



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA
IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)**

ANA PATRÍCIA MAIA DOS SANTOS ALMEIDA

CRUZ DAS ALMAS - BAHIA
FEVEREIRO - 2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA
IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)**

ANA PATRÍCIA MAIA DOS SANTOS ALMEIDA

ORIENTADOR: PROF. DR. JORGE ANTÔNIO SANTOS SILVA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

CRUZ DAS ALMAS - BAHIA
FEVEREIRO - 2014

Almeida, Ana Patrícia Maia dos Santos.

A cultura organizacional e sua influência na implantação de sistemas de informação da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). / Ana Patrícia Maia dos Santos Almeida. Cruz das Almas: A.P. M. S. Almeida, 2014.
143 fls

Orientador: Dr. Jorge Antônio Santos Silva
Dissertação (Mestrado Profissional) Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
– UFRB.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL

**COMISSÃO EXAMINADORA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
ANA PATRÍCIA MAIA DOS SANTOS ALMEIDA**

Prof. Dr. Jorge Antônio Santos Silva
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB
(Orientador)

Profa. Dra. Maria Leny Souza Oliveira
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Dissertação homologada pelo Colegiado do Curso de Mestrado Profissional em
Gestão de Políticas públicas e Segurança Social em,
conferindo o Grau de Mestre em Gestão de Políticas públicas e Segurança Social
em

“Podemos acreditar que tudo que a vida nos oferecerá no futuro é repetir o que fizemos ontem e hoje. Mas, se prestarmos atenção, vamos nos dar conta de que nenhum dia é igual a outro. Cada manhã traz uma benção escondida; uma benção que só serve para esse dia e que não se pode guardar nem desaproveitar. Se não usamos este milagre hoje, ele vai se perder. Este milagre está nos detalhes do cotidiano; é preciso viver cada minuto porque ali encontramos a saída de nossas confusões, a alegria de nossos bons momentos, a pista correta para a decisão que tomaremos. Nunca podemos deixar que cada dia pareça igual ao anterior porque todos os dias são diferentes, porque estamos em constante processo de mudança.”

Paulo Coelho

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é fruto de uma jornada difícil e travada contra todos os obstáculos que foram colocados em meu caminho. Porém, persistentemente, tais agruras foram derrubadas e superadas.

Devo agradecer inicialmente a **Deus**, fonte de Vida e Sabedoria, sem Ele, eu não existiria. Obrigada por tudo!

Agradeço a meus pais **Jairton** e **Zuleide** que me compreenderam, que foram pacientes e sempre estiveram presentes em todos os momentos da minha vida. Obrigada pela confiança e pelo amor por mim!

Aos meus filhos **Mariana** e **Alexsandro Junior** que fizeram com que a força e a vida brotassem de dentro de meu ser, para vencer e superar as dificuldades. Obrigada pela força e por vocês existirem em minha vida!

Às minhas amigas-irmãs **Ana Dilma**, **Verena**, **Dalva** e **Anna Hilda** que me consideram parte de suas vidas e de suas famílias, que me acham mais especial do que realmente sou e que nunca deixaram de acreditar em meu potencial. Obrigada pela amizade eterna!

Aos **amigos** e **parentes** em geral que direta ou indiretamente se orgulharam de mim e me apoiaram. Obrigada pelo carinho!

Agradeço ao **Professor Dr. Jorge Antônio Santos Silva** por ter me aceitado como orientanda e que me conduziu da melhor forma possível para o meu aperfeiçoamento e pelo desenvolvimento desta dissertação. Obrigada pela Orientação!

Ao Professor **Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto** que sempre esteve presente durante o curso do mestrado e que me convidou para fazer parte do Grupo de Pesquisa Política Pública, Gestão Pública e Desenvolvimento Regional, o qual sou imensamente grata. Obrigada pela oportunidade!

Ao professor da UFRB **Warli dos Anjos de Souza**, aos **membros** do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Aos **colegas** de curso, em especial **Daniel**, **Rodrigo** e **Olga**.

A todos os **colaboradores** da Universidade Estadual de Feira de Santana que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa de campo e aos **colegas de trabalho** que sempre me apoiaram na conclusão do curso.

Finalmente agradeço a todos os **profissionais** que cruzaram meu caminho durante esta jornada e que de alguma forma participaram de minha história.

Desejo que esta dissertação possa contribuir para a compreensão do assunto abordado.

Dedico esta Dissertação aos meus filhos Mariana e Alexandro Junior pois sem eles nunca chegaria tão longe e a meus pais Jairton e Zuleide que sempre me apoiaram e ajudaram de todas as formas possíveis.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo geral identificar de que forma a cultura organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana afeta a implantação de sistemas tecnológicos de informação. A mudança é um processo necessário ao crescimento e desenvolvimento dentro do ambiente de uma organização pública ou privada, e a resistência é a oposição ou ocultação de apoio para planos específicos. Inicialmente não é intencional, mas desafia, opõe e/ou foge às regras da rotina de uma organização. O desenvolvimento de sistemas de tecnologia numa organização pública constitui-se numa mudança que desafia a gestão. A Universidade Estadual de Feira de Santana implantou um sistema tecnológico de informação, o Sistema Integrado de Gestão Administrativa – *SITIENS*, para facilitar a comunicação entre as pessoas e dinamizar a rotina dos processos, daí a necessidade, de se verificar o nível de aceitação/rejeição dos servidores envolvidos/afetados e o grau de comprometimento, ou não, com a efetividade das mudanças processadas e/ou em curso visando concretizar a melhoria no desempenho organizacional da Instituição. Nesse sentido, a pergunta de pesquisa é: A cultura organizacional da UEFS, traduzida no comportamento e nas relações de trabalho de seus servidores das áreas administrativa e acadêmica constitui fator de dificuldade e impedimento à implantação de sistemas tecnológicos de informação na Instituição, comprometendo a eficiência e eficácia do desempenho organizacional? Os pressupostos verificados são: 1 - A cultura organizacional é importante fator de influência na implantação de sistemas tecnológicos de informação na Universidade Estadual de Feira de Santana. 2 - Para facilitar e viabilizar a introdução de sistemas tecnológicos de informação a Administração se esforça para que os servidores entendam a importância da preparação e qualificação. 3 – A Administração se preocupa em implantar sistemas tecnológicos de informação que sejam adequados e compatíveis com o nível de qualificação profissional dos servidores da UEFS. O desenvolvimento desta dissertação baseia-se na pesquisa científica aplicada, com abordagem qualitativa. Trata-se de pesquisa exploratória, cujo procedimento técnico é o estudo de caso. O meio utilizado para realização desta pesquisa foi um formulário elaborado para efetuar o levantamento junto aos servidores da UEFS, sobre o *SITIENS*. Todos estes aspectos servirão de base para compreensão dos eventos comportamentais em que está inserido o problema e analisar o espaço e o cenário onde estas ferramentas tecnológicas são inseridas no âmbito da cultura organizacional da UEFS. Finalmente, os resultados demonstram que a cultura organizacional influencia na tomada de decisões da gestão, por versar de uma universidade pública onde as discussões são realizadas de maneira participativa. Porém, muitos servidores sentem-se desmotivados em participar efetivamente, por uma série de motivos, entre eles os baixos salários e a inexistência de um plano de carreira específico. Em relação ao sistema de informação *SITIENS*, os resultados apontam para um grau de satisfação elevado, no entanto, ainda não foi possível atingir ao propósito de reduzir custos no curto prazo. Há uma expectativa de que no médio prazo esse objetivo seja atingindo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Mudanças Organizacionais. Sistema de Informação. *SITIENS*. Universidade Estadual de Feira de Santana.

ABSTRACT

This work has as main objective to identify how the organizational culture of the State University of Feira de Santana affects the implantation of information technology systems. The change is necessary for growth and development within a public or private organization setting process, and the resistance is the opposition or hiding support for specific plans. Initially it is not intentional, but challenges, opposes and / or evade the rules of the routine of an organization. The development of technology systems in a public organization constitutes a change management challenges. The State University of Feira de Santana implemented a technological information system, the Integrated Administrative Management - *SITIENS*, to facilitate communication between people and streamline routine processes, hence the need to check the level of acceptance/rejection the servers involved/affected and the degree of commitment, or not, the effectiveness of processed and/or ongoing changes in order to achieve improved organizational performance of the institution. Accordingly, the research question is: The organizational culture of UEFS, reflected in the behavior and relationships of their work from the administrative and academic areas is the difficulty and impediment to the implementation of information technology systems in the Institution factor affecting the efficiency effectiveness and organizational performance? The assumptions are verified: 1 - Organizational culture is an important factor of influence in the implementation of information technology systems at the State University of Feira de Santana. 2 - To facilitate and enable the introduction of information technology systems management strives for the servers to understand the importance of preparation and qualification. 3 - The Administration is concerned with deploying information technology systems that are appropriate and consistent with the level of professional qualification of UEFS servers. The development of this dissertation is based on applied scientific research with a qualitative approach. This is exploratory research, technical procedure which is the case study. The medium used for this research was a form prescribed for making the survey with the UEFS servers on the *SITIENS*. All these aspects form the basis for understanding the behavioral events in which the problem is embedded and analyze the space and scenery where these technology tools are embedded in organizational culture UEFS. Finally, the results demonstrate that organizational culture influences the decisions of the management by traverse a public university where discussions are conducted in a participatory manne. However, many servers feel unmotivated to effectively participate, for a number of reasons, including low wages and lack of a specific career path. Regarding information *SITIENS* system, the results point to a high degree of satisfaction, however, has not yet been possible to achieve the purpose of reducing costs in the short term. There is an expectation that in the medium-term objective can be reached.

Key words: Organizational Culture. Organizational Changes. Information System. *SITIENS*. State University of Feira de Santana.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Balança de Perdas e Ganhos.....	44
FIGURA 2 - Pórtico da Universidade Estadual de Feira de Santana.....	50
FIGURA 3 - Museu Casa do Sertão da UEFS.....	52
FIGURA 4 - Logomarca do Plano Diretor de Gestão.....	61
FIGURA 5 - Etapas de Implementação do PDG.....	64
FIGURA 6 - Logomarca do Sistema Integrado de Gestão Administrativa da UEFS.....	68
FIGURA 7 - Interface do <i>SITIENS</i> – Módulo CPAV.....	70
FIGURA 8 – Modelo ALX do Sistema <i>SITIENS</i> – Agilidade na Entrega dos Materiais Requisitados.....	72
FIGURA 9 - Modelo ALX do Sistema <i>SITIENS</i> – Avaliação de Satisfação.....	72
FIGURA 10 - Modelo ALX do Sistema <i>SITIENS</i> – Resistência a Nova Tecnologia.....	73
FIGURA 11 - Feira Livre em Feira De Santana – 1977.....	78
FIGURA 12 - Tipos de Pesquisa Científica.....	83
FIGURA 13 - Capa do Jornal UEFS 2011.....	98
FIGURA 14 - Jornal UEFS 2011 – Reportagem <i>SITIENS</i>	93
FIGURA 15 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS (Quesito Objetivo 2).....	97
FIGURA 16 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS (Quesito Subjetivo 2).....	98
FIGURA 17 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS (Quesito Objetivo 3).....	99
FIGURA 18 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS (Quesito Objetivo 4).....	100
FIGURA 19 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS (Quesito Objetivo 5).....	101
FIGURA 20 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS (Quesito Objetivo 5).....	102
FIGURA 21 - Eixo 02 - Importância da Cultura Organizacional na UEFS ESCALA 01.....	104
FIGURA 22 - Eixo 02 - Importância da Cultura Organizacional na UEFS ESCALA 02.....	106

FIGURA 23 - Relacionamento entre os três Níveis de Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.....	107
FIGURA 24 - Eixo 03 - Cultura Organizacional e a sua influência na implantação de Sistemas de Informação na UEFS.....	108
FIGURA 25 - Eixo 04 - Gestão Administrativa e Grau de Persuasão na UEFS ESCALA 01.....	109
FIGURA 26 - Eixo 04 - Gestão Administrativa e Grau de Persuasão na UEFS ESCALA 02.....	110
FIGURA 27 - Eixo 05 - Desempenho Organizacional da UEFS e o Sistema de Informação SITIENS ESCALA 01.....	111
FIGURA 28 - Eixo 05 - Desempenho Organizacional da UEFS e o Sistema de Informação SITIENS ESCALA 02.....	112
FIGURA 29 - Eixo 06 - Gestão Estratégica do Sistema de Informação SITIENS na UEFS ESCALA 01.....	113
FIGURA 30 - Eixo 06 - Gestão Estratégica do Sistema de Informação SITIENS na UEFS ESCALA 02.....	114
FIGURA 31 - Eixo 07 - Resultados da Implantação do Sistema de Informação SITIENS na UEFS ESCALA 01.....	115
FIGURA 32 - Eixo 07 - Resultados da Implantação do Sistema de Informação SITIENS na UEFS ESCALA 02.....	116
FIGURA 33 - Eixo 08 - Nível de Satisfação quanto à Implantação do Sistema de Informação SITIENS na UEFS.....	117
FIGURA 34 - Eixo 08 - Nível Geral de Satisfação em Relação ao SITIENS.....	119

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Cursos de Graduação da UEFS.....	53
QUADRO 2 – Oportunidades de Melhoria da UEFS.....	66
QUADRO 3 – Espectro dos Comportamentos Possíveis diante de uma Mudança.....	76
QUADRO 4 - Eixos da Pesquisa aplicada na UEFS.....	89
QUADRO 4 - Eixos da Pesquisa aplicada na UEFS (Continuação).....	90

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Quantidade de Alunos Matriculados em Cursos <i>Stricto Sensu</i>	54
TABELA 2 - Quantitativo Dos Servidores Técnico-Administrativos UEFS, 2011.....	79
TABELA 3 - Quantitativo de Docentes por Vínculo.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEI	Assessoria Especial de Informática
AERI	Assessoria Especial de Relações Institucionais
ALX	Módulo de Materiais e Almoxarifado
ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASPLAN	Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional
ATRH	Assessoria Técnica de Recursos Humanos
BCJC	Biblioteca Central Julieta Carteadó
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPAV	Módulo de Controle de Processos Administrativos Virtuais
CUCA	Centro Universitário de Cultura e Arte
DBIO	Departamento Ciências Biológicas
DCHF	Ciências Humanas e Filosofia
DCIS	Departamento Ciências Sociais Aplicadas
DEDU	Departamento de Educação
DETEC	Departamento de Tecnologia
DEXA	Departamento de Ciências Exatas
DFIS	Departamento de Física
DLA	Departamento de Letras e Artes
DSAU	Departamento de Saúde
ERC	Existência, Relacionamento e Crescimento
FUFS	Fundação Universidade Feira de Santana
Gespública	Gestão Pública
GRH	Módulo de Gestão de Recursos Humanos
IGC	Pelo índice Geral de Cursos
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal

MCS	Museu Casa do Sertão
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MOC	Movimento de Organização Comunitária
OAA	Observatório Astronômico Antares
OP	Orçamento Participativo
PDG	Plano Diretor de Gestão
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PMG	Plano de Melhoria da Gestão
PPA	Plano Plurianual
PPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROAD	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
REDA	Regime Especial de Direito Administrativo
RUF	<i>Ranking</i> Universitário Folha
SAEB	Secretaria de Administração do Estado da Bahia
SCL	Módulo de Gestão de Compras e Licitações
SGF	Módulo de Gerenciamento Financeiro e Orçamentário
SI	Sistema de Informação
SI's	Sistemas de Informação
SISBI	Sistema Integrado de Bibliotecas
<i>SITIENS</i>	Sistemas Integrado de Gestão Administrativa
TI	Tecnologia da Informação
TIC's	Tecnologias da Informação e Comunicação
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UNDEC	Unidade de Desenvolvimento Organizacional
UNINFRA	Unidade de Infraestrutura e Serviços

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
2 EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA, MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL....	25
2.1 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs), SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
<i>2.1.1 TICs e Sistemas de Informação.....</i>	<i>33</i>
<i>2.1.2 Sistemas Tecnológicos de Informação e Cultura Organizacional.....</i>	<i>36</i>
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	38
<i>2.2.1 Abordagem Conceitual.....</i>	<i>38</i>
<i>2.2.2 Restrições da Cultura Organizacional a Processos de Mudança.....</i>	<i>40</i>
2.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	42
<i>2.3.1 Mudanças, Conflito e Cultura Organizacional.....</i>	<i>43</i>
<i>2.3.2 Estruturas de Poder.....</i>	<i>45</i>
3 CULTURA ORGANIZACIONAL E A UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA.....	49
3.1 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS).....	49
<i>3.1.1 Breve Histórico.....</i>	<i>49</i>
<i>3.1.2 Perfil Organizacional.....</i>	<i>55</i>
<i>3.1.3 Introdução de Planos de Gestão X Mudanças Institucionais.....</i>	<i>56</i>
<i>3.1.4 Sistema Integrado de Gestão Administrativa – SITIENS.....</i>	<i>62</i>
3.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA UEFS.....	73
3.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A UEFS.....	77
4 O ESTUDO DE CASO UEFS.....	81
4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	82
5 RESULTADOS ALCANÇADOS – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE.....	95

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICE.....	132
ANEXOS.....	142

1 INTRODUÇÃO

O mundo se encontra no Século XXI vivenciando uma Nova Era tecnológica, na qual as relações interpessoais tornam-se próximas e distantes ao mesmo tempo. Isto é possível devido ao acesso fácil aos meios de comunicação, ao mesmo tempo que pode-se contatar uma pessoa que se encontra distante geograficamente, do outro lado do mundo, fala-se ao celular ou internet com o colega da mesa de trabalho da mesa ao lado.

A conexão com a internet encontra-se sempre à mão, basta um clique e pronto a mensagem foi enviada. Em todos os lugares encontra-se uma rede de *Wireless*¹, que é uma rede sem fio e que permite uma conexão em diferentes pontos, permitindo que a comunicação flua entre as pessoas. Mas, como o mundo tornou-se tão tecnológico?

A tecnologia passou por um processo evolutivo que começou com a Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra no século XVIII, a introdução da máquina a vapor permitiu a produção em massa alavancando o poder do capital que passou de capital comercial ao financeiro ampliando ainda mais o seu poder. A partir do sec. XIX outras modificações aprimoraram a área técnica e científica e ocorreram na Europa, Estados Unidos e Japão, dá-se uma nova Revolução Industrial.

Enfim, chega-se a uma terceira revolução, período que compreende o fim da Segunda Guerra Mundial, até a crise do petróleo em 1973, esta época representou, na visão de Farah Junior (2000) a fase de ouro para o capitalismo mundial, crescendo este, sob a égide norte-americana. Surgem neste período novas técnicas de gestão sustentadas pelo avanço tecnológico que permitiu um processo de internacionalização econômica, política, social, cultural e tecnológica.

Entre os anos de 1968 a 1980, segundo Schwartzman (1993), houve um desenvolvimento considerável da Ciência e Tecnologia, entretanto a partir de 1980, o sistema de ciência e tecnologia passa por período de grande instabilidade, como será melhor discutido no capítulo 2.

No Brasil, a globalização chega após a abertura comercial em 1993 no Governo de Fernando Collor de Melo, trazendo uma nova concepção mundial transformando o contexto histórico desde aquela data até o período atual, 2014.

¹ Wireless LAN ou WLAN - É uma Rede de área alargada ou Rede de longa distância, também conhecida como Rede geograficamente distribuída, é uma rede de computadores que abrange uma grande área geográfica, com frequência um país ou continente. (BRASIL, 2008)

Esta revolução tecnológica, a terceira, destruiu inúmeras carreiras de trabalhadores qualificados, como os artesãos por exemplo, e criou um novo grupo de trabalhadores industriais, exigindo outro tipo de qualificação com investimentos muito mais dispendiosos.

A partir da tecnologia e dos avanços trazidos por ela, não apenas as indústrias, mas as organizações privadas ou públicas tiveram que se adaptar a esta Era, em que a inovação se faz presente no dia-a-dia das pessoas. Chega-se à época que está sendo conhecida como a Quarta Revolução Tecnológica, Era da Nanotecnologia. A velocidade que a tecnologia atinge requer atualização de conhecimento e até de máquinas constantemente, correndo o risco de tornar-se obsoleta ou de se ter uma informação sem utilidade.

Ao adaptar-se à Era Tecnológica a organização privada ou pública passa a inovar em seus produtos e serviços para se estabelecer no mundo competitivo, essas mudanças, alteram o cotidiano das pessoas, gerando um clima de insegurança. Com a quebra de padrões, muitas técnicas são introduzidas no interior da organização e a cultura ali existente vai se modelando a uma nova, gerando alguns conflitos que devem ser bem administrados pelos gestores para que não se tornem um problema.

Para Robbins (2000):

A administração da mudança é um desafio que está diante de toda organização. O modo como as organizações administram a mudança –ou deixam de administrá-la – será o que inevitavelmente distinguirá a vitória da derrota em um mundo ultracompetitivo. (ROBBINS, 2000, p. 455)

Assim, os conceitos de Tecnologia, Informação, Comunicação e Inovação tornam-se costumeiros, cabe à administração garantir que o serviço seja prestado e o produto tenha qualidade. Com o surgimento dos sistemas de informação no interior das organizações, cresce a dificuldade dos gestores em conciliar a nova tecnologia e a cultura organizacional.

A cultura é uma característica inerente à organização que a molda e interfere no desempenho e na estrutura organizacional. Desta forma, a administração deve preocupar-se com a cultura e a resistência à mudança que pode intervir nos resultados da implementação de um sistema de informação, ou outras modificações quaisquer.

Os padrões de conduta e comportamento de uma organização moldam os valores éticos, isto quer dizer, que a cultura tem identidade e personalidade próprias. Desta forma, a administração pode utilizar-se de estratégias eficientes de comunicação a fim de romper com as barreiras impostas pelas resistências.

O processo de mudança organizacional pode acontecer de várias maneiras desde a introdução de uma nova ferramenta de trabalho até um fardamento novo. Para Bortolotti (2010), "as mudanças abrangem procedimento e tecnologia". Bergue (2010) afirma que "a mudança deve ser entendida como um sistema de resultados".

Resultado da interiorização da educação no Brasil nasce a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), autarquia mantida pelo Governo da Bahia, instalada no Portal do Sertão, em Feira de Santana, na Bahia. Instituição que defende o princípio de assegurar-se como universidade pública, com o objetivo de preparar cidadãos, exercendo atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para que a gestão possa garantir um ensino de qualidade, a instituição busca, por meio de instrumentos de gestão, planos estratégicos que promovam o planejamento do futuro e auxiliem na tomada de decisões.

Durante anos a UEFS aderiu a vários planos estratégicos, a exemplo do Planejamento Estratégico (PE), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Diretor de Gestão (PDG). Este último, é baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEPG) e foi apresentado à UEFS em 2010 pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia.

Pensando em mudança, a UEFS, após aderir ao Plano Diretor de Gestão (PDG), numa ação conjunta, listou as práticas de gestão que necessitavam de melhoria. Essa listagem gerou uma estrutura chamada de Oportunidade de Melhoria, das quais sete ações prioritárias estavam nesta listagem, sendo uma delas a implementação de um sistema integrado para agilizar as demandas administrativas.

Essa oportunidade de melhoria transformou-se em realidade e no final do ano de 2011, a UEFS implantou o Sistema Integrado de Gestão Administrativa – *SITIENS*, com funções como: acompanhamento de processos, modernização e otimização das atividades de gerenciamento administrativo da Universidade. (UEFS, 2011)

A implementação do sistema de informação na UEFS, o *SITIENS*, contribuiu para a acessibilidade dos usuários e tramitação dos processos. Por funcionar via internet, o sistema pode ser acessado em qualquer localidade.

Embora a UEFS esteja acostumada a mudanças na gestão, a introdução de novas tecnologias acabam por influenciar nas rotinas, afetando assim, a cultura organizacional e sendo por ela influenciadas. Por este motivo, essa dissertação tem como tema “A Cultura Organizacional e sua Influência na Implantação de Sistemas de Informação da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)”. O objetivo geral é Identificar de que forma a cultura organizacional dos servidores da Universidade Estadual de Feira de Santana afeta a implantação de sistemas tecnológicos de informação.

O desenvolvimento de sistemas de tecnologia numa instituição pública, por vezes, desafia a gestão a buscar soluções para que essa implantação não se torne uma intromissão sem permissão, e para que as pessoas possam aceitá-la de uma forma mais branda. A Universidade Estadual de Feira de Santana implantou um sistema tecnológico de informação, o Sistema Integrado de Gestão Administrativa – *SITIENS*, com o propósito de facilitar a comunicação entre as pessoas e dinamizar a rotina dos processos, daí a necessidade, com base nos acontecimentos ocorridos na introdução dessas ferramentas de trabalho, de se verificar o nível de aceitação/rejeição dos servidores envolvidos/afetados e o grau de comprometimento, ou não, com a efetividade das mudanças processadas e/ou em curso visando concretizar a melhoria no desempenho organizacional da Instituição.

Nesse sentido, a pergunta de pesquisa é: a cultura organizacional da UEFS, traduzida no comportamento e nas relações de trabalho de seus servidores das áreas administrativa e acadêmica se constitui num fator de dificuldade e impedimento à implantação de sistemas tecnológicos de informação na Instituição, comprometendo a eficiência e eficácia do desempenho organizacional?

Os objetivos específicos são: Diagnosticar em que situação a Universidade Estadual de Feira de Santana insere as ferramentas de tecnologia de informação vis a vis os níveis de aceitação e rejeição por parte das pessoas envolvidas/afetadas; Analisar se os servidores possuem grau de conhecimento suficiente para absorção das mudanças ocasionadas pela implantação de sistemas tecnológicos de informação e, caso não tenham esse grau, como a UEFS tem se preparado para proporcionar este conhecimento. Identificar a eficácia da implementação dos

sistemas de tecnologia de informação na UEFS em relação ao nível de capacitação existente entre as pessoas envolvidas/afetadas, face ao que seria requerido, e a conseqüente necessidade de promover o nível adequado de capacitação; Obter subsídios que permitam ao gestor melhorar a gestão e o desempenho organizacional.

Os pressupostos da pesquisa são: 1 - A cultura organizacional é importante fator de influência na implantação de sistemas tecnológicos de informação na Universidade Estadual de Feira de Santana. 2 - Para facilitar e viabilizar a introdução de sistemas tecnológicos de informação a Administração se esforça para que os servidores entendam a importância da preparação e qualificação. 3 - A Administração se preocupa em implantar sistemas tecnológicos de informação que sejam adequados e compatíveis com o nível de qualificação profissional dos servidores da UEFS.

Para averiguar esta situação, buscou-se ao longo desta dissertação estudar os fatos que conduziram a UEFS a adotar o novo sistema e como a comunidade universitária reagiu a esse novo modelo de trabalho. A dissertação está dividida em seis capítulos, a saber: Capítulo 1, Introdução, Capítulo 2, Evolução tecnológica, mudança e cultura organizacional; Capítulo 3, Cultura organizacional e a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS); Capítulo 4, O estudo de caso UEFS; Capítulo 5, Resultados alcançados – Apresentação e análise; e, por fim, o Capítulo 6 com as considerações finais. Há também, as referências, o apêndice e os anexos contendo alguns dados relevantes para a construção deste trabalho.

O segundo capítulo traz o referencial teórico com os conceitos mais importantes para a compreensão desta dissertação. Faz um *tour*² pela evolução tecnológica que conduziu o mundo em que vivemos, relata a introdução de tecnologias de informação e comunicação e como essa entrada tecnológica modificou os hábitos da sociedade, chegando às organizações públicas, quebrando paradigmas e mudando a cultura organizacional. O capítulo trata também, sobre o comportamento organizacional que modificou a forma de gerenciar das organizações e que atribui ao gestor um novo perfil.

A estrutura busca, no terceiro capítulo, descrever a história da criação da UEFS, destacando os cenários políticos, econômicos e sociais que levaram à

² Expressão em inglês que significa passeio, excursão. (DICTIONARIST, 2014. Disponível em:< http://oque.dictionarist.com/on_line> Acesso em: 12 mar. 2014.

construção da mesma. Procura evidenciar dados relevantes sobre a Instituição, desenhando o perfil institucional, inclusive destacando os planos de gestão mais importantes e que conduziram a UEFS a adotar medidas que modificaram sua rotina, como a implementação do Sistema de Informação, *SITIENS*, objeto de estudo desta dissertação associada à sua cultura organizacional.

No quarto capítulo, destaca-se a metodologia utilizada para evidenciar este estudo de caso, descrevendo criteriosamente, o modo como o estudo foi direcionado. A metodologia utilizada apura os resultados que fazem parte do quinto capítulo, que foram observados, e que analisam a gestão e o grau de envolvimento desta com os servidores da UEFS e vice-versa. No capítulo observa-se que os dirigentes consideram as ferramentas de gestão muito importante e que a cultura organizacional influencia as decisões tomadas pela administração, porém, é necessário ampliar os meios de comunicação, e criar novas ferramentas de motivação para que os funcionários sintam-se mais confortáveis em participar das medidas em prol da instituição e de seus recursos humanos.

O quinto capítulo resgata as informações da dissertação e analisa os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo.

O desenvolvimento desta dissertação baseia-se na pesquisa científica aplicada, no que diz respeito à abordagem é qualitativa e quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória, cujo procedimento técnico é o estudo de caso. Todos estes aspectos servirão de base para compreensão dos eventos comportamentais em que está inserido o problema, e analisar o espaço e o cenário onde estas ferramentas tecnológicas são inseridas no âmbito da cultura organizacional da UEFS.

O meio utilizado para realização desta pesquisa foi um questionário com perguntas (quesitos) abertos e fechados, elaborado para efetuar o levantamento junto aos servidores da UEFS, sobre o Sistema Integrado de Gestão Administrativa, *SITIENS*. O referido formulário foi distribuído entre os servidores dirigentes da instituição, tanto da área administrativa, quanto da área acadêmica, a saber; pró-reitores, assessores chefes (técnicos e especiais), chefes de unidade e diretores dos departamentos, formando um total de vinte e cinco unidades, dos quais 80% responderam ao questionário. Os resultados apontaram que os objetivos desta dissertação foram alcançados e os pressupostos foram verificados.

Finalmente, os resultados demonstram que a cultura organizacional influencia na tomada de decisões da gestão, por se tratar de uma universidade pública onde as discussões são realizadas de maneira participativa. Porém, muitos servidores sentem-se desmotivados em participar efetivamente, por uma série de motivos, entre eles os baixos salários e a inexistência de um plano de carreira específico para essas carreiras do Governo do Estado da Bahia. Em relação ao sistema de informação, *SITIENS*, os resultados apontam para um grau de satisfação elevado, no entanto, ainda não foi possível atingir ao propósito de reduzir custos no curto prazo. Há uma expectativa de que no médio prazo esse objetivo seja atingido.

2 EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA, MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O mundo passa por mudanças em todas as áreas e em todos os aspectos, na economia, política, saúde, educação, entre outros, e tais transformações refletem na sociedade, principalmente em sua cultura, nos relacionamentos e na forma de lidar com essas revoluções cotidianas que foram globalizadas no mercado mundial e entraram na vida das pessoas modificando os hábitos e aguçando o espírito empreendedor de grande parte da população.

Ao longo de um processo histórico, as mudanças que ocorreram conduziram a sociedade ao estágio em que hoje se encontra, impulsionadas pela evolução tecnológica, cujo marco, para efeito da análise desta dissertação, remonta aos primórdios da Revolução Industrial ocorrida no final do séc. XVIII na Inglaterra, que fez deste país a maior potência mundial à época. Dezordi (2008, p.18) explica que a partir da “introdução da máquina a vapor nas fábricas da Inglaterra, o aumento da produtividade permitiu maiores ganhos transformando a natureza do capital.”

A Inglaterra, como grande economia mercantil, foi o primeiro Estado-nação a transformar seu capital comercial em capital industrial. [...] A máquina a vapor de James Watt, desenvolvida entre os anos 1769 e 1782, contribuiu consideravelmente na geração de energia para a indústria têxtil. Apesar do vapor já ter sido utilizado como fonte de energia anteriormente, a máquina de Watt permitiu um ganho de produtividade na atividade mineral e no transporte. (DEZORDI, 2008, p. 18)

A máquina a vapor permitiu que a Inglaterra ganhasse espaço, principalmente na tecelagem de lã, nesta ocasião as colônias contribuía com a matéria-prima e, ao mesmo tempo, consumia estes produtos. Com a expansão do comércio manufatureiro houve acúmulo de capital que financiou a indústria promovendo a sua expansão e desenvolvimento, fortalecendo o capitalismo. Entretanto, para Adam Smith, nenhum avanço tecnológico seria possível não fosse a divisão do trabalho. Segundo Smith (1996a), o maior aprimoramento das forças produtivas do trabalho e a maior parte da habilidade tornavam o trabalho realizado por cada operário, mais dinâmico.

Esse grande aumento da quantidade de trabalho que, em consequência da divisão do trabalho, o mesmo número de pessoas é capaz de realizar, é devido a três circunstâncias distintas: em primeiro lugar, devido à maior destreza existente em cada trabalhador; em segundo, à poupança daquele tempo que, geralmente, seria costume perder ao passar de um tipo de trabalho para outro; finalmente, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, possibilitando a uma única

peessoa fazer o trabalho que, de outra forma, teria que ser feito por muitas.
(SMITH, 1996a, p. 64)

A mudança do processo produtivo promovido pela revolução da indústria na Inglaterra foi um grande marco na história mundial, pois transmite a passagem do capitalismo comercial para o capitalismo industrial, esta revolução dinamizou a rotina das cidades e dos centros urbanos que cresceram e se desenvolveram, aglomerando um maior número de pessoas, conforme Cavalcanti (2011), o “crescimento demográfico em tal escala proporcionou uma forte expansão dos mercados consumidores para bens manufaturados, especialmente vestuários”. Em 1851, já três quartos das pessoas ocupadas na manufatura trabalhavam em fábricas de médio e grande porte. Talvez tenha sido esta a primeira revolução tecnológica.

A partir da Revolução Industrial do séc. XVIII, o capitalismo industrial facilitou a circulação de pessoas, de produção e de mercadorias, principalmente porque provocou o desenvolvimento dos meios de transporte acelerando as transações de compra e venda e facilitando a logística das mercadorias. No séc. XIX o processo do capitalismo ganhou um novo rumo e passou a concentrar-se em grandes empresas que cresceram rapidamente, houve o desenvolvimento e criação de novas indústrias, bancos e casas comerciais. A introdução de novas fontes de energia como o petróleo, as energias motrizes e a eletricidade, aliadas à tecnologia, também propiciaram o desenvolvimento do processo produtivo, fazendo-se surgir os monopólios³ e oligopólios⁴. O capital industrial acelerou-se e expandiu-se a outros países acirrando a concorrência. De acordo com Leitão (1981, p. 35), tecnologia ou conhecimento tecnológico é, para os efeitos que interessam a esta dissertação, “o conjunto ordenado de conhecimentos científicos ou empíricos utilizado para a produção de bens ou serviços na atividade econômica organizada”.

A ampliação da industrialização promovida pelo capital financeiro fez com que países como França, Bélgica, Estados Unidos, Itália, Japão e Rússia passassem a competir com a Inglaterra de forma mais acirrada. Nessa nova fase, o mundo enfrenta mudanças como o desenvolvimento do motor de combustão interna e a diesel, a utilização da energia elétrica, por meio das usinas hidrelétricas, ampliação dos sistemas de transporte, em especial das ferrovias transcontinentais, além de grandes investimentos na área de comunicações e a aceleração da produção

³ Forma de organização de mercado, nas economias capitalistas, em que uma empresa domina a oferta de determinado produto ou serviço que não tem substituto. (SANDRONI, 1999, p. 409)

⁴ Tipo de estrutura de mercado, nas economias capitalistas, em que poucas empresas detêm o controle da maior parcela do mercado. (SANDRONI, 1999, p. 431)

industrial com a introdução de novas técnicas. O Imperialismo⁵ vigorava e havia uma política de expansão e domínio territorial, econômico e cultural de uma nação sobre a outra, assim, surgem os cartéis⁶, trustes⁷ e holdings⁸ e a concentração de renda se instala nos setores industrial e bancário, o capital financeiro ganha força:

A existência do capital financeiro e a conseqüente aparição de uma oligarquia financeira constitui uma das características fundamentais do imperialismo. [...] Utilizando recursos monetários livres, os bancos não apenas concedem às empresas industriais empréstimos a curto prazo, mas também créditos a médio e longo prazos. Com isso obtêm a possibilidade de participar no desenvolvimento e na administração das empresas, como também de influir em seu próprio destino. Por outro lado, os recursos dos bancos transferem-se também para a indústria, mediante a compra de ações, o que permite a criação de um “sistema de participações” por meio do qual um pequeno capital bancário passa a controlar somas muito superiores de capitais industriais. Ao mesmo tempo se dá a concentração e a centralização do próprio capital financeiro com a formação de grandes conglomerados que passam a influir não apenas na direção de um setor, mas de toda a economia nacional, projetando-se no plano internacional. A dominação que os países imperialistas exercem sobre os países subordinados ocorre em grande medida por meio do capital financeiro. (SANDRONI, 1999, p. 80)

Porém, a partir do séc. XIX, a Europa, Estados Unidos e Japão passam por diversas modificações principalmente no campo sócio-espacial, surge a Segunda Revolução Industrial ente os anos 1870 a 1950, representando um aprimoramento técnico e científico em relação à Primeira Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra.

O sistema capitalista sofre várias crises, a exemplo da crise de 1929, provocada pela quebra da bolsa de Nova York, em que os preços das ações tiveram uma grande redução provocando prejuízos aos investidores. Esta crise provocou também, elevado nível de desemprego e recessão econômica.

Outras revoluções aconteceram e modificaram o mundo, como a Terceira Revolução Industrial, na visão de Farah Junior (2000), o período que compreende o fim da Segunda Guerra Mundial até a crise do petróleo em 1973 representou a época de ouro para o capitalismo mundial, que cresceu sob a égide norte-americana. Esse processo proporcionou a expansão econômica com integração dos

⁵ Política de dominação territorial e/ou econômica de uma nação sobre outras. O conceito passou a ser difundido em fins do século XIX, com a expansão econômica e política da Grã-Bretanha. Na época, representava o desejo de cada uma das nações mais desenvolvidas de adquirir, administrar e explorar economicamente territórios menos avançados, com a finalidade principal de comércio, mas algumas vezes para eliminar um risco estratégico em sua competição mútua. (SANDRONI, 1999, p. 290)

⁶ Grupo de empresas independentes que formalizam um acordo para sua atuação coordenada, com vistas a interesses comuns. (SANDRONI, 1999, p. 84)

⁷ Tipo de estrutura empresarial na qual várias empresas, já detendo a maior parte de um mercado, combinam-se ou fundem-se para assegurar esse controle, estabelecendo preços elevados que lhes garantam elevadas margens de lucro. (SANDRONI, 1999, p. 616)

⁸ Designação de empresa que mantém o controle sobre outras empresas mediante a posse majoritária de ações destas. Em geral, a holding não produz nenhuma mercadoria ou serviço específico, destinando-se apenas a centralizar e realizar o trabalho de controle sobre um conjunto de empresas geralmente denominadas subsidiárias. (SANDRONI, 1999, p. 105)

sistemas produtivos mundiais, amparados em um padrão tecnológico e produtivo relativamente estável, e com a relação capital-trabalho mediada e controlada pelo Estado e por um padrão de consumo que resultasse na venda da produção dos bens e serviços ofertados pelas empresas capitalistas. Embora nem todos os pesquisadores concordem com esta teoria, para a maioria, a fase da Terceira Revolução Industrial ainda não terminou.

Com a crise do petróleo em 1973, as dificuldades encontradas pelo capitalismo norte americano e europeu para continuar crescendo são inúmeras. [...] Assim, durante a década de 70 e início dos anos 80, as principais economias industrializadas revelam-se incapazes de superar a crise econômica, de ordem estrutural, ao afetar negativamente o ritmo de produção, com queda do PIB e da renda dos trabalhadores. Por outro lado, a crise manifesta-se na queda de produtividade e de rentabilidade e na ausência de um pacote de inovações tecnológicas nos setores considerados mais dinâmicos da economia industrial ocidental, a saber: complexo metal mecânico, material de transporte, automotiva e eletroeletrônico, que pudessem liderar um novo processo de crescimento. (FARAH JUNIOR, 2000, p. 46)

A década de 1970, conforme Farah Junior (2000), foi marcada pela “introdução e o aparecimento de novas formas de gestão e de organização da produção”, o desenvolvimento de novas tecnologias e um profundo e intenso processo de internacionalização da vida econômica, política, social, cultural e tecnológica. Entre os anos de 1968 a 1980 houve um desenvolvimento considerável da Ciência e Tecnologia, como observa Schwartzman (1993), abaixo:

Entretanto, a maior parte do atual sistema de C&T foi criada durante o regime militar, entre 1968 e 1980. Três fatores contribuíram para esta rápida expansão: a preocupação de algumas autoridades civis e militares com a necessidade de se criar capacitação em C&T no país, como parte de um projeto maior de desenvolvimento e auto-suficiência nacional; o apoio que esta política recebeu da comunidade científica, apesar dos conflitos já abertos (e, frequentemente, ainda em vigência) com o governo militar; e a expansão econômica, que alcançava taxas de crescimento entre 7 a 10 por cento ao ano. Outros dois elementos importantes foram a melhoria da capacidade do governo de implementar políticas através do estabelecimento de agências pequenas e independentes da burocracia federal, e o fato de contar com uma base de arrecadação fiscal em expansão. (SCHWARTZMAN, 1993, p. 14)

Conforme Brizola (1993) *apud* Schwartzman (1993):

A partir de 1980, o sistema de ciência e tecnologia entra num período de grande instabilidade, caracterizado por turbulências nas instituições de gestão, acentuadas pela crescente burocratização e incerteza quanto às suas dotações orçamentárias. A evolução dos gastos nacionais com C&T na década de 80, ilustrada na tabela 1, seguiu duas parábolas. Os gastos crescem nos primeiros anos, caem em 1983 e 1984, sobem novamente na breve expansão econômica que acompanhou o Plano Cruzado em 1985 e 1986, caem rapidamente quando a inflação volta a subir de novo em 1988 e

atinge seu nível mais baixo em 1991 e 1992. (BRIZOLA (1993) *apud* SCHWARTZMAN, 1993, p. 17)

No Brasil o processo de desenvolvimento se acentuou após a abertura comercial ocorrida em 1993, proporcionada pelo Governo de Fernando Collor de Melo, acelerando-se após o ano 2000, mas a internacionalização do capitalismo é um fato desde a revolução industrial inglesa do século XVIII. Esse processo também é conhecido como globalização⁹.

A globalização do mundo expressa um ciclo de expansão do capitalismo, como modelo de produção e processo civilizatório de alcance mundial. Um processo de amplas proporções envolvendo nações e nacionalidades, regimes políticos e projetos nacionais, grupos e classes sociais, economias e sociedades, culturas e civilizações. Assinala a emergência da sociedade global, como uma totalidade abrangente, complexa e contraditória. A trama da história não se desenvolve apenas em continuidades, sequências, recorrências. A mesma história adquire movimentos insuspeitados, surpreendentes. Toda duração se deixa atravessar por rupturas. (IANNI, 1997, p.7).

Segundo Robbins (2000), com o processo de “globalização as fronteiras nacionais atualmente perderam quase totalmente o sentido na definição dos limites de operação de uma organização”. As fronteiras nacionais se tornaram cada vez mais insignificantes na definição das fronteiras dos negócios. Os avanços na tecnologia e na comunicação e as reduções às barreiras comerciais entre as nações contribuíram para a criação de uma aldeia verdadeiramente global.

A globalização trouxe um novo contexto político-econômico-social mundial, variando a forma de comunicação e de relacionamento entre as pessoas, a introdução de novas tecnologias, modificou até mesmo o vocabulário das negociações e transações econômicas, esta fase da Terceira Revolução Industrial chegou ao seu ápice, e de acordo com Robbins (2000) destruiu as carreiras de centenas de milhares de artesãos qualificados, e criou um novo grupo – trabalhadores industriais. O aumento do número de empregos nos últimos 25 anos, ou seja, após 1988, ocorreu nos setores que exigem baixa qualificação (como funcionários de restaurantes *fast-food*¹⁰, balconista e auxiliares de saúde domiciliar) e no setor de conhecimento. Este último grupo inclui profissionais como enfermeiras credenciadas, professores, advogados e engenheiros. Também inclui tecnólogos –

⁹ A globalização ou processo de mundialização, de acordo com o entendimento majoritário dos autores contemporâneos, caracteriza-se pela ampla integração econômica, política, cultural e outros entre as nações. (SOUSA, 2011, p. 4)

¹⁰ Palavra inglesa, de *fast*, rápido + *food*, comida: Diz-se de ou comida de .confecção e serviço rápidos, geralmente associada a sanduíches e alimentos fritos. (DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA [em linha], 2008-2013. Disponível em:< <http://www.priberam.pt/dlpo/>> Acesso: 12 mar. 2014)

peças com conhecimento teórico e que trabalham “com as mãos”, como técnicos de computador, de saúde e fisioterapeutas. Atualmente, pesquisadores falam de uma nova revolução, que seria a Quarta Revolução Industrial ou Tecnológica¹¹.

Atualmente, os trabalhadores necessitam em sua maioria de qualificações profissionais para preencher funções que exigem certo grau de conhecimento, principalmente no setor de serviços. Muitas dessas funções são bem remuneradas, entretanto, muitos desses trabalhadores não possuem a flexibilidade necessária que alguns cargos exigem, muitas oportunidades de emprego existem, porém, grande parte dos trabalhadores não possuem as habilidades requeridas no preenchimento das vagas. O mundo tecnológico exige conhecimento, informação, tempo e investimento.

Das empresas da atualidade alguns recursos são exigidos como qualidade dos produtos, excelência no atendimento, responsabilidade e sustentabilidade social, políticas de bons relacionamentos, além disto a organização deve oferecer aos seus funcionários cursos de qualificação. Ao trabalhador cabe aproveitar as oportunidades oferecidas pela organização, e a permanência no cargo dependerá de várias qualidades como assiduidade, responsabilidade, conhecimento, iniciativa, criatividade, bom relacionamento, espírito empreendedor entre tantas outras.

O mundo tecnológico aproxima pessoas distantes geograficamente e, ao mesmo tempo, distancia o colega de trabalho que senta ao lado. Desemprega muita gente despreparada e oportuniza aqueles que se qualificam. Essa revolução tecnológica tem modificado os hábitos de comunicação e de relacionamentos entre as pessoas, é marcada pela velocidade dos eventos e pela mudança intensa dos meios de comunicação e é bem exigente, impõe aos dirigentes uma gestão de qualidade com políticas diversificadas e aos trabalhadores, conhecimento e informação.

Todos esses fatores refletem no interior de cada organização privada e de cada instituição pública no mundo. No primeiro e no segundo caso, as novas técnicas implementadas promovem clima de temor e insegurança e, por este motivo, constituem o grande desafio dos dirigentes e gestores públicos, em como introduzir a tecnologia e lidar com as mudanças que ocorrerão no cotidiano das pessoas e que

¹¹ A nanotecnologia é considerada o motor propulsor da próxima revolução industrial e tem um potencial imenso de transformar profundamente as relações sociais, econômicas e políticas, bem como as relações das pessoas com o meio ambiente. (GUAZZELLI e PEREZ, 2009)

irão influenciar a cultura organizacional e o modo de como as coisas irão ocorrer a partir desse momento.

2.1 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC's), SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

O mundo tecnológico é explicado na obra de Rifkin (1999) da seguinte forma: “O século da biotecnologia: a valorização dos genes e a reconstrução do mundo”, nota-se a existência de um processo de mudança pela qual o mundo é movido. Assim, conforme Rifkin (1999, p. 12) o “século XXI é considerado pela comunidade científica como o século da biotecnologia, fundamentado nas ideias de revolução genética e da informática que já estão ocorrendo no mundo”. O cotidiano da sociedade mudou com a introdução da tecnologia, é possível constatar variações nas formas de organização sociocultural, política e econômica, nos modos de produção, trabalho, lazer, consumo e nas formas de relacionamentos entre os indivíduos.

Esse novo paradigma tecnológico reflete no cotidiano das pessoas. Uma das maiores autoridades mundiais sobre este assunto, Castells (2005, p. 17), diz que as “tecnologias de comunicação e informação são particularmente sensíveis aos efeitos dos usos sociais da própria tecnologia”. A história da Internet fornece amplas evidências de que os utilizadores, particularmente os primeiros milhares, foram em grande medida, os produtores da tecnologia. Em outro trecho, o autor ainda acrescenta que é a sociedade que dá a forma à tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que utilizam as tecnologias.

O novo tempo representa uma era em que a vida das pessoas é afetada pelo grau de conhecimento e informação que esta adquire. Para Cavalcanti (2001, p. 62), “o conhecimento sempre exerceu papel importante na sociedade”. O conhecimento teve, ao longo da história, diferentes significados e funções. A sociedade do conhecimento¹² passa a ser o novo motor da economia e se transformou no principal fator de produção desta nova era. Desta forma, ainda segundo Cavalcanti (2001, p. 53), “o valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporado”.

Para Barreto (1995):

¹² Por sociedade do conhecimento entende-se a representação da combinação das configurações e aplicações da informação com as tecnologias da comunicação em todas as suas possibilidades. (SQUIRRA, 2005, p.255)

Uma nova tecnologia pode ser vista como um conjunto de conhecimentos, que contém novidades relacionadas a este conhecimento. Por esta razão as novas tecnologias são, quase sempre, associadas à microinformática e à telecomunicação. “É importante destacar que a inovação só se realiza, se além da decisão de sua adoção houver um processo de absorção de conhecimento. A absorção de conhecimento independe do estoque de tecnologia disponível para a adoção, pois é limitada por condicionantes sociais, políticos, econômicos e culturais”. (BARRETO, 1995, p. 2)

Assim, é inquestionável a participação da tecnologia no desenvolvimento da sociedade. A tecnologia faz parte da vida de cada ser humano do planeta. Todos, sem distinção, têm que se adequar a esse modelo de comunicação e comportamento. Essa era de transformações começou com a Revolução Industrial, a partir de então, cresceu aceleradamente a importância do conhecimento na comunicação entre as nações de todo o mundo.

O conhecimento tecnológico é composto de uma série de técnicas definidas por atos e normas decisórias que orientam sua aplicação sequencial, de modo a produzir resultados previsíveis, em determinadas condições. Essas técnicas, derivadas do conhecimento geral existente, podem ser originárias da Ciência ou podem, como ocorre na maior parte dos casos, ser de origem empírica. Nesses casos, a experiência simplesmente nos diz que algo funciona de modo previsível, mas não sabemos por quê. Isso ocorreu, por exemplo, durante muitos anos com diversos processos químicos. A autora ainda completa afirmando que, outro aspecto importante da noção de tecnologia é que esta é, fundamentalmente, um conjunto ordenado de conhecimentos. Dessa forma, não basta dispormos dos conