

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ERIKA KAKINOHANA PIERINI

**ANÁLISE DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA PRÓ-
REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ**

CURITIBA
2010

ERIKA KAKINOHANA PIERINI

**ANÁLISE DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA PRÓ-
REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal
do Paraná para obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública .

Orientador: Prof. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA
2010

LISTA DE SIGLAS

CCE	- Centro de Computação Eletrônica
DAP	- Direção de Administração de Pessoal
DB	- Divisão de Benefícios
DIP	- Divisão de Implantação de Pagamentos
DTI	- Divisão de Tecnologia da Informação
PAP	- Programa de Administração de Pessoal
PROGEPE	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SAM	- Serviço de Arquivos e Microfilmagens
SIGEPE	- Sistema Integrado de Gestão de Pessoas
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UPCF	- Unidade de Portarias e Controle de Funções
URFC	- Unidade de Registro e Funções Cadastrais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	1
3. HISTÓRICO DOS PROGRAMAS DE INFORMAÇÃO	2
4. ESPECIFICAÇÃO DO SISTEMA PAP/SIGEPE	3
4.1. FUNCIONÁRIOS	3
4.2. OCORRÊNCIAS	4
4.3. TABELAS BÁSICAS	6
5. DIAGNÓSTICO	7
6. PROPOSTA	10
7. RESULTADO ESPERADO	14
8. CONCLUSÃO	14
REFERÊNCIAS.....	15

1. INTRODUÇÃO

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Paraná atende um grande número de servidores, docentes e técnicos administrativos, ativos e inativos, em diversas questões relacionadas à política de recursos humanos institucional.

Por se tratar de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, os processos tramitados geram informações que refletem na situação funcional dos servidores, e para que se tenha uma ferramenta de consulta confiável e segura, torna-se imprescindível um Sistema de Informação eficiente.

O presente trabalho tem como objetivo identificar fatores que determinam a burocratização no acesso às informações relativas aos servidores, e verificar os motivos que impedem que os servidores envolvidos na rotina administrativa disponibilizem no sistema as informações geradas.

A partir de um Sistema de Informação eficiente é possível rever as rotinas hoje existentes, de forma a eliminar a tramitação de processos administrativos por Setores que simplesmente informam dados relativos aos servidores que podem estar disponíveis no sistema.

A disponibilização de informações requer um estudo cuidadoso, pois, envolve dados da vida funcional, e, portanto, não poderá ser livremente disposto, exigindo uma delimitação do acesso, conforme cada situação específica. Da mesma forma, o sistema somente poderá ser alterado no setor em que as informações são geradas, e nos demais somente para consulta.

Este trabalho não tem a pretensão de indicar setores específicos que apresentam deficiência na alimentação do sistema, mas de identificar fatores que impedem ou prejudicam a inserção de informações no sistema.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A PROGEPE é um espaço onde são diagnosticadas, discutidas, refletidas e operacionalizadas as medidas de suprimento, manutenção, capacitação e controle de pessoal, visando um serviço público de qualidade através da qualificação e valorização dos servidores em educação.

Por envolver uma imensa rede de unidades administrativas, a PROGEPE dispõe de um sistema de informação, onde são alimentados dados relativos aos

servidores, bem como toda documentação e processos praticados na vida funcional de cada servidor.

Em razão deste grande volume de informações geradas diariamente, os gestores públicos devem estar atentos às medidas que desburocratizem o acesso às informações e disponibilizem canais de comunicação abertos e interativos, formando uma dinâmica rede de processos articulados.

Segundo Emerson Gabardo (2002, P.89)

O princípio da eficiência administrativa é setorial, pois refere-se exclusivamente à Administração Pública, mas está diretamente ligada ao princípio da eficiência do Estado como vetor geral (de caráter ético) do sistema constitucional.

Trata-se, portanto, de um trabalho de verificação do sistema existente e identificação das possíveis falhas na alimentação e disponibilização de informações aos usuários e demais interessados, com base no princípio constitucional da eficiência administrativa.

A busca da eficiência como resultado, por si só, poderá resolver um ponto específico da problemática que envolve a organização administrativa, que dispõe de entraves procedimentais, fruto de um sistema burocrático ineficiente, haja vista que, as ações direcionadas à busca da eficiência administrativa atacam os elementos que o problematizaram.

