



## A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO SOBRE OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFAL

Amanda Cavalcante da Silva<sup>1</sup>

Aylla Kaline Silva Oliveira<sup>2</sup>

Nilson Cíbério de Araújo Leão, Dr.<sup>3</sup>

Rodrigo Cesar Reis de Oliveira, Dr.<sup>4</sup>

### Resumo

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais vetores de modernização da administração pública, promovendo eficiência, transparência e sustentabilidade. Este estudo analisa a contribuição da digitalização dos processos de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), implementados via Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), para a sustentabilidade organizacional. A pesquisa adota uma abordagem de métodos mistos, de natureza descritiva e exploratória, configurando-se como um estudo de caso único. Foram utilizadas análises documental e quantitativa de dados secundários, complementadas por entrevistas semiestruturadas com servidores-chave. A fundamentação teórica articula a Transformação Digital (TD) e o modelo do Tríplice Resultado (Triple Bottom Line – TBL), abrangendo as dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade. Os resultados demonstram que a digitalização dos processos administrativos na UFAL contribui significativamente para a sustentabilidade ambiental e para a dimensão econômica/operacional. Contudo, os ganhos de eficiência processual revelam-se desiguais, evidenciando a necessidade de ajustes na cultura organizacional e nos fluxos de trabalho. Conclui-se que a TD, quando estrategicamente integrada à gestão pública, transcende a inovação tecnológica, consolidando-se como instrumento de responsabilidade socioambiental e fortalecimento institucional nas Instituições de Ensino Superior (IES).

**Palavras-chave:** Transformação digital. Sustentabilidade organizacional. Governo digital. Universidade Federal de Alagoas.

### Abstract

Digital transformation has become one of the main drivers of modernization in public administration, promoting efficiency, transparency, and sustainability. This study analyzes the contribution of the digitalization of performance evaluation processes at the Federal University of Alagoas (UFAL), implemented through the Integrated System of Assets, Administration, and Contracts (SIPAC), to organizational sustainability. The research adopts a mixed-methods

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP/UFAL, Campus A.C. Simões, Maceió – AL. ORCID: 0009-0003-4362-696X. amanda.silva@progep.ufal.br

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP/UFAL, Campus A.C. Simões, Maceió – AL. ORCID: 0009-0002-7220-5905. ayllakaline@hotmail.com

<sup>3</sup> Professor do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC)/UFAL, Campus AC Simões, Maceió - AL. ORCID: [0000-0001-9716-1465](https://orcid.org/0000-0001-9716-1465). [nilson.araujo@feac.ufal.br](mailto:nilson.araujo@feac.ufal.br)

<sup>4</sup> Professor do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC)/UFAL, Campus AC Simões, Maceió - AL. ORCID: [0000-0002-8423-2057](https://orcid.org/0000-0002-8423-2057). [rodrigo.oliveira@feac.ufal.br](mailto:rodrigo.oliveira@feac.ufal.br)



approach, descriptive and exploratory in nature, configured as a single case study. Documentary and quantitative analyses of secondary data were conducted, complemented by semi-structured interviews with key staff members. The theoretical framework integrates Digital Transformation (DT) and the Triple Bottom Line (TBL) model, encompassing the economic, environmental, and social dimensions of sustainability. The results show that the digitalization of administrative processes at UFAL contributes significantly to environmental sustainability and as well as to the economic/operational dimension. However, the efficiency gains in processes are uneven, highlighting the need for adjustments in organizational culture and workflows. It is concluded that DT, when strategically integrated into public management, goes beyond technological innovation, establishing itself as an instrument of socio-environmental responsibility and institutional strengthening in Higher Education Institutions (HEIs).

**Keywords:** Digital transformation. Organizational sustainability. Digital government. Federal University of Alagoas.

## 1. INTRODUÇÃO

A revolução digital, impulsionada pelos avanços da internet, tem sido o principal fenômeno de reconfiguração da sociedade, mudando profundamente a forma de viver e interagir. Dentro desse contexto, o conceito de transformação digital surge como uma extensão, que, embora signifique amplamente as mudanças históricas da adoção de tecnologias, é usado especificamente para designar as transformações nas estruturas organizacionais, sociais e econômicas das instituições do Estado e das corporações privadas nas últimas duas décadas (Brito, 2025).

Na esfera pública, a Transformação Digital (TD) tem sido o pilar de políticas do Governo Digital, fomentando a simplificação administrativa, o aumento da eficiência, a transparência e, fundamentalmente, a sustentabilidade no uso dos recursos públicos (Brito, 2025). A digitalização no setor público é legalmente suportada e impulsionada por marcos regulatórios, como a Lei nº 14.129/2021, que institui princípios e regras para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública, e o Decreto nº 12.069/2024, que promove a adoção de serviços digitais que favoreçam a simplificação, a economicidade, a transparência e a sustentabilidade ambiental.

Impulsionada pelas políticas federais de transformação digital e pela necessidade de otimizar seus recursos, a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) tem empreendido esforços significativos na digitalização de seus processos administrativos. A migração de fluxos manuais e baseados em papel para plataformas eletrônicas, como o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), instituído pela Portaria GR Nº 1.286, de 30 de dezembro de 2022, representa um marco na sua jornada de transformação digital. Especificamente, a adoção do processo eletrônico para as atividades de avaliação de desempenho é um exemplo pragmático da digitalização, servindo como alicerce operacional para a modernização da gestão de pessoas e para o alinhamento com os princípios de sustentabilidade (UFAL, 2022).

A avaliação de desempenho, aqui considerada, é a prevista na Lei nº 8.112/1990 e assume duas dimensões: a avaliação para fins de estágio probatório, agora regulamentada pelo Decreto nº 12.374/2025, que culmina na estabilidade; e a avaliação que culmina na progressão por mérito, orientada pela Lei nº 11.091/2005 e Medida Provisória nº 1.286/2024, para os Técnico-Administrativos em Educação.

Nesse panorama, a presente pesquisa busca investigar a contribuição dessa iniciativa. Assim, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma a digitalização da



documentação e a eliminação do suporte físico nos processos administrativos de avaliação de desempenho da UFAL impacta a sustentabilidade organizacional, com ênfase nas implicações ambientais e de eficiência operacional?

O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição da implementação do processo eletrônico (SIPAC) na avaliação de desempenho da UFAL para a sustentabilidade organizacional.

A relevância deste estudo reside na sua capacidade de mensurar os resultados concretos de uma política de Governo Digital no contexto de uma IES, fornecendo evidências de que a TD não é apenas um fator de modernização tecnológica, mas uma alavanca fundamental para a responsabilidade socioambiental e a eficiência na gestão pública.

