

ANÁLISE DA REFLEXIVIDADE ALCANÇADA PELOS SERVIDORES- USUÁRIOS DA CAPP/UFPE APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA FERRAMENTA DE GESTÃO

ANALYSIS OF REFLEXIVITY ACHIEVED BY CAPP / UFPE USER SERVERS AFTER THE IMPLEMENTATION OF A NEW MANAGEMENT TOOL

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Karla Rafaela Nascimento da Silva, UFPE, Brasil, karla.mgp16@gmail.com

Taciana Barros Jerônimo, UFPE, Brasil, taciana.barros@gmail.com

Tatiane da Costa Torres de Andrade, UFPE, Brasil, tatianectorres@gmail.com

Resumo

A relevância acadêmica deste estudo está em analisar um processo real e atual de aprendizagem baseada em processo de mudança em uma instituição de ensino superior brasileira, impactando diretamente nas práticas sociais da comunidade de servidores da Instituição. O objetivo desse estudo consistiu em compreender, sob a ótica dos servidores da UFPE, como se dá o processo de aprendizagem individual e coletiva ao vivenciarem o processo de implementação de uma nova ferramenta de gestão, a saber: SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos. Para isto, se buscou conhecer as práticas administrativas dos servidores após a implantação do SIPAC; compreender a reflexividade individual; e analisar a reflexividade coletiva a partir do compartilhamento das práticas no uso da ferramenta de gestão em questão. Metodologicamente, este estudo é de natureza qualitativa e fez uso de análise documental, entrevista semiestruturada com os servidores da coordenação e da técnica de observação participante. A conclusão a que esse estudo chegou foi que existe a aprendizagem baseada na prática na CAPP e que, apesar da inicial dificuldade de adaptação ao novo sistema de gestão em vigor, os servidores-usuários alcançaram reflexividade individual e coletiva. Por fim, verificou-se a grande importância da temática para o setor público, para se chegar ao nível de excelência nos serviços prestados.

Palavras-chave: Reflexividade individual; Reflexividade coletiva; Gestão Pública; Organizações Públicas.

Abstract

The academic relevance of this study is to analyze a real and current learning process based on a change process in a Brazilian higher education institution, directly impacting the social practices of the institution's server community. The objective of this study was to understand, from the perspective of UFPE servers, how the individual and collective learning process takes place when experiencing the process of implementing a new management tool, namely: SIPAC - Integrated Heritage System, Administration and Contracts. For this, we sought to know the administrative practices of the servers after the implementation of SIPAC; understand individual reflexivity; and to analyze collective reflexivity based on the sharing of practices in the use of the management tool in question. Methodologically, this study is of a qualitative nature and made use of document analysis, semi-structured interview with the coordination staff and the participant observation technique. The conclusion reached by this study was that there is learning based on practice at CAPP and that, despite the initial difficulty of adapting to the new management system in force, the user-servers achieved individual and collective reflexivity. Finally, there was a great importance of the theme for the public sector, to reach the level of excellence in the services provided.

Keywords: Individual reflexivity; Collective reflexivity; Public Management; Public Organizations.

Lista de Siglas

- CAPP - Coordenação Administrativa de Portarias e Publicações
- EBSEH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
- SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
- UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

1. INTRODUÇÃO

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

Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013) afirmam que “diversos autores, como Ackroyd (2006); Secchi (2009); Paes de Paula (2005a, 2005b); Klering, Porsse e Guadagnin (2010) defendem que a administração pública tem sofrido mudanças e mencionam modelos e tendências para uma administração mais participativa, eficiente e integrada em rede”. Além disso, já começa a ser questionada a rigidez e as barreiras de compatibilização com novas ferramentas de controle da gestão e de informação existentes na administração pública. Passando-se, assim, a se exigir atitudes reflexivas dos servidores públicos, dinamismo, interação e inovações tecnológicas organizacionais, segundo estudos de Camargo, Pereira, Grzybovski, Lorenzon e Beltrame (2014).