3. HISTÓRICO DOS PROGRAMAS DE INFORMAÇÃO

O programa de informatização de dados relativos aos servidores da Universidade Federal do Paraná teve início em 01 de julho de 2006 através do Projeto do Desenvolvimento do Programa de Administração de Pessoal – PAP, desenvolvido pela Divisão de Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná.

De acordo com o Projeto, o PAP – Programa de Administração de Pessoal estava voltado a suprir a necessidade da Pró-Reitoria de Recursos Humanos na gerência, manipulação e alimentação de informações de pessoal. O projeto foi desenvolvido pela equipe da DTI – Divisão de Tecnologia da Informação em conjunto com o CCE – Centro de Computação Eletrônica.

Por dispor de uma qualificada equipe de técnicos administrativos na área de informática, a UFPR optou por desenvolver o programa com a própria equipe de

servidores, pois, além de conhecer as necessidades da Instituição e deter o código fonte, ainda tem a vantagem do baixo custo de desenvolvimento, operacionalização e manutenção.

O sistema foi desenvolvido totalmente para plataforma internet, baseado no Sistema Cliente Servidor, desenvolvido em PHP com a base a dados em MySQL, ambos softwares de custo zero.

Em 2009 houve uma alteração na nomenclatura do sistema, que passou a ser denominado SIGEPE – Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, mantendo as mesmas funções, porém, integrado ao Sistema Intranet da UFPR, que permite dentre outras funções, acesso às cópias das portarias emitidas pelo Reitor e Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Universidade.

4. ESPECIFICAÇÃO DO SISTEMA PAP/SIGEPE

Sistema com o objetivo de armazenar informações pessoais dos servidores (docentes e técnicos administrativos) da UFPR. As informações pessoais compreendem os dados informados pelo servidor no momento de sua nomeação e/ou contratação, e são atualizadas de acordo com solicitação do próprio servidor. Já as informações funcionais compreendem o histórico profissional do servidor, desde o seu ingresso até a sua vacância.

O sistema abrange os seguintes tópicos:

- Funcionários;
- Ocorrências;
- Tabelas Básicas;
- Relatórios.

4.1. FUNCIONÁRIOS

Manutenção dos registros dos funcionários, compreendendo:

- CPF;
- Nome Completo;
- Data de Nascimento;
- Sexo;
- Tipo Sanguíneo;
- Fator RH;
- Estado Civil;

- Nome do Pai;
- Nome da Mãe;
- Nacionalidade;
- Escolaridades;
- Data de Chegada;
- Data do Primeiro Emprego;
- Passaporte;
- Especialidade.

Para cada funcionário deverá ser cadastrado: endereço, telefone, e-mail, conta bancária, documentos e carreiras.

Sempre que houver um novo registro de carreira, o sistema deve receber também os seguintes dados: Diploma Legal, cargo, data de exercício, lotação, tipo de vínculo, forma de provimento, jornada de trabalho, titulação (docentes), referência (docentes) e nível/padrão PCCTAE (técnicos administrativos).

Esses dados serão utilizados para gerar as seguintes ocorrências: provimento, regime de trabalho, GAE (docentes), referência salarial (docentes), nível/padrão PCCTAE (técnicos administrativos) e pós-graduação.

4.2. OCORRÊNCIAS

Uma ocorrência é definida como todo e qualquer evento ocorrido durante a atividade funcional de um funcionário.

As ocorrências disponíveis no sistema referem-se aos seguintes dados:

- Abono permanência;
- Acidente em serviço;
- Acréscimo salarial;
- Adicional de insalubridade;
- Adicional de periculosidade;
- Adicional noturno;
- Afastamentos;
- Aposentadoria proporcional;
- Atualização cadastral;
- Auxílio alimentação;

- Auxílio natalidade;
- Averbção de tempo de serviço;
- Curso/Concurso RUB. 66;
- Dependência de pensão alimentícia;
- Descontos diversos;
- Designação de beneficiário de pensão;
- Designação em função;
- Frequência de servidor em exercício externo;
- Frequência;
- GAE (obrigatório para docentes);
- Ganho judicial;
- Homologação de estágio probatório;
- Hora extra;
- Hora extra excedente;
- Isenção de Imposto de Renda;
- Localização;
- Nível/Padrão PCCTA (obrigatório para técnicos administrativos);
- Opção de 55% de cargo de Direção (CD);
- Outras designações;
- Pensão Especial;
- Plantão 12 horas/HC;
- Pós-Graduação (obrigatório para docentes);
- Provedimento em cargo (obrigatório);
- Redistribuição;
- Reembolso pré-escolar;
- Referência Salarial (obrigatório para docentes);
- Regime de Trabalho (obrigatório);
- Reposição ao Erário;
- Retificação de Enquadramento;
- Substituição de Função;
- Vale-Transporte;
- Subgrupo;
- Tipos de Cargo;

- Tipos de Função.