## **2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DIGITALIZAÇÃO**

A Transformação Digital (TD) tem avançado nas organizações e na sociedade, integrando tecnologias em diversos setores e reconfigurando o modo de viver e trabalhar. Embora seja fonte de ganhos em eficiência e inovação, é crucial que esse avanço se dê de forma sustentável e inclusiva. A TD, em sua acepção mais abrangente, transcende a mera incorporação de ferramentas, mas representa um processo profundo e uma mudança paradigmática na forma como as organizações operam e criam valor. Essa natureza é essencialmente estratégica e cultural, pois demanda que a liderança revise integralmente o modelo de negócios e promova o desenvolvimento de novas mentalidades e competências nos colaboradores, assegurando que as tecnologias digitais gerem, de fato, valor e eficiência (Oliveira et al., 2023; Rogers, 2017; Vial, 2019).

Apesar da promoção da TD como motor de modernização e proximidade com o cidadão, a sua aplicação no setor público brasileiro enfrenta profundos desafios. Há uma dificuldade em consolidar um conceito preciso e coerente, o que frequentemente resulta em abordagens fragmentadas e restritivas, que reduzem a Transformação Digital à simples digitalização de serviços. Essa indefinição conceitual, somada à pressão por eficiência e austeridade, impõe ao governo o constante desafio de reestruturar suas práticas e estruturas de forma eficaz, sem que as demandas sociais complexas sejam plenamente atendidas (Brito, 2025; TCU, 2022).

Essa reestruturação exige, no nível operacional, a digitalização, que é a conversão de informações e processos do formato físico para o digital. Para Gresele et al. (2024), esse processo gradual e essencial em sistemas é crucial para preparar instituições e estudantes para um futuro mais sustentável, ao enfrentar questões contemporâneas de eficiência e uso de recursos. É neste panorama de imperativos tecnológicos, sociais e ambientais que as Instituições de Ensino Superior (IES), como a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), estão inseridas e impulsionadas para a mudança.

A gestão documental visa garantir que as informações sejam tratadas com eficiência, segurança e transparência, em conformidade com os princípios da administração pública, como publicidade, legalidade e preservação do patrimônio. O surgimento de inovações tecnológicas e o volume crescente de documentos impulsionaram a necessidade de ações administrativas focadas na gestão de arquivos. Por meio de uma gestão documental eficaz, a informação pode ser recuperada de forma rápida, econômica e eficiente, otimizando recursos físicos, materiais e humanos (Rodrigues, 2013).

No ambiente das IES, a TD é crucial para a gestão eficiente e o cumprimento de sua função social. A aplicação de sistemas como o SIPAC na avaliação de desempenho, por exemplo, não apenas desburocratiza, mas alinha a gestão interna com as expectativas contemporâneas de agilidade e transparência na prestação de serviços públicos (SANTOS, 2022).



### 3. SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade organizacional emergiu como um imperativo estratégico para todos os tipos de instituições, demandando o equilíbrio de sua performance nas dimensões social, ambiental, econômica e operacional, no longo prazo. Essa abordagem holística é fundamentalmente ancorada na teoria do Tríplice Resultado (Triple Bottom Line – TBL), originalmente formulada por John Elkington, que redefiniu o sucesso corporativo, indo além da métrica financeira, e atualmente é visto como um pilar de viabilidade institucional de longo prazo (Felsberger et al., 2020; Borsatto et al., 2023). Na esfera pública, essa demanda converge com as diretrizes do Governo Digital, que buscam a simplificação administrativa, o aumento da eficiência e a responsabilidade no uso dos recursos.

Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) assumem um papel triplo na promoção da sustentabilidade: como agentes de formação, de pesquisa e, crucialmente, como organizações que devem incorporar práticas sustentáveis em sua própria gestão, baseando-se no tripé de medição.

O TBL representa uma evolução na literatura de gestão, ao deslocar o foco exclusivo no *shareholder value* (valor para o acionista) para o conceito de valor compartilhado (*shared value*), no qual o desempenho financeiro se torna indissociável da responsabilidade social e ambiental (Porter; Kramer, 2011). Embora o TBL seja o alicerce, o debate contemporâneo, impulsionado pela agenda ESG, busca refinar métricas que permitam a real avaliação e integração desses três pilares (GRI, 2023). Assim, o Quadro 1 sintetiza a aplicação da Sustentabilidade Holística e do TBL no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES).

Quadro 1 – Sustentabilidade Organizacional: O Tríplice Resultado (TBL)

Dimensão / Conceito	Descrição e Fundamentos Teóricos	Exemplos Aplicados às IES (caso UFAL)
Sustentabilidade Holística	Integra desempenho econômico, ambiental e social, buscando valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011; Elkington, 1998; IBM, 2023).	UFAL mede eficiência administrativa e impactos ambientais e sociais decorrentes da digitalização (ex.: SIPAC, SEI).
Tripé da Sustentabilidade (TBL)	Modelo Triple Bottom Line: equilíbrio entre Pessoas, Planeta e Prosperidade (Elkington, 1998; WBCSD, 2022).	Alinha ganhos operacionais (Art. 5º, I-III) e ambientais (Art. 5º, IV) da Portaria UFAL com objetivos sociais.
Síntese Interpretativa	O TBL orienta o planejamento institucional, garantindo que as dimensões econômica, social e ambiental sejam avaliadas conjuntamente.	—

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Elkington (1998), Porter e Kramer (2011), IBM (2023), WBCSD (2022) e Portaria UFAL, Art. 5º.

Conforme demonstrado, a Sustentabilidade Organizacional exige que o sucesso seja avaliado por meio de uma lente tripartida. Para fins de operacionalização e mensuração no contexto da administração pública, é crucial detalhar a função e os desdobramentos de cada um

dos pilares do TBL. O Quadro 2, a seguir, especifica o Foco Principal de cada dimensão e sugere Indicadores aplicáveis, estabelecendo a base para a metodologia de análise da digitalização na UFAL.

Quadro 2 – Os Pilares do Tripé da Sustentabilidade

Pilar	Foco Principal	Exemplos Práticos nas IES	Indicadores Sugeridos
Econômico / Operacional	Eficiência, inovação e economicidade (SEBRAE, 2024; HBR, 2023).	Sistemas digitais reduzem custos e tempo de tramitação.	Redução de custos; tempo médio de tramitação; eficiência energética.
Ambiental	Minimização de impactos e economia de recursos (UNESCO, 2024; ScienceDirect, 2023).	Substituição de impressos por processos eletrônicos.	Consumo médio de papel e energia; taxa de processos digitais.
Social	Inclusão, equidade e bem-estar (ONU, 2024; OECD, 2023).	Capacitação digital e acessibilidade.	Servidores capacitados; acessibilidade digital; satisfação de usuários.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Sebrae (2024), HBR (2023), UNESCO (2024), ScienceDirect (2023), ONU (2024) e OECD (2023).