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

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

São os usuários do novo sistema que, utilizando suas habilidades, adaptar-se-ão ao novo formato de trabalho e, organicamente, vão buscar formas de refletir e melhorar aquelas novas práticas. Segundo os estudos de Anthony Giddens, sobre reflexividade, os agentes humanos possuem uma capacidade cognitiva de refletir sobre as práticas desenvolvidas. Essa reflexão e escolhas são feitas por meio da agência. Segundo Giddens (2009), “agência refere-se a fazer”.

Diante desse cenário, essa pesquisa investigou, no universo da UFPE, a implantação do processo eletrônico com o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e as mudanças nas práticas administrativas dos servidores técnico-administrativos com foco na análise do alcance de reflexividade individual e coletiva por parte dos servidores-usuários.

2. REFLEXIVIDADE À LUZ DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO DE ANTHONY GIDDENS

O conceito de reflexividade que embasa este estudo está contido na teoria da estruturação defendida por Anthony Giddens (2009) em seu livro *A Constituição da Sociedade*. Tal conceito, que será aprofundado em seguida, encontra aplicabilidade na pesquisa social e se revela como um caminho na “elucidação dos processos concretos da vida social” (Giddens, 2009). A teoria da estruturação busca compreender as práticas sociais que ocorrem no decorrer do tempo e espaço, a forma como elas se mantêm e como se transformam. Na teoria da estruturação, considera-se “estrutura” o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social; as características institucionalizadas de sistemas sociais têm propriedades estruturais no sentido de que as relações estão estabilizadas através do tempo e espaço (Giddens, 2009).

Entende-se por sistemas sociais as atividades e relações dos agentes realizadas no tempo e no espaço.

Os agentes ou atores humanos – uso indistintamente um e outro termo – têm, como aspecto inerente do que fazem, a capacidade para entender o que fazem enquanto o fazem. As capacidades reflexivas do ator humano estão caracteristicamente envolvidas, de um modo contínuo, no fluxo da conduta cotidiana, nos contextos da atividade social. (GIDDENS, 2009, p.35)

De acordo com Giddens (2009), esse fluxo da conduta cotidiana está intimamente associado ao termo rotina, um conceito fundamental na teoria da estruturação, que significa tudo o que é feito habitualmente e mostra o caráter rotinizado e recursivo que a vida social adquire na repetição das atividades diárias no decorrer do tempo. As capacidades reflexivas dos atores humanos são evidenciadas tanto na consciência discursiva – quando os agentes conseguem falar e descrever as atividades, quanto na consciência prática. Para Giddens (2009), consciência prática “consiste em todas as coisas que os atores conhecem tacitamente sobre como ‘continuar’ nos contextos da vida social sem serem capazes de lhes dar uma expressão discursiva direta”. Whittington (2010) apud Silva e Lucena (2014) contribui nesse sentido quando explica que “a consciência prática ultrapassa a consciência discursiva, a capacidade de articular os motivos para a atividade”. Em outras palavras, os atores humanos conhecem tão bem suas atividades, suas práticas que nem mesmo podem expressar todo o seu conhecimento. Estes dois tipos de consciência não devem ser tratadas de maneira rígida ou engessada, já que não há barreiras entre elas; há apenas a diferença entre o que pode ser dito e o que, de modo característico, é simplesmente feito Giddens (2009). A reflexividade para Giddens (2009) “deve ser entendida não meramente como ‘auto-consciência’, mas como o caráter monitorado do fluxo contínuo da vida social”. Mesmo diante de atividades repetitivas ou em caso de situações novas, a reflexividade atua nos atores humanos, possibilitando a aprendizagem do indivíduo. Autores como Schön (1983) e Daudelin (1996) trazem em seus estudos que a reflexão ocorre à medida que os indivíduos observam suas ações passadas, agem e reapreciam as mesmas, sendo esse fenômeno um processo de apreciação das experiências vivenciadas no passado e no presente.

