destacar que, quando questionados sobre a existência de políticas ou procedimentos formais na UFPB para incluir conhecimento em seus processos operacionais, 60% dos participantes afirmaram sua existência, enquanto 40% alegaram não ter essa informação. Embora a maioria dos participantes demonstre conhecimento sobre tais políticas, a parcela significativa que não tem clareza sugere uma oportunidade para melhorar a disseminação e a compreensão dessas práticas entre os colaboradores.

De acordo com Amorim e Costa (2020), estabelecer políticas que visem à inclusão do conhecimento significa criar diretrizes e práticas que facilitem o acesso, compartilhamento e utilização do conhecimento por todos os membros da organização. Para os autores supracitados, um dos aspectos centrais dessas políticas é garantir que o conhecimento seja acessível a todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico ou da área de atuação. Isso pode ser alcançado por meio da criação de plataformas de gestão do conhecimento que permitam o armazenamento centralizado de informações, promovendo a transparência e facilitando o acesso a dados e experiências relevantes para o desempenho das funções.

Além disso, salienta Santos e Bastos (2019), as políticas de inclusão do conhecimento também devem incentivar uma cultura que valorize a diversidade de conhecimentos, experiências e perspectivas. Isso pode ser promovido por meio de programas de capacitação, workshops, fóruns e outras iniciativas que incentivem a troca de informações entre diferentes setores e profissionais. Além disso, é importante considerar a segurança e confiabilidade das informações compartilhadas uma vez que políticas devem incluir diretrizes claras para proteger informações sensíveis e garantir a integridade dos dados compartilhados.

Destarte, quando questionados sobre quais grupos de pessoas estão envolvidos nas atividades da Gestão de Conhecimento da UFPB, 100% dos participantes afirmaram que escolheram a alternativa “Responsáveis pelos processos ou funções organizacionais”. A resposta unânime sugere um consenso entre os participantes quanto aos atores-chave envolvidos nesse aspecto específico da gestão de conhecimento.

Reflete ainda a percepção coletiva de que os indivíduos diretamente responsáveis pelos processos ou funções organizacionais atuam essencialmente na GC, destacando assim, a importância atribuída aos profissionais que têm um papel

direto na estruturação e execução dos processos dentro da organização, considerando-os como protagonistas fundamentais na gestão e compartilhamento do conhecimento dentro da UFPB.

Questionou-se também, quão fortemente cada participante acredita que a tomada de decisões estratégicas por parte da alta gerência se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários. A combinação das respostas "pouco frequente" e "não muito frequente", totalizaram 80% das opiniões dos participantes, (40% para cada alternativa de resposta), indicando que a maioria percebe que a tomada de decisões estratégicas pela alta gerência geralmente é embasada em informações ou conhecimentos adequados.

Por outro lado, os 20% que afirmaram que tal situação ocorre "frequentemente" sugerem que uma parte minoritária dos participantes percebe que, em alguns casos, a alta gerência toma decisões estratégicas sem possuir todas as informações ou conhecimentos necessários. Isso pode acarretar riscos à qualidade das decisões e à eficácia das ações estratégicas adotadas pela instituição.

A mesma distribuição de porcentagens foi obtida quando questionado em que grau o comportamento da alta gerência claramente e consistentemente demonstra que eles valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento de modo que 40% dos participantes alegaram que "Claramente, mas não consistentemente"; 40% afirmaram que "nem claramente nem consistentemente"; e 20% apontaram que "muito claramente e consistentemente".

É importante destacar, conforme salientado por Cruz (2014), que a qualidade da tomada de decisão estratégica é um elemento essencial para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização. Ela se refere à habilidade dos gestores em analisar dados, avaliar cenários, considerar riscos e oportunidades, e tomar decisões assertivas e alinhadas aos objetivos de longo prazo da instituição. Uma decisão estratégica de qualidade requer não apenas informações precisas e atualizadas, mas também a capacidade de antecipar tendências, adaptar-se a mudanças no ambiente e alinhar a estratégia com os valores e a missão da organização. Quando a tomada de decisão estratégica é bem executada, ela não apenas impulsiona o crescimento e a competitividade, mas também fortalece a posição da empresa no mercado.

Campos, Paiva e Gomes (2013) apontam que em um contexto governamental, as informações corretas são a base para a formulação de políticas públicas, tomada de decisões estratégicas e execução de programas que impactam diretamente a vida dos cidadãos. A posse de dados precisos sobre questões sociais, econômicas, ambientais e culturais permite aos governos identificar necessidades, planejar a alocação de recursos de maneira eficaz e implementar ações que atendam aos interesses coletivos.

Além disso, ainda de acordo com Campos, Paiva e Gomes (2013), conhecimentos atualizados sobre legislação, boas práticas de gestão pública e inovações tecnológicas são essenciais para aprimorar processos, promover a transparência e combater a corrupção. Por outro lado, os autores salientam que a falta de informações adequadas nos órgãos públicos pode resultar em decisões ineficazes, desperdício de recursos públicos e descontentamento da sociedade. Portanto, investir na obtenção, análise e uso adequado de informações e conhecimentos é importante para promover uma administração pública mais eficiente, responsável e voltada para o bem-estar da população.

Questionou de que modo as atividades de Gestão do Conhecimento (criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento) concorrem para os objetivos explícitos da organização, sendo que 60% afirmaram não saber enquanto 20% optaram pela alternativa “Importante para a obtenção de vantagem competitiva”; e 20% escolheram a alternativa “Importante para levar à inovação”.

Nessa perspectiva, Freitas (2017) salienta que priorizar a coleta, organização e aplicação do conhecimento em uma estrutura estratégica, a GC promove a inovação e a melhoria contínua dentro da organização. A capacidade de aprender com experiências passadas, tanto sucessos quanto fracassos, é fundamental para impulsionar a evolução e aprimoramento dos processos, produtos e serviços oferecidos.

Evidencia-se que a falta de compreensão de grande parte dos respondentes ressalta a necessidade de um esclarecimento e comunicação mais eficazes sobre os benefícios da GC para os objetivos organizacionais. De acordo com Campos Baptista (2008), a GC pode ser trabalhada a partir da educação dos colaboradores sobre como as práticas de GC podem impactar positivamente a organização, destacando como a criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento podem impulsionar a competitividade e a inovação.

Sendo assim, questionou-se se a UFPB possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação/treinamento) para toda a organização. Dos participantes, 80% afirmaram que a instituição possui esse plano, enquanto 20% declararam não ter conhecimento sobre sua existência. A existência de uma parte dos participantes que não está ciente do Plano de Aprendizagem levanta questões sobre o acesso e a transparência das informações sobre capacitação e treinamento na instituição.

Por outro lado, quando questionado se a UFPB possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação/treinamento) para cada servidor individualmente, 60% dos participantes alegaram não saber; enquanto 40% apontaram a existência de tal plano.

É importante destacar que a PROGEP oferece cursos de capacitação por meio da DECP, utilizando um Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Um exemplo desses cursos foi o "SIGRH e suas Funcionalidades", cujo objetivo principal foi apresentar as funcionalidades mais comuns do SIGRH para os servidores da UFPB, com o intuito de simplificar e otimizar a utilização dessas funções (UFPB, 2023c).

Adicionalmente, no ano de 2022, foi disponibilizado o curso "Sipac Módulo Protocolo: Descomplicando a gestão de processos e documentos eletrônicos". O principal objetivo desse curso foi capacitar os servidores para o uso adequado do módulo Protocolo do SIPAC. A proposta visava estabelecer padrões, uniformidade e conformidade na gestão de processos e documentos eletrônicos da UFPB. A abordagem do curso focou em apresentar, de forma mais rápida e intuitiva, as funcionalidades mais utilizadas do Módulo Protocolo, com o intuito de facilitar a integração dessas ferramentas na rotina do trabalho administrativo na instituição (UFPB, 2022b).

Outros cursos de capacitação foram ofertados pela PROGEP apontando haver um plano de capacitação para os Servidores(as) Técnico-Administrativos da instituição. Cabe destacar, conforme apontado por Correa (2014), que um plano estruturado de capacitação pode contribuir significativamente para o aumento da produtividade e qualidade do trabalho realizado pelos servidores posto que quando os colaboradores têm acesso a treinamentos relevantes e atualizados, eles podem aplicar esse conhecimento no desempenho de suas funções diárias, tornando-se mais eficientes e eficazes em suas atividades.

Ainda nessa perspectiva, questionou-se se a UFPB, no âmbito da PROGEP, possui seus processos organizacionais definidos em documentos ou outros formatos

para leitura. Dos respondentes, 80% alegaram que “Sim– Quase todos ou todos os processos organizacionais estão definidos”; e 20% apontaram que “Um pouco – Alguns processos organizacionais estão definidos”.

Segundo Silva e Souza (2020), a existência de processos documentados é essencial para garantir a consistência, eficiência e eficácia das operações. Processos bem definidos podem facilitar a comunicação interna, reduzir erros, ajudar na integração de novos membros da equipe e fornecer uma base para a melhoria contínua.

### 5.2.3 Servidores do Núcleo Setorial de Tecnologia da Informação

Do setor de NSTI, três servidores participaram, todos com 10 anos ou mais de experiência na área. Além disso, dois desses servidores possuem mestrado, enquanto um possui especialização.

O primeiro questionamento foi direcionado a saber como são implantadas as novas funcionalidades, alterações e atualizações do SIPAC. As respostas foram organizadas no quadro abaixo:

**Quadro 3** – Implantação das novas funcionalidades, alterações e atualizações do SIPAC.

<b>Como são implantadas as novas funcionalidades, alterações e atualizações do SIPAC?</b>	
<b>Servidores</b>	<b>Resposta</b>
Participante 1	Gradativamente, de acordo com as necessidades relatadas nos setores que a utilizam e são levadas ao STI.
Participante 2	O STI implanta novas funcionalidade quando surgem demandas específicas
Participante 3	De acordo com solicitações via Ofício , ou mudança simples e correção de bugs via chamado

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

Há uma indicação de uma abordagem reativa na implementação das novas funcionalidades do SIPAC, onde as alterações e atualizações são realizadas em resposta às demandas específicas relatadas pelos setores que utilizam o sistema. Isso sugere a importância de discutir se a instituição/sistema poderia adotar uma abordagem mais proativa, antecipando as necessidades e oferecendo melhorias

planejadas para otimizar o desempenho do sistema, garantindo a adequação às crescentes demandas.

É relevante ressaltar, de acordo com Gomes e Vanalle (2001), que a implementação bem-sucedida de um sistema integrado de gestão, como o SIPAC, requer a adaptação do sistema aos procedimentos internos da organização, assim como a harmonização dos processos fundamentais da empresa com o funcionamento do sistema.

As respostas também mencionam a implementação de novas funcionalidades baseadas em demandas específicas levadas ao setor de Tecnologia da Informação, destacando a necessidade de explorar como o processo de gestão de demandas é conduzido, como as prioridades são estabelecidas e como as decisões são tomadas em relação à implementação de novas funcionalidades ou correções.

Destarte, o participante 3 menciona o uso de diferentes canais, como ofícios e chamados, para solicitar novas funcionalidades, mudanças simples ou correções de *bugs*. Isso abre espaço para discutir sobre a eficácia desses canais, se são suficientes para lidar com as diversas demandas e se existe uma estrutura eficiente para garantir o acompanhamento e resolução adequada dessas solicitações.

Nessa perspectiva, questionou-se se os servidores podem opinar acerca de melhorias no SIPAC (Quadro 4).

**Quadro 4** - Participação dos servidores do NSTI visando melhorias no SIPAC.

<b>Os servidores podem dar opinião sobre melhorias no sistema (SIPAC ou SIGRH?) Comente.</b>	
<b>Servidores</b>	<b>Resposta</b>
Participante 1	Sim, e tais demandas são levadas pelas pro reitorias ao STI, dependendo das mudanças que sejam solicitadas.
Participante 2	Sim. Mas precisa passar pelo crivo do superintendente.
Participante 3	Os servidores pode sugerir e relatar erros via chamados

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

Evidencia-se, segundo Caldas e Wood (1999), que durante a instalação de um sistema integrado, é essencial contar com equipes multifuncionais que incluam profissionais especializados em tecnologia da informação e consultores experientes em reestruturação de processos.

O Participante 1 menciona que as demandas dos servidores são encaminhadas pela Pró-Reitoria ao STI, implicando que as mudanças solicitadas

dependem do tipo de alterações requisitadas. Pode-se questionar, portanto, sobre como as demandas são identificadas, filtradas e priorizadas pela Pró-Reitoria, e se há um processo estruturado para a captação dessas necessidades.

O Participante 2 indica que, embora os servidores possam opinar, suas sugestões precisam ser avaliadas pelo superintendente. Isso suscita reflexões sobre a hierarquia na tomada de decisões relacionadas às melhorias propostas pelos servidores. Segundo Mintzberg *et al.* (1995), em organizações com uma estrutura hierárquica mais rígida, é comum que decisões relevantes sejam tomadas por líderes ou gerentes de níveis superiores. Nesse contexto, as sugestões ou opiniões dos servidores muitas vezes precisam passar por uma avaliação ou aprovação desses superiores antes de serem implementadas ou consideradas.

Para Dias (2008), essa abordagem pode ter vantagens e desvantagens. Por um lado, a avaliação por parte de superiores pode trazer uma visão mais abrangente, considerando fatores estratégicos e impactos mais amplos para a organização como um todo. Por outro lado, essa estrutura hierárquica pode limitar a autonomia e a capacidade dos servidores de implementarem diretamente suas ideias ou sugestões, atrasando ou bloqueando o processo de melhoria.

É importante considerar, conforme apontado por Gomides (2006), que a hierarquia na tomada de decisões não necessariamente invalida as contribuições dos servidores. Pelo contrário, pode ser uma oportunidade para alinhar sugestões individuais com a visão e os objetivos estratégicos da organização.

No entanto, para um ambiente mais inclusivo e ágil, é essencial que haja canais de comunicação eficazes e uma cultura organizacional que valorize a contribuição de todos os níveis hierárquicos. De acordo com Borchardt e Santos (2014), a abertura para ideias e sugestões dos colaboradores, juntamente com processos eficientes para avaliação e implementação, pode promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador.

À luz das contribuições de autores como Brandão *et al.* (2008) e França (2017), pode-se evidenciar a importância do envolvimento dos servidores nas melhorias de sistemas de gestão, assim como a necessidade de estruturar processos participativos e eficientes para a captação, avaliação e implementação das sugestões dos colaboradores. Essas perspectivas podem ser fundamentais para aprimorar a gestão do SIPAC, garantindo sua adaptação às necessidades e demandas dos usuários.

Também foi questionado se, quando ocorrem alterações nas funcionalidades do SIPAC, há um treinamento para os usuários se adaptarem a essas mudanças. Todos os participantes afirmaram que, na maioria das vezes, sim. Essa prática é evidenciada pelo curso mencionado anteriormente, o "Sipac Módulo Protocolo: Descomplicando a gestão de processos e documentos eletrônicos", oferecido pela PROGEP em 2022. No entanto, não foram identificados registros de cursos específicos direcionados a alterações nas funcionalidades do SIPAC.

Salienta-se que oferecer treinamentos quando há alterações nas funcionalidades do SIPAC ou de qualquer sistema é uma prática proativa que pode ajudar a evitar erros, reduzir o tempo de adaptação e minimizar interrupções no fluxo de trabalho. Destarte, quando se trata da GC, essa prática se encaixa na estratégia de captura, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, conforme salientado por Souza (2017). Ao oferecer treinamentos durante as alterações nos sistemas, a empresa assegura que o conhecimento sobre o funcionamento atualizado dessas ferramentas seja compartilhado de forma eficiente entre os colaboradores. Dessa forma, os treinamentos funcionam como uma maneira de transferir conhecimento sobre as novas funcionalidades, garantindo que os funcionários estejam aptos a utilizar plenamente essas mudanças, minimizando erros e interrupções no fluxo de trabalho.

Foi perguntado ainda se a descontinuidade de projetos entre uma gestão e outra, afeta diretamente o trabalho dos respondentes. As respostas foram organizadas no quadro abaixo:

**Quadro 5** – Implicação da descontinuidade de projetos em uma gestão e outra no trabalho dos participantes.

<b>A descontinuidade de projetos entre uma gestão e outra, afeta diretamente seu trabalho? Comente.</b>	
<b>Servidores</b>	<b>Resposta</b>
Participante 1	Com a implantação dos SIG, com relação a este tipo de sistema é mais difícil haver descontinuidade.
Participante 2	Não. O sistema está bem robusto de modo que ainda não houve grandes mudanças significativas
Participante 3	sim, muitas vezes projetos são totalmente descontinuados tendo total perda de tempo e trabalho e muitas vezes não chegando ao fim do projeto.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

As respostas acima apontam diferentes percepções em relação ao questionamento. O Participante 1 expressa uma visão otimista, indicando que, com a implantação dos Sistemas de Informação Gerencial (SIG), particularmente desse tipo de sistema, é mais difícil haver descontinuidade sugerindo, portanto, que a implementação desses sistemas trouxe uma certa estabilidade e continuidade aos projetos, diminuindo a interrupção ou a suspensão abrupta de iniciativas.

Por outro lado, o Participante 2 enfatiza que, devido à robustez do sistema, não houve grandes mudanças significativas que poderiam afetar diretamente o trabalho. Isso pode indicar que a solidez do sistema ou a falta de mudanças expressivas contribuíram para uma maior estabilidade nas operações, evitando interrupções no trabalho decorrentes da descontinuidade de projetos.

No entanto, o Participante 3 apresenta uma visão contrastante das respostas acima, destacando que a descontinuidade de projetos é uma realidade, o que pode levar a uma perda significativa de tempo e esforço, muitas vezes sem alcançar os objetivos finais do projeto. Essa perspectiva aponta para desafios em manter a continuidade de projetos ao longo das mudanças de gestão, resultando em frustração e desperdício de recursos.

Destarte, acerca da funcionalidade, foi questionado se é fácil realizar a manutenção do SIPAC, em que 66% responderam que “na maioria das vezes, sim”; e 33% responderam que “na maioria das vezes, não”.

O grupo majoritário que respondeu positivamente sugere que, em sua experiência, a manutenção do SIPAC é realizada de forma relativamente fácil na maioria das vezes. Isso pode ser interpretado como um indicativo de que o sistema possui características que facilitam sua atualização, correção de problemas ou implementação de melhorias. Possivelmente, existem procedimentos claros, suporte técnico adequado ou uma estrutura eficiente que agiliza e facilita os processos de manutenção.

Por outro lado, a parcela minoritária dos respondentes que expressou dificuldades na manutenção do SIPAC indica que, para eles, o processo de manutenção é desafiador ou complicado na maior parte do tempo, sugerindo que existem obstáculos, como complexidade técnica, falta de documentação adequada, dificuldades na identificação e correção de problemas, ou até mesmo limitações de recursos ou suporte técnico.

Diante da diferença entre as respostas, é importante investigar mais a fundo as razões pelas quais uma parte dos usuários acha fácil realizar a manutenção, enquanto outra parte considera esse processo mais difícil. Identificar áreas de melhoria e buscar soluções para eventuais problemas pode ser crucial para garantir que o SIPAC seja mantido de forma eficiente e eficaz para atender às necessidades dos usuários.

Foi perguntado também se existem avaliações para determinar se o sistema, ao ser modificado, foi devidamente validado em que todos responderam que sim. Da mesma forma, ao serem questionados se o sistema pode ser adaptado de forma eficaz e eficiente para hardware, software ou outros ambientes operacionais ou de uso diferente, todos responderam que sim.

