

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA NA CAPP/UFPE APÓS IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA FERRAMENTA DE GESTÃO

SOCIO-PRACTICAL LEARNING AT CAPP / UFPE AFTER IMPLEMENTING A NEW MANAGEMENT TOOL

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO 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 importância desse estudo se dá pelo aprofundamento da aprendizagem socioprática no contexto do setor público, trazendo para o centro do debate as interações sociais no processo de aprendizagem, tema ainda embrionário na literatura. Além disso, sua originalidade está na análise de tal aprendizagem em um contexto de mudança recente de práticas em uma instituição federal de ensino superior. O objetivo deste estudo consistiu na análise do processo de aprendizagem socioprática em uma coordenação administrativa da Universidade Federal de Pernambuco após a implementação de uma nova ferramenta de gestão para virtualização de processos. 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. O estudo concluiu que a aprendizagem socioprática acontece na CAPP, no entanto os sete elementos balizadores se revelam em intensidades diferentes. Os elementos participação, reflexividade, informalidade e compartilhamento aparecem de forma mais clara. Enquanto que os elementos integração, autonomia e flexibilidade aparecem de forma mais tímida.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Aprendizagem socioprática; Organizações públicas; Gestão pública.

Abstract

The importance of this study is given by the deepening of socio-practical learning in the context of the public sector, bringing social interactions in the learning process to the center of the debate, a still embryonic theme in the literature. In addition, its originality lies in the analysis of such learning in a context of recent change in practices in a federal institution of higher education. The objective of this study was to analyze the socio-practical learning process in an administrative coordination of the Federal University of Pernambuco after the implementation of a new management tool for process virtualization. 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 study concluded that socio-practical learning takes place at CAPP, however the seven guiding elements are revealed in different intensities. The elements participation, reflexivity, informality and sharing appear more clearly. While the elements of integration, autonomy and flexibility appear more timidly.

Keywords: Organizational learning; Socio-practical learning; Public organizations; Public Management.

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, o que significa que a

partir deste momento a busca pela eficiência passou a ser obrigação e prioridade de todo servidor público.

Na busca pelo alcance da predita eficiência em seus procedimentos internos somada a obrigatoriedade de adequação à legislação vigente, a Universidade Federal de Pernambuco decidiu pela implantação de um sistema de processos eletrônicos, visto que de acordo com Capaverde e Vazquez (2015) a virtualização dos processos promove eficiência na tramitação.

Conforme os processos físicos vão sendo transformados em processos virtuais, uma série de funções administrativas vão sofrendo modificações, podendo em alguns casos chegar até mesmo a ser extintas (Capaverde & Vazquez, 2015). Por esse motivo, a instituição precisa estar atenta e preparada para realizar ajustes nas atividades dos setores e proporcionar capacitação aos profissionais para um desempenho adequado das novas atividades propiciando, desta forma, um satisfatório processo de aprendizagem organizacional.

Estudos recentes têm destacado o valor da perspectiva sociológica da aprendizagem no ambiente organizacional. Ao contrário da perspectiva cognitivista que entende que os processos de aprendizagem ocorrem exclusivamente na mente dos indivíduos, a abordagem sociológica parte do pressuposto de que não há como as pessoas aprenderem algo que não esteja posto em um espaço social no qual haja interação (Bispo, 2013). Para essa perspectiva, também conhecida como aprendizagem socioprática, a aprendizagem deixa de ser um fenômeno individual e passa a ser um fenômeno social, de interações de toda uma comunidade.

Isto posto, o referido estudo teve como objetivo a compreensão e análise do processo de aprendizagem socioprática verificado em uma coordenação administrativa da Universidade Federal de Pernambuco após a implementação de uma nova ferramenta de gestão - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

A importância desse estudo se dá pelo aprofundamento da aprendizagem socioprática no contexto do setor público, trazendo para o centro do debate as interações sociais no processo de aprendizagem, tema ainda embrionário na literatura. Além disso, sua originalidade está na análise de tal aprendizagem em um contexto de mudança recente de práticas em uma instituição federal de ensino superior, a UFPE.

2. APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA

O início dos estudos sobre o tema aprendizagem organizacional remonta da década de 1960 com os autores Simon (1969) e Argyris e Schön (1974). Com o passar dos anos, o foco das discussões foi direcionado para a capacidade de aprendizado dentro da organização quando foram desenvolvidas algumas abordagens de estudo de aprendizagem no ambiente organizacional. Neste estudo, iremos focalizar uma destas abordagens, à aprendizagem socioprática, que foi levantada por estudiosos como Souza-Silva (2007), Gherardi e Strati (2014), Davel e Tremblay (2011) e Antonello e Azevedo (2011) e consiste em uma aprendizagem baseada na prática.

O ambiente e as interações sociais funcionam como palco para desenvolvimento da aprendizagem organizacional através das práticas. Esta abordagem tem base sociológica e parte do pressuposto de que não há como as pessoas aprenderem algo que não esteja posto em um espaço social no qual haja interação (Bispo, 2013).

Com base no estudo dos escritos de pesquisadores dedicados à área de aprendizagem organizacional, foi possível identificar a recorrência com que alguns conceitos surgem para indicar a existência da aprendizagem socioprática em determinado ambiente. A partir disto e da aplicação feita por Bertolin, Zwick e Brito (2013) foi realizado um compilado de elementos que

funcionam como elementos balizadores da aprendizagem socioprática e que podem ser vistos na tabela 1 abaixo.

ELEMENTO	CONCEITO	AUTORES
Integração	Trata-se do planejamento adequado da implantação das novas práticas, da comunicação correta com as pessoas da instituição, do apoio técnico da instituição	Wenger, 1999; Bertolin et al, 2013
Participação	Nível de abertura que indivíduos possuem de se expressarem e opinarem sobre as atividades laborais, tanto perante a chefia, quanto perante os colegas de trabalho.	Ribeiro et al, 2013; Lave & Wenger, 1991; Ellery et al, 2012; Bertolin et al, 2013
Reflexividade	Destaca a produção, reprodução e refinamento das práticas no ambiente social, tanto de forma individual quanto coletiva	Giddens, 2009; Schön, 1983; Daudelin, 1996; Souza-Silva, 2007
Autonomia	Poder de decisão dos indivíduos no dia-a-dia do trabalho	Maden, 2012; Antonello, 2011
Flexibilidade	Capacidade de adaptação à situações atípicas em seu contexto social	Maden, 2012
Informalidade	Verifica a existência de momentos informais para troca de informações e ideias que possibilitem agregar qualidade aos processos de trabalho	Brown & Duguid, 1991; Maden, 2012; Bertolin et al, 2013
Compartilhamento	Socialização de conhecimentos e práticas	Bispo, 2013; Wenger et al, 2002; Ellery et al, 2012; Valentim, 2016; Ipiranga et al, 2015; Maden, 2012

Tabela 1 - Os sete elementos balizadores da aprendizagem socioprática

Os 7 elementos balizadores foram utilizados como base para a construção da entrevista semiestruturada utilizada nesta pesquisa para avaliar a aprendizagem socioprática na UFPE.

3. METODOLOGIA

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.

Para esse estudo, além de uma revisão bibliográfica, foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação participante e entrevista semiestruturada (Gil, 2008). Os documentos analisados foram a Portaria Normativa nº 01/2019 que institucionalizou o SIPAC como o novo sistema de processos eletrônicos da UFPE; o manual de utilização do módulo Protocolo do Sistema SIPAC, disponível no site da UFPE; e o Decreto nº 8.539/2015, o qual dispõe sobre o uso do meio eletrônico para os processos administrativos no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Buscou-se com essa análise documental, entender os benefícios e dificuldades trazidos pelo novo sistema à práxis administrativa dos servidores-usuários da UFPE.

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.

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		

Tabela 2 – Descrição da seções/atividades desenvolvidas versus práticas no SIPAC

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

O corpus 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 e pelo fato de que o uso ineficiente do novo sistema reflete financeiramente nos demais servidores da instituição.

A tabela 2 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: IDENTIFICAÇÃO DOS SETE ELEMENTOS BALIZADORES DA APRENDIZAGEM SOCIOPRÁTICA NA UFPE

4.1. Integração

A análise do conceito de Integração aplicado ao contexto da CAPP-UFPE destaca os seguintes fatores: planejamento adequado da implantação das novas práticas, comunicação correta para com as pessoas da instituição, apoio técnico aos servidores que atuarão no novo sistema e infraestrutura adequada para a efetiva utilização do SIPAC.

