

GESTÃO DO CONHECIMENTO: PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES NA UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

Ana Gabrielly Morais Silva

Luís Miguel Dias Caetano

RESUMO

Esse artigo discorre sobre Gestão do Conhecimento, Sistemas de Informação e Administração Pública, no âmbito da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB). Tem como objetivo analisar a percepção dos servidores quanto ao potencial do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na construção da Gestão do Conhecimento na UNILAB. Como percurso metodológico, utilizou-se de abordagens qualitativa e quantitativa, de natureza bibliográfica, com aspecto exploratório e descritivo, e, utilizando de questionários para a obtenção dos dados. Os resultados encontrados evidenciam que a UNILAB precisa desenvolver uma política institucional de Gestão do Conhecimento que envolva cinco estruturas: pessoas, tecnologia, capacitação, compartilhamento e preservação. Sob essa perspectiva, é imperativo que dados, informação e conhecimento são elementos essenciais às organizações e que devem ser gerenciados de forma institucional. Em relação ao SEI, os servidores concordaram que o sistema traz eficiência e agilidade, precisando, porém de melhorias e aprimoramento da Base de Conhecimento.

Palavras-chave: Base de Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

ABSTRACT

This article discusses Knowledge Management, Information Systems and Public Administration, within the scope of the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusofonia (UNILAB). It aims to analyze the perception of servers regarding the potential of the Electronic Information System (SEI) in the construction of Knowledge Management at UNILAB. As a methodological path, qualitative and quantitative approaches were used, of a bibliographic nature, with an exploratory and descriptive aspect, and using questionnaires to obtain data. The results found show that UNILAB needs to develop an institutional Knowledge Management policy that involves five structures: people, technology, training, sharing and preservation. From this perspective, it is imperative that data, information and knowledge are essential elements for organizations and must be managed institutionally. Regarding the SEI, the servers agreed that the system brings efficiency and agility, but requires improvements and Enhancement from the Knowledge Base.

Keywords: Knowledge base. Knowledge management. Electronic Information System (SEI).

1 INTRODUÇÃO

Qualquer instituição, seja ela pública ou privada, possui funções e atividades que a caracterizam, atividades essas que lhe atribuem razão de existir, as chamadas atividades-fim. Neste contexto, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB) está ancorada em três atividades-fim: ensino, pesquisa e extensão. Por outro lado, é necessário que as Instituições recorram às atividades-meio, que são aquelas responsáveis por contribuir na execução das atividades-fim, são funções com relação indireta com a sua produção final, como por exemplo: segurança, limpeza, gestão de pessoas, gestão documental, como também a Gestão do Conhecimento (GC). Por conseguinte, faz-se necessária a implementação de uma estrutura de trâmite do conhecimento produzido, com o propósito de criar condições para a execução de diversas atividades, dando suporte administrativo com integralidade e segurança, a fim de agilizar de maneira eficiente o uso de seus recursos humanos.

No cenário atual da Administração Pública, é consenso que os dados, as informações e o conhecimento são valiosos insumos, e que sua gestão propicia controle das atividades exercidas, com objetivo de fornecê-las às pessoas autorizadas e no menor espaço de tempo possível, agilizando as tomadas de decisões. No âmbito do Poder Executivo Federal, no qual está inserida a UNILAB, a utilização dos instrumentos de gestão de documentos incorpora padrões e exige a definição de requisitos imprescindíveis para o desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos, oriundos do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)¹, do modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos (e-ARQ Brasil), com o uso de Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD), e, mantidos em repositórios arquivísticos digitais confiáveis (RDC-Arq).

Nesta conjuntura, o Processo Eletrônico Nacional (PEN) surge como uma política de tecnologia da informação e comunicação do Governo Federal, formalizado no ano de 2013, tendo como objetivo central a eliminação do uso do suporte papel para criação e tramitação de documentos na administração pública, como também o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real. Para tanto, se faz necessária a adoção de sistemas eletrônicos de produção e preservação de documentos, a exemplo do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), recomendado no âmbito do PEN.

¹ <https://www.gov.br/conarq/pt-br>

A partir desse cenário, esse artigo aborda a Gestão do Conhecimento, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e a prática da GC durante as atividades exercidas pelos servidores da UNILAB. Apresenta a interação da pesquisa acadêmica com a teoria exposta em disciplinas do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UNILAB, articulando a realidade profissional com ações práticas no uso das tecnologias digitais e a GC.

Busca contribuir para que o SEI desempenhe sua função primordial, ser o centro de produção de informação administrativa, científica e conhecimento institucional. Com essas perspectivas, procuramos responder à problemática: como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) pode ser usado pelos servidores da UNILAB para a construção da Gestão do Conhecimento?

Tem como objetivo geral analisar a percepção dos servidores quanto ao potencial do SEI na construção da Gestão do Conhecimento na UNILAB, e, como objetivos específicos: identificar as funcionalidades do SEI, descrever o perfil e níveis de utilização de usuários do SEI na UNILAB, identificar ações realizadas pelos usuários para a resolução de dificuldades/dúvidas no SEI, identificar relações com a Gestão do Conhecimento, e, identificar experiências de utilização da Base de Conhecimento no SEI.

A relevância científica se dará na intersecção de pontos de utilização do Sistema Eletrônico de Informações, da sua Base de Conhecimento com a GC colocada em prática. Portanto, esse trabalho vai se debruçar sobre o tema Gestão do Conhecimento e ao mesmo tempo analisar a prática de gerir e compartilhar conhecimento, mostrando está (ou não) ancorada em padrões e modelos tecnológicos. Outrossim, a pesquisa busca explorar as possíveis perspectivas para o desenvolvimento da Instituição utilizando a GC e estudos que forneçam alternativas de atuação nesse campo, para colaborar no avanço das discussões acerca da GC praticada na UNILAB.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Podemos pensar numa linha do tempo que reproduza o quanto a produção do conhecimento foi gradualmente aumentando e chegando à escala global e instantânea de hoje. Desse modo, a Revolução Industrial, a Revolução Técnico-científica-informacional e o período Pós-Segunda Guerra Mundial, são marcos significativos nesta linha de tempo. Em paralelo a esses eventos sociais, uma nova sociedade começou a se configurar, em virtude do avanço e propagação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Esse momento foi marcado

pela globalização, intensificada a partir da Terceira Revolução Industrial, período de expansão e mudanças sócio-econômicas em todo o mundo (CASTELLS, 1996; MATTELART, 2002).

Compreende-se como o momento de maior avanço tecnológico, que passou a abranger não só o sistema produtivo, mas também o campo científico, envolvendo as esferas sociais, culturais, econômicas e políticas, e, desse modo, passamos a nos compreendermos como Sociedade da Informação e Conhecimento. Este período é marcado pelo aumento da velocidade de disseminação das TIC, e pela geração e difusão de conhecimento em ritmo acelerado, que culminou com o desenvolvimento de áreas como da robótica, biotecnologia, engenharia genética, microeletrônica, da informática e de suas tecnologias associadas, que contribuíram para a sistematização de um conjunto de mudanças científica e tecnológica (CASTELLS, 1996, 2000; LEVY, 1997; MATTELART, 2002), resultando na necessidade de organização e acesso ao conhecimento produzido pela humanidade. Schlesinger *et al.* (2008, p. 10) diferenciam a Sociedade da Informação da Sociedade do Conhecimento, onde a primeira:

[...] está focada no objeto informação como um produto ou insumo em si, a sociedade do conhecimento deve estar focada na utilização da informação pelo indivíduo como processo. Nesse caso, portanto, a informação estará funcionando como agente mediador da produção do conhecimento.