A validação de um sistema modificado é essencial para garantir que as mudanças feitas não afetem negativamente a integridade, a segurança ou a funcionalidade do sistema como um todo. O fato de todos os respondentes afirmarem que existem avaliações para validar as modificações sugere que há procedimentos estabelecidos para garantir que as alterações sejam cuidadosamente verificadas e testadas antes de serem implementadas. Isso é essencial para evitar falhas, erros ou problemas decorrentes de mudanças não testadas, conforme argumenta Cavalcante; Ceolin e Melo (2018).

Além disso, a indicação de que o sistema pode ser adaptado de forma eficaz e eficiente para diferentes ambientes operacionais ou de uso reflete a capacidade do SIPAC de ser flexível e ajustável. Essa capacidade de adaptação é um aspecto altamente desejável em sistemas, especialmente considerando a variedade de ambientes tecnológicos e requisitos operacionais em organizações.

No entanto, embora as respostas sejam positivas, é fundamental levar em conta que essas percepções podem variar com base na experiência e nas necessidades individuais dos usuários. Por isso, é necessário o monitoramento e avaliação do desempenho do sistema ao longo do tempo, garantindo que os processos de validação e adaptação continuem eficazes e atendam às demandas em constante evolução.

#### 5.2.4 Servidores do Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação

Houve respostas ao questionário por parte de três funcionários do setor NDPI da UFPB. Destes, dois estão empregados no setor há um período entre 2 e 6 anos, enquanto um deles atua na área por um período entre 6 e 10 anos. Quanto ao nível educacional, dois dos servidores possuem especialização, ao passo que apenas um deles tem graduação.

Inicialmente, questionou-se se o SIPAC atende às necessidades do NDPI, e todos os respondentes afirmaram que atende "parcialmente". Em relação ao grau de satisfação com os tempos de resposta no processamento das informações do SIPAC, dois participantes afirmaram que é "bom", enquanto um respondeu que é "regular".

É crucial destacar, como indicado por Callado *et al.* (2014), que os Sistemas de Informação devem ser adaptados para atender às demandas específicas de cada área ou departamento, e ao mesmo tempo, estar alinhados com a missão institucional previamente estabelecida pela organização. Em pesquisas anteriores, como no estudo de Cavalcante e Ceolin (2017), aproximadamente 90% dos participantes afirmaram que o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) atende às suas necessidades, enquanto menos de 10% discordaram dessa afirmação. No entanto, os mesmos autores constataram que o SIPAC não atende satisfatoriamente as demandas da instituição em relação aos processos de controle e tomada de decisão. Isso se deve ao fato de que, embora a maioria dos participantes reconheça a utilidade do SIPAC, eles também expressaram a necessidade de utilizar outros sistemas e controles para executar as tarefas do dia a dia de forma eficiente.

Questionou-se também se o módulo protocolo realiza gestão de documentos e processos da melhor forma possível de acordo com os princípios arquivísticos e legais. Dois participantes afirmaram que "não" enquanto um afirmou "parcialmente".

Tal questão suscita preocupações relevantes acerca da eficácia do módulo protocolo no que diz respeito à gestão de documentos e processos, em conformidade com os princípios arquivísticos e legais. De acordo com Souza (2012), os princípios arquivísticos estabelecem diretrizes fundamentais para a gestão eficaz de documentos em instituições e sistemas de arquivamento. O princípio da

proveniência, por exemplo, preconiza que os documentos devem ser organizados e mantidos de acordo com sua origem e contexto original de criação, preservando a integridade dos conjuntos documentais.

Já o princípio da ordem original determina que os documentos devem ser mantidos na sequência em que foram criados ou recebidos, conservando sua estrutura original sempre que viável. A integridade dos documentos é regida pelo princípio da integridade, assegurando que se mantenham íntegros, sem alterações indevidas ou perda de informações, garantindo sua autenticidade e fidedignidade ao longo do tempo. O princípio da autenticidade reforça a importância de os documentos serem comprovadamente autênticos, com origem, conteúdo e contexto verificáveis e confiáveis (Souza, 2012).

Paralelamente aos princípios arquivísticos, existem leis e regulamentos específicos que regem a gestão documental em diferentes contextos. Por exemplo, a Lei de Acesso à Informação (LAI) estabelece as diretrizes para a transparência e disponibilidade de documentos de entidades governamentais, promovendo o acesso dos cidadãos a informações públicas (De Carli e Bóries Fachin, 2017). A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), por sua vez, define regras para proteger a privacidade e os direitos individuais no que diz respeito à coleta, armazenamento, processamento e compartilhamento de dados pessoais (Batista, 2022).

Além disso, de acordo com Souza *et al.* (2021), as normas da série ISO 15489 fornecem diretrizes para a gestão de documentos, abordando políticas, procedimentos e práticas para garantir a eficiência e conformidade com padrões internacionais. Cada setor ou país pode ter legislações específicas relacionadas à gestão documental, adaptadas às necessidades e peculiaridades de cada área, como saúde, finanças, educação, entre outras.

Diante disso, os princípios e leis supracitados são essenciais para garantir a organização, preservação, autenticidade e acessibilidade adequadas dos documentos, tanto no ambiente físico quanto digital, assegurando a conformidade com requisitos legais e preservando a memória institucional. Sendo assim, a resposta negativa de dois participantes e a resposta parcial de um terceiro sugerem possíveis deficiências no modo como o módulo está sendo empregado para lidar com essas questões específicas.

Destarte, as respostas obtidas destacam a necessidade de uma avaliação mais aprofundada do módulo protocolo, identificando áreas específicas em que ele

não está cumprindo devidamente os requisitos arquivísticos e legais. É crucial direcionar esforços para corrigir essas deficiências, garantindo que o sistema não apenas atenda, mas também se alinhe integralmente aos princípios e normativas estabelecidas para uma gestão documental eficaz e legalmente válida.

Nessa perspectiva, perguntou-se se a descontinuidade de projetos entre uma gestão e outra, afeta diretamente o seu trabalho e todos os participantes afirmaram que “sim”. Cabe salientar que essa mesma pergunta foi feita aos servidores do NSTI, ficando evidente uma disparidade significativa na percepção dos efeitos desse fenômeno entre os dois setores.

Enquanto os servidores do NSTI demonstram perspectivas variadas, com um participante indicando que a implantação de SIG torna mais difícil a descontinuidade, outro afirmando que o sistema está robusto e não sofreu grandes mudanças, e um terceiro reconhecendo a descontinuidade e perda de tempo em projetos específicos, a visão dos servidores do NDPI é unânime ao afirmar que a descontinuidade de projetos impacta diretamente seu trabalho.

Essa divergência pode ser atribuída a fatores diversos, incluindo a natureza dos projetos desenvolvidos por cada setor, a complexidade das mudanças realizadas, a interdependência entre as áreas e sistemas utilizados, entre outros elementos contextuais específicos de cada departamento.

É notável que, apesar das distintas percepções entre os setores, a compreensão da descontinuidade de projetos como um fator prejudicial é clara entre os servidores do NDPI indicando assim, a importância de uma análise mais aprofundada dos impactos dessas interrupções nos projetos, a fim de entender como essas descontinuidades afetam diretamente as atividades e metas estabelecidas pelo setor. Essa análise pode ajudar na identificação de estratégias para minimizar os impactos negativos da transição entre gestões e garantir uma continuidade mais eficiente nos projetos desenvolvidos pelo NDPI.

Foi perguntado ainda se a recuperação da informação (processos e documentos) no SIPAC é intuitiva ou de difícil realização. Dois participantes afirmaram ser “pouco intuitivo” e um afirmou ser de “difícil realização”. Comparando essas respostas com dados da literatura, é comum encontrar estudos, tais como Azevedo Filho e Garcia (2023) e Melo; Araújo e Ceolin (2020), que enfatizam a importância da usabilidade nos sistemas de informação para garantir uma recuperação eficaz da informação. Destarte, Guerra (2018) ressalta

que a interface dos sistemas deve ser intuitiva, facilitando a localização e o acesso às informações necessárias.

É importante ressaltar que estudos anteriores que também examinaram o SIPAC-UFPB, como o realizado por Arantes *et al.* (2018), identificaram, por meio das respostas dos participantes, que antes da implementação do SIPAC, havia uma notável lentidão tanto no atendimento quanto na localização de informações. Isso se devia à ausência de uma organização adequada dos documentos. Além disso, as guias e fichas eram os únicos meios para rastrear a entrada e saída de processos, resultando frequentemente no extravio de documentos.

Os autores mencionados destacam a importância crucial de disponibilizar as informações de forma que facilite sua recuperação. Eles ressaltam como a informação tem o poder de modificar e influenciar estruturas, especialmente em um contexto onde os meios de comunicação modernos têm uma capacidade infinita de impactar a sociedade em sua totalidade. É essencial enfatizar a relevância de preservar e tornar acessível a informação para aqueles que dela necessitam, não apenas assegurando a satisfação do usuário, mas também contribuindo significativamente para o benefício da comunidade como um todo.

Salienta-se que quando os usuários percebem uma recuperação da informação como pouco intuitiva ou difícil, isso pode ter implicações negativas na eficiência do trabalho e na produtividade, conforme apontado por Camargo e Fazani (2014). Essa dificuldade de recuperação da informação pode resultar em atrasos, retrabalho e até mesmo erros nos processos organizacionais.

Além disso, Dias (2002) destaca que a usabilidade dos sistemas de informação influencia diretamente na satisfação dos usuários e na adoção desses sistemas. Sendo assim, pode-se afirmar que se os usuários enfrentam dificuldades constantes na recuperação de informações no SIPAC, isso pode levar à resistência ao uso do sistema ou à busca de alternativas fora do ambiente institucional para obter as informações necessárias.