• Para todas as ocorrências o sistema deverá efetuar as seguintes validações (exceto para as ocorrências identificadas como registro histórico):

→ Somente permitir a inclusão da ocorrência se a data de início estiver dentro de um intervalo de provimento;

→ Para a inclusão da ocorrência o sistema deve verificar se existe ocorrência de provimento com data fim. Se não houver provimento em aberto, a data fim da ocorrência será obrigatória e não poderá ser maior que a data fim do último provimento;

→ Não poderá ser incluída nova ocorrência se houver outra ocorrência do mesmo tipo no mesmo período ou em período conflitante com o intervalo de datas, ou ainda se houver outra ocorrência do mesmo tipo com data fim em aberto;

→ A data de início da ocorrência sempre deverá ser menor que a data fim;

→ O sistema não pode permitir o cadastro da ocorrência se o servidor possuir provimento registrado com aposentadoria ou falecimento, exceto para essas respectivas ocorrências;

→ No caso de manutenção de ocorrências, aquelas que estiverem com a data fim diferente de *null* somente poderão permitir a alteração do campo descrição, exceto para a ocorrência de afastamento;

4.3. TABELAS BÁSICAS

Compreendem as tabelas utilizadas no sistema para prover informações aos demais registros (funcionários, ocorrências, carreiras, etc).

As tabelas podem ser dispostas sobre os seguintes assuntos:

- Forma de vacância;
- Motivo de afastamento;
- Pós-Graduação;
- Referência insalubridade;
- Forma de provimento;
- Tipo de afastamento;
- Tipo de insalubridade;
- Tipo de vínculo;

- Tipo progressão;
- Tipo substituição;
- Autoridade;
- Tipo diploma legal;
- Assunto diploma legal;
- Escolaridade;
- Especialidade;
- Estado civil;
- Nacionalidade;
- Sexo;
- Cidade;
- Estado;
- País;
- Tipo endereço;
- Tipo logradouro;
- Banco;
- Banco;
- Agência bancária;
- Tipo de ocorrência;
- Status;
- Cargos;
- Cargo/Lotação;
- Funções;
- Função/Lotação;
- Grupos de cargo;
- Lotações;
- Nível/Padrão.

5. DIAGNÓSTICO

A finalidade primordial da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é atender aos servidores nas questões relacionadas a Recursos Humanos, inclusive assuntos relacionados à qualificação e progressão dos servidores.

Existe hoje um grande volume de processos que são instruídos nos diversos setores da PROGEPE, e todas as ocorrências geram informações que precisam ser inseridos no sistema para mantê-lo atualizado.

Particularmente na esfera pública, as organizações preservam características da administração burocrática e apresentam dificuldades em responder com agilidade às demandas da comunidade. No caso da Pró-Reitoria, o sistema de informação representa um importante instrumento de apoio à gestão do conhecimento, pois, um serviço de qualidade está atrelado ao desempenho criativo das pessoas que dela participam, assim como a interação de todos os envolvidos.

Ao abordarmos a questão da eficiência no serviço público oferecido pela Universidade Federal do Paraná, temos que focar a importância das ações implementadas pela PROGEPE, que concentra, em grande parte a responsabilidade pelo processo de qualificação dos seus servidores.

Fundamentando-se nos valores da nova economia na qual se reconhece o conhecimento como recurso de maior valor estratégico, a administração pública e seus gestores precisam ter consciência da importância de se aderir ao desafio de potencializar o conhecimento organizacional.

Ao tratarmos de conhecimento organizacional no setor público, e neste trabalho, especificamente na PROGEPE/UFPR, estamos nos referindo uma diversidade de setores e servidores que compõem a estrutura organizacional, cada qual com responsabilidades e funções específicas.