E o que se entende por conhecimento? Segundo Sequeira (2008), o conhecimento não é algo que surge naturalmente, e sim de forma consciente e intencional. Nesta mesma linha de raciocínio, Duarte, Lira e Lira (2014), ressaltam que o conhecimento é gerado a partir da informação interpretada e compreendida, juntamente com a sua utilização na criação de novas ideias, seja na tomada de decisões ou para solucionar problemas, sendo um elemento complexo, pois depende do cérebro humano, ocorrendo por meio da interpretação, síntese e reflexão.

Em complemento, Queiroz e Moura (2015, p. 34) corroboram que o conhecimento é “o resultado do processo de apropriação da informação, em que o sujeito apreende o seu sentido e o associa ao próprio conhecimento prévio que possuía”. Informação essa, definida por Costa (2014, p. 34) como “todo componente capaz de suscitar a percepção do saber, tendo por finalidade a formulação do conhecimento”.

E o que é Gestão de Conhecimento? Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. ix), a Gestão do Conhecimento é “[...] o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas [...]”. Em síntese, a GC é vista como um processo

que auxilia no desenvolvimento das ações organizacionais de forma mais eficiente e eficaz, principalmente no que se refere ao alcance de seus objetivos e metas.

2.1 Gestão do Conhecimento e Administração Pública

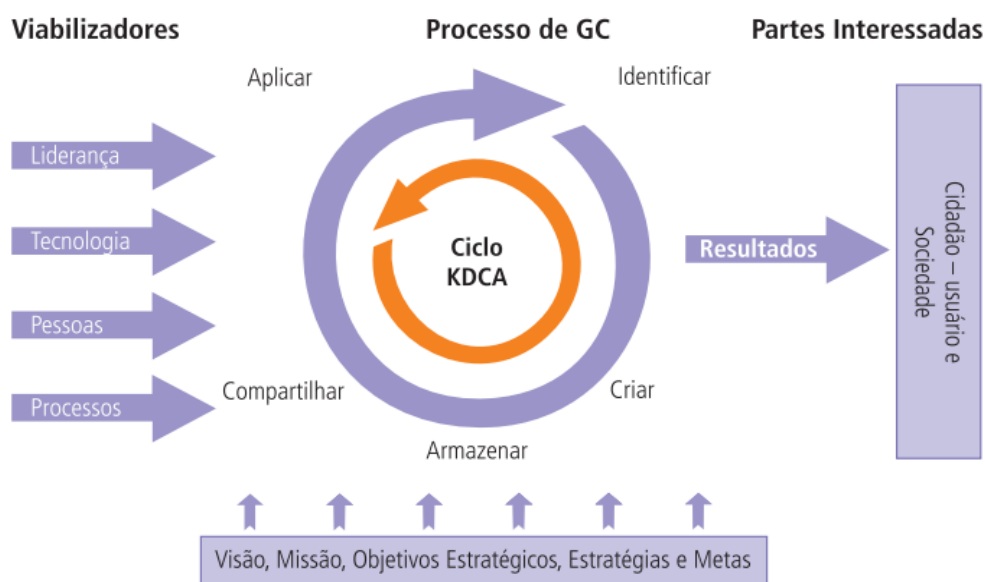
As Universidades são grandes produtoras de conhecimento científico, cultural e social. Portanto, deve estar registrado nos suportes adequados, seguindo rigorosos padrões, que envolvem softwares, hardwares, metadados e níveis de acesso, que são fundamentais para o adequado tratamento e armazenamento, a fim de garantir a sua confiabilidade e autenticidade. Para tanto, os documentos, suportes de conhecimento produzido, devem ser organizados e geridos em ambientes eletrônicos, desenvolvidos para produzir, receber, armazenar e dar acesso de forma segura. Garcia e Valentim (2009, p. 9), corroboram com essa ideia, ao destacarem que:

Os benefícios advindos de uma gestão eficiente do conhecimento nas universidades públicas, não só agrega valor à instituição em si, mas a sociedade como um todo. Sendo um órgão público, a universidade pública tem a responsabilidade em devolver à sociedade os investimentos feitos com dinheiro público. Assim a GC em uma universidade pública pode, também, implicar na qualidade de serviços, diretos e indiretos que a universidade oferece à sociedade.

As mesmas autoras, Garcia e Valentin (2009), enfatizam que é necessário desenvolver mecanismos voltados ao compartilhamento de informação e conhecimento, tendo um ambiente propício, com ações que sistematizem o conhecimento organizacional. Em suma, a GC é responsável por promover essa sistematização através de métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas, por isso, as organizações precisam alinhar suas práticas a uma cultura que privilegie a informação e o conhecimento.

Em razão de encontrar um modelo apropriado para ser aplicado na administração pública, visto que o modelo produzido no setor privado não é adequado, Batista (2012) propôs o seguinte modelo apresentado na figura 1.

Figura 1 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública.



Fonte: Batista (2012, p. 52).

O modelo inicia pelo entendimento dos direcionadores estratégicos de uma organização, que são eles: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Desse modo, cada direcionador tem um papel e quando alinhados de forma correta com os objetivos da GC, espera-se atingir os resultados esperados. A partir disso, o autor dividiu o modelo em cinco componentes: viabilizadores, processo de GC, ciclo KDCA, resultados e partes interessadas.

Os viabilizadores, também conhecidos como fatores críticos de sucesso, estão distribuídos em quatro categorias: liderança, com a função de apresentar e reforçar a visão de futuro, as estratégias de GC, estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais; a tecnologia, visa acelerar os processos através de ferramentas e técnicas que auxiliam na criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento em bases tecnológicas; as pessoas, parte indispensável para o melhor desempenho das atividades institucionais; e por último estão os processos, formados por uma sequência de passos/atividades que aumenta a contribuição do conhecimento na organização.

Os processos de GC são compostos por cinco atividades primordiais, responsáveis por: identificar as competências mais relevantes da organização e possíveis lacunas de conhecimento; criar meios de conversão e criação de novos conhecimentos em nível individual, da equipe e organizacional, a partir da eliminação das lacunas que devem ser reconhecidas na identificação; armazenar e preservar o conhecimento, independente das formas existentes e seu acesso deve ser rápido, fácil e intuitivo; compartilhar é uma forma de auxiliar na continuidade

da aquisição de conhecimento, assim como no alcance dos objetivos, seja pelo método de armazenamento (por meio de repositórios ou BC) ou método de fluxo (repassa de forma direta entre as pessoas); por último ocorre a etapa de aplicação do conhecimento nos processos organizacionais, através da transformação do saber em ações práticas ou em escolhas. Contudo, para essas atividades resultarem em avanços significativos, suas ações precisam ser realizadas juntamente a seus processos de apoio e finalísticos.