Continuando a apresentação e discussão dos dados provenientes do questionário aplicado, foi indagado sobre como o Assentamento Funcional Digital (AFD) está afetando a rotina de trabalho de cada funcionário. As respostas foram compiladas e organizadas no quadro abaixo:

**Quadro 6** – Impacto do assentamento funcional digital na rotina de trabalho, segundo os servidores do NDPI.

<b>Como o assentamento funcional digital (AFD) está impactando na sua rotina de trabalho? Comente.</b>	
<b>Servidores</b>	<b>Resposta</b>
Participante 1	Principalmente quanto a inserção dos documentos no AFD, em razão do SIPAC e AFD não possuir interoperabilidade. Mas também, em razão do legado físico de documentos na UFPB.
Participante 2	O assentamento funcional digital alterou os fluxos de processos da Pró-Reitoria de Gestão de processos através do mapeamento parcial do fluxo processual e das tipologias documentais. Foi e ainda é necessária a realização de reuniões com as equipes visando ajustes quanto ao procedimento de publicação de documentos na plataforma, principalmente no que tange os documentos publicados através do SOUGOV. A postergação em atribuir de responsabilidades quanto a inclusão de documentos interfere no procedimento de recebimento e arquivamento de documentos/processos no SIPAC. Regularmente precisamos entrar em contato com o suporte do AFD para dirimir dúvidas quanto à indexação de documentos presentes na tabela geral de documentos funcionais. A produção no SIPAC de documentos não alinhada aos padrões do AFD prejudica a produtividade diária, uma vez que procedimentos adicionais são necessários para efetivar a publicação no AFD.
Participante 3	Com a implantação do afd dispomos do rápido acesso e disseminação da informação, mantendo a integridade dos princípios arquivísticos.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

O Participante 1 destaca um desafio relacionado à inserção de documentos no AFD, apontando uma dificuldade de interoperabilidade entre o SIPAC e o AFD. Isso não apenas afeta a agilidade no processo de inserção, mas também ressalta a presença de um legado físico de documentos na UFPB, mostrando uma transição em andamento entre sistemas físicos e digitais.

Já o Participante 2 descreve uma série de mudanças nos fluxos de processos da Pró-Reitoria de Gestão de Processos devido à adoção do AFD. Menciona a necessidade de reuniões para ajustar procedimentos de publicação de documentos na plataforma, aponta a importância da definição clara de responsabilidades na inclusão de documentos no sistema e destaca a interferência que a falta de alinhamento entre os padrões do AFD e a produção de documentos no SIPAC tem na produtividade diária.

Destarte, o Participante 3 destaca um aspecto positivo da implantação do AFD, mencionando o rápido acesso e disseminação da informação, mantendo a integridade dos princípios arquivísticos.

Sendo assim, é perceptível que enquanto alguns participantes enfatizam obstáculos como a interoperabilidade entre sistemas, a necessidade de ajustes nos procedimentos e a falta de alinhamento entre padrões, outros reconhecem os aspectos positivos, como o rápido acesso à informação e a manutenção da integridade arquivística. Essa diversidade de experiências destaca a complexidade da transição para sistemas digitais e a importância de abordagens estratégicas para superar os desafios e maximizar os benefícios dessa transição.

Destaca-se que o antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão implementou o Assentamento Funcional Digital (AFD) para tornar mais ágil o acesso à informação e fornecer suporte à tomada de decisões. Esse sistema foi criado a partir da digitalização dos documentos em papel presentes nos arquivos funcionais, com o intuito de ser uma fonte de referência para o histórico profissional dos servidores nos diversos órgãos e entidades (Silva, 2019).

De acordo com Pereira (2023), os documentos digitais, por sua especificidade e complexidade necessitam requerem ambientes autênticos de gestão e preservação a longo prazo, tais como, Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD) e Repositórios Arquivísticos Digitais Confiáveis (RDC-Arq) associado à Plataforma de Descrição, Difusão e Acesso.

Destarte, a interoperabilidade automatizada entre esses sistemas impede intervenções não autorizadas, criando uma linha contínua na cadeia de custódia digital. Isso assegura a manutenção da autenticidade dos documentos digitais ao longo de todo o seu ciclo de vida. Essa integração harmoniosa entre os sistemas garante a segurança e a autenticidade dos documentos, evitando alterações não autorizadas e garantindo a confiabilidade desses registros ao longo do tempo, conforme apontado por Pereira (2023).

Perguntou-se ainda como é realizada a gestão dos documentos e a utilização do Módulo Protocolo nas tarefas rotineiras (Quadro 7):

**Quadro 7** – Gestão de documentos e utilização do Módulo Protocolo, segundo os servidores do NDPI.

<b>Na sua percepção, como é realizada a gestão dos documentos e a utilização do Módulo Protocolo nas tarefas rotineiras?</b>	
<b>Servidores</b>	<b>Resposta</b>
Participante 1	Basicamente o módulo protocolo nos auxilia com o cadastro, tramitação e localização dos documentos, algo muito simples.
Participante 2	Apesar de nossas tarefas rotineiras depender bastante das informações registradas no módulo protocolo, observamos nesse graves limitações para o controle do ciclo de vida dos documentos.
Participante 3	Na minha percepção, o SIPAC é voltado para atividades administrativas de rotina. Portanto, ele contém uma das atividades da gestão de documentos, mas não consegue abranger a gestão de documentos em sua totalidade, sendo necessário a reformulação de todo o sistema, obedecendo aos princípios arquivísticos e atendendo as necessidades informacionais dos usuários.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

Fica evidente que o Participante 1 descreve o Módulo Protocolo como uma ferramenta simples que auxilia na realização de tarefas básicas, como o cadastro, tramitação e localização de documentos. Sua visão parece focar na funcionalidade direta e na facilidade de uso para atividades específicas do dia a dia.

Já o Participante 2 destaca limitações significativas no Módulo Protocolo, especialmente em relação ao controle do ciclo de vida dos documentos. Essas limitações podem estar afetando a capacidade de monitorar e gerenciar adequadamente os documentos ao longo de todo o seu processo, o que pode representar um desafio para suas tarefas rotineiras.

Por fim, o Participante 3 expressa a percepção de que o SIPAC, embora abranja algumas atividades administrativas de rotina, não consegue cobrir integralmente a gestão de documentos. Ele aponta a necessidade de uma reformulação completa do sistema para que ele seja mais alinhado aos princípios arquivísticos e atenda às necessidades informacionais dos usuários de maneira mais abrangente.

Essas diferentes visões refletem aspectos distintos da experiência dos participantes com o SIPAC e o Módulo Protocolo. Enquanto alguns destacam a utilidade básica e a simplicidade, outros apontam limitações cruciais para a gestão eficaz de documentos. Tais percepções enfatizam a importância de avaliar

criticamente as funcionalidades atuais do SIPAC e do Módulo Protocolo, visando aprimorar suas capacidades e garantir uma gestão documental mais abrangente e eficiente em conformidade com os princípios arquivísticos e as necessidades dos usuários.

Arantes *et al.* (2018) destaca que o Módulo Protocolo viabiliza a abertura, envio e recebimento de processos administrativos, assim como o gerenciamento e manipulação desses processos até seu destino final. Além disso, facilita o envio e recebimento de memorandos, principalmente na forma eletrônica.

Adicionalmente, o Módulo Protocolo permitiu a descentralização na abertura de processos, algo inevitável diante do crescimento da Universidade. Anteriormente, antes da adoção do SIPAC, os processos eram autuados exclusivamente no setor do Protocolo Geral. Após a conclusão dos procedimentos legais, eram encaminhados para tramitação inicial. Esses processos eram registrados no antigo sistema, que se limitava a registrar informações iniciais e imprimir etiquetas duplicadas. Uma dessas etiquetas era anexada à capa do processo juntamente com outros documentos, enquanto a outra era fixada em um talão de cartolina entregue ao interessado, servindo como comprovante e para acompanhar a tramitação do processo (Arantes *et al.*, 2018).

Após essa etapa, a movimentação do processo era manualmente registrada, sem a intervenção de qualquer sistema integrado, em guias de movimentação que continham apenas o número gerado pelo sistema e o destino inicial. Essas guias, em três cópias, eram enviadas ao setor de destino juntamente com os processos, para que o servidor responsável registrasse o recebimento do processo por meio de assinatura. Uma dessas cópias permanecia no setor do Protocolo, enquanto as outras duas ficavam no setor destinatário. Quando o processo era encaminhado para outro destino, uma das cópias retornava ao Protocolo com o registro de saída, a fim de ser arquivada (Arantes *et al.*, 2019).

Também foi perguntado se os servidores do NDPI podem dar opinião sobre melhorias no SIPAC (Quadro 8):

**Quadro 8** - Participação dos servidores do NDPI visando melhorias no SIPAC.

<b>Os servidores do NDPI podem dar opinião sobre melhorias no SIPAC? Comente.</b>	
<b>Servidores</b>	<b>Resposta</b>
Participante 1	SIM

Participante 2	Os servidores do NDPI têm plenas condições de prestar informações que subsidiem ações para melhoria do sistema, pois são usuários que exploram com amplitude o software. No entanto, a interação com a STI não repercute em resultados satisfatórios impactando negativamente na gestão de documentos físicos e eletrônicos.
Participante 3	Reformulação total do sistema, com a participação de profissionais arquivistas. Criar um sistema que seja de fato voltado para a gestão de documentos.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

Essa mesma pergunta foi feita aos servidores do NSTI e, ao comparar as respostas dos servidores de ambos setores, evidenciam-se diferenças substanciais nas percepções e no processo de interação com a área responsável pelo sistema.

Os servidores do NDPI expressam uma visão crítica sobre a interação com a STI (Superintendência de Tecnologia da Informação). O Participante 2 do NDPI menciona que embora os servidores desse setor possuam capacidade e experiência para contribuir com informações valiosas para aprimorar o sistema, a interação com a STI não tem resultado em melhorias satisfatórias. Isso tem gerado impactos negativos na gestão de documentos, tanto físicos quanto eletrônicos. O Participante 3 do NDPI vai além, sugerindo uma reformulação total do sistema, envolvendo profissionais arquivistas e criando um sistema mais focado na gestão documental.

Por outro lado, as respostas dos servidores do NSTI, embora afirmem que os servidores podem dar opiniões para melhorias no SIPAC, destacam que essas demandas precisam passar por processos específicos, como aprovação pelo superintendente ou encaminhamento pelas Pró-Reitorias à STI. Isso indica um procedimento mais formal e hierárquico para a implementação de mudanças no sistema.