A análise dos pilares do TBL, detalhada nos quadros 1 e 2, demonstra que a Sustentabilidade Organizacional exige uma gestão integrada que vai além da economicidade (Profit), atingindo as dimensões social (People) e ambiental (Planet). No contexto do presente estudo, a Digitalização é o vetor que une esses imperativos, pois a eliminação do suporte físico nos processos de avaliação de desempenho atua simultaneamente na dimensão Ambiental (economia de papel) e na Econômico-Operacional (eficiência do SIPAC). Desta forma, o desafio reside em mapear e formalizar essa relação, configurando a convergência entre a Transformação Digital e a Sustentabilidade no ambiente acadêmico.

Quadro 3 – Convergência da Transformação Digital (TD) e Sustentabilidade nas IES

Dimensão	Descrição e Fundamentos Teóricos	Aplicação Prática (caso UFAL)	Indicadores Sugeridos
Transformação Digital (TD)	Uso estratégico de tecnologias para eficiência e sustentabilidade (UNESCO, 2024; Springer, 2023).	SIPAC e sistemas eletrônicos reduzem consumo e ampliam sustentabilidade ambiental.	Grau de digitalização; eficiência pós-TD; redução de recursos físicos.
Convergência TD + TBL	TD e TBL integram inovação e sustentabilidade,	Governança digital sustentável – reduz recursos,	Integração de indicadores



	fortalecendo os ODS 9 e 12 (Springer, 2024; JISC, 2023).	umenta transparência e inclusão.	TBL; cumprimento dos ODS.
--	--	----------------------------------	---------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de UNESCO (2024), Springer (2023, 2024) e JISC (2023).

Conforme ilustrado no Quadro 3, a convergência entre a Transformação Digital e a Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) é um fenômeno multidimensional que, para ser eficaz, necessita de alinhamento estratégico entre a tecnologia e os objetivos organizacionais. O uso de sistemas como o SIPAC, portanto, serve como evidência de que a digitalização operacional é o caminho para alcançar tanto a eficiência na gestão de pessoas quanto a responsabilidade ambiental e o cumprimento da função social da UFAL. Esta fundamentação teórica, que articulou a TD, a Digitalização e o TBL como referencial de análise da gestão pública, estabelece o suporte necessário para o desenvolvimento dos procedimentos técnicos e empíricos detalhados no próximo capítulo, Procedimentos Metodológicos.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo adota uma abordagem de métodos mistos, com predominância da natureza qualitativa, visando compreender em profundidade o fenômeno da digitalização no contexto da gestão pública. Em termos de objetivo, a pesquisa é descritiva e exploratória, buscando detalhar as implicações do processo de digitalização na Universidade Federal de Alagoas (UFAL). A estratégia de pesquisa é definida como Estudo de Caso Único, por ser um fenômeno contemporâneo investigado em seu contexto real. O propósito central reside em analisar a contribuição da migração dos processos de avaliação de desempenho para o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) para a sustentabilidade organizacional da Universidade, sob a perspectiva do Tríplice Resultado (TBL).

A coleta de dados foi estruturada em duas fases, combinando fontes secundárias e primárias para validar os achados. A primeira fase consistiu na coleta de dados secundários e documentais. O *corpus* documental abrangeu documentos normativos federais (como a Lei nº 14.129/2021) e, em destaque, a Portaria nº 1.286/2022 – GR/UFAL, que regulamenta a adoção integral do processo eletrônico.

O cerne da análise quantitativa envolveu o levantamento de dados secundários no Setor de Avaliação e Desempenho (SAD/PROGEP), com levantamento de consumo de papel e impressões, o tempo médio de tramitação dos processos de progressão por mérito, e capacitação promovidas para aos servidores para a digitalização dos processos. O acesso aos dados internos do SAD foi autorizado mediante o processo administrativo nº 23065.034648/2025-97, direcionado ao setor.

A segunda fase incorporou a coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas, o que confere ao estudo uma natureza de métodos mistos. Esta etapa se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão dos resultados mistos observados na dimensão Econômica/Operacional, onde a fluidez processual não se aperfeiçoou com a digitalização, e de obter percepções sobre a dimensão Social, dada a ausência de dados secundários de satisfação dos usuários. Para tanto, foram selecionados dois servidores-chave, um do SAD/PROGEP e outro do Núcleo de Tecnologia da UFAL - NTI, cuja expertise agregou ao trabalho informações relevantes para entender o fenômeno.

O tratamento dos dados será misto. A análise qualitativa será realizada por meio da Análise de Conteúdo Temática (Bardin, 2016) dos documentos regulatórios e operacionais, bem como das transcrições das entrevistas. Esta análise permitirá identificar e categorizar os



elementos centrais relacionados à Sustentabilidade Ambiental, Eficiência Operacional e Sustentabilidade Social. A análise quantitativa utilizará a análise comparativa dos dados levantados de consumo e tempo. Este procedimento metodológico visa confrontar a teoria do TBL com a prática da gestão na UFAL, validando o impacto da digitalização e relacionando-o diretamente às dimensões da sustentabilidade organizacional.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção tem por objetivo analisar os resultados obtidos a partir dos dados coletados sobre a digitalização dos processos de avaliação de desempenho na Universidade Federal de Alagoas (UFAL). A análise busca verificar em que medida a transformação digital, materializada pela adoção do processo eletrônico via SIPAC, tem contribuído para a sustentabilidade organizacional e para o aprimoramento da gestão pública universitária. Assim, este capítulo relaciona os achados empíricos aos pressupostos teóricos que fundamentam a pesquisa, permitindo compreender os impactos práticos da digitalização no contexto institucional da UFAL.

O ano de 2023 representou um marco significativo no processo de Transformação Digital da UFAL, em virtude da implementação integral do processo eletrônico, conforme estabelecido pela Portaria nº 1.286/2022. A partir de 1º de fevereiro de 2023, tornou-se obrigatório que todos os documentos e processos administrativos produzidos na instituição fossem realizados exclusivamente em formato eletrônico, por meio do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Consequentemente, todas as avaliações de desempenho dos servidores passaram a ser emitidas digitalmente a partir dessa data.