Como exposto na Figura 1, essas atividades são executadas juntamente com o Ciclo KDCA, sigla referente às palavras em inglês *Knowledge, Do, Check e Act*, onde respectivamente seu objetivo é elaborar o plano de GC, executar, verificar e corrigir ou armazenar. Seguindo esses passos, os resultados podem suceder de duas formas, seja os imediatos, por meio da aprendizagem e inovação, através da realização individual, da equipe, organizacional e social; ou resultados finais, que são os objetivos como um todo derivado dos imediatos.

Para finalizar esse modelo encontram-se as partes interessadas, formada pelo cidadão-usuário e a sociedade. No qual o primeiro pode ser uma pessoa física ou jurídica, e a aplicação da GC busca assegurar que a organização atenda às suas necessidades, já a GC aplicada ao segundo interessado visa promover a responsabilidade pública, inclusão social, interação e gestão do impacto da atuação da organização.

2.2 Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação

A revolução tecnológica do século XX propiciou mudanças significativas no modo de registrar informações, onde, anteriormente, registravam-se as ações majoritariamente em suporte de papel. Porém, com o advento dos computadores e da internet, gradualmente o suporte para registro das informações passou a ser o meio digital. Com isso, iniciou-se o período de compartilhamento instantâneo, e isso fez com que fosse necessário evoluir também as formas de organização e preservação em ambiente digital.

O uso da tecnologia da informação está cada vez mais presente no dia a dia dos serviços e produtos oferecidos à sociedade. Diante desta realidade, o serviço público não poderia ficar alheio às mudanças ocorridas nas últimas décadas. Neste panorama, têm surgido diversos sistemas de informação, tornando as atividades mais produtivas, viáveis e célere.

Todavia, as Instituições de Ensino Superior (IES), até meados da primeira década dos anos 2000, faziam uso de sistemas de informação de forma isolada, ou seja, cada setor/unidade usava um sistema que não integrava com os demais, resultando em divergências e perda de

informações significativas para o desenvolvimento das atividades de forma integrada a toda Instituição.

A Unilab utiliza diversos sistemas de informação, por isso, neste contexto, solicitamos, via Fala.BR², a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação do Poder Executivo Federal, a relação dos Sistemas de Informação utilizados pela UNILAB. No Quadro 1, representamos a resposta.

Quadro 1 - Sistemas de Informação utilizados pela UNILAB

Mantido pela Unilab	SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
	SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
	SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
	SIGELEIÇÃO - Sistema Integrado de Gestão de Eleições
	SIGADMIN - Sistema de Administração dos Sistemas
	MOODLE - Plataforma de aprendizagem para cursos EaD
Não mantido pela Unilab	SEI - Sistema Eletrônico de Informações
	PERGAMUM - Sistema de Biblioteca
	PGD - Sistema de Programa de Gestão e Desempenho
Desenvolvido pela Unilab	SELEST - Sistema de Seleção de Estrangeiros
	SISURE - Sistema de Seleção Utilizando os Resultados do Enem
	SEMUNI - Sistema da Semana Universitária
	SISGEF - Sistema de Gestão de Espaço Físico
	3S - Sistema de Solicitação de Serviços
	UNICAFE - Sistema de Controle de Acesso de Laboratórios de Informática
	CATRACA - Controle Administrativo de Tráfego Acadêmico Automatizado
	SEREMUS - Sistema Eletrônico de Registro Multiprofissional de Saúde
	SAI - Sistema de Avaliação Institucional da Unilab

Fonte: Unilab (2023)

² <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>

Notamos no Quadro 1 que a Unilab utiliza diversos sistemas, a fim de tramitar dados e informações e atender suas variadas demandas. Os sistemas são classificados de três formas: mantido pela Unilab, não mantido pela Unilab e desenvolvido pela Unilab. Dessa forma, o SEI se enquadra na segunda classificação, pois foi apenas cedido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4). Questionamos, via Fala.BR, qual versão do SEI a Unilab utiliza atualmente. A resposta foi que utiliza a versão 3.0.15 e que há planejamento para implantação de uma nova versão somente para 2024. Consultando a página oficial do TRF4, a versão mais recente disponibilizada é a 4.0.10, portanto, a Unilab não implanta atualizações do SEI desde 2019, deixando de utilizar 19 versões com novas funcionalidades e ferramentas, conforme processo SEI nº 23282.407575/2020-98, documento 0647424.

3 PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL (PEN)

Com o desenvolvimento e avanço de tecnologias, os Sistemas de Informação foram ganhando cada vez mais espaço, motivado por sua celeridade nos processos, conseqüentemente, os dados que antes eram produzidos em papéis tiveram que ser transferidos para ambientes digitais. As instituições, sejam públicas ou privadas, tiveram que traçar estratégias para se adaptar a esse novo panorama, pois a informatização passou a influenciar na execução dos processos.

O Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, que estabeleceu o uso de meio eletrônico para a realização dos processos administrativos nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (direta, autárquica e fundacional), foi a normativa que motivou a implementação do Processo Eletrônico Nacional (PEN). No Art. 3º, cita-se os principais objetivos traçados, que são: assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental, promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade, ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação, e, facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas.

Nessa conjuntura, o PEN foi criado por meio de uma colaboração entre órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública que objetivavam melhorias no desempenho dos processos administrativos. Sua formalização aconteceu a partir do Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2013. Atualmente sua administração é feita pela Secretaria de Gestão e Inovação, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, coordenado pela Diretoria de Informações, Serviços e Sistemas de Gestão (DTGES).

O PEN visa alcançar melhorias para a atuação da gestão processual, através de agilidade, produtividade, satisfação do público usuário e redução de custos. As instituições pensando na redução de custos, na compra de sistemas, e com o intuito de fornecer meios de verificação da autoria e integralidade dos documentos em processos administrativos eletrônicos, passaram a utilizar, preferencialmente, programas com código aberto. Dentre as diferentes ações que compõem o PEN, destaco o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), modelo estudado nesta pesquisa.

3.1 Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

A modernização das instituições públicas se tornou um objetivo contínuo, em que planos e metas são atualizadas periodicamente e vinculadas à política de gestão institucional. Quando essa modernização é associada à produção de documentos digitais, requer sistemas que envolvam a produção e tramitação, que garanta padrões de autenticidade e confiabilidade, implementando ações de preservação e acesso a longo prazo, ou seja, questões técnicas, formais e legais, a fim de desempenhar com segurança a função para a qual foram criados.

À vista disso, o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), e cedido gratuitamente à administração pública, com a finalidade de ser uma ferramenta de gestão de documentos com o intuito de promover a eficiência administrativa. O SEI integra o Processo Eletrônico Nacional (PEN), como uma iniciativa criada com o objetivo de desenvolver um sistema para a utilização de processos e documentos administrativos eletrônicos. Sua principal característica é a substituição do papel como suporte físico para a utilização de documentos institucionais eletrônicos, possibilitando o compartilhamento do conhecimento e comunicação de novos eventos de forma atualizada e em tempo real (ALEIXO; MATSUBARA, 2021).

Por conta da sua interface amigável e inovadora, esse sistema tem sido aceito e implantado em vários órgãos e entidades das mais variadas esferas administrativas. Com a cessão gratuita do SEI, há economia do dinheiro público, uma vez que as instituições que o adotam deixam de gastar com a compra de Sistemas de Informação, que muitas vezes não resolvem as demandas para as quais são adquiridos, por não cumprirem as determinações de padrões e requisitos para integridade e autenticidade de documentos e processos eletrônicos, entre outros detalhes arquivísticos e jurídicos (NOWAK, 2018; ALEIXO; MATSUBARA, 2021).