Essa comparação mostra que, enquanto os servidores do NDPI demonstram insatisfação com o processo de interação e o impacto das sugestões na gestão do sistema, os servidores do NSTI mencionam um processo mais estruturado para canalizar essas demandas, porém, possivelmente mais burocrático e dependente de aprovações hierárquicas.

### 5.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Diante dos resultados obtidos, foi produzido um checklist com critérios de avaliação para cada aspecto analisado: GC, GI e GD. Os critérios foram definidos com base em Nonaka; Takeuch (1997), Schäfer e Lima (2012) e Cruz (2011), respectivamente (Quadro 9):

**Quadro 9** - Checklist - Critérios para GC.

<b>Critérios para Gestão do Conhecimento (GC) baseado nos autores Nonaka; Takeuch (1997).</b>	<b>Avaliação do setor Assessoria Técnica e de Planejamento (ATPLAN)</b>	<b>Observações (quantidade de servidores)</b>
Treinamento direcionado	Atende parcialmente	Dos 5 servidores, apenas 2 indicaram treinamento por unidade e 4 indicaram treinamentos específicos para adaptação de novas tarefas.
Criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento	Atende parcialmente	Três servidores indicaram a GC como Essencial para a performance do negócio; um caracterizou a GC como importante para a vantagem competitiva e um caracterizou a GC como importante para a inovação.
Experiência	Atende totalmente	Um funcionário informou 20%.
Gestão do conhecimento	Atende parcialmente	No total de 5 servidores, apenas 3 servidores indicaram sim que a UFPB realiza gestão do conhecimento.

\*Critérios: Atende totalmente, parcialmente e não atende. **Fonte:** Autoria própria, 2023.

Diante disso, a análise aponta para uma conscientização sobre a importância da GC, mas também revela áreas que necessitam de aprimoramento, como a implementação mais consistente de estratégias de gestão do conhecimento e uma abordagem mais integrada em relação aos treinamentos para os servidores da ATPLAN na UFPB. Essas informações podem servir como base para melhorias efetivas nos processos de GC, visando uma utilização mais eficaz do conhecimento disponível na organização.

Analisando a GD no NDPI, obteve-se (Quadro 10):

**Quadro 10** - Checklist - Critérios para GD.

<b>Critérios para Gestão de Documentos (GD) baseado nos autores Schäfer e Lima (2012)</b>	<b>Avaliação do setor Núcleo de documentação de Pessoal e Informação (NDPI)</b>	<b>Observações (quantidade de servidores)</b>
Processamento de informações	Atende parcialmente	Dos 5 servidores, apenas 2 indicaram treinamento por unidade e 4 indicaram treinamentos específicos para adaptação de novas tarefas.
Consonância com princípios arquivísticos e legais	Não atende	Dois participantes afirmaram que não e um afirmou parcialmente.
Gestão de documentos	Atende parcialmente	Os três respondentes reconhecem a importância do Módulo Protocolo para GD porém, apontam limitações para efetivar a GD.

\*Critérios: Atende totalmente, parcialmente e não atende. **Fonte:** Autoria própria, 2023.

Em relação ao processamento de informações, apenas uma parcela dos servidores indicou a existência de treinamentos, tanto por unidade quanto específicos para adaptação de novas tarefas, indicando uma lacuna na abordagem de capacitação dos funcionários, sugerindo a necessidade de um planejamento mais abrangente e direcionado para promover habilidades mais eficazes no tratamento de informações.

Um ponto crítico observado está na consonância com os princípios arquivísticos e legais, onde a maioria dos participantes (dois dos três) indicou que não atende ou atende parcialmente a esses princípios. Isso pode representar um desafio importante uma vez que a GD requer conformidade com regulamentações legais e padrões arquivísticos para garantir a integridade, autenticidade e preservação dos registros. Em relação à GD em si, percebe-se que os participantes apontaram algumas limitações as quais podem afetar a eficiência na organização, na categorização e na acessibilidade dos documentos, prejudicando a qualidade geral da gestão documental no NDPI.

Diante disso, esses resultados indicam a necessidade de implementação de treinamentos mais abrangentes para capacitar os funcionários, a revisão e readequação dos processos para garantir conformidade com os princípios arquivísticos e legais, bem como a identificação e superação das limitações no uso do Módulo Protocolo para uma gestão documental mais eficaz e abrangente. Essas ações, portanto, podem contribuir para melhorar a eficiência, a transparência e a confiabilidade da gestão de documentos no ambiente do NDPI.

Por fim, na análise da GI, obteve-se (Quadro 11):

**Quadro 11** - Checklist - Critérios para GI.

<b>Critérios para Gestão de Informações (GI) baseado na autora Cruz (2011)</b>	<b>Avaliação do setor Núcleo Setorial de Tecnologia da Informação (NSTI)</b>	<b>Observações (quantidade de servidores)</b>
Estrutura	Atende parcialmente	Os três participantes indicaram que novas funcionalidades, alterações e atualizações são realizadas mediante solicitações e não de forma proativa.
Qualidade	Totalmente	Todos os participantes alegaram que há avaliações para determinar a validação das alterações do sistema assim como o sistema pode ser adaptado de forma eficaz para outros ambientes operacionais.
Acessibilidade	Atende parcialmente	Os três respondentes afirmaram ter treinamento na maioria das vezes para adaptação às alterações; dois participantes alegaram se de fácil manutenção.

\*Critérios: Atende totalmente, parcialmente e não atende. **Fonte:** Autoria própria, 2023.

Em relação à estrutura, os participantes indicaram que as novas funcionalidades, alterações e atualizações são realizadas mediante solicitações, o que sugere uma abordagem reativa ao invés de uma abordagem proativa. Isso pode impactar a capacidade do setor de se manter atualizado com as demandas e necessidades em constante evolução do ambiente de TI.

Quanto à qualidade da GI, todos os participantes alegaram que há avaliações para determinar a validação das alterações do sistema, o que é um ponto positivo. Além disso, a capacidade de adaptação eficaz do sistema para outros ambientes operacionais é indicativa de uma estrutura que permite a flexibilidade e a personalização necessárias para atender às demandas variadas.

Entretanto, no quesito acessibilidade, os participantes indicaram que, embora recebam treinamento na maioria das vezes para adaptação às alterações, ainda existe uma questão em relação à facilidade de manutenção do sistema, com dois participantes mencionando que essa facilidade é percebida.

Esses dados sugerem que, embora existam processos de avaliação para garantir a qualidade das alterações no sistema e certa adaptabilidade para ambientes operacionais distintos, há oportunidades para uma abordagem mais proativa na implementação de novas funcionalidades e melhorias, além da necessidade de uma maior facilidade na manutenção do sistema para garantir uma acessibilidade mais eficiente. Esses pontos podem ser considerados essenciais para uma GI eficaz na UFPB e para aprimorar a capacidade do NSTI de se adaptar rapidamente às demandas em constante evolução na área de TI.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de GC e GD representam pilares fundamentais para o bom funcionamento das instituições públicas, especialmente em universidades como a Universidade Federal da Paraíba. Nesse contexto, a análise da implementação das orientações e fluxos processuais do Manual do Servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no Módulo Protocolo do SIPAC se mostra relevante uma vez que este estudo visou não apenas compreender como essas diretrizes são aplicadas na prática, mas também avaliar seu impacto na eficiência administrativa e na promoção de uma gestão mais eficaz dos recursos institucionais.

No que tange aos objetivos específicos delineados, foi possível identificar, a partir do Manual do Servidor, diretrizes relacionadas à GI, GC, GP e GD. No entanto, embora esses elementos estejam explicitamente presentes no manual, verifica-se a necessidade de uma maior conexão prática com o SIPAC, estabelecendo-se diretrizes mais detalhadas para sua implementação efetiva no sistema. Ainda, a identificação das funcionalidades e atualizações do SIPAC demonstrou uma implementação satisfatória, embora pontos de melhoria possam ser explorados para uma adaptação mais ágil às mudanças.

Salienta-se que ao analisar as respostas obtidas relacionadas à identificação da implementação das funcionalidades, alterações e atualizações do SIPAC na UFPB, é perceptível que existe uma percepção geral de que esses processos são realizados, porém com algumas ressalvas. Os participantes destacaram que as funcionalidades são implantadas, mas apontaram para a necessidade de melhorias na agilidade e adaptação do sistema às mudanças. Embora a implementação seja reconhecida, houve menção a pontos que requerem aprimoramento, como a velocidade de adaptação às novas demandas e a possibilidade de uma integração mais dinâmica das atualizações para otimização do uso do sistema.

Por outro lado, as respostas não ofereceram um quadro completo sobre a eficácia das funcionalidades e atualizações do SIPAC. Embora tenham indicado que são implantadas, não detalharam se a execução é satisfatória ou se essas mudanças são amplamente aceitas e consideradas úteis pelos usuários.

Nessa perspectiva, é pertinente apontar que algumas limitações se fizeram presentes neste estudo. O quantitativo limitado de servidores que responderam ao questionário pode ter impactado a amplitude das conclusões, limitando a

representatividade dos resultados obtidos. Tal fator pode influenciar na generalização das conclusões para todo o corpo de servidores da UFPB, sugerindo a necessidade de estudos mais abrangentes e com uma amostra mais significativa.

Os dados analisados mostram que, mesmo que o Manual do Servidor tenha os fluxos explicados, existem ainda dificuldades em relação a execução das solicitações de serviços. Observou-se que, embora seja perceptível esforços pontuais por parte de alguns setores da universidade, desenvolvendo manuais, como o Manual de Serviços e o Manual de Protocolo, estes são práticas isoladas de GD, GP e GC, que não suprem de modo efetivo a gestão da informação num âmbito de uma instituição complexa como são as universidades. Verifica-se a necessidade de políticas ou programas institucionais bem desenhados e devidamente formalizados que contemplem essas quatro gestões, além das demais que se sustentam mutuamente, como por exemplo a política de segurança da informação, dentre outras.