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

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. MÉTODO DE ABORDAGEM

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

3.2. TÉCNICAS DE PESQUISA

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

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

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

No intuito de contribuir com as percepções sobre o sistema em estudo, utilizou-se a técnica da observação participante, na qual foram registradas, além de algumas situações do dia-a-dia dos servidores escolhidos, por meio de anotações e fotografias, toda a vivência, experiência e entendimento da pesquisadora, também atuante nesse processo. Uma das pesquisadoras deste estudo faz parte do quadro permanente de servidores da UFPE, vivenciando a utilização do novo sistema e obtendo informações mais detalhadas sobre o fenômeno.

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

Para fechar o método de triangulação de dados, optou-se também pela técnica da entrevista semiestruturada (APÊNDICE A), iniciando com um roteiro de questões pré-estabelecidas e continuando de acordo com as respostas dos entrevistados. Além disso, um pré-teste da entrevista foi realizado com um servidor de confiança e de mesmo cargo na instituição, para sanar possíveis falhas de linguagem e garantir o total entendimento dos questionamentos por parte dos entrevistados.

Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida. A análise dos dados,

após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc. (Marconi & Lakatos, 2010).

Como já exposto anteriormente, esta pesquisa fez uso do método de triangulação de dados, que consiste em um método mais rico de coleta dados, garantindo uma maior credibilidade e confiabilidade nos achados científicos. Denzin (1978 apud Azevedo et al 2013) afirma que “a triangulação de dados significa coletar dados em diferentes períodos e de fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e detalhada do fenômeno”. Segundo Azevedo et al (2013), “a triangulação surge como forma de amenizar problemas de credibilidade em pesquisas, ao adotar como estratégia de investigação, múltiplas visadas e métodos de obtenção de informações”.

Desta forma, para desenvolvimento desta pesquisa foram utilizados três métodos, que são análise documental, observação participante e entrevista semiestruturada.

3.3. DELIMITAÇÃO DO CORPUS DE PESQUISA

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DE PORTARIAS E PUBLICAÇÕES				
SEÇÃO	CARGO DO SERVIDOR/ NÍVEL DO CARGO	CÓDIGO	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	PRÁTICAS A SEREM ANALISADAS NO SIPAC PROTOCOLO
SFC	SERVIDOR 1 – SECRETÁRIO EXECUTIVO/NÍVEL E	E1	1-LAVRATURA DE PORTARIAS DE DESIGNAÇÃO, DISPENSA, NOMEAÇÃO DE FUNÇÃO, EXONERAÇÃO DE FUNÇÃO, RECONDUÇÃO; SUBSTITUIÇÃO, PROGRESSÃO FUNCIONAL E INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO; 2-SOLICITAÇÃO DA ASSINATURA DAS PORTARIAS; 3-ENVIO DOS PROCESSOS PARA PUBLICAÇÃO DAS PORTARIAS; 4-IMPLANTAÇÃO NO SIAPE; 5-ENVIO DOS PROCESSOS PARA A SEÇÃO DE CÁLCULO.	1-RECEBIMENTO DOS PROCESSOS; 2-CONTROLE; 3-INSTRUÇÃO; 4-DESPACHO; 5-ASSINATURA 6-TRAMITAÇÃO
	SERVIDOR 2 – TÉCNICO EM CONTABILIDADE/NÍVEL D	E2		
SAPF	SERVIDOR 3 – ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO/NÍVEL D	E3		
	SERVIDOR 4 – AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO/NÍVEL C	E4		

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DAS SEÇÕES/ATIVIDADES DESENVOLVIDAS VERSUS PRÁTICAS NO SIPAC

O universo desta pesquisa é de todos os servidores da Coordenação Administrativa de Portarias e Publicação (CAPP) da UFPE que utilizam o SIPAC. A CAPP é uma coordenação subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoas ligada à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida. Os motivos que justificaram a escolha desta coordenação em específico como Corpus da pesquisa foram: o uso frequente do módulo Protocolo do Sistema SIPAC pelos servidores das seções, ressaltando que os mesmos o utilizam durante toda a carga horária de trabalho e pelo fato de que o uso ineficiente do novo sistema reflete financeiramente nos demais servidores da instituição.