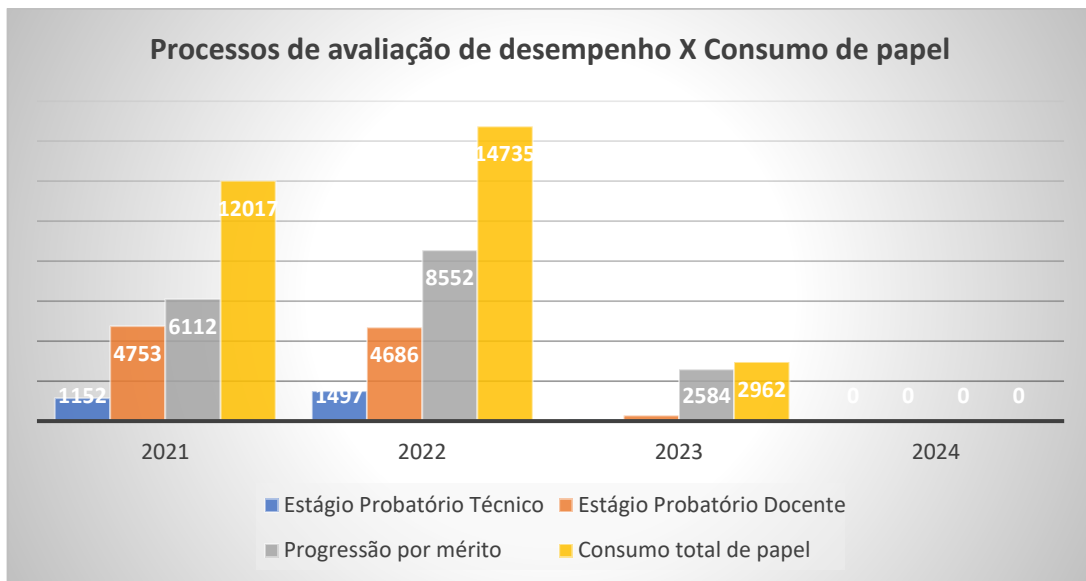
Com base nesse contexto, a análise dos dados foi estruturada segundo as três dimensões do modelo TBL. Para cada dimensão, foram coletadas e analisadas as seguintes informações:

- **Dimensão Ambiental:** consumo de folhas de papel e número de impressões relacionadas aos processos de avaliação de desempenho, considerando o período de 2021 a 2024, marco em que se encerra a utilização de papel para abertura desses processos;
- **Dimensão Econômica/Operacional:** tempo médio, em dias, de tramitação dos processos de progressão por mérito, da emissão inicial até o retorno ao Setor de Administração de Desempenho (SAD), comparando os períodos de agosto a novembro de 2022 (processos físicos) e de agosto a novembro de 2024 (processos eletrônicos);
- **Dimensão Social:** ações de capacitação ofertadas aos servidores, especialmente aquelas voltadas à digitalização dos processos e ao uso do SIPAC.

A análise integrada dos dados permite compreender, de forma abrangente, os efeitos da transformação digital sobre a sustentabilidade institucional da UFAL. Nesse contexto, busca-se evidenciar tanto os ganhos alcançados, em termos de eficiência, economicidade e mitigação de impactos ambientais, quanto os desafios ainda existentes, especialmente no que tange à adaptação cultural e à consolidação de novas práticas organizacionais no âmbito da administração pública universitária.



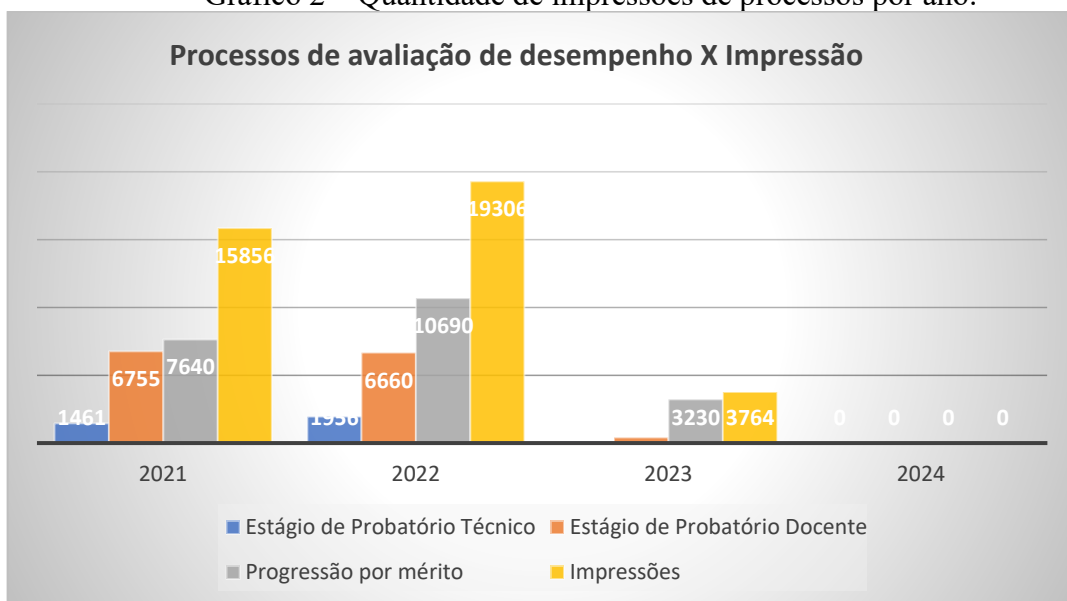
Gráfico 1 – Consumo de papel por ano:



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos relatórios anuais do SAD/PROGEP.

O Gráfico 1 apresenta a evolução do consumo de papel utilizado nos processos de avaliação de desempenho dos servidores da UFAL. Observa-se que os valores registrados representam estimativas mínimas, uma vez que não foram contabilizados documentos comprobatórios opcionais anexados pelos servidores, tais como certificados de cursos, declarações de participação em eventos e registros de produtividade. Além disso, os dados consideram apenas o fluxo processual até o Setor de Administração de Desempenho (SAD), havendo ainda tramitações posteriores até o arquivamento final do processo, nas quais também são produzidos e incluídos documentos adicionais. Assim, é plausível supor que o consumo real de papel seja superior ao apresentado.

Gráfico 2 – Quantidade de impressões de processos por ano:



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos relatórios anuais do SAD/PROGEP.



O Gráfico 2 evidencia a quantidade de impressões realizadas para os processos de avaliação de desempenho no mesmo período analisado. Tal indicador segue o mesmo padrão interpretativo do consumo de papel, apresentando estimativas subdimensionadas em função das limitações já descritas. Ambos os gráficos, contudo, permitem observar uma tendência clara de redução no uso de papel e impressões a partir da implementação integral do processo eletrônico via SIPAC, em 2023, reforçando o impacto positivo da transformação digital na dimensão ambiental da sustentabilidade organizacional da UFAL.