Olhando para o futuro, é pertinente sugerir a realização de pesquisas mais abrangentes e aprofundadas, que possam investigar não somente a implementação das diretrizes do Manual do Servidor no SIPAC, mas também a eficácia dessas práticas na melhoria dos processos administrativos. Além disso, estudos longitudinais podem ser considerados para analisar o impacto a longo prazo dessas diretrizes na eficiência e eficácia dos sistemas administrativos da UFPB.

## REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, Christian Mendez. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. **Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista Eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, v. 1, n. 1, p. 24-29, 2009.
- ALONSO, Myrtes. A questão do conhecimento na sociedade contemporânea: desafios educacionais. **Olhar de professor**, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p. 31-41, nov. 1999.
- AMORIM, Pablo Machado; COSTA, Stella Regina Reis. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 57870-87884, 2020.
- ARANTES, Gilese de Moura. Prospecção de cenários: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico nacional na Universidade Federal da Paraíba. **Repositório Institucional da UFPB**. BDTD-UFPB, 2018.
- ARANTES, Giselle Moura *et al.* A utilização dos recursos tecnológicos na gestão documental: uma análise do SIPAC-UFPB. **Informação & Informação**, v. 23, n. 2, p. 372-394, 2018.
- AZEVEDO FILHO, François Braga de; GARCIA, Joana Coeli Ribeiro; PAIVA, Eliane Bezerra. User satisfaction of the Sipac Protocol of the Federal University of Pernambuco. **Ciência da Informação em Revista**; v. 10 n. 1/3, 1-14, v. 24, n. 2, p. 14-1, 2023.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. Os destinos da ciência da informação: entre o cristal e a chama. **Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa**, v. 9, n. 2, p. 371-382, 1999.
- BATISTA, Rafaela Ramaniuc; ARAÚJO, Wagner Junqueira de. Análise de riscos aplicada ao Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas - SIGAA: um estudo do módulo Stricto Sensu. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, n. 2, v. 10, 2015.
- BIZELLO, Maria Leandra. Avaiiação de documentos nas universidades portuguesas e brasileiras. **Ibersid**, v. 10, n. 1, 2016.
- BORCHARDT, Pietra; SANTOS, Glicia Vieira. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2014.
- BRAGA, Bruno Paradella Saturnino. **Gestão de documentos no âmbito empresarial**. Um enfoque na área de shopping centers: o caso do Madureira Shopping. Universidade Federal Fluminense, 2014.
- BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 875-898, 2008.

BRAQUEHAIS, Antonio *et al.* O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 80-93, 2017.

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. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 09 out. 2015 Seção 1.

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 20 abr. 2019.

CALDAS, Miguel; WOOD, Thomaz. How consultants can help organizations survive the ERP frenzy. In: **Academy of Management, Chicago**. 1999.

CAMARGO, Liriane Soares; FAZANI, Alex Jose. Explorando o design participativo como prática de desenvolvimento de sistemas de informação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 5, n. 1, p. 138-150, 2014.

CAMPETTI SOBRINHO, Geraldo. Impactos da terceira revolução na sociedade pós-moderna: segmento serviços. **Revista de Biblioteconomia de Brasília** v. 22, n. 2, p. 1 – 8, jul./dez. 1998

CAMPOS, Marcelo Moreira; BAPTISTA, Sofia Galvão. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, p. 181-197, 2008.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. O conceito de informação. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 12, p. 148-207, 2007.

CARVALHO, Kelli Adriane; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CAVALCANTE, Gesualdo Menezes; CEOLIN, Alessandra Carla. A utilização do Sistema integrado de patrimônio, administração e contratos (SIPAC), como ferramenta de controle e tomada de decisão: um estudo de caso em uma instituição pública federal de ensino do estado de Alagoas. **SIMPÓSIO DE CONTROLADORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**, v. 2, 2017.

CAVALCANTE, Gesualdo Menezes; CEOLIN, Alessandra Carla; MELO, José Eduardo. Aceitação e uso do sistema integrado de patrimônio, administração e contratos (SIPAC) no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Alagoas (IFAL): Uma análise das diferenças de grupos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, 2018.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CORREA, Luiza Ventura Riet. Desenvolvimento de um modelo de plano de capacitação baseado em competências: implantação no setor público. 2014.

CRUZ, Felipe Lopes da. **O impacto da satisfação das necessidades de informação na tomada de decisão inerente ao planejamento estratégico de uma organização pública federal.** 2014.

CRUZ, Sílvia Linhares Ramires da Cruz. **Modelo de avaliação da gestão da informação.** 2011. Tese de Doutorado.

DAVENPORT, Thomas. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE CARLI, Deneide Teresinha; BÓRIES FACHIN, Gleisy Regina. A Lei de Acesso à Informação e a gestão de documentos. **Biblios**, n. 66, p. 47-59, 2017.

DIAS, Raquel. Métricas para avaliação de sistemas de informação. **Revista Eletrônica de sistemas de Informação**, v. 1, n. 1, 2002.

DIAS, Reinaldo. Sociologia das organizações. **São Paulo, Atlas**, 2008.

DINIZ, Ana Clécia de Medeiros. **A gestão do conhecimento na área de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba.** João Pessoa, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/5926/1/arquivototal.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2023.

DINIZ, Margareth FF Melo. A UFPB como instituição de pesquisa, no cenário científico local, nacional e internacional. **REVISTA APMED**, v. 2, n. 1, 2023.

DUARTE, Emeide Nóbrega. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da Ciência da Informação. **Informação & Sociedade**, v. 21, n. 1, 2011.

ESTEBAN NAVARRO, M. Á.; CARVALHO, A. V. Inteligencia e sevcios de inteligência. In: GONÁLEZ CUSSAC, José Luis. **Inteligencia.** Valencia: Tirant lo Blanc, 2011.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: Do planejamento estratégico à midança. **Ciências da administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

FERREIRA, Luciana Gonçalves *et al.* Influência dos incentivos à qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 5, n. 1, p. 183-203, 2015.

FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica.** João José Saraiva da Fonseca, 2002.

FRANÇA, Phillip. **Controle da administração pública.** Saraiva Educação SA, 2017.

FREITAS, Eliezer. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 15, n. 1, p. 424-457, 2017.

GEUS, Arie de. **A Empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas.** Enfoque nos Papéis Profissionais. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, Cristiane Alexandra Lopes; VANALLE, Rosângela M. Aspectos Críticos para a implementação de sistemas ERP. **Anais do V Encontro de Mestrandos e I Encontro de Doutorandos em Engenharia, Sta Barbara d'Oeste**, v. 1, p. 85-92, 2001.

GOMIDES, Renato de Castilho. Hierarquia e empowerment: um estudo preliminar. **Cadernos Ebape. Br**, v. 4, p. 01-06, 2006.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de estudos**, p. 01-18, 1999.

GROSSO, Ana Catarina Mascaró. **A classificação de documentos no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC): um estudo aplicado aos servidores da Universidade Federal de Pernambuco.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/47586>. Acesso em: 26 jul. 2023.

GUEDES, Shirley de Carvalho. **Avaliação da etapa de solicitação de material informacional no processo de compras no SIPAC: um estudo de usabilidade na perspectiva dos docentes do CCSA/UFRN.** 2018. Dissertação de Mestrado. Brasil.

HAMMER, Michael. O que é Gestão de Processos de Negócio. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**, Bookman, Porto Alegre, p. 164-180, 2013.

INDOLFO, Ana Celeste. Avaliação de documentos de arquivo: atividade estratégica para a gestão de documentos. **Revista do Arquivo Geral da Cidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro**, v. 6, p. 13-37, 2012.

JARDIM, José Maria. **Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações.** 2015.

JUNIOR, Aldizio Muniz do Nascimento; SILVA, Alvacir José; NETO, Omar Cassim Neto. **Desafios e benefícios da gestão de documentos: experiências na secretaria de agricultura e abastecimento.** 2016. Disponível em: [http://www.arquivoestado.sp.gov.br/revista\\_do\\_arquivo/03/pdf/NASCIMENTO\\_Junior\\_Aldizio\\_M\\_et\\_al\\_-\\_desafios\\_e\\_beneficios\\_da\\_gestao\\_de\\_documentos\\_experiencias\\_na\\_secretaria\\_de\\_agricultura\\_e\\_abastecimento.pdf](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/revista_do_arquivo/03/pdf/NASCIMENTO_Junior_Aldizio_M_et_al_-_desafios_e_beneficios_da_gestao_de_documentos_experiencias_na_secretaria_de_agricultura_e_abastecimento.pdf). Acesso em: 10 maio 2023.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação.** Briquet de Lemos, 2004.

LEITE, Magnólia. **Formação continuada e capital humano**: uma releitura sobre gestão de conhecimento no Serviço Público. 2019. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Filosofia e Educação) - Centro de Educação, Curso de Especialização "Lato Sensu" em Filosofia e Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2017.

LIRA, Bruno Carneiro. **Passo a passo do trabalho científico**. Editora Vozes, 2019.

MARTINES, Simone Silva. **Avaliação da aplicabilidade do modelo de maturidade de Michael Hammer para gestão de processos em tecnologia da informação**: um estudo de caso. 2008. Tese de Doutorado.

MEDEIROS JUNIOR, Josue Vitor de. Construção das capacidades organizacionais de tecnologia da informação no contexto dos sistemas institucionais integrados de gestão da UFRN. 2014.

MELO, André Antônio et al. Análise da eficiência, eficácia e efetividade na administração pública: o caso do IDEMA/RN. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 08) Año 2016**, 2016.

MELO, Monike Silva; ARAÚJO, Artur Alves; CEOLIN, Alessandra Carla. Análise da percepção dos usuários sobre a qualidade de um módulo do sistema integrado de patrimônio, administração e contratos (SIPAC): um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 1, p. 146-168, 2020. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/312>. Acesso em: 26 jul. 2023.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. La artesanía de la investigación cualitativa. In: **La artesanía de la investigación cualitativa**. 2009. p. 334-334. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/bvs-2830>. Acesso em: 28 abr. 2023.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, p. 09-31, 1995.

MORAES, Rodrigo Bombonati; PENA, Kenny William; PAIVA, Isadora Ayres Arantes. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, v. 10, n. 2, p. 169-196, 2022.