A pesquisa qualitativa tem por abordagem a não utilização probabilística dos dados, pois, “se faz pouco esforço para gerar uma amostra representativa”, de acordo com Cooper e Schindler (2011). E a amostragem é intencional, pois a pesquisadora selecionou os participantes que estão alocados na CAPP.

O quadro 1 mostra a descrição das seções, a quantidade de servidores que lá trabalham e que foram envolvidos nas entrevistas, seus códigos para fins de não identificação de suas respostas, além das atividades desenvolvidas pelas mesmas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para compreender como se dá a reflexividade no ambiente estudado, ou seja, como os servidores conseguem, a partir das práticas absorvidas, reapreciá-las a ponto de melhorá-las ou mantê-las de acordo com suas intenções, foi feita uma entrevista composta por sete perguntas direcionadas a compreender as práticas realizadas e o ambiente social no qual estão inseridas.

No início do ano de 2019, a UFPE realizou treinamentos em auditórios para toda a comunidade de servidores que iriam fazer uso do SIPAC protocolo, no entanto o sentimento que permeia os entrevistados é de que a Instituição não foi eficaz em treinar os usuários quanto a utilização detalhada do sistema. Diante da falta de um treinamento mais denso sobre o assunto, os servidores começaram a desenvolver por si mesmos, as práticas de receber, instruir, controlar, despachar, assinar e tramitar eletronicamente os processos.

Depois de concluída a primeira etapa do estudo, que consistia em identificar as práticas desenvolvidas pelos servidores-usuários através do uso da técnica de observação participante, deu-se início a tentativa de compreender como aconteceu o primeiro contato dos servidores com o novo sistema de gestão que estava sendo implementado. Através da análise do quadro 14, que traz os depoimentos dos usuários a respeito das primeiras utilizações do sistema SIPAC Protocolo, é possível perceber que este momento esteve permeado de estresse, insegurança e desinformação. Apesar disto, os servidores da CAPP-UFPE, demonstraram proatividade ao buscarem, por si mesmos, entender o funcionamento do sistema e alcançaram aos poucos adaptação às práticas do sistema.

ENTREVISTADO	RELATOS
E1	<i>“...o desenvolvimento a gente foi construindo né.. dentro da lógica e da necessidade de cada um”.</i>
E2	<i>“O início foi sempre (risos).. até estressante, porque a gente tentava fazer as coisas e não conseguia, mas aos poucos que a gente foi aprendendo e vendo também como fazer mais fácil e melhor.. então foi fluindo, foi fluindo”.</i> <i>“No início, era totalmente diferente do que estou fazendo hoje. Errei muito”.</i> <i>“Mas, com o tempo a gente foi vendo formas mais fáceis de fazer o mesmo serviço. E aí ficou mais fácil agora e assim, tá juntando a experiência que a gente já tem com o SIPAC com também a melhora do sistema, que eu vi que também houve uma certa melhora”.</i>
E3	<i>“Eu melhorei minhas práticas no SIPAC com o tempo mesmo.. fui mexendo aqui e ali.. pra otimizar meu uso”.</i> <i>“A gente trabalhava de um jeito, de uma maneira, há anos e de um mês pra o outro a gente tava trabalhando com processo eletrônico, quando nenhum setor sabia ao certo como mexer, como fazer, e apesar de ter havido treinamento, mas foi um treinamento muito.. muito vago que não nos possibilitou realmente trabalhar com ele na prática, sair do treinamento e você tá apto a trabalhar com o SIPAC na prática.</i>