A respeito da variável comunicação, foi observado que o comunicado a respeito da implementação do SIPAC e da consequente substituição dos, até então utilizados, processos físicos pelos processos eletrônicos se deu por meio do site da UFPE e através de notas na plataforma do SIGA-processos. Na visão dos servidores, que pode ser constatada na tabela 3, esta comunicação não aconteceu de maneira adequada e não foi eficaz, já que avisos pontuais não são capazes de preparar o usuário para tamanha mudança de cultura e de práticas administrativas.

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

Tabela 3 – Relatos sobre a comunicação interna na implantação do SIPAC na UFPE

Outro alvo de críticas por parte dos usuários foi o planejamento para implantação do SIPAC. Apesar da Universidade ter informado antecipadamente aos seus servidores qual seria o período de migração da plataforma SIGA para o SIPAC através de e-mail e site, os servidores levantaram problemas ocorridos devido à migração e que afetaram diretamente na prática de controle dos processos. Podemos citar o fato de que com a migração entre os sistemas processos bem antigos, que possivelmente já tinham sido arquivados, retornaram para as caixas de entrada dos servidores gerando confusão e impossibilitando a prática de controle dos processos (Tabela 4).

ENTREVISTADO	RELATOS
--------------	---------

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

Tabela 4 – Relatos sobre o planejamento e a migração entre os sistemas SIGA-SIPAC

Na temática suporte técnico, foi apontado pelos servidores que no período de transição entre os sistemas a UFPE disponibilizou profissionais especializados para orientar e esclarecer dúvidas daqueles que o solicitassem.

Como pode ser visto na tabela 5, a infraestrutura física local foi considerada inadequada, visto que foram apontados problemas quanto a falta de computadores, lentidão do sistema operacional e má qualidade de internet.

ENTREVISTADO	RELATOS
E1	<p>“A estrutura física tá defasada.. a gente tem computadores obsoletos... inclusive até pouco tempo tinha servidor lá no setor que não tinha computador pra trabalhar. Tanto a estrutura física do equipamento em si quanto dos sistemas que a gente utiliza mesmo assim... a internet.. o servidor”.</p>
E2	<p>“Olhe, eu acho que a melhoria seria em termos de rede... Nossos equipamentos são lentos também, então atrapalha um pouco também. Se tivesse equipamentos com melhores processadores e mais memória eu creio que seria muito mais rápido a utilização do SIPAC”.</p>
E4	<p>“Acredito que eles precisam fazer alguma melhoria pra o sistema ser mais rápido né”.</p>

Tabela 5 – Relatos sobre a infraestrutura física local

Conclui-se que, apesar dos pontos negativos levantados, o elemento integração existe de mesmo que de maneira superficial.

4.2. Participação

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

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

A tabela 6 traz os principais trechos das entrevistas, nos quais os servidores relatam suas experiências de participação na CAPP, quando foram questionados a respeito da abertura para colaborar nas decisões da coordenação. Nele podemos observar que, na visão dos servidores, na CAPP existe abertura para envolver-se e dar contribuições no processo de tomada de decisão a respeito do objeto de trabalho. Percebe-se também, que a chefia na figura do Coordenador estimula um ambiente participativo, dando voz a cada membro da equipe e reconhecendo a importância de cada um para o bom andamento das atividades da CAPP. Diante disso, concluiu-se que o elemento participação está presente na CAPP de forma satisfatória.

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

Tabela 6 – Relatos sobre as vivências de participação dos servidores na CAPP

4.3. Reflexividade

O elemento reflexividade aqui tratado destaca a produção, reprodução e refinamento das práticas no ambiente social, tanto de forma individual, quanto coletiva.