Ao longo do período de 2021 a 2023, foram consumidas aproximadamente 29.714 folhas de papel apenas nos processos de avaliação de desempenho da UFAL. Considerando que a migração para o formato eletrônico eliminou a necessidade de impressão desses documentos, evidencia-se um impacto ambiental positivo, expresso na redução do uso de papel, insumos e energia elétrica. Essa mudança está em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e pela Portaria nº 1.286/2022, consolidando-se como um indicador central da dimensão ambiental do modelo TBL. Assim, a digitalização dos processos administrativos revela-se uma prática efetiva de sustentabilidade institucional.

A eliminação do papel, contudo, também produz efeitos expressivos na dimensão econômica/operacional, uma vez que a impressão de documentos implica custos adicionais com insumos como toner, energia elétrica e manutenção de impressoras. No período analisado, foram registradas pelo menos 38.926 impressões, conforme ilustrado no Gráfico 2, o que demonstra a economia potencial decorrente da adoção do processo eletrônico. Além de contribuir para a racionalização de gastos, a digitalização favorece a eficiência operacional, ao reduzir etapas manuais e dependências de fluxos físicos de documentos.

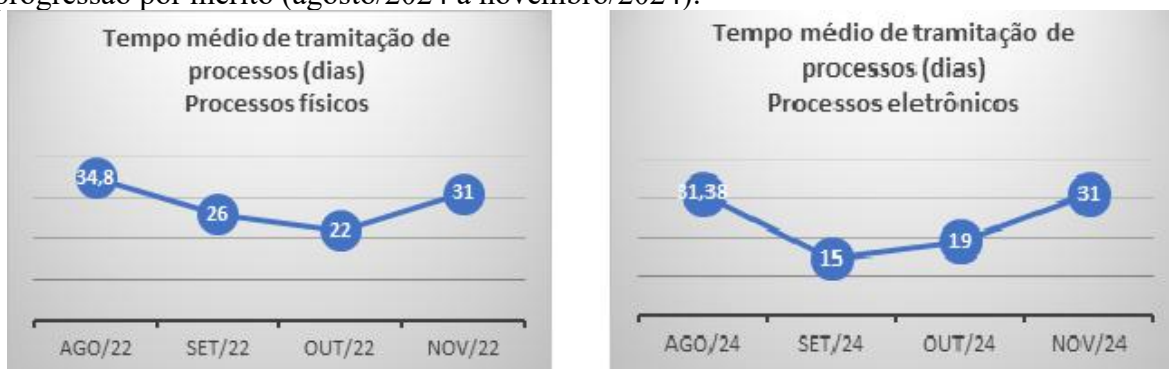
Para a análise referente ao tempo médio de tramitação dos processos de avaliação de desempenho, foram considerados os intervalos entre a emissão e o retorno dos processos ao Setor de Administração de Desempenho (SAD). Optou-se por utilizar como referência os processos de progressão por mérito, uma vez que apresentam um fluxo processual mais estável, com menor número de atores e setores envolvidos, o que tende a resultar em tramitações mais céleres. Essa escolha também se justifica por esses processos implicarem diretamente em alterações na carreira do servidor, conforme disposto na Lei nº 11.091/2005 e na Medida Provisória nº 1.286/2024.

Outro recorte metodológico adotado consistiu em restringir a análise aos processos de servidores lotados nas unidades de ensino e campi de Arapiraca, Delmiro Gouveia, Palmeira dos Índios, Penedo e Santana do Ipanema. Essa delimitação foi motivada pelos custos financeiros e operacionais adicionais decorrentes do deslocamento físico entre as unidades e a sede administrativa, o que poderia interferir no tempo total de tramitação. Para o cálculo das médias, foram excluídos valores extremos, desconsiderando-se processos cuja tramitação ultrapassou 60 dias, a fim de evitar distorções estatísticas.

Os Gráficos 3 e 4 apresentam o tempo médio de tramitação dos processos de progressão por mérito, já com a exclusão dos valores extremos. Observa-se que, embora a digitalização tendesse a promover maior eficiência e agilidade no retorno dos processos, tal expectativa não se confirmou integralmente. Verifica-se, por exemplo, que a maior média de tramitação ocorreu em dezembro de 2023, período em que o processo já se encontrava totalmente digitalizado, enquanto a menor média foi registrada em dezembro de 2022, quando ainda se tratava de processo físico. Esse resultado sugere que a mera adoção tecnológica não é suficiente para assegurar ganhos imediatos de eficiência, sendo necessária a consolidação de mudanças culturais e organizacionais que sustentem o uso efetivo das novas ferramentas digitais.

Gráfico 3 - Tempo médio de tramitação de processos de avaliação de desempenho para progressão por mérito (agosto/2022 a novembro/2022):

Gráfico 4 - Tempo médio de tramitação de processos de avaliação de desempenho para progressão por mérito (agosto/2024 a novembro/2024):



Fonte: Elaborado pelos autores com base nas planilhas mensais do SAD/PROGEP e no sítio eletrônico do SIPAC.

No período analisado, observa-se uma leve melhora na fluidez processual, evidenciada pela redução no tempo médio de tramitação dos processos de avaliação de desempenho. Essa tendência indica avanços na eficiência operacional, com retorno mais ágil dos processos ao Setor de Administração de Desempenho (SAD). A exceção ocorreu no mês de novembro, quando as médias entre os períodos de processos físicos e eletrônicos se mantiveram equivalentes, sugerindo que a transformação digital ainda se encontrava em fase de consolidação. Tais resultados refletem a dimensão operacional do modelo TBL, reforçando a necessidade de aprimoramento contínuo dos fluxos de trabalho e da gestão de processos digitais.

Ainda no âmbito dessa dimensão, destaca-se a redução de custos indiretos associados ao transporte de processos físicos e à mobilização de recursos humanos envolvidos nessa logística. A eliminação do trâmite presencial e a adoção de fluxos eletrônicos contribuíram para a racionalização de tempo e insumos, além de reduzir a dependência de atividades repetitivas e de baixo valor agregado, reforçando a eficiência e a sustentabilidade da administração universitária.

No que se refere à dimensão social, a UFAL incorporou em seus normativos institucionais (UFAL, 2022; CONSUNI, 2023) a previsão de capacitação contínua dos servidores, tanto para atender às demandas administrativas quanto para fomentar o uso do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Essa iniciativa tem papel estratégico na consolidação da cultura de transformação digital, promovendo a inclusão, o acesso remoto e a democratização das informações, elementos fundamentais para a sustentabilidade social no serviço público.