Principais facilidade que o SEI proporciona: 100% Web, acesso remoto, acesso de usuários externos, controle de nível de acesso, tramitação em múltiplas unidades, assim várias unidades podem ser demandadas simultaneamente a tomar providências e manifestar-se no mesmo expediente administrativo, sempre que os atos sejam autônomos entre si, controle de prazos, ouvidoria, estatísticas da unidade, tempo do processo, base de conhecimento, pesquisa em todo teor, acompanhamento especial, modelos de documentos, textos padrão, sobrestamento de processos, assinatura em bloco, organização de processos em bloco, estruturado com boa navegabilidade e usabilidade (ALEIXO; MATSUBARA, 2021).

Esse sistema foi escolhido em razão da sua versatilidade, interface amigável, acesso remoto, assinatura eletrônica, ergonomia, usabilidade, segurança das informações, controle de nível de acesso, redução de etapas desnecessárias, compartilhamento do conhecimento institucional em tempo real, acesso à usuários externos, controles estatísticos para a gestão de prazos e produtividade, tramitação em múltiplas unidades, acessibilidade e transparência. (NOWAK, 2018; ALEIXO; MATSUBARA, 2021).

3.2 Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na Unilab

Envolvido no processo de modernização da Administração Pública brasileira, que inclui instituições de ensino superior, o SEI na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), nos termos do Decreto 8.539/2015 e da Portaria MEC 1.042/2015, iniciou sua implementação no ano de 2017, com a escolha e atuação da comissão de implantação do SEI composta por 9 servidores e sob supervisão do Pró-Reitor de Administração, conforme Portaria GR nº 903, de 04 de setembro de 2017. A comissão ficou responsável por desenvolver estudos técnicos, para analisar os aspectos técnicos e negociais do sistema.

Inicialmente foi instituído por meio da Portaria N° 434 de 20 de abril de 2018, como uma ferramenta de gestão arquivística de documentos e informações administrativas eletrônicas. Entretanto, sua revogação se deu por meio da Portaria Reitoria N° 189, de 07 de maio de 2020, que reconfigurou a Gestão do Sistema Eletrônico de Informações - SEI no âmbito dessa instituição. O Comitê Gestor do SEI (CGSEI), passou a ser organizado da seguinte forma: presidência (presidente e vice-presidente) e membros do Comitê (comissão de Trabalho Negocial e de Gestão Documental e Comissão de Trabalho Técnico). De forma específica, o Comitê Gestor era formado por uma equipe multidisciplinar de vários setores da instituição

(administração, tecnologia da informação, arquivistas, técnicos em administração, secretária e analistas de sistemas).

A implantação do SEI, na UNILAB, concluiu-se na data 17 de março de 2018, conforme previsto em cronograma de implantação, e após a data de conclusão dessa etapa supracitada, a produção e o trâmite dos documentos e processos passaram a ser exclusivamente através do SEI.

Em decorrência disso, foi essencial criar uma normativa interna para a sua utilização, seja para elaboração e tramitação de processos administrativos na UNILAB, ou para a prática de atos processuais por usuários externos. Dessa forma, a Portaria Nº 205, de 17 de maio de 2019, que regulamenta o funcionamento e uso do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) na UNILAB, foi elaborada e disponibilizada. Posteriormente, ela foi alterada pela Portaria Nº 295, de 09 de julho de 2019, que ainda está em vigor, como regulamento que deve ser seguido.

É sabido que a Unilab está localizada em dois Estados do nordeste (Ceará e Bahia), dividida em três municípios (Redenção, Acarape e São Francisco do Conde), e isso requer um fluxo contínuo de documentos entre os setores. Com a utilização do SEI, os custos financeiros, a proteção contra perdas, a redução de tempo, a eliminação de tarefas repetitivas, foram alguns dos benefícios que foram observados inicialmente.

Com o intuito de verificar e comparar a quantidade de processos gerados a partir da implementação do SEI na Unilab, solicitamos, via Fala.BR, o quantitativo de processos gerados a partir do ano de 2018. Na Tabela 1, representamos a resposta.

Tabela 1 - Quantidade total de processos gerados nos anos de 2018 a 2023

Ano	Processos Gerados
2018 (a partir de 17/03)	3.763
2019	12.988
2020	13.778
2021	18.279
2022	20.613
2023 (até 19/10)	17.389
Total	86.810

Fonte: Unilab (2023).

Observa-se que o número de processos no decorrer dos anos foi aumentando gradativamente, e a maior diferença aconteceu entre os anos de 2018 e 2019, onde ocorreu um

aumento de mais de 245% de processos gerados. Essa diferença reflete um período de adaptação e aderência pelos diferentes setores da instituição. No mesmo pedido de informação, obtivemos que o SEI tem disponível um total de 1017 tipos de processos no momento desta pesquisa, podendo ser acrescido, substituídos ou extintos posteriormente.

3.3 Base de Conhecimento

A Base de Conhecimento (BC) tem como principal funcionalidade permitir descrever os procedimentos relacionados a cada tipo de processo disponível no SEI, com o objetivo de compartilhar os conhecimentos institucionais existentes. Para essa ferramenta ser utilizada necessita da adesão dos servidores das diferentes unidades, pois são eles os responsáveis por criar e disponibilizar as informações para os demais setores da instituição. Ressalto que a BC deve ser criada por uma pessoa conhecedora da execução do tipo de processo, para garantir uma maior credibilidade das informações. Sua alteração ou exclusão só pode ser realizada pelo usuário que a criou.

Portanto, a BC é o local onde se deve encontrar o passo a passo relacionado a cada atividade realizada no SEI, contendo os principais tópicos para se compreender um tipo de processo e função que cada um exerce na estrutura de produção informacional da instituição. Para acessar uma base de conhecimento após sua criação e disponibilização, pode ser realizada de duas formas, seja mediante a sua pesquisa na BC, por meio de palavras-chave ou clicando no ícone **B** que pode ser visualizado ao lado do número do processo no ato da sua criação, evidenciando que naquele tipo de processo existe uma BC vinculada. Na UNILAB utiliza-se a seguinte estrutura para se elaborar uma BC:

Quadro 2 - Estrutura e descrição da Base de Conhecimento da Unilab

Estrutura	Descrição
Que atividade é?	Descrição do processo, que explica sucintamente o objetivo do processo.
Quem faz?	São os agentes do processo, ou seja, as pessoas ou entidades com funções determinadas no processo.
Como se faz possui fluxo já mapeado?	É o detalhamento do fluxo do processo, incluindo descrição e fluxograma.
Que informações/condições são necessárias?	São as condições e pré-requisitos do processo, que apresenta os aspectos essenciais que devem ser observados para que o processo se realize.
Quais documentos são necessários?	São os documentos necessários, que apresenta os tipos ou modelos de documentos que devem ser utilizados no processo.