MORAIS, Janaina Jacolina. Princípio da eficiência na Administração Pública. **ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré**, v. 3, n. 1, p. 99-105, 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância. **Revista de Administração Pública**, v. 6, n. 3, p. 39 a 54-39 a 54, 1972.

MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Monica Rottmann; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Implementação da estratégia utilizando BSC: um estudo de caso no setor público brasileiro. **Revista GEPROS-Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 2, p. 35-35, 2007.

NONAKA, Ikujiro *et al.* **A empresa criadora de conhecimento: como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação.** OUP EUA, 1995. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=B-qxrPaU1-MC&oi=fnd&pg=PA3&dq=The+knowledge-creating+company:+How+Japanese+companies+create+the+dynamics+of+innovation&ots=XjXRlwpjb0&sig=uj8zS-RnGJpVY-FZQc0WISA7dKc>. Acesso: 28 fev. 2023.

NUNES, Alessandra Xavier. **O programa de gestão e desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações.** 2023. Tese de Doutorado.

PAES, Marilena Leite. Arquivo: Teoria e Prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

PEREIRA, José Geraldo Andrade. **Estudo sobre os problemas do fluxo documental na Seção de Protocolo da Universidade Federal Rural de Pernambuco.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso.

PINTO, Maria Manuela. Gestão de Documentos e meio digital: um posicionamento urgente e estratégico. **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**, 2013.

PINTO, Nelson Guilherme Machado; CORONEL, Daniel Arruda. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. **Revista Unemat de contabilidade**, v. 6, n. 11, 2017.

PONJUÁN DANTE, Gloria. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional.** Rosário: Nuevo Paradigma, 2004.

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 11, p. 102-117, 2006.

RODRIGUES, Ivan Teotonio. **Inovação no setor público pelo teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: o caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.** 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

RODRIGUES, Ivan Teotonio. **Inovação no setor público pelo teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: o caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.** 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. A ciência da informação em sua aproximação com as ciências cognitivas. **Em Questão**, v. 9, n. 1, p. 79-94, 2003.

SANJUAN, Joaquim. Sistemas archivísticos y modelos de gestión de documentos en el ámbito internacional (Parte II). **Códices**, v. 2, n. 2, p. 39-70, 2006.

SANTOS, Janaína Andiará et al. SIGAD: processo digital. **Sínteses: Revista Eletrônica do SimTec**, n. 8. Eixo 1, p. e02200991-e02200991, 2022.

SANTOS, Vanessa dos; BASTOS, Rogério Cid. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**; v. 9, n. 1 (2019); 24-41, v. 24, n. 2, p. 41-24, 2019.

SARAIVA, André. A implementação do SEI-Sistema Eletrônico de Informações. 2018.

SCHÄFER, Murilo Billig; LIMA, Eliseu dos Santos. A classificação e a avaliação de documentos: análise de sua aplicação em um sistema de gestão de documentos arquivísticos digitais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, p. 137-154, 2012.

SHELLENBERG, Theodore R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005

SILVA, Edilene Maria da. Informação como elemento crucial para governança por resultados. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, p. 53-77, 2020.

SILVA, Leandro Gonçalves; DE SOUZA, Rosália Beber. A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações–SEI: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 10, 2020.

SILVA, Sandra Messa da. **Análise do assentamento funcional digital (AFD) sob a perspectiva arquivística e sua implantação no âmbito das IFES**. Universidade Federal de Santa Maria, 2019.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. Eficácia da administração pública: imposição democrática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, p. 65-72, 1990.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**. Saraiva Educação SA, 2017.

SOUZA, Camila Lima. Princípios arquivísticos na literatura internacional e nacional: mapeamento do princípio da proveniência. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 5, n. 1-2, p. 45-62, 2012.

SOUZA, Neilane. Educação online e servidor público: uma proposta para a formação continuada de servidores da universidade pública. **Revista Multitexto**, v. 3, n. 1, p. 45-52, 2015.

SOUZA, Pedro da Rocha. **Gestão do conhecimento: análise e proposição de portfólio de ferramentas e práticas no Hospital Universitário Onofre Lopes**. 2017. Dissertação de Mestrado. Brasil.

SOUZA, Vanessa Aline Schweitzer *et al.* Normalização e funções arquivísticas: relato de experiência de aprendizagem. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 26, n. 2, p. 10, 2021.

Universidade Federal da Paraíba. **A PROGEP**. 2023. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/menu/Institucional/a-progep>. Acesso em: 18 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Afastamento para participação em programa de pós-graduação stricto sensu (técnico-administrativo)**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Manual do Servidor, 2023a. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/manual-do-servidor/afastamento-para-participacao-em-programa-de-pos-graduacao-stricto-sensu-tecnico/@@download/file/Afastamento%20TAE%20-%2005-05-2023.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Afastamento para Participação em Treinamento Regularmente Instituído - TRI (Técnico-Administrativo)**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Manual do Servidor, 2023b. Disponível em: [https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/manual-do-servidor/treinamento-regularmente-instituido-tae.pdf/@@download/file/Afastamento%20para%20Participa%C3%A7%C3%A3o%20em%20Treinamento%20Regularmente%20Institu%C3%ADdo%20-%20TRI%20\(T%C3%A9cnico-Administrativo\).pdf](https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/manual-do-servidor/treinamento-regularmente-instituido-tae.pdf/@@download/file/Afastamento%20para%20Participa%C3%A7%C3%A3o%20em%20Treinamento%20Regularmente%20Institu%C3%ADdo%20-%20TRI%20(T%C3%A9cnico-Administrativo).pdf). Acesso em: 02 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Curso de Capacitação**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2022b. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/em-destaque/curso-de-capacitacao-26>. Acesso em: 02 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Edital nº 09/2023**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2023c. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/em-destaque/curso/edital-09-2023-sigrh-e-suas-funcionalidades.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Efetivo Exercício de Servidor Empossado**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Manual do Servidor, 2019b. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/manual-do-servidor/efetivo-exercicio-de-servidor-empossado/view>. Acesso em: 02 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Estágio Probatório - Técnico-Administrativo**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Manual do Servidor, 2022a. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/manual-do-servidor/estagio-probatorio-tae-2022.pdf/view>. Acesso em: 02 dez. 2023.

Universidade Federal da Paraíba. **Histórico**. 2022. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/historico#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20de%20alunos%20ativos,de%20aproximadamente%2033%20mil%20estudantes..> Acesso em: 18 dez. 2023.

Universidade Federal da Paraíba. **Manual do Servidor – UFPB**. 2022. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/menu/acao-a-informacao/servidores/manual-servidor>. Acesso em: 18 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Posse de técnico-administrativo**. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Manual do Servidor, 2019a. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/manual-do-servidor/posse-de-tecnico-administrativo/@@download/file/Posse%20de%20T%C3%A9cnico-Administrativo.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2023.

VALENTIM, Marta. **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

VALENTIM, Marta. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. Londrina: **Infohome**, 2004. 3p. Disponível em: [https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 07 março de 2023.

VECCHIA, Dalla; Medeiros, Aldiocir. **Sistemas ERP: a gestão do processo de implantação em universidade pública**. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.

VENDRAMINI, Virgínia; ALEIXO, Diana Vilas Boas Souto. A gestão de documentos frente aos requisitos SIGAD. **Informação@ Profissões**, v. 10, n. 1, p. 142-162, 2021.

VIRGILIO, Rúbia Sedemaka Silva; BURIGO, Carla Cristina Dutra. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, v. 26, n. 1, 2023.

WERNER, Wagner; WERNER, Ilvili Andréa. Gestão do conhecimento: Ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio e pequeno portes. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 38, p. 183-241, 2020.

YIN, Robert. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

## ANEXOS

### ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Os pesquisadores **Valdermilson Guilherme Nascimento dos Santos** e Dra. **Julianne Teixeira e Silva** convidam você a participar da pesquisa intitulada **COADUNANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE DOCUMENTOS: um olhar sobre a eficiência e eficácia do Módulo Protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) da UFPB**. Para tanto você precisará assinar o **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)** que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela **Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016**, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar em que medida as orientações e fluxos processuais descritos no Manual do Servidor da Pró Reitoria de Gestão Pessoas estão implementados no Módulo Protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) da UFPB.

Para tanto, será utilizado como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário estruturado. Evidencia-se, que não há o risco indireto de violação dos dados, devido ao armazenamento dos dados para posterior análise bem como o risco de identificação e constrangimento. Assim, as informações coletadas serão armazenadas em dispositivo (pen drive, HD externo ou notebook) que estará de posse do pesquisador evitando que esses dados permaneçam on-line, em nuvem. Além disto, em hipótese alguma a identidade do participante será revelada. O pesquisador responsável suspenderá a pesquisa de forma imediata quando: perceber vazamento de dados ou informações confidenciais acerca dos

participantes; constatada superioridade de método em estudo sobre outro; solicitação pelo Comitê de Ética em caso de não aprovação.

Por fim, evidencia-se que esta pesquisa é sobretudo benéfica posto que indicará melhoria da gestão documental e processual da UFPB assim como a gestão documental de demais organizações que podem lograr com o conhecimento e as soluções que se almeja encontrar nesta pesquisa.

## ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DE ÉTICA EM PESQUISA

CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** COADUNANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE DOCUMENTOS: um olhar sobre a eficiência e eficácia do Módulo Protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) da UFPB

**Pesquisador:** VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 73684723.0.0000.5188

**Instituição Proponente:** CENTRO DE EDUCAÇÃO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.460.561

#### Apresentação do Projeto:

Projeto de pesquisa do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/ MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE/UFPB.

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa de natureza aplicada e descritiva, de abordagem qualitativa do tipo documental. Quanto ao método de investigação a proposta estará fundada como estudo de caso único. Cabe destacar ainda que coleta de dados será realizada por meio da aplicação de questionários em três públicos-alvo da mesma instituição: funcionários da PROGEP a fim de identificar como é realizada a Gestão do Conhecimento relativo à gestão de pessoas, tendo como base o Manual do Servidor; funcionários TI/PROGEP para identificar como as funcionalidades, alterações e atualizações do SIPAC da UFPB são implantados; e servidores do Núcleo de Documentação de Pessoal e Informação (NDPI) para compreender como é realizada a gestão dos documentos e a utilização do Módulo Protocolo nas tarefas rotineiras.