Em 2022, a universidade promoveu ações formativas voltadas ao uso do SIPAC, com amplo alcance institucional, contemplando a formação de 12 turmas de servidores. Em continuidade, foi ofertada uma nova capacitação voltada à Digitalização de Processos na UFAL (UFAL, 2025), com foco no aprofundamento das práticas de gestão digital. Essas ações evidenciam o comprometimento da instituição com a qualificação do corpo técnico-administrativo, reconhecendo que a transformação digital não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas envolve a mudança de mentalidade organizacional e o fortalecimento das competências digitais como pilares da sustentabilidade institucional.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS



Para avaliar a contribuição da digitalização para a sustentabilidade organizacional da UFAL, a pesquisa ancora-se no modelo do Tríplice Resultado (TBL), proposto originalmente por John Elkington (1998), que sugere que o desempenho de uma organização deve ser medido de forma abrangente, considerando não apenas o resultado econômico, mas também seus impactos ambientais e sociais, definindo assim a sustentabilidade em sentido amplo.

Sob a ótica dos referenciais teóricos da Transformação Digital e do TBL, a análise dos dados da UFAL revela que a digitalização dos processos de avaliação de desempenho apresenta impactos heterogêneos, ou seja, não uniformes, nos pilares da sustentabilidade organizacional.

Na dimensão ambiental, observa-se que a implementação integral do processo eletrônico, regulamentada pela Portaria nº 1.286/2022, resultou em ganhos expressivos para o meio ambiente, especialmente pela eliminação do uso de papel nos processos de avaliação de desempenho. A redução significativa no consumo de insumos, como papel e energia elétrica, configura-se como um indicador central de sustentabilidade ambiental, em conformidade com os preceitos da Instrução Normativa nº 10/2012, da Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e das políticas de gestão universitária voltadas à ecoeficiência.

Com isso, a digitalização posiciona a UFAL como um agente de responsabilidade socioambiental no setor público, promovendo o aprimoramento de práticas de governança sustentável (BRASIL, 2009; TCU, 2020) e validando o modelo TBL como um referencial robusto para a gestão integrada em Instituições de Ensino Superior (IES) (Jacobi, 2005).

Na dimensão econômica/operacional, os resultados se mostram ambíguos. Por um lado, a eliminação do papel e a consequente redução de impressões geram impactos positivos na economicidade institucional, reduzindo despesas com insumos como toner, papel, energia elétrica e manutenção de impressoras, e com a logística de transporte de documentos físicos. Assim, a digitalização cumpre o papel de otimizar fluxos internos e racionalizar custos, atendendo aos indicadores de eficiência administrativa e sustentabilidade financeira (UFAL, 2022; Elkington, 1998).

Por outro lado, ao comparar o tempo médio de tramitação dos processos de progressão por mérito entre os períodos de 2022 (processos físicos) e 2024 (processos eletrônicos), observa-se uma melhora discreta, porém não linear, na fluidez processual. Em novembro, por exemplo, as médias de ambos os períodos mantiveram-se equivalentes, indicando que a Transformação Digital vai além da mera conversão de formato, exigindo revisões mais profundas na cultura organizacional, nas práticas de gestão e nos fluxos administrativos para gerar valor e eficiência efetivos.

Esses resultados reforçam que a tecnologia, isoladamente, não garante a maturidade digital das instituições. É necessário o desenvolvimento de competências gerenciais e colaborativas, bem como a consolidação de processos integrados e participativos, para que a inovação tecnológica se traduza em ganhos sustentáveis de desempenho (Brito, 2025; TCU, 2020).

Na dimensão social, a contribuição da digitalização manifesta-se principalmente na promoção da inclusão digital e do desenvolvimento profissional. A UFAL incorporou em seus normativos institucionais (UFAL, 2022; CONSUNI, 2023) a previsão de capacitação permanente dos servidores, tanto para atender às demandas administrativas quanto para o uso eficiente do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC).

Ainda em 2022, antes mesmo da obrigatoriedade do processo eletrônico, a instituição ofertou 12 turmas de capacitação sobre o uso do SIPAC, demonstrando caráter proativo na preparação de sua força de trabalho para a transição digital. Posteriormente, promoveu o curso “Digitalização de Processos na UFAL” (UFAL, 2025), ampliando a formação voltada ao domínio das ferramentas tecnológicas e à virtualização dos fluxos administrativos.



Essas ações contribuem para o fortalecimento da cultura da Transformação Digital, ampliando o acesso remoto aos documentos, a transparência e a participação interna, elementos essenciais da sustentabilidade social no serviço público (Jacobi, 2005; UNESCO, 2024). Assim, a digitalização na UFAL não apenas moderniza procedimentos, mas também empodera servidores, promove aprendizagem organizacional e fortalece o compromisso institucional com a inovação e a equidade digital.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

O presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição da digitalização dos processos de avaliação de desempenho na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) para a sustentabilidade organizacional, a partir do modelo do Tríplice Resultado (Triple Bottom Line – TBL).

Os resultados evidenciam que a digitalização na UFAL, viabilizada pela implantação do processo eletrônico por meio do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), consolidou-se como um fator de ganho expressivo na dimensão ambiental, ao reduzir de forma significativa o consumo de papel, energia e insumos correlatos. Além disso, promoveu o desenvolvimento digital dos servidores, contribuindo para a modernização institucional e o fortalecimento da cultura organizacional voltada à inovação. Essa iniciativa alinha-se às diretrizes do Governo Digital e reafirma a UFAL como agente de responsabilidade socioambiental no âmbito da administração pública.

Na dimensão econômica/operacional, a digitalização proporcionou ganhos de economicidade com a redução de custos logísticos e de insumos, além de demonstrar melhoras pontuais na fluidez processual. Contudo, os resultados também indicam que a simples adoção de tecnologias não garante, por si só, o aumento da eficiência administrativa. A efetividade da Transformação Digital (TD) depende de sua integração estratégica às práticas de trabalho, da revisão de fluxos operacionais e da consolidação de uma cultura voltada à inovação e à gestão orientada por processos (Brito, 2025).

A pesquisa também demonstra a pertinência do modelo TBL como referencial teórico-analítico para a avaliação dos impactos da Transformação Digital em Instituições de Ensino Superior (IES). O estudo contribui para o avanço da literatura ao apresentar evidências empíricas sobre os efeitos concretos de uma política de Governo Digital em uma universidade pública, confirmando o papel da TD como alavanca de sustentabilidade institucional.

Como limitações do estudo, destaca-se o recorte setorial da análise — restrito a um segmento da universidade — e a ausência de dados relacionados à satisfação dos usuários e à percepção social dos impactos da digitalização, o que limita a avaliação mais ampla da dimensão social da sustentabilidade.

Com base nas evidências coletadas e nas lacunas identificadas, recomenda-se o aprimoramento da gestão e da sustentabilidade organizacional na UFAL por meio de ações integradas. Primeiramente, é necessário aprimorar a eficiência operacional, realizando o mapeamento detalhado dos fluxos de trabalho e identificando os gargalos existentes nos setores com maior tempo de tramitação, com o objetivo de otimizar a fluidez processual e reduzir retrabalhos, em consonância com os princípios da gestão por processos.

Além disso, propõe-se a implantação de indicadores de satisfação e de acessibilidade digital (OECD, 2023), com a aplicação periódica de pesquisas de opinião junto aos servidores, de modo a mensurar a percepção sobre a usabilidade dos sistemas, o bem-estar digital e os efeitos das ações de capacitação. Por fim, destaca-se a importância de consolidar um programa permanente de capacitação digital, que integre o desenvolvimento de competências

**XIII CONASUM**

CONGRESSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DO SUL DE  
MATO GROSSO



**V CONFACAP**

CONGRESSO DA FACULDADE  
DE CIÊNCIAS APLICADAS E  
POLÍTICAS

tecnológicas à política de gestão de pessoas, fortalecendo a maturidade digital da instituição e promovendo maior equidade no acesso às ferramentas tecnológicas.

Dessa forma, conclui-se que a transformação digital na UFAL, via digitalização dos processos de avaliação de desempenho, transcende a modernização tecnológica e se consolida como um instrumento efetivo de sustentabilidade organizacional. O estudo revela que a implantação integral dos processos eletrônicos não apenas reduziu o consumo de recursos, mas também impulsionou uma mudança cultural direcionada à inovação e à responsabilidade socioambiental. Assim, a sustentabilidade nas IES depende de uma integração estratégica entre tecnologia, gestão e pessoas, em um processo contínuo de aprimoramento. A experiência da UFAL pode servir como referência para outras universidades federais que buscam alinhar a eficiência administrativa aos compromissos ambientais e sociais, consolidando o Governo Digital como vetor de desenvolvimento sustentável no setor público.



## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORSATTO, A. L.; BAGGIO, D. K.; BRUM, A. L. **Conceitos e definições do ESG – Environmental, social and corporate governance – no contexto evolutivo da sustentabilidade**. Desenvolvimento Em Questão, [S. l.], v. 21, n. 59, e13493, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.13493>. Acesso em: 30 out. 2025.

BRITO, A. P. de L. **Estado digital: análise crítica sobre indicadores de transformação digital e sua aplicação no setor público**. Brasília, DF: Ipea, abr. 2025. 50 p. (Texto para Discussão, n. 3097). DOI: <https://dx.doi.org/10.38116/td3097-port>. Acesso em 30 Out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br e institui a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, ed. 119, p. 9, 24 jun. 2024. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/D12069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12069.htm). Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.374, de 06 de fevereiro de 2025**. Dispõe sobre os critérios e os procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, para avaliação de desempenho de servidores ocupantes de cargo público efetivo durante o estágio probatório previsto no art. 20 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2025/decreto/D12374.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/D12374.htm). Acesso em: 1º Nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 1º Nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 1º Nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009**. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/112187.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112187.htm). Acesso em: 02 Nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, ed. 60, p. 3, 30 mar. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm). Acesso em: 30 out. 2025.



BRASIL. **Medida Provisória nº 1.286, de 31 de dezembro de 2024.** Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/24517>. Acesso em: 1º Nov. 2025.

BRASIL. **Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação.** Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012>. Acesso em: 04 Nov. 2025.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Portaria GR nº 1.286, de 30 de dezembro de 2022.** Regulamenta o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito da Universidade Federal de Alagoas – UFAL e dá outras providências. Boletim de Serviço Eletrônico, Maceió, AL, n. 2.766, 30 dez. 2022. [Republicada no Notícias UFAL em 03 jan. 2023]. Disponível em: [https://noticias.ufal.br/servidor/noticias/2023/1/a-partir-de-fevereiro-ufal-so-vai-tramitar-processos-de-forma-eletronica/portaria\\_1286\\_2022\\_gr\\_1.pdf/@download/file/PORTARIA\\_1286\\_2022\\_GR\\_\(1\).pdf](https://noticias.ufal.br/servidor/noticias/2023/1/a-partir-de-fevereiro-ufal-so-vai-tramitar-processos-de-forma-eletronica/portaria_1286_2022_gr_1.pdf/@download/file/PORTARIA_1286_2022_GR_(1).pdf). Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Resolução nº 43, CONSUNI/UFAL, de 08 de agosto de 2023.** Retifica dispositivos da resolução nº 60/2022- CONSUNI/UFAL que regulamentou o programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes, ocupantes de gerencial da UFAL. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/avaliacao/desempenho/tecnico-administrativo-1/resolucao-1/nova-resolucao-de-ad-resol-consuni-no-43-2023.pdf/view>. Acesso em: 1º Nov. 2025.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Resolução nº 37, CONSUNI/UFAL, de 11 de junho de 2008.** Aprova o programa de avaliação de desempenho do estágio probatório do servidor docente da UFAL. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/avaliacao/desempenho/tecnico-administrativo-1/resolucao-1/nova-resolucao-de-ad-resol-consuni-no-43-2023.pdf/view>. Acesso em: 1º Nov. 2025.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Resolução nº 03, CONSUNI/UFAL, de 09 de janeiro de 2006.** Dispõe sobre o sistema de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em estágio probatório da UFAL. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/avaliacao/estagio-probatorio/tecnico-administrativo/procedimento-de-avaliacao/view>. Acesso em: 1º Nov. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 2.004/2022** – Plenário. Relatório de Levantamento sobre a avaliação da qualidade do serviço público transformado digitalmente e sobre as iniciativas do governo federal para apoiar a transformação digital em estados e capitais brasileiras. Relator: Ministro Jorge Oliveira. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/doc/acordacompleto/2004/2022/Plen%C3%A1rio>. Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Manual de Auditoria Operacional.** 4. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual\\_auditoria\\_operacional\\_4\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual_auditoria_operacional_4_edicao.pdf). Acesso em: 02 Nov. 2025.



ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Oxford: Capstone Publishing, 1998. Disponível em: [https://www.academia.edu/42948589/Cannibals\\_with\\_Forks](https://www.academia.edu/42948589/Cannibals_with_Forks) Acesso em: 30 Out. 2025.

FELSBERGER, Andrea et al. **Digital transformation and sustainability: the triple bottom line.** Journal of Business Research, v. 119, p. 290-301, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.012>. Acesso em: 30 out. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GRESELE, W. D.; BARBOSA, A. A.; URDAN, A. T; CUNHA, J. A. C. **Estudo bibliométrico sobre transformação digital e sustentabilidade no ensino superior.** Anais do XII SINGEP-CIK – UNINOVE – São Paulo – SP – Brasil – 23 a 25 out. 2024. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2024. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/12singep/proceedings/arquivos/229.pdf>. Acesso em 27 Out 2025.

GRI. Universal Standards. **Amsterdam: Global Reporting Initiative**, 2023. [Publicação revisada, com aplicação a partir de 2023]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards>. Acesso em: 30 out. 2025.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Sustainability: The Next Competitive Advantage.** Boston: Harvard Business Publishing, 2023. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 31 out. 2025.

IBM. **What is the Triple Bottom Line (TBL)?** IBM – United States, 2023. Disponível em: <https://www.ibm.com/topics/triple-bottom-line>. Acesso em: 31 out. 2025.

JACOBI, Pedro Roberto. **Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 559-575, set./dez. 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/26349695\\_Educacao\\_ambiental\\_cidadania\\_e\\_sustentabilidade](https://www.researchgate.net/publication/26349695_Educacao_ambiental_cidadania_e_sustentabilidade). Acesso em: 02 Nov. 2025.

JISC. **Digital Sustainability in Tertiary Education: Trends, Challenges and Sector Insights.** Bristol: Joint Information Systems Committee (JISC), 2023. Disponível em: <https://www.jisc.ac.uk/reports/digital-sustainability-in-tertiary-education-trends-challenges-and-sector-insights>. Acesso em: 31 out. 2025.

OECD. **Digitalisation and Sustainability in Higher Education.** Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 31 out. 2025.

OLIVEIRA, B. X; PEREIRA, F. C. M; FIALHO, W. A. **Transformação digital: proposta de modelo teórico-analítico para geração de valor.** International Journal of Innovation - IJI, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-27, e23451, maio/ago. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/2023.23451>. Acesso em: 30 out. 2025.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value.** Harvard Business Review, v. 89, n. 1–2, p. 62-77, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 31 out. 2025.



RODRIGUES, A. C. Identificação como requisito metodológico para a gestão de documentos e acesso a informações na administração pública brasileira. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 64-80, 2013. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1395> Acesso em: 11 nov. 2025

ROGERS, D. L. **Transformação digital: uma estratégia de cinco domínios para liderar sua empresa na era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SANTOS, D. R.S. **Análise do Processo de Transformação Digital do Instituto Federal de Sergipe sob o enfoque da Carta de Serviços ao Usuário**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe (UFS), 2022. <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/15594>

SCIENCEDIRECT. **Environmental and Organizational Sustainability: New Directions and Practices**. Amsterdam: Elsevier, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 31 out. 2025.

SEBRAE. **Sustentabilidade nas Empresas: Tripé da Sustentabilidade**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 31 out. 2025.

SPRINGER. **Digital Transformation Towards Sustainability in Higher Education: State-of-the-Art and Future Research Insights**. *Environmental Development and Sustainability*, v. 26, n. 2, p. 1551-1572, 2024. DOI: 10.1007/s10668-022-02874-7. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-022-02874-7>. Acesso em: 31 out. 2025.

UNESCO. **Education for Sustainable Development and Digital Transformation**. Paris: UNESCO, 2024. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/education/sustainable-development>. Acesso em: 31 out. 2025.

UNITED NATIONS (UN). **The 2030 Agenda for Sustainable Development**. New York: UN, 2024. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals>. Acesso em: 31 out. 2025.

VIAL, G. **Understanding digital transformation: A review and a research agenda**. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/?ref=pdf\\_download&fr=RR-15&rr=9993e4a0de09e122](https://www.sciencedirect.com/?ref=pdf_download&fr=RR-15&rr=9993e4a0de09e122). Acesso em: 20 out. 2025.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). **Vision 2050: Time to Transform**. Genebra: WBCSD, 2022. Disponível em: <https://www.wbcd.org/Overview/Panorama/Vision-2050-Time-to-Transform>. Acesso em: 31 out. 2025.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2018.



## APÊNDICE

### Roteiro da Entrevista Semiestruturada

1. Qual a sua função atual no (\_\_\_\_) e há quanto tempo você acompanha os processos de avaliação de desempenho (tanto físicos quanto eletrônicos)?
2. Como o setor percebeu a mudança do processo físico para o eletrônico (via SIPAC) em termos de rotina de trabalho? Quais foram os desafios iniciais?
3. Após a migração para o SIPAC, quais são os principais pontos de estrangulamento (gargalos) que você identifica nos trâmites dos processos eletrônicos de avaliação (em termos de unidades ou etapas)?
4. Na sua opinião, o tempo de tramitação se manteve elevado ou aumentou em alguns recortes porque o processo foi apenas convertido do físico para o digital (digitalização) sem uma revisão ou otimização completa dos fluxos internos (Transformação Digital)?
5. Quais fatores internos ou externos ao (\_\_\_\_) você acredita que mais contribuem para a morosidade em unidades específicas?
6. O processo eletrônico eliminou custos com transporte e logística de documentos físicos entre os campi (Arapiraca, Delmiro Gouveia, etc.). Como o setor avalia esse impacto na economicidade geral da gestão?
7. Em 2022, a UFAL promoveu capacitações para o uso do SIPAC. Na sua percepção, essas ações foram suficientes e efetivas para garantir que todos os servidores (especialmente os dos campi mais distantes) utilizassem a nova ferramenta de forma eficiente?
8. O setor recebe algum feedback informal dos servidores (Técnico-Administrativos e gestores) sobre o nível de satisfação com o uso do SIPAC para a avaliação de desempenho? Quais são as reclamações ou elogios mais comuns?
9. A implantação do processo eletrônico favorece o acesso remoto aos documentos. Esse aspecto tem sido um fator positivo para a inclusão e o bem-estar dos servidores, especialmente aqueles que trabalham em regime remoto ou em campi fora da sede?
10. Para além da evidente economia de papel, em que medida você acredita que a digitalização do processo de avaliação de desempenho contribuiu para o alinhamento da UFAL com práticas de governança sustentável?
11. Se pudesse recomendar uma única ação para aprimorar a eficiência dos processos eletrônicos no SAD/PROGEP, qual seria?