Através da análise de 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. A tabela 7 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	<p><i>o SIPAC ainda não oferece pra gente uma forma boa de controle dos processos. A gente não consegue ter um controle efetivo dos processos que a gente manuseia...porque quando o processo volta pra minha caixa de entrada ele se mistura com mais 100 processos que estão lá.. As vezes você consegue localiza-lo no começo da primeira página, as vezes ele tá no final da página. ..E aí, embora ele tenha disponível.. a função de você criar pastas, mesmo que você coloque o processo dentro daquelas pastas ele não sai da caixa de entrada”.</i></p> <p><i>“Eu particularmente, eu anoto tudo...tipo um rascunho diário, e aí eu anoto o número do processo, os interessados.. Aí, eu compilo essas informações num papel e depois eu vou trabalhando. É mais ou menos dessa forma”.</i></p>
	E3	<p><i>“O meu colega de trabalho descobriu as gavetas na mesa virtual do SIPAC, aí a gente agora divide os processos nas gavetas pra facilitar nosso trabalho”. 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. Isso soma sim na minha aprendizagem”.</i></p>
	E4	<p><i>“A gente introduziu as gavetas... que tem no SIPAC. Pra gente poder dividir os processos por categorias...Logo no começo a gente simplesmente recebia o processo, trabalhava com ele, sem nenhum tipo de divisão e aí isso se tornava um pouco confuso, a gente acabava tendo retrabalho e as vezes até um fazia trabalho que o outro já tava fazendo.. aí tinha que cancelar um”.</i></p>
Instruir	E2	<p><i>“Quando a gente apertasse no número do processo, já fosse direto pra ele, aonde ele estivesse. Se a gente tivesse acesso, tá no meu setor o processo, então cada passo que eu faço eu tenho que ir pra mesa virtual pra depois achar o processo pra depois entrar no processo. Mas, pronto, quando eu terminasse de fazer uma atividade, se o processo tivesse comigo e eu clicasse no número do processo, ele já poderia ir direto pra o processo pra eu anexar outro documento.. são vários cliques até chegar no processo, ta entendendo? E cada clique ainda demora”.</i></p>
	E4	<p><i>“porque tem muitos cliques né... tem que apertar muitas vezes assim pra fazer uma coisa simples como adicionar um documento ao processo. Eu acho que é desnecessário, totalmente desnecessário”.</i></p> <p><i>“de um modo geral o layout eu acho.. não muito claro. Poderia ser mais adaptado às necessidades do setor. E poderia dar essa opção de você customizar o layout.”</i></p>

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

Tabela 7 – Reflexividade individual dos servidores da CAPP

A tabela 8 mostra alguns dos relatos dos servidores a respeito da forma como o compartilhamento de experiências e discussões entre os usuários permitiu o melhoramento 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	<p><i>“Eu tô na instrução do processo e eu preciso adicionar alguns documentos pra embasar minhas informações, meus despachos. Então, quando eu peço pra adicionar documentos em lote, quando eu termino de adicionar é.. o sistema não me permite voltar para o processo. Então eu tenho que entrar na caixa de entrada ...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</i></p>
	E2	<p><i>“...anexar o documento novo sempre pra poder botar todos os dados, mas como a minha portaria é mais simples, então eu tô utilizando colocar os documentos em lotes que é mais rápido, ta entendendo?”</i></p>
Despachar	E1	<p><i>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. depois de algumas conversas, a gente solicitou uma pessoa do NTI aqui.. ele disse que existia uma outra possibilidade que era a gente anexar o despacho como documento e isso possibilitou que, de repente, a gente tendo algum equívoco nesse despacho, a gente retiraria ele do processo. Situação em que, no início, a gente não conseguiria”.</i></p>
	E2	<p><i>“Pronto, outro procedimento é o despacho que antes eu fazia o despacho no fim que aí você teria que entrar em adicionar lá já no final pra quando fosse mandar o processo.. isso demorava muito. Agora não, eu anexo o despacho como documento também e até facilita, porque o despacho que não é documento você não pode tirar do processo, já o despacho que é documento, que a gente anexa como documento a gente pode tirar. Mas, isso foi com o tempo, aprendendo..”</i></p>

Assinar	E1	<p>“...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, você tem 2 possibilidades de trabalhar a mesma coisa, mas em janelas diferentes né.. com disposição diferentes. Então, 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 procurou entender, mas até então não nos deram uma explicação assim que satisfizesse essa indagação”.</p> <p>“A gente descobriu outro caminho que foi a questão da assinatura das portarias, que foi uma coisa que surgiu daqui... que a gente levou e procurou um representante do NTI, a gente sentou e fez alguns testes, e aí adotou-se uma forma de preenchimento.</p>
	E2	<p>“E também tem o fato de assinar vários documentos ao mesmo tempo. 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”.</p>
Tramitar	E1	<p>“Depois que a pró-reitora recebe e assina lá o processo, eles devolvem pra gente, esse sistema foi um fluxo que mudou depois do eletrônico, 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. 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... 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.</p>
	E2	<p>“Antigamente, devolvia pra nosso setor e aí nós mandávamos pra Seção de Cálculo Financeiro. Agora, eu já coloco um despacho que depois de assinar...já pode enviar direto pra o.. Seção de Cálculo Financeiro. Isso foi uma otimização”.</p>