Qual é a base legal?	Indica as leis, normas e regulamentos que regem o processo.
----------------------	---

Fonte: Elaboração própria, com base no SEI Unilab (2023)

Além do preenchimento dessas informações, a base também disponibiliza um campo para anexar documentos complementares ao tipo de processo que será vinculada. Vale ressaltar que, mesmo com a recomendação de se ter uma BC para todos os processos, nem todos os tipos de processos disponíveis no SEI estão associados a uma base de conhecimento, em virtude da sua não criação. A sua falta pode resultar em erros correntes e demorar para finalizar um processo, visto que serão necessárias correções para dar prosseguimento.

Ao realizar uma pesquisa na BC, os resultados encontrados incluem todos os documentos que tenham uma relação com a palavra-chave escolhida, seja nos dados cadastrais de processos e documentos, no corpo dos documentos criados no próprio sistema ou em documentos externos, digitalizados com processamento de Reconhecimento Óptico de Caracteres (OCR). Também existe a possibilidade de usar conectores (E, “”, OU e NÃO) para uma busca mais específica.

Quanto ao total de BC, obtivemos a informação, via Fala.BR, que existem atualmente 304 bases criadas, mas esse número não reflete de forma precisa o seu vínculo com os processos, pois um tipo de processo pode produzir mais de uma BC, seja ela disponibilizada ou não. Com o intuito de identificar quais processo são esses, solicitamos também a relação dos tipos de processos que possuíam BC, mas obtivemos a seguinte resposta: “Não foi encontrado no sistema forma eficiente para demonstrar a Base de Conhecimento relacionada com os tipos de processos”. Isso demonstra que o SEI deve criar mecanismos que possibilitem o gerenciamento e acesso às informações produzidas no SEI.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

Quanto ao processo metodológico esta pesquisa tem características de natureza bibliográfica, ao buscarmos a construção do referencial teórico, para compreender a evolução do tema e as concepções de diferentes autores sobre o assunto. A partir do monitoramento do que foi escrito, por meio da leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa de textos já elaborados, como os artigos científicos, TCC, dissertações, teses, livros e manuais, entrelaçando conceitos, experiências e perspectivas, abrindo horizontes para a compreensão do tema, e um melhor embasamento para análise e interpretação dos dados coletados. A vantagem deste tipo de pesquisa “[...] reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de

fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010, p. 30).

Ao considerar os objetivos, essa pesquisa apresenta-se como exploratória e descritiva, que combinadas, “têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas” (MARCONI; LAKATOS, 2016, p. 171). Nesta perspectiva, vamos exploramos o SEI, suas características funcionais e conceituais, descrevendo o fenômeno de como o SEI é usado pelos servidores para a construção da Gestão do Conhecimento.

Quanto às abordagens dos seus dados, coloca-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Isso acontece, segundo Gaskell e Allum (2002, p. 24) pois “a mensuração dos fatos sociais é dependente da categorização do mundo social. As atividades sociais devem ser distinguidas antes que qualquer frequência ou percentual possa ser atribuído a qualquer distinção”. Neste sentido, para alinhar os objetivos específicos e responder as indagações surgidas na pesquisa, temos um estudo de caráter qualitativo, quando verificamos as facilidades, dificuldades e problemas no uso da ferramenta, a usabilidade, e outras relações a partir do contexto social dos usuários pesquisados. Quando indagamos sobre o uso recorrente da ferramenta, números de vezes em que a informação buscada foi encontrada, entre outros tópicos que possam ser mensurados numericamente, estamos realizando uma pesquisa também de caráter quantitativa.

O universo da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira foi escolhido como campo de pesquisa pela proximidade acadêmica e pela experiência já relatada na motivação do tema. É uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, criada pela Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010, e instalada em 25 de maio de 2011. Suas atividades acadêmicas e administrativas estão localizadas nos estados brasileiros do Ceará e da Bahia. No Ceará, a universidade está localizada nos municípios de Redenção, onde fica sua sede, e Acarape. Já na Bahia, a Unilab está situada no município de São Francisco do Conde. Seus objetivos são: ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diferentes áreas de conhecimento e promover a extensão universitária. Sua missão institucional específica é formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), especialmente os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

Administrativamente é formada por 7 (sete) pró-reitorias, 3 (três) diretorias, uma Superintendência, 5 (cinco) órgãos de controle, uma secretaria de comunicação social e 3 (três) comitês. No momento dessa pesquisa há 739 servidores efetivos, sendo 362 Técnicos-Administrativos em Educação (TAE), 377 docentes, e mais 11 professores substitutos. Existem ainda 205 colaboradores terceirizados, sendo 69 que atuam diretamente em funções de Apoio à Gestão e Auxiliar Administrativo. Por fim, existem 26 estagiários não-obrigatórios remunerados do ensino superior, ativos no momento.

Academicamente é composta por 9 Institutos, onde atualmente estão matriculados 4.258 discentes nos cursos de graduação presencial e 326 discentes na graduação a distância. Conta também com 247 discentes em nível de pós-graduação *stricto sensu* e 278 em nível de pós-graduação *lato sensu*, para ingresso no semestre seguinte (2023.2).

Para a coleta de dados utilizamos o questionário online, enviado por meio de e-mail e WhatsApp. Marconi e Lakatos (2016, p. 184), definem questionário como “[...] um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Os mesmos autores (2016), citam as vantagens do questionário, destacando as seguintes: permite alcançar um maior número de pessoas simultaneamente, obtém respostas rápidas e precisas, a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas, além de assegurar o anonimato ao interrogado, dando liberdade em responder às perguntas.

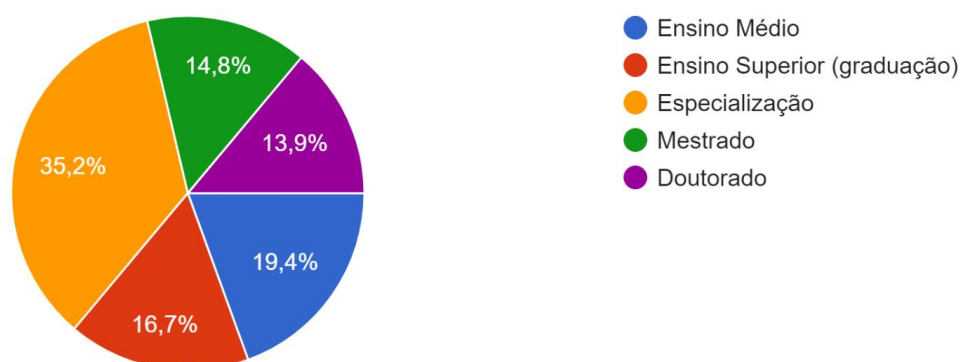
Para construir a amostra da pesquisa utilizamos o método "bola de neve", colocado em prática a partir da indicação realizada por algum indivíduo da população para outros que também fazem parte da Instituição, e assim sucessivamente, caracterizando-se num formato semelhante ao de uma bola de neve que vai acumulando os flocos de neve ao rolar e se tornando cada vez maior (VINUTO, 2014). Utilizamos das ligações que um indivíduo tem com outros, para alcançar os participantes, ou seja, enviamos o questionário individualmente para alguns servidores e pedimos para eles compartilharem com os colegas de trabalho e conhecidos. Nessa perspectiva contamos com a colaboração de 108 respondentes.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o intuito de atender os objetivos propostos, a pesquisa utilizou-se de questionários, via Google Forms, com questões objetivas e subjetivas, disponibilizado no dia 21 de outubro

de 2023 e encerrado no dia 11 de novembro do mesmo ano, totalizando 22 dias de recebimento de respostas. A pesquisa contou com a participação de 108 respondentes, sendo 12 Docentes, 61 Técnicos-Administrativos em Educação (TAE), e 35 Colaboradores Terceirizados, escolhidos, por esses serem quem mais utiliza o SEI, sendo esta a ferramenta pelo qual exercem suas atividades administrativas e acadêmicas. Desses 108, 69,4% informaram que não exercem cargo de direção ou chefia, e 30,6%, sim. Esse dado é importante pois cargos de direção ou chefia tem influência direta no funcionamento da sua Unidade, inclusive no conhecimento produzido. Exploramos também o nível de escolaridade dos servidores, que está representado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Nível de escolaridade

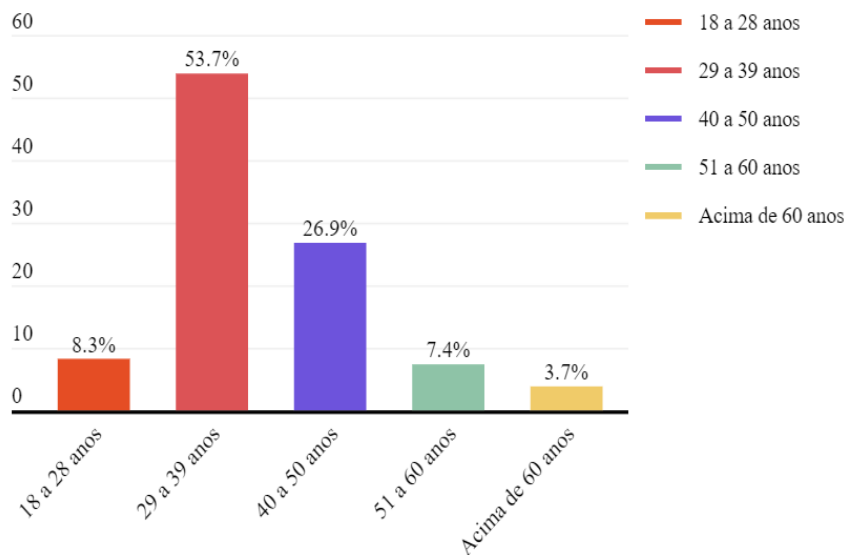


Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nota-se que os níveis estão bem equilibrados, sobressaindo a especialização com 35,2%, um total de 38 respostas, seguido por 21 com ensino médio, 18 com ensino superior (graduação), 16 com mestrado e 15 com doutorado. Compreende-se que, quanto maior o nível de escolaridade, maior a possibilidade de perceber a relevância de gerir informação e conhecimento, em virtude da experiência adquirida, tanto em atividades acadêmicas quanto em atuação profissional.

Em relação à faixa etária, os resultados são apresentados no Gráfico 3, sendo a maioria dos participantes pertencentes à faixa etária de 29 a 39 anos com 53,7% (58 respostas), e a menor, as pessoas acima de 60 anos, com 3,7% (4 respostas), formado exclusivamente por docentes.

Gráfico 3 - Faixa etária.

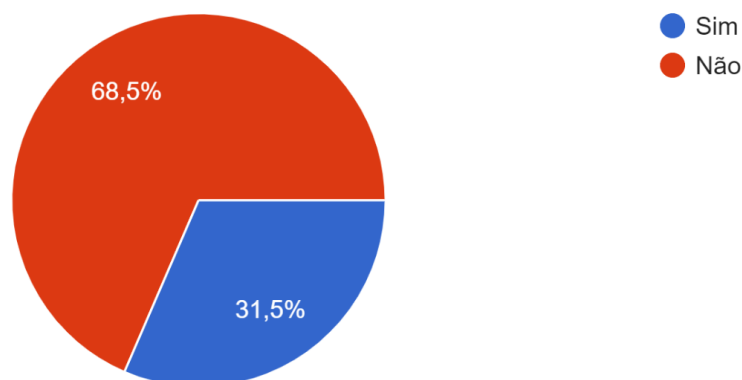


Fonte Dados da pesquisa (2023)

Para finalizar o perfil, exploramos o tempo de serviço dos servidores e colaboradores, e visualizamos que 13 (12%) têm menos de 1 ano, 10 (9,3%) entre 1 a 3 anos, já 20 (18,5%) possui vínculo entre 4 a 7 anos, e 11 (10,2%) com 12 ou mais anos. Também observamos que 54 pessoas (50%) têm de 8 a 11 anos de serviço. Compreendemos que a maioria dos respondentes, 62,2%, participaram da implantação do SEI. Dessa forma, o tempo de serviço influencia diretamente nos processos, visto que, os sistemas de informações e fluxos tendem a ser mais conhecidos pelos servidores com mais tempo na Instituição, contudo, esse conhecimento deve ser registrado, e isso é um dos papéis da GC.

Para identificar como a Gestão do Conhecimento ocorre e quais são suas influências, indagamos se já participaram de alguma capacitação sobre GC, no Gráfico 4 representamos as respostas. Observa-se que 74 pessoas (68,5%) afirmam não ter participado, e 34 (31,5%) sim, entre esses estão 20 TAE, 1 docente e 13 terceirizados. Esses números são preocupantes, visto que, dos 12 docentes que responderam o questionário, 11 informaram que não participaram de nenhuma ação de capacitação, o que é um número significativo. Cabe ressaltar que docentes trabalham diariamente com produção de dados científicos, e isso requer sistemas que preservam esses dados, que podem ser utilizados e reutilizados por toda a comunidade acadêmica. Portanto, é preciso um olhar mais apurado em relação a como os docentes da Unilab estão preservando e compartilhando o conhecimento produzido pela própria universidade.

Gráfico 4 - Participação em capacitação sobre gestão do conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

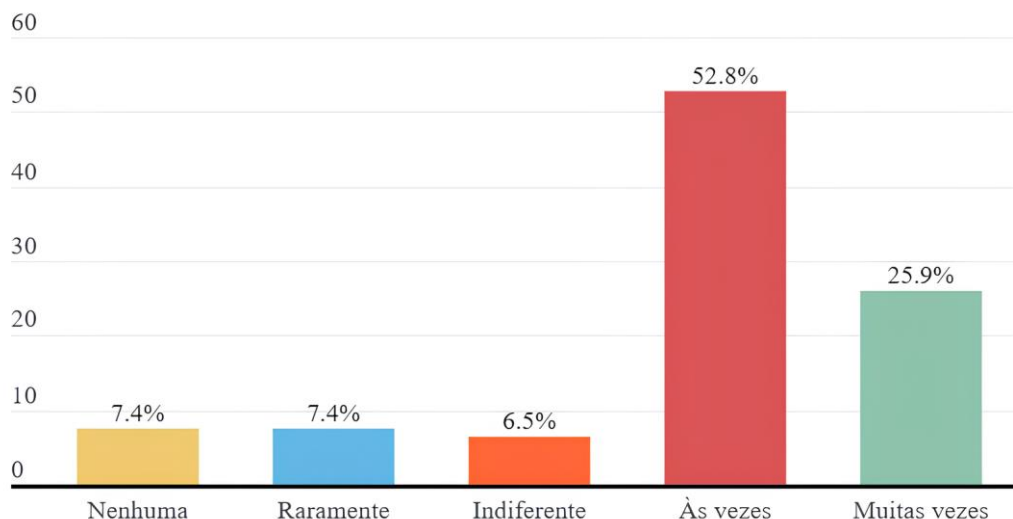
Ainda em relação à pergunta anterior, interpelamos para os que afirmaram “sim”, em qual a modalidade realizou-se a capacitação. De 34 pessoas, 20 (58,8%) realizaram de forma online e 14 (41,2%) presencialmente. Quando perguntados sobre onde realizaram essas capacitações, entre as instituições mencionadas, estão a própria Unilab (19) e a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (6). As outras instituições citadas foram: Sebrae, Interativa, Universidade Estadual do Ceará - UECE e Universidade Estácio de Sá - UNESA.

Quando indagamos em relação à participação em cursos sobre o SEI, 62 (57,4%) responderam que sim, e 46 (42,6%) informaram que não. Esse número é interessante destacar, pois sistemas de informação, mesmo que sejam intuitivos e de fácil operacionalização, necessitam de capacitação, pois são ferramentas que exigem atendimentos a normas e fluxos pré-estabelecidos. No modelo de GC um dos viabilizadores é justamente as pessoas, parte fundamental para o melhor desempenho das atividades institucionais. Portanto, capacitá-las sobre os sistemas de informação que vão utilizar nas atividades laborais é um ponto crucial de uma GC eficiente.

Para as pessoas que responderam sim à pergunta anterior, 62 no total, foi indagado sobre o grau de influência que as capacitações sobre o SEI tem no desempenho das suas atividades. Onde 32 (51,6%) indicaram que é muito, 20 (32,3%) bastante, 8 (12,9%) razoável e somente 2 (3,2%) nada.

A próxima pergunta foi sobre o grau de limitação que a ausência de uma GC afeta nas atividades exercidas. Conforme Gráfico 4, essa limitação ocorre, para 52,8% às vezes, para 25,9% muitas vezes, 7,4% raramente, 6,5% indiferente, e para 7,4% nenhuma vez.

Gráfico 4 - Grau de limitação da ausência de gestão do conhecimento no SEI.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Com o intuito de avaliar o uso e funcionalidade do SEI, em relação às atividades desempenhadas, perguntamos quais as experiências com sistemas informatizados tiveram antes do SEI, as respostas ficaram divididas igualmente, 50% responderam que sim, e 50% que não. Este resultado confirma a necessidade de capacitação sobre o SEI, ratificando e complementando a pergunta sobre se eles tinham participado de alguma capacitação sobre o SEI, em que 46 informaram que não.

Em seguida, procuramos verificar sobre a frequência em que o SEI é utilizado, fator este determinante para entender a familiaridade e experiência do usuário com o sistema. Observamos que 88 responderam que utilizam três vezes ou mais durante a semana. Do restante, 7 uma única vez e 13 nunca utilizam, número este que contempla terceirizados que provavelmente não estão atuando diretamente a atividades administrativas.

Tendo a relação da GC com as atividades exercidas no SEI, perguntamos sobre planejamento e compartilhamento de conhecimento. Verificamos que a maioria (85,2% e 86,1% respectivamente) dos participantes concordaram que o sistema possibilita essa relação. Como formulado no Ciclo KDCA, o processo de GC é formado também pela etapa de compartilhamento, atividade essa que contribui para a continuidade da aquisição de conhecimento.

Perguntamos se o SEI, na visão deles, fornecia mais celeridade, produtividade e transparência. Utilizando a Escala de Likert como referência para as respostas, a maioria

concorda que o SEI traz esses benefícios durante suas práticas laborais, conforme Tabela 2, o que vem a confirmar os objetivos da criação do SEI pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), como também da decisão da Unilab em implantá-lo.

Tabela 2 - SEI - Celeridade, produtividade e transparência.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente
1- A utilização do sistema permite-me realizar as tarefas com mais celeridade.	3	2	15	30	58
2- A utilização do sistema permite-me uma maior produtividade.	2	5	15	28	58
3- A utilização do sistema permite-me maior transparência.	2	1	7	29	69

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em seguida abordamos sobre a Base de Conhecimento, buscando identificar as relações de seu uso com as práticas das atividades diárias que os servidores exercem na UNILAB. Os indagamos inicialmente se eles conheciam a BC, 77 (71,3%) afirmaram que sim, entre eles estão 63 TAE, 4 docentes e 10 terceirizados. Esses números refletem a frequência em que utilizam o SEI. Já 31 (28,7%) responderam que não, sendo 21 terceirizados, 6 docentes e 4 TAE. A quantidade elevada de terceirizados está relacionada aos 13 respondentes que nunca utilizam o SEI, levando a entender o seu desconhecimento da ferramenta, que também resulta das atividades que lhe são atribuídas.

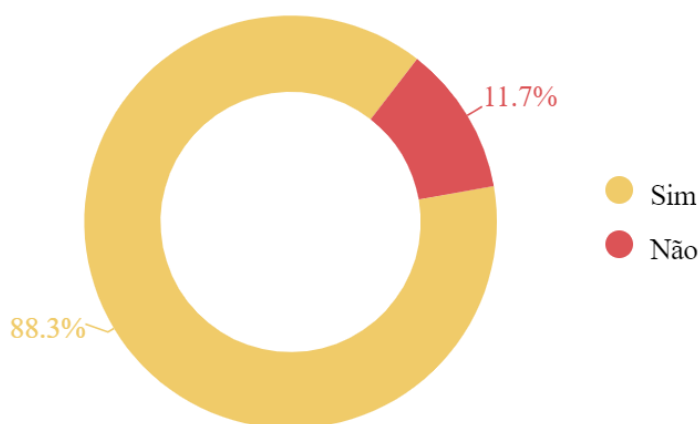
Sobre a BC, buscamos saber se na Unidade em que essas pessoas trabalham, existe algum procedimento que ainda não foi produzido ou atualizado, 49,4% afirmaram que sim e 50,6% que não. Os motivos mais citados para a não elaboração de BC foram: falta de tempo, planejamento e gestão, equipe reduzida, indecisão quanto ao fluxo correto e sobrecarga de demandas na Unidade.

Com o objetivo de identificar a relevância das informações disponibilizadas na BC, 89,3% informaram que atendem às expectativas, 8% consideram indiferente e apenas 2,7% dificilmente atendem. Ao questionar sobre quais fontes são utilizadas quando há algum tipo de

processo sem BC, 41,7% busca contato com a Unidade responsável, 22,2% pergunta para outro servidor, 18,5% toma processos anteriores como exemplo, 16,7% pesquisam na internet e 0,9% preferem falar com a chefia.

No gráfico 5, representamos a resposta somente das 77 pessoas que responderam, na pergunta anterior, que conheciam a BC. Desse número 68 (88,3%) afirmaram que já acessaram alguma BC durante a execução de suas atividades. Outras 9 pessoas responderam que nunca utilizaram, sendo: 4 TAEs, 2 docentes e 3 terceirizados.

Gráfico 5 - Utilização da Base de Conhecimento no SEI.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação a já ter produzido alguma BC, 57 informaram que não e 25 que sim, sendo os que responderam sim 21 TAE, 2 docentes e 2 terceirizados. Também perguntamos se já foi identificado algum erro ao acessar as BC, 39 pessoas afirmaram que sim e 38 que não. Os erros mais citados, eram relacionados ao fluxo, à descrição de processos e aos documentos necessários. Esses erros causam, quase sempre, problemas e lentidão no atendimento das demandas incluídas nesses processos, podendo causar a insatisfação de usuários internos e externos.

Ao final solicitamos sugestões de melhoria para a Gestão do Conhecimento na UNILAB, as situações/demandas mais citadas foram: maior quantidade de capacitações/treinamentos, inclusive para colaboradores terceirizados, criação de uma Política Institucional de GC, melhoria das ferramentas de edição da BC, melhoria na forma de retorno das pesquisas na BC, estabelecimento de normativas sobre o assunto e educação de usuários. Resumindo, uma prática de GC institucional, integrada e permanente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em grandes Instituições, o conhecimento tem entrado no centro das discussões. Porém, para se constituir em um ativo organizacional é necessário que ele seja organizado e gerido, para que se torne disponível a usuários autorizados, contribuindo para o alcance das metas e objetivos. Neste sentido, a GC torna o ambiente propício à geração, apropriação e uso eficiente do conhecimento, assim, quando é sistematizado e disponibilizado, esse processo resulta na criação de novas ideias, gerando mais conhecimento em uma espiral contínua.

Desse modo, em relação às práticas e modelo de GC apresentados e vinculados às atividades exercidas pelos servidores. Ressalta-se a necessidade de melhor explorar as relações interdisciplinares entre Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação, colaborando com seu mútuo desenvolvimento, buscando uma GC praticada de forma integral, estratégica e objetiva.

A acessibilidade que o SEI permite é uma característica bastante relevante na sua utilização, visto que, seu acesso pode ser realizado em qualquer dispositivo e local que tenha uma conexão com a internet. Com base nos resultados da pesquisa a celeridade, produtividade e transparência na utilização do SEI são fatores que influenciam diretamente na realização das atividades dos servidores e colaboradores, como também no tempo de resposta de um processo. É sabido que, antes o envio de documentos ficava atrelado ao despacho físico, implicando na necessidade de deslocamento do seu local de armazenamento até o destino. Com o uso do SEI, a tramitação de processos em diferentes setores, simultaneamente, resultou em um tempo de resposta reduzido. Portanto, a escolha de quais sistemas informatizados a instituição utilizará é de suma importância.

O presente estudo revelou a importância da criação de Bases de Conhecimentos para visualização completa dos fluxos e normas dos diversos tipos de processos no SEI na Unilab. Baseado na percepção de que os usuários e servidores que instruem os processos não ocupam a função eternamente. Enfatizamos a necessidade da atualização permanente para que os futuros usuários tenham autonomia de acesso a estrutura e etapas de trâmites dos processos sem a necessidade de auxílio ou pedido de ajuda a terceiros. O quadro retratado no estudo contribui para a constatação de que a Unilab precisa desenvolver uma política institucional de Gestão do Conhecimento que envolve cinco estruturas: pessoas, tecnologia, capacitação, compartilhamento e preservação.

Os resultados alcançados por meio desta pesquisa possibilitaram evidenciar que é imperativo que dados, informação e conhecimento são elementos essenciais às organizações, portanto devem ser gerenciados de forma institucional. Isso torna a Gestão do Conhecimento fundamental em qualquer tipo de organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEIXO, Diana Vilas Boas Souto Aleixo; MATSUBARA, Eduardo Kioshi Matsubara. Discussões acerca do Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos e Sistema Eletrônico de Informações: aproximações. **Informação@Profissões**, Londrina, v. 10, n. 2, p. 1 – 20, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/169306>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 12 de abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 24 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. e-ARQ Brasil: Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2015. Disponível em: https://www.gov.br/conarq/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/conarq_diretrizes_rdc_arq_resolucao_43.pdf. Acesso em: 25 out 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. Diretrizes para a implementação de repositórios arquivísticos digitais confiáveis - RDC Arq. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. 2. versão. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/EARQV203MAI2022.pdf>. Acesso em: 25 out 2023.

BRASIL. **Lei Nº 12.289, de 20 de Julho de 2010**. Dispõe sobre a criação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

CASTELLS, Manuel A. **The information age: economy, society and culture**. Oxford: Blackwell, 1996.

_____. **Sociedade em Rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**. 3ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. L.; LIRA, W. S. **Gestão do Conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações**. In: DUARTE, E.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (org.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 269-308.

GARCIA, Cristiane L. Salazar; VALENTIM, Marta **Gestão do conhecimento em universidades: uma proposta de mapeamento conceitual para o departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP)**, 2009. In: Seminário em Ciência da Informação, 3, 2009, Londrina.

Anais... Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2009. Disponível em: http://eprints.rclis.org/23822/1/Garcia_Valentim.pdf. Acesso em: 17 dez. 2022.

GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: Evitando confusões. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LEVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MEC. **Portaria Nº 1.042, de 04 de novembro de 2015**. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/33304161/do1-2015-11-05-portaria-n-1-042-de-4-de-novembro-de-2015. Acesso: 20 mar. 2023.

NOWAK, Mary Anne Muraski. **A utilização do Sistema Eletrônico de Informações – SEI no serviço público: inovação tecnológica para melhoria na eficiência administrativa e no conhecimento institucional**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Curitiba, 2018. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/55992>. Acesso em: 12 jan. 2023.

PEN. **Processo Eletrônico Nacional**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/processo-eletronico-nacional-pen>. Acesso: 16 nov. 2022.

QUEIROZ, D. G. C.; MOURA, A. M. M. **Ciência da informação: história, conceitos e características**. Em *Questão*, v. 21, n. 3, p. 26-42, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/11523>. Acesso em: 04 out. 2023.
SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et. al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SEI. **Sistema Eletrônico de Informações**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/sei>. Acesso: 16 nov. 2022.

SEQUEIRA, Bernardete. Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, MUNDOS SOCIAIS: NOVA DE LISBOA, 6., 2008, Lisboa. **Anais...** Lisboa: Universidade Nova, 2008. Disponível em: https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/4445/1/Lisboa_2008.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

UNILAB. **Portaria GR Nº 434, de 20 de abril de 2018**. Disponível em: <http://www.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2018/05/4340001.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2022.

UNILAB. **Portaria GR Nº 903, de 04 de setembro de 2017**. Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2017/10/903.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

UNILAB. **Portaria Nº 205, de 17 de maio de 2019** Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/Portaria-REITORIA-205-2019.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2023.

UNILAB. **Portaria Reitoria N° 189, de 07 de maio de 2020** Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2020/05/Portaria-Reitoria-189-2020.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2023.

UNILAB. **Portaria Reitoria N° 295, de 09 de julho de 2019** Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2020/05/Portaria-Reitoria-295-2019..pdf>. Acesso em: 24 mar. 2023.

UNILAB. **Sistema Eletrônico de Informações – SEI**. Disponível em: <https://unilab.edu.br/sei/>. Acesso em: 12 fev. 2023.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 08 nov. 2023.