#### Hipótese:

As orientações e fluxos processuais descritos no manual do Servidor da UFPB não estão implementadas no Módulo Protocolo do SIPAC, limitando assim, a eficiência do sistema.

#### Critério de Inclusão:

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.460.561

Serão incluídos funcionários ativos e atuantes, independente do sexo nos departamentos da PROGEP, NDPI e de TI/PROGEP que, mediante TCLE, aceitarem participar do estudo.

**Critério de Exclusão:**

Serão incluídos funcionários ativos e atuantes, independente do sexo nos departamentos da PROGEP, NDPI e de TI/PROGEP que, mediante TCLE, aceitarem participar do estudo.

**Objetivo da Pesquisa:**

Analisar em que medida as orientações e fluxos processuais descritos no Manual do Servidor da Pró Reitoria de Gestão Pessoas estão implementados no Módulo Protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) da UFPB.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Evidencia-se, que há o risco indireto de violação dos dados, devido ao armazenamento dos dados para posterior análise bem como o risco de identificação e constrangimento. Assim, as informações coletadas serão armazenadas em dispositivo (pen drive, HD externo ou notebook) que estará de posse do pesquisador evitando que esses dados permaneçam on-line, em nuvem. Além disto, em hipótese alguma a identidade do participante será revelada. O pesquisador responsável suspenderá a pesquisa de forma imediata quando: perceber vazamento de dados ou informações confidenciais acerca dos participantes; constatada superioridade de método em estudo sobre outro; solicitação pelo Comitê de Ética em caso de não aprovação.

**Benefícios:**

Por fim, evidencia-se que esta pesquisa é sobretudo benéfica posto que contribuirá com a melhoria da gestão documental e processual da UFPB assim como a gestão documental de demais organizações que podem lograr com o conhecimento e as soluções que se almeja encontrar nesta pesquisa.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

De comum acordo com os objetivos, referencial teórico, metodologia e referências.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Apresenta a documentação de praxe.

**Recomendações:**

Divulgar resultados.

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.460.561

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Sem pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2188750.pdf	11/10/2023 09:52:56		Aceito
Outros	cartarespostacepvaldermilson.docx	11/10/2023 09:52:37	VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetovaldermilsonguilherme.docx	11/10/2023 09:52:20	VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS	Aceito
Outros	certidaocolegiado.pdf	30/08/2023 11:00:49	VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS	Aceito
Outros	cartadeanuenciavg.pdf	30/08/2023 10:57:11	VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostovg.pdf	30/08/2023 10:56:14	VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS	Aceito
Outros	InstrumentodeColetadedados.docx	08/08/2023 21:40:32	VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS	Aceito
Outros	Solicitacaodeautorizaodepesquisa.pdf	08/08/2023 21:39:50	VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS	Aceito

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.460.561

Outros	Solicitacaodeautorizacaodepesquisa.pdf	08/08/2023 21:39:50	SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	termodeconsentimentolivre.docx	08/08/2023 21:38:04	VALDERMILSON GUILHERME NASCIMENTO DOS SANTOS	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOAO PESSOA, 26 de Outubro de 2023

**Assinado por:**

**Eliane Marques Duarte de Sousa  
(Coordenador(a))**

**Endereço:** Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900  
**UF:** PB **Município:** JOAO PESSOA  
**Telefone:** (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DO NDPI

**1. A quanto tempo você se dedica ao NDPI?**

- a) 1 a 2 anos
- b) 2 a 6 anos
- c) 6 a 10 anos
- d) 10 anos ou mais

**2. Grau de instrução:**

- a) Ensino Médio
- b) Graduação
- c) Especialização
- d) Mestrado
- e) Doutorado

**3. O SIPAC atende às necessidades do NDPI?**

- a) Sim
- b) Parcialmente
- c) Não
- d) Não sei

**4. Qual o grau de satisfação quanto aos tempos de resposta de processamento das informações do SIPAC?**

- a) Muito ruim
- b) Ruim
- c) Regular
- d) Bom
- e) Muito bom

**5. O módulo protocolo realiza gestão de documentos e processos da melhor forma possível de acordo com os princípios arquivísticos e legais?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Parcialmente
- d) Não sei

**6. A descontinuidade de projetos entre uma gestão e outra, afeta diretamente o seu trabalho?**

**7. A recuperação da informação (processos e documentos) no SIPAC é intuitiva ou de difícil realização?**

- a) Intuitiva
- b) Difícil realização
- c) Pouco intuitivo
- d) Não sei

**8. Como o assentamento funcional digital está impactando na sua rotina de trabalho? Comente.**

**9. Na sua percepção, como é realizada a gestão dos documentos e a utilização do Módulo Protocolo nas tarefas rotineiras?**

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DE TI****1. A quanto tempo você se dedica à Tecnologia de Informação?**

- a) 1 a 2 anos
- b) 2 a 6 anos
- c) 6 a 10 anos
- d) 10 anos ou mais

**2. Grau de instrução**

- a) Ensino Médio
- b) Graduação
- c) Especialização
- d) Mestrado
- e) Doutorado

**3. Como são implantadas as novas funcionalidades, alterações e atualizações do SIPAC?****4. Os servidores podem dar opinião sobre melhorias no sistema (SIPAC ou SIGRH? ) Comente.****5. Quando há alguma alteração nas funcionalidades do SIPAC, há também um treinamento do usuário para uso da alteração?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Na maioria das vezes, sim
- d) Na maioria das vezes, não
- e) Não sei

**6. A descontinuidade de projetos entre uma gestão e outra, afeta diretamente seu trabalho? Comente.**

**7. É fácil realizar a manutenção do SIPAC?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Na maioria das vezes, sim
- d) Na maioria das vezes, não

**8. Existem avaliações para determinar se o sistema, ao ser modificado, foi devidamente validado?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Parcialmente
- d) Indiferente

**9. O sistema pode ser adaptado de forma eficaz e eficiente para hardware, software ou outros ambientes operacionais ou de uso diferente**

- a) Sim
- b) Não
- c) Parcialmente
- d) Indiferente

**10. Por fim, reservamos esse espaço para sua livre expressão sobre o tema dessa pesquisa. Fique à vontade, caso queira comentar sobre algo que não foi perguntado ou detalhar melhor alguma das perguntas anteriores.**

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA ATPLAN****1. A quanto tempo você se dedica à Tecnologia de Informação?**

- a) 1 a 2 anos
- b) 2 a 6 anos
- c) 6 a 10 anos
- d) 10 anos ou mais

**2. Grau de instrução**

- a) Ensino Médio
- b) Graduação
- c) Especialização
- d) Mestrado
- e) Doutorado

**3. A UFPB, no âmbito da PROGEP, possui alguma atividade de Gestão do conhecimento?****4. Como é realizada a Gestão do Conhecimento relativo à gestão de pessoas, tendo como base o Manual do Servidor? Comente.****5. A UFPB possui alguma política ou procedimentos formais para incluir conhecimento em seus processos operacionais?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei

**6. Que grupos de pessoas estão envolvidos nas atividades da Gestão de Conhecimento da UFPB?**

- a) Alta gerência

- b) Gerência intermediária
- c) Responsáveis pelos processos ou funções organizacionais
- d) Servidores do atendimento ao cliente
- e) Servidores de escritório
- f) Outros servidores
- g) Nenhum servidor está envolvido em atividades relativas à gestão do conhecimento

**7. Quão fortemente você acredita que a tomada de decisões estratégicas por parte da alta gerência se dá sem informações ou sem os conhecimentos necessários?**

- a) Frequentemente
- b) Pouco frequente
- c) Muito frequente
- d) Não muito frequente
- e) Nada frequente

**8. Em que grau o comportamento da alta gerência claramente e consistentemente demonstra que eles valorizam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento?**

- a) Muito claramente e consistentemente
- b) Claramente, mas não consistentemente
- c) Consistentemente, mas não claramente
- d) Nem claramente nem consistentemente
- e) Nunca demonstrou

**9. De que modo as atividades de Gestão do Conhecimento (criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento) concorrem para os objetivos explícitos da organização?**

- a) Essencial para a performance do negócio
- b) Importante para a obtenção de vantagem competitiva
- c) Importante para levar à inovação

- d) Defasado ou não necessário
- e) Nenhum dos anteriores
- f) Não sei

**10.A UFPB possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação/treinamento) para toda a organização?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei

**11.A UFPB possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação/treinamento) para cada unidade em separado?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei

**12.A UFPB possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação/treinamento) para cada servidor individualmente?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei

**13.A UFPB, no âmbito da PROGEP, possui seus processos organizacionais definidos em documentos ou outros formatos para leitura?**

- a) Sim – Quase todos ou todos os processos organizacionais estão definidos
- b) Um pouco – Alguns processos organizacionais estão definidos
- c) Não – Muito pouco ou nenhum processo organizacional está definido
- d) Não sei

**14. Quais dos seguintes tipos de atividades de aprendizado são patrocinados pela organização?**

- a) Treinamentos internos
- b) Treinamentos externos
- c) Conferências profissionais
- d) Cursos universitários
- e) Cursos a distância
- f) Certificação profissional
- g) Aprendizagem em equipe
- h) Reuniões especializadas de negócios
- i) Coaching
- j) Ambientação para novos servidores
- k) Nenhum dos anteriores

**15.A organização oferece treinamentos específicos visando auxiliar os servidores na adaptação de novas tarefas/habilidades ou novas condições de trabalho (treinamento direcionado)?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei

**16.Por fim, reservamos esse espaço para sua livre expressão sobre o tema dessa pesquisa. Fique à vontade, caso queira comentar sobre algo que não foi perguntado ou detalhar melhor alguma das perguntas anteriores**