Quadro 8 – Reflexividade coletiva dos servidores da CAPP

Ao refletirmos sobre as situações citadas, é possível perceber com clareza a presença das reflexividades individual e coletiva na CAPP.

4.4. Autonomia

Analisar o elemento autonomia consiste em verificar se os servidores da CAPP possuem poder de decisão no dia-a-dia do trabalho. Compreende às suas percepções a respeito disto e a análise da maneira com que essa autonomia está posta no ambiente social.

A tabela 9 mostra as percepções dos servidores sobre seu grau de autonomia na coordenação, ou seja, como eles se enxergam em relação a sua capacidade de tomar decisões sobre as práticas e se há autorização da chefia imediata. Foi constatado que os entrevistados se sentem capacitados a tomar decisões nos setores pela experiência que possuem e pelo tempo de serviço na UFPE. Em relação à autorização para decidirem e solucionar problemas, os mesmos afirmaram que são autorizados a resolver, de forma legal, os gargalos nos setores e que sempre

tentam resolver sozinhos, apenas solicitando o apoio do Coordenador em casos mais extremos ou para deixá-lo informado do que está acontecendo na CAPP. Dessa forma, é notório que o elemento autonomia se faz presente na CAPP de maneira concreta nas percepções dos servidores entrevistados.

Pode-se afirmar, então, que o elemento autonomia existe na CAPP, porém de forma mais branda devido ao princípio constitucional da legalidade.

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

Tabela 9 – Relatos sobre capacidade e autorização para decidir

4.5. Flexibilidade

O elemento da flexibilidade trata da maneira como os servidores se adaptam a situações atípicas em seu contexto social. Apesar de esse estudo estar voltado ao setor público, no qual a flexibilidade pode, de certa forma, estar comprometida pela questão da legalidade dos atos administrativos, os servidores precisam solucionar os problemas que surgem para garantir uma boa prestação de serviços. Nesse sentido, o quadro 10 demonstra a proatividade dos entrevistados da coordenação, a partir do momento que os mesmos buscam solucionar

situações, e apenas repassam os casos ao superior hierárquico, quando não conseguem resolver sozinhos. Sobre a adaptação ao novo sistema, E4 relata que a prática de receber processos é, de fato, uma atividade nova, pois anteriormente ela era realizada fisicamente pelos bolsistas da coordenação e repassadas para os servidores em forma de numeração eletrônica do processo. Todavia, hoje, são os servidores que os recebem com seus logins e senhas e, por isto, precisaram se adaptar.

ENTREVISTADO	RELATOS
E1	<i>“...se for dentro do contexto que eu trabalho, eu tento resolver. Então eu vou atrás de chefias, eu vou atrás de legislação é... eu procuro me cercar de toda a legislação possível pra poder fazer todos os questionamentos e tentar resolver”</i> ...essa adaptação foi um pouco forçada, na realidade...Foi lenta, mas a gente teve ...que correr atrás de informações, de ver funcionamento de sistema...a gente teve que descobrir novos caminhos.. então eu acho que a seção foi muito proativa em relação a isso.
E2	<i>“...eu tento ver quem são os responsáveis pela atividade, assim, quem já tem uma certa experiência e vou procurar saber deles o que eles já fizeram ou então eu procuro também ver detalhes nos sistemas que nós usamos pra ver como foi feito anteriormente.. o histórico”</i> . <i>“Primeiramente, todo mundo reclamava, porque era um sistema lento... foi tudo difícil de se conseguir utilizar e aos poucos que a gente ia aprendendo”</i> .
E3	<i>“Eu tento resolver primeiro através da comunicação. Entrando em contato com o setor envolvido ou com o interessado do processo envolvido..”</i> <i>“A adaptação foi horrível. ...isso gerava uma frustração enorme na equipe toda, era reclamação o tempo todo, todo mundo estressado no trabalho, o dia todo, porque ninguém conseguia fazer nada. E a lentidão dele era enorme”</i> .
E4	<i>“No início a gente teve que criar novas rotinas, porque.. principalmente a questão do recebimento que era feito pelo bolsista né.. aí a gente passou a receber... As práticas de instruir, despachar e assinar eram um pouco mais simples no processo manual e passou a ser um pouco mais demorado no processo eletrônico, o que é meio estranho, porque era pra ser mais rápido né... você deveria ter mais agilidade né..”</i>