	<i>Isso a gente foi desenvolvendo ao longo dos dias.. Então a gente foi adquirindo conhecimento realmente na prática...”</i>
E4	<i>“A gente não sentou muito pra discutir não. A gente foi vendo os problemas, identificando eles e tentando resolver no momento, da melhor forma e passou a.. tipo.. criar um padrão né.. de como resolver o problema. Foi mais na prática mesmo. Na prática a gente desenvolveu os novos métodos”.</i>

Quadro 2 – Depoimentos sobre o início da utilização do SIPAC Protocolo

O quadro 3 traz relatos de como os servidores superaram as lacunas ou inadequações do sistema ao desenvolverem práticas substitutivas que atendem melhor às suas demandas e necessidades. Em outras palavras, os servidores usuários foram capazes de identificar as práticas não ajustadas do uso do sistema e melhorá-las, o que revela o alcance de reflexividade individual. No referido quadro, os servidores apresentam os problemas encontrados e as possíveis saídas para melhoramento das práticas, sendo citados entre elas tanto os caminhos otimizados que já estão em uso, quanto uma série de sugestões para aplicação em um futuro próximo.

De acordo com o relato da maioria dos participantes do estudo, o SIPAC protocolo apresenta baixo desempenho no tocante à gestão de controle de processos. Na tentativa de superar essas barreiras, alguns servidores fazem uso de material auxiliar para registro e acompanhamento dos processos, como por exemplo um caderno de anotações. Outros servidores criaram o que chamam de “gavetas” onde guardam os processos e, desta forma, ao não fazer uso do caderno de anotações a pouco citado evitam que mais de uma pessoa atue no mesmo processo ao mesmo tempo sem conhecimento um do outro. Esse foi um exemplo claro de reflexão a respeito da ação, ou seja, ao praticar a ação os servidores refletiram a respeito do que estavam realizando a ponto de conseguir desenvolver caminhos otimizados para a conclusão do trabalho. Da mesma forma ocorre com as práticas de instruir e despachar.

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

		<i>informações de outros sistemas, eu não posso tá com 4 sistemas abertos ao mesmo tempo, porque as vezes até o próprio sistema cai. Aí, eu compilo essas informações num papel e depois eu vou trabalhando. É mais ou menos dessa forma".</i>
	E3	<i>"O meu colega de trabalho descobriu as gavetas na mesa virtual do SIPAC, aí a gente agora divide os processos nas gavetas pra facilitar nosso trabalho".</i> <i>"Pronto, a gente trabalha com a mesa virtual no SIPAC, que E4 descobriu esse caminho e ele descobriu também as gavetas, então quando chega processo na caixa de entrada, ele se encarrega de receber todos e de separar nas gavetas, então ele abriu gavetas com o meu nome e com o nome dele e com as divisões também de tipo de progressão. Isso foi passado pra o grande grupo. Agora, não sei como cada um resolveu trabalhar, mas foi passado pra todos. Isso soma sim na minha aprendizagem"</i> .
	E4	<i>"A gente introduziu as gavetas né... que tem no SIPAC. Pra gente poder dividir os processos por categorias, por exemplo, os processos que vão ainda ser feito portarias, os processos que já foram assinados e que vão ser implantados, processos com pendências, processos manuais que ainda existem né.. Logo no começo a gente simplesmente recebia o processo, trabalhava com ele, sem nenhum tipo de divisão né... e aí isso se tornava um pouco confuso, a gente acabava tendo retrabalho e as vezes até um fazia trabalho que o outro já tava fazendo.. aí tinha que cancelar um"</i> .
Instruir	E2	<i>"Quando a gente apertasse no número do processo, já fosse direto pra ele, aonde ele estivesse (risos). Se a gente tivesse acesso, tá no meu setor o processo, então cada passo que eu faço eu tenho que ir pra mesa virtual pra depois achar o processo pra depois entrar no processo. Mas, pronto, quando eu terminasse de fazer uma atividade, se o processo tivesse comigo e eu clicasse no número do processo, ele já poderia ir direto pra o processo pra eu anexar outro documento.. são vários cliques até chegar no processo, tá entendendo? E cada clique ainda demora"</i> .
	E4	<i>"porque tem muitos cliques né... tem que apertar muitas vezes assim pra fazer uma coisa simples como adicionar um documento ao processo. Eu acho que é desnecessário, totalmente desnecessário".</i> <i>"de um modo geral o layout eu acho um pouco... não muito claro. Poderia ser mais adaptado às necessidades do setor. E poderia dar essa opção de você customizar o layout, tipo arrastar tal link pra cá, tal link pra cá...fazer um layout customizado pra você fazer as atividades mais rápido"</i> .
Despachar	E3	<i>"Utilizo coisas fora do SIPAC, como o bloco de notas pra digitar o despacho e só copiar e na hora de inserir o despacho só colo em todos os processos".</i> <i>"Poder conseguir incluir as portarias e os despachos de forma mais prática sem ter que adentrar tanto em casa processo pra poder enviar tudo de uma vez"</i> .