Para BARROS et al 2008:

Um sistema de gestão do conhecimento é um processo e uma infraestrutura que visam apoiar a geração, coleta, assimilação e utilização ótima do conhecimento. Nessa definição, supõe-se o processo composto de transformação e criação, a infraestrutura composta de tecnologia de informação e de conhecimento que, por sua vez, exige e engloba a participação intensiva de pessoas capacitadas para tal.

Existe hoje um descompasso entre Estado e sociedade, os avanços tecnológicos conquistados nos últimos tempos permitem que as organizações públicas ofereçam serviços de qualidade em curto tempo. Porém, muitos serviços públicos mantêm um sistema arcaico, com excesso de papéis e procedimentos burocráticos. É fundamental que as organizações públicas se adequem às novas tecnologias que o mercado oferece.

O sistema SIGEPE concentra grande parte das informações relativas à vida funcional dos servidores, porém, a não alimentação deste sistema torna-o ineficaz, mantendo assim, a necessidade de procedimentos burocráticos na obtenção de informações e consultas.

Grande parte das informações solicitadas pelos servidores através de processos administrativos poderia ser eliminada através de um sistema de informação atualizado. Para tanto, torna-se necessário mudanças de procedimentos que viabilize esta prática.

Para que o sistema seja uma ferramenta de consulta confiável, é preciso instruir e capacitar os servidores para que alimentem o sistema com todas as informações geradas ao longo da vida funcional de cada servidor, gerando assim um banco de dados atualizado e seguro.

Muitas das informações encontram-se exclusivamente na pasta funcional do servidor, que ficam guardadas no setor de arquivos – DAP/SAM. Dispor de um sistema informatizado eliminaria a necessidade de consulta destas pastas funcionais, para tanto, é preciso um trabalho cuidadoso de alimentação do sistema. Especificamente na PROGEPE, a alimentação do sistema envolve servidores das unidades do DAP, UPCF, DB e URFC, unidades estas que estão interligadas no processo de geração de informações, objeto fim de muitos dos processos administrativos existentes na Pró-Reitoria.

Como se pode observar, o sistema SIGEPE dispõe de inúmeras informações relativas aos servidores, desde dados pessoais até situações funcionais com as respectivas datas e documentos legais. No caso de uma aposentadoria, por exemplo, o sistema é capaz de armazenar todos os períodos trabalhos na instituição, bem como períodos anteriores averbados.

Tudo o que ocorre na vida funcional do servidor é possível armazenar no sistema SIGEPE, como: afastamentos, férias, designação em função, licenças, acidente em serviço, acréscimo salarial, progressão, classe padrão, enquadramento, regime de trabalho, hora-extra, referência salarial, etc. São todas informações que, se não disponibilizadas no sistema, necessariamente terão que ser consultadas na pasta funcional do servidor. Qualquer fato que venha a prejudicar ou destruir estas pastas colocará fim a todo histórico funcional dos servidores.

O atual sistema de armazenamento de informações da Universidade Federal do Paraná, não condiz com a relevante importância institucional que representa, nem com o elevado nível de pesquisadores/docentes na área administrativa que dispõe.

O sistema SIGEPE é completo e atende às necessidades que a instituição necessita, porém, a não alimentação torna-o ineficiente e pouco confiável. Em razão disso, somente um planejamento gerencial que proponha mudanças na política de recursos humanos, poderá reverter esta situação.

Segundo TEIXEIRA FILHO:

“...não basta intervir apenas em tecnologia, pois a maior barreira a ser vencida diz respeito aos valores e às crenças que fazem parte da administração pública. Esse processo passa por diretrizes gerenciais coerentes, processos de trabalho adequados, equipes preparadas e diversos outros aspectos não relacionados diretamente à tecnologia.”

Nesse contexto, cabe à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, adotar medidas que conscientizam os servidores à importância da alimentação do sistema SIGEPE, e as facilidades que o sistema proporcionará ao trabalho de todos os setores envolvidos nas rotinas administrativas.

6. PROPOSTA

Assim como toda Organização, a PROGEPE deve buscar novas formas de dinamizar os procedimentos administrativos que levam a uma gestão pública de qualidade, e para tanto, torna-se imprescindível focar suas ações em políticas de valorização do seu capital intelectual. O maior desafio na atualidade está em converter o conhecimento das pessoas em conhecimento organizacional.

De acordo com CARVALHO; BARROS; 2003:

A cultura e a complexidade da administração pública tende a exacerbar outros problemas característicos das organizações burocráticas. O que se percebe é que, na transição de governo não existe a preocupação dos novos dirigentes com informações e conhecimentos deixados pelos seus antecessores, gerando re-trabalhos, perda de tempo, de dinheiro público e de conhecimento.

Não há como abordar a questão da qualidade no serviço público sem antes analisarmos o princípio constitucional da eficiência administrativa, dada a sua importância na execução da Reforma do Aparelho do Estado, através de um modelo gerencial de obtenção de resultados.

A Administração Pública Gerencial busca legitimidade através da obtenção de resultados eficientes, ou seja, parte-se do princípio de que o servidor público poderá optar pelos meios que entender mais adequado para atingir o interesse público, concretizando a partir das finalidades definidas pela lei, nesse sentido MARCELLINO JUNIOR (2009, p. 182) considera:

“...o Princípio da Eficiência Administrativa, que foi inserido no art.37 da Constituição da República por meio do Poder Constituinte derivado, e que foi decorrência de uma reforma administrativa de caráter eminentemente gerencial. O Estado brasileiro passou, a partir de então, a se legitimar em tal princípio, de sorte que todas as práticas no âmbito da administração pública passaram a ser pautadas pela lógica da relação custo-benefício eficiente.”

Assim, o ideal de eficiência administrativa que se busca é aquela em que há uma revitalização na mentalidade dos gestores públicos, que atuam como colaboradores de um novo modelo de gestão pública, baseado nos resultados, ou seja, serviços públicos de qualidade. No caso da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a satisfação dos servidores e da comunidade que procuram pelos seus serviços, deve ser priorizada e definida como meta a ser alcançada por todos aqueles que compõem a sua estrutura organizacional.

Para tanto, é preciso realizar um trabalho de longo prazo que propicie mudanças em relação à postura dos servidores públicos, que deverão estar comprometidos com a organização na busca por resultados eficientes. Mudança de postura e comprometimento são tarefas difíceis de serem implementadas, principalmente no setor público que ainda mantém um forte vínculo com o modelo burocrático, excessivamente formalista, rígido e hierarquizado.

Dadas as dificuldades desta implementação, a Organização e seus gestores precisam estar conscientes de que o modelo burocrático teve sua importância e cumpriu com seu papel no passado, tornando-se obsoleto na gestão pública atual, que busca a eficiência através de ações estratégicas direcionadas à potencialização do conhecimento organizacional e de políticas de valorização dos servidores.

Esta tendência de Administração Pública Gerencial representa significativo avanço na gestão pública de todas as Pró-Reitorias que compõem a Universidade Federal do Paraná. Entretanto, a PROGEPE, por ser uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, tem uma responsabilidade ainda maior, já que responde pelas demandas de qualificação e valorização dos servidores técnicos administrativos e docentes de toda Universidade.

Porém, não basta dispor de um sistema informatizado, sem que os servidores que alimentam o sistema não estejam devidamente capacitados para executar estas tarefas. É preciso realizar um trabalho conjunto de sistema de informatização e qualificação de servidores, que permita transformar o conhecimento pessoal/individual em conhecimento Organizacional.

Nesse sentido, BARROS et al 2008:

O problema, portanto, não está na tecnologia, mas sim na falta de pessoas habilitadas e estruturas organizacionais adequadas para tratar de dados e informações a fim de transformá-las em conhecimento.

O trabalho deve focar na identificação dos motivos que impedem a alimentação adequada do sistema de informação, independentemente do setor, pois, a deficiência concentra-se na inexistência de um planejamento global, que priorize como objetivo final um sistema atualizado e seguro para consulta.

Segundo TEIXEIRA FILHO, 2002:

Existe uma tendência, já há alguns anos, de uso de tecnologia da internet para facilitar a comunicação, criar sistemas de informações mais abertos e interoperáveis, reduzir o ciclo de desenvolvimento e criar interfaces mais amigáveis com os usuários finais. Mas hoje, na maioria dos casos de organizações públicas brasileiras, ainda se está no nível da mudança tecnológica. Ainda não se tem mudança profunda, nem de processos de trabalho, nem de gerenciamento, nem na cultura organizacional.

A partir de um planejamento global, onde os servidores são adequadamente treinados para desempenharem suas funções, e a definição de metas claras que a Instituição pretende atingir, é possível realizar um trabalho efetivo que organize o conhecimento organizacional a favor da comunidade acadêmica.

A aceitação de mudanças pelos servidores que compõem a Organização pode ocorrer de diferentes maneiras. Algumas podem aceitar positivamente as

mudanças e adotar uma postura proativa, quando movidos pelos argumentos dos Gestores. Outros podem comportar-se negativamente, quando há simplesmente a imposição pela mudança, sem explicitar sua importância na dinâmica da administração pública eficiente que se deseja alcançar.

Nesse contexto observa BARROS et al 2008:

O setor público sofre crise de eficácia e legitimidade, que está ligada à sua incapacidade de atender às demandas dos cidadãos. Incapacidade esta causada pelo descompasso entre Estado e sociedade, pelo qual o modus operandi do setor público volta-se para si mesmo, agindo de forma fria e impessoal, descompromissada e com elevada resistência a mudanças.

Trata-se de um trabalho que envolve a conscientização dos servidores envolvidos na rotina administrativa e que dão suporte ao sucesso do resultado esperado com a informatização das informações.

Para PEREIRA, 1998:

A política de recursos humanos na administração pública tem como uma de suas características a estabilidade. Ela foi criada para proteger os servidores públicos em situações como mudanças de governo, que, além de destituírem os portadores dos cargos de direção, demitiam funcionários comuns. No entanto, essa estabilidade gera custos, que impede à adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades de serviço, ao mesmo tempo em que inviabiliza a implantação de um sistema de administração pública eficiente baseado em um sistema de incentivos e punições.

Demonstrar aos servidores envolvidos na rotina administrativa as vantagens e benefícios que o sistema com dados atualizados podem proporcionar no dia-a-dia de cada setor é uma forma prática de assegurar a adesão e compromisso dos envolvidos, pois, o resultado final será a redução de trabalho e tempo dedicados aos processos.

Não é o caso de impor ordens de serviço para atingir as metas definidas, mas de compartilhar interesses em dispor de um serviço público de qualidade que minimize custo/trabalho e maximize resultados.

7. RESULTADO ESPERADO

Implementadas as medidas previstas em um planejamento global que envolva a conscientização, qualificação e treinamento dos servidores, o sistema SIGEPE torna-se uma ferramenta de grande importância, pois, permitirá que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realize um trabalho compatível às expectativas demandadas pela comunidade acadêmica.

Além de agilizar a tramitação de muitos processos, permitirá ainda a eliminação de processos que busquem informações disponíveis no sistema, e que poderão ser acessadas diretamente pelo interessado.

Com a contínua alimentação e armazenamento de dados, o trabalho dos servidores se limitará à simples consulta no sistema, tornando-se desnecessária a solicitação de pastas funcionais no Setor de Arquivos (DAP/SAM).

Inserir todas as informações da pasta funcional no sistema é uma tarefa difícil e de longo prazo, porém, inserir as novas informações diariamente geradas no sistema facilitará o trabalho futuro, que deve ser repensado no presente, a partir de um planejamento global e de uma política gerencial com vistas para o futuro.

8. CONCLUSÃO

Todos os fatores acima descritos para se alcançar um serviço público de qualidade, requer além de investimentos em tecnologia e pessoal, uma visão de organização planejada.

Para tanto, é preciso que a cada mudança de dirigentes (Reitor, Pró-Reitores, Diretores, etc) não haja alteração no rumo das ações, pois, os interesses públicos e institucionais devem prevalecer sobre os interesses pessoais e políticos.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Hélio G; BARROS, Cristina C. **A criação do conhecimento na administração pública**. In: CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2003, São Paulo.

GABARDO, Emerson, **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002.

MARCELLINO JUNIOR, Julio César, **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. Florianópolis: Habitus, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

PEREIRA, Luiz C. B. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP, 1998.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, REIS, Dácio Roberto; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CARVALHO, Hélio Gomes; SUS, Jane Alves Lopes; FERRARI, João Vicente; SKROBOT, Luiz Cláudio; XAVIER, Suzete Arent de Paula. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Ed. UFPR, 2008.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Perspectivas em gestão do conhecimento**. Disponível em: [HTTP://www.informal.com.br/artigos.html](http://www.informal.com.br/artigos.html).