Tabela 10 – Depoimentos dos entrevistados sobre adaptação a situações atípicas

4.6. Informalidade

Os ambientes informais saudáveis são enriquecedores para o aprendizado. Cenários inovadores fazem com que os indivíduos se sintam à vontade e com motivação para trocar ideias e experiências. As organizações possuem a capacidade de estimular essa informalidade entre os funcionários a ponto de propiciar um contexto adequado à aprendizagem coletiva, e é isto que será analisado aqui.

Os momentos informais na CAPP se fazem presente através da troca de ideias no meio do expediente, do café no intervalo das atividades e das próprias reuniões que acontecem internamente, momentos que contam com a participação e estímulo do coordenador. Além disto, o layout de sala compartilhada aplicado na coordenação funciona como um facilitador desse ambiente informal, pois as divisões por salas foram retiradas e permite comunicações mais rápidas e fáceis por parte dos servidores.

ENTREVISTADO	RELATOS
--------------	---------

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

Tabela 11 - Relatos sobre os momentos informais na CAPP

4.7. Compartilhamentos de práticas

Compartilhar práticas no ambiente organizacional promove aprendizado coletivo, que, por sua vez, sendo baseado nas práticas laborais, é o que se chama de aprendizagem socioprática. Na CAPP, o tipo de compartilhamento que existe acontece por meio de debates informais quando alguém descobre um novo caminho de realizar as práticas. Geralmente, as pessoas se reúnem em um dos setores e, diante do sistema, debatem se aquele caminho é realmente válido, se é viável para todos ou apenas alguns, fazem testes e até solicitam a presença do apoio técnico do SIPAC para sanar as dúvidas que surgem. Todas as descobertas e dúvidas são compartilhadas com o grande grupo.

ENTREVISTADO	RELATOS
E1	<i>“A gente compartilha sim, não existe reunião pra isso, é um compartilhamento mais informal, mas é passado pra todo mundo e... que eu acho que isso é um dos diferenciais que ajudou muito no setor da gente no início né.. porque foi através disso que a gente foi descobrindo novas possibilidades e podendo ajudar outras pessoas ... de outros setores”.</i>
E2	<i>“Na conversa. Ou na hora que acontece que você se lembra ou então, as vezes, quando tá em reunião, a gente faz perguntas e as pessoas respondem se sabem né...”</i>
E3	<i>“Alguém comenta na sala e todo mundo escuta. Geralmente quem trabalha com aquele ponto ali se interessa, e vai discutir, querer saber como é.. o que é que foi descoberto né...”</i>
E4	<i>“Um exemplo foi dessa forma que a gente chegou a algumas descobertas como a criação de gavetas, e também, por exemplo, de facilitar um pouco na introdução do despacho né”.</i>

Quadro 12 – Compartilhamentos de práticas na CAPP

CONCLUSÃO

Diante do cenário exposto, pode-se concluir que a aprendizagem socioprática acontece na CAPP, no entanto os elementos balizadores se revelam em níveis de intensidade distintos. Os

elementos participação, reflexividade, informalidade e compartilhamento aparecem de forma mais clara, principalmente nos momentos de tensão e ruptura, como por exemplo no momento pós-migração do SIGA para o SIPAC, no qual os servidores se viram diante do desconhecido e necessitando abandonar uma cultura já estabelecida para adentrar uma nova forma de trabalho sem treinamento adequado. Já os elementos da integração, autonomia e flexibilidade aparecem de forma mais tímida. A baixa autonomia e flexibilidade se justificam pelo fato de se tratar de um cenário do setor público, onde todos os atos devem estar alinhados com as legislações vigentes. Neste caso, cabe ao gestor da equipe, nas práticas que forem de sua competência, estimular os servidores para tal. O elemento da integração precisa ser aprofundado pela instituição para que o planejamento e comunicação interna das atividades e das mudanças ocorram de forma adequada entre os servidores.