Quadro 3 – Reflexividade individual dos servidores da CAPP

O quadro 4 mostra alguns dos relatos dos servidores a respeito da forma como o compartilhamento de experiências e discussões entre os usuários permitiu o melhoramento e otimização das práticas, o que caracteriza reflexividade coletiva. No quadro, são apresentadas todas as práticas que foram refinadas coletivamente, por meio de reuniões entre os servidores ou de conversas informais, nas quais se compartilham dúvidas, ideias, descobertas e melhores práticas.

PRÁTICA	ENTREVISTADO	RELATOS
---------	--------------	---------

Instruir	E1	“Eu tô na instrução do processo e eu preciso adicionar alguns documentos pra embasar minhas informações, meus despachos. Então, quando eu peço pra adicionar documentos em lote, quando eu termino de adicionar é.. o sistema não me permite voltar para o processo. Entendeu? Então eu tenho que entrar na caixa de entrada, porque ele não tem simplesmente não tem um link que você volte pra o processo em si, é o processo em si, então eu tenho que entrar novamente e procurar o processo e aí é.. em um outro momento eu preciso anexar documentos que precisam de uma informação específica que eles tem um campo lá identificador, então quando eu incluo individualmente, aí isso é possível porque eu já dou o despacho e lá embaixo só me dar a possibilidade de movimentar processo. Então, eu dou o despacho, anexando um documento pra poder movimentar sem precisar voltar pra o processo. Aí, assim, são coisas que tornam a sistemática mais burocrática, o sistema mais burocrático e o tempo de serviço da gente aumenta bastante, considerável entendeu?”
	E2	“...anexar o documento novo sempre pra poder botar todos os dados, mas como a minha portaria é mais simples, então eu tô utilizando colocar os documentos em lotes que é mais rápido, ta entendendo?”
Despachar	E1	“Vamos supor os despachos que a gente fazia né.. dentro do que a gente tinha entendido, inicialmente, a forma como a gente dava o despacho era muito burocrático, porque a gente dava o despacho, tinha que ir em outra aba pra autenticar o despacho, aí depois você não tinha o retorno para o processo, a gente tinha que entrar na caixa de entrada.. procurar.. tudinho. Aí, então, depois de algumas conversas, a gente até solicitou uma pessoa do NTI aqui.. ele disse que existia uma outra possibilidade que era a gente anexar o despacho como documento e isso também possibilitou que, de repente, a gente tendo algum equívoco nesse despacho, a gente retiraria ele do processo. Situação em que, no início, a gente não conseguiria”.
	E2	“Pronto, outro procedimento é o despacho que antes eu fazia o despacho no fim que aí você teria que entrar em adicionar lá já no final pra quando fosse mandar o processo.. isso demorava muito. Agora não, eu anexo o despacho como documento também e até facilita, porque o despacho que não é documento você não pode tirar do processo, já o despacho que é documento, que a gente anexa como documento a gente pode tirar. Mas, isso foi com o tempo, aprendendo..”
Assinar	E1	“...outra dificuldade que a gente teve foi na questão da assinatura das portarias. Porque o que é que o sistema traz? Hoje ele tem 2 módulos, a gente trabalha com 2 módulos né.. você tem 2 possibilidades de trabalhar a mesma coisa, mas em janelas diferentes né.. com disposição diferentes. Então, em uma disposição, aí é bem engraçado, porque muita gente liga pra gente só pra saber disso. Porque em uma disposição você vê a portaria assinada efetivamente, e outra disposição você vê lá a informação que ela foi assinada, mas você não tem acesso ao documento assinado. Então isso é outro detalhe que a gente é.. procurou entender, mas até então não nos deram uma explicação assim que satisfizesse essa indagação”. “A gente descobriu outro caminho que foi a questão da assinatura das portarias, que foi uma coisa que surgiu daqui né.. é.. que a gente levou e procurou um representante do NTI aqui na reitoria, e a gente sentou e fez alguns testes, e aí.. é.. adotou-se uma forma de preenchimento. Como eu te falei assim a questão da disposição de aparecer o documento de forma diferente, isso dificulte para os servidores, os interessados do processo que não têm esse conhecimento que a gente tem, porque a gente foi atrás e descobriu”.

	E2	<i>“E também tem o fato de assinar vários documentos ao mesmo tempo, não tá assinando toda vez que aí já seria cliques a menos tá entendendo? Então eu junto vários documentos que eu anexo e só assino no final. Até 50 assinaturas de uma vez. Isso somou totalmente na minha aprendizagem”.</i>
Tramitar	E1	<i>“Depois que a pró-reitora recebe e assina lá o processo, eles devolvem pra gente, na realidade esse sistema foi um fluxo que mudou depois do eletrônico, por que, porque antigamente eles devolviam pra gente, pra gente retirar a via do servidor e ajustar o processo físico. Com o SIPAC, a PROGEPE está enviando diretamente para a Seção de Cálculo Financeiro. Então o processo não volta mais pra gente. Isso também foi uma provocação nossa aqui, porque inicialmente a PROGEPE ficou devolvendo os processos pra gente, e aí a gente foi lá conversar, porque viu que não tinha lógica o processo voltar só pra constar um despacho de encaminhamento para a Seção de Cálculo né.. antigamente tinha um fundamento, porque a gente tinha que tirar a via do servidor, a gente tinha que dar o despacho manualmente no processo, mas hoje em dia isso não se precisa. Então, no próprio despacho que a gente dá para a PROGEPE, a gente diz que após a assinatura da portaria, já encaminhe para a Seção de Cálculo. Então isso foi um fluxo que mudou com o advento do SIPAC. A sugestão partiu daqui. Então, a pró-reitora assina a portaria, e o pessoal da secretaria já dá um despacho né.. e envia o processo para a Seção de Cálculo Financeiro”.</i>
	E2	<i>“Antigamente, devolia pra nosso setor e aí nós mandávamos pra Seção de Cálculo Financeiro. Agora, eu já coloco um despacho que depois de assinar...já pode enviar direto pra o.. Seção de Cálculo Financeiro. E aí, a partir daí, já não é mais com a gente o processo. Isso foi uma otimização”.</i>

Quadro 4 – Reflexividade coletiva dos servidores da CAPP

Com intuito de permitir melhor clareza na percepção de como a vivência coletiva promoveu o melhoramento das práticas, serão comentados alguns exemplos do desenvolvimento destas práticas.

A atividade de anexar documentos em lote, na prática de instruir processos, é realizada de maneiras diferentes pelos dois entrevistados da SFC, que são classificados no quadro 4 como E1 e E2. Essa atividade foi descoberta coletivamente, porém, E2 se adaptou melhor devido a natureza dos processos que trabalha. Anexar o despacho como documento também foi uma atividade, dentro da prática de despachar, descoberta coletivamente e refinada por todos os envolvidos. A prática de assinar envolve duas atividades: a assinatura das portarias que é feita pela pró-reitora e a assinatura dos demais documentos que é feita pelos servidores da CAPP. Em relação à assinatura da portaria, os servidores estavam angustiados por não conseguir enxergar o documento assinado. Por isso, eles refletiram sobre o problema e, através de conversas, reuniões e testes adotaram o caminho que mostra a portaria já assinada pela PROGEPE. No tocante à assinatura de documentos, os mesmos agora conseguem assinar vários documentos ao mesmo tempo. Essa descoberta também foi coletiva. Com o advento do SIPAC, a prática de tramitar os processos, por exemplo, de substituição de chefia, passou por uma mudança em seu fluxo, o qual anteriormente, após a assinatura da portaria, a PROGEPE devolvia o processo à SFC para que eles despachassem para a Seção de Cálculo Financeiro. Após reuniões entre a SFC e PROGEPE, o fluxo modificou, tornando o procedimento mais rápido, o qual a PROGEPE já encaminha o processo diretamente à SCF. Isso também foi um questionamento coletivo da SFC para a PROGEPE.

CONCLUSÃO

Ao refletirmos sobre todas estas situações acima citadas, é possível perceber com clareza a presença das reflexividades individual e coletiva na CAPP. Isto se deu em grande parte pela necessidade dos usuários de dar continuidade aos seus trabalhos e manter os processos em funcionamento mesmo havendo baixa instrução de metodologias de uso do sistema, fortalecido pela falta de treinamento específico sobre todas as funcionalidades do SIPAC protocolo. O que nos atenta para o fato de que é provável que se, inicialmente, houvesse acontecido um processo de integração bem elaborado na implantação do sistema, a reflexividade dos servidores, digase: a capacidade de pensar, repensar e refinar as práticas, estaria voltada quase que exclusivamente para o refinamento das práticas na utilização do SIPAC. Já que os servidores-usuários já teriam propriedade do funcionamento básico do sistema. Desta forma, alcançaria-se a celeridade e a eficiência almejada pelas instituições públicas, em especial a Universidade Federal de Pernambuco quanto ao desempenho das atribuições na administração pública.

REFERÊNCIAS

- Azevedo, C. E. F., Oliveira, L. G. L., Gonzalez, R. K., & Abdala, M. M. (2013, novembro). A estratégia de triangulação: Objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília, DF, Brasil, 4.
- Camargo, E. J. B., Pereira, A. S., Grzybovski, D., Lorenzon, A. L. H., & Beltrame, B. (2014, setembro). Gestão de pessoas na administração pública: Análise dos modelos adotados no período de 1995 A 2010. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio De Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Capaverde, C. B., & Vazquez, A. C. De S. (2015) Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: Um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica De Administração*, 81(2), 462-490.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011) *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Daudelin, M. W. (1996). Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, 24(3), 36-48.
- Gherardi, S. (2006) *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gherardi, S. (2012) *How to conduct a practice-based study*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Giddens, A. (2009). *A constituição da sociedade*. 3º Ed. São Paulo: Editora Wmf Martins Fontes.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6º Ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Marconi, M. De A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ribeiro, L. M. De P., Pereira, J. R., & Benedicto, G. C. De. (2013, setembro). As reformas da administração pública brasileira: Uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio De Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books
- Silva, S. S. Dos S. E., & Lucena, E. De A. (2015). O conteúdo da aprendizagem de gestores sobre a rotina de acompanhamento do pedido: Um estudo de caso na metalúrgica maxtil. *Gestão e Produção*, 22(2), 356-369.

APÊNDICES

APÊNDICE A

PARTE A - Informações sobre o respondente (sujeito)

Questão 1: Qual é a sua escolaridade?

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

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

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

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

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

PARTE B - Informações sobre as práticas (objeto)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