Os benefícios desse processo contínuo de aprendizagem para a comunidade da UFPE são a minimização de saídas de processos com erros no conteúdo ou erros na tramitação; clientes internos mais satisfeitos com as resoluções mais rápidas de seus processos; e o reconhecimento da CAPP como referência na correta utilização do SIPAC.

REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S., & Azevedo, D. (2011). *Aprendizagem organizacional: Explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas*. Antonello, C. S.; Gody, A. S. (Org.). Aprendizagem Organizacional No Brasil. Porto Alegre: Bookman.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-bass.
- Bertolin, R. V.; Zwick, E., & Brito, M. J. De. (2013). Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: Um estudo de caso interpretativo. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 493-513.
- Bispo, M. de S. (2013). Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(6), 132-161.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- 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.
- Davel, E., & Tremblay, D. G. (2011). *Formation et apprentissage organisationnel la vitalité de la pratique*. Québec: Presses De L'université Du Québec.
- Ellery, A. E. L.; Pontes, R. J. S., & Loiola, F. A. (2012). Comunidade de prática enquanto modo coletivo de aprendizagem e desenvolvimento de práticas e saberes na estratégia saúde da família: Um estudo teórico. *Revista Brasileira Promoção a Saúde*, 25(2), 104-112.
- Gherardi, S., & Strati, A. (2014). *Administração e aprendizagem na Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- 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.
- Ipiranga, A. S. R. (2005). Aprendizagem como ato de participação: A história de uma comunidade de prática. *Cadernos Ebape.Br*, 3(4), 1-17.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.

- Maden, C. (2012). Transforming public organizations into learning organizations: A conceptual model. *Public Administration Review: A Global Journal*, 71-84.
- 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.
- Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge: Mit Press.
- Souza-silva, J. C. (2007). *Aprendizagem organizacional: Desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática*. Salvador: Editora Conhecimento Superior.
- Valentim, M. L. P. (2016). Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. *Ci.Inf.*, 45(3), 97-109.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermontt, R., & Snyder, W. M. *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.

APÊNDICES

APÊNDICE A-QUESTÕES DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1) Qual é a sua escolaridade?
- 2) Há quanto tempo você faz parte do quadro de servidores da UFPE?
- 3) Você se sente confortável e capacitado (a) para tomar decisões sobre as atividades laborais que desempenha? Por quê?
- 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)?
- 5) Como você encara situações atípicas em seu cotidiano de trabalho? Como tenta resolver? Pode dar algum exemplo?
- 6) Você sente que pode opinar e se expressar perante a chefia e a equipe nos procedimentos internos? Dê exemplos.
- 7) Você acha que o SIPAC é um sistema de informação gerencial? Relate o porquê.
- 8) Como você se sentiu com a comunicação interna da implantação de um sistema de processos eletrônicos aqui na UFPE?
- 9) Você observou se houve uma integração, ou seja, um planejamento adequado de migração entre sistemas com os (as) servidores (as) desta seção? Relate.
- 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?
- 11) Como foi o desenvolvimento das práticas específicas de receber, controlar, instruir, despachar, assinar eletronicamente e tramitar processos no novo formato eletrônico?
- 12) Você teve um treinamento específico para desenvolver essas práticas? Como foi?
- 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.

- 14) Você pode relatar, de forma detalhada, o fluxo das práticas de receber, controlar, instruir, despachar, assinar eletronicamente e tramitar processos com o SIPAC?
- 15) Você tem alguma sugestão de melhoria das práticas no módulo protocolo do SIPAC?
- 16) Existem reuniões/debates informais sobre como utilizar o sistema para otimizar o fluxo?
- 17) As informações de melhorias de uso da plataforma são compartilhadas entre o grande grupo (colegas de trabalho)? De que forma?
- 18) Você acha que a infraestrutura física local da UFPE contribui para uma boa utilização do SIPAC?
- 19) Você pode identificar alguma prática que foi descoberta ou refinada (melhorada) coletivamente? Isso somou na sua aprendizagem?
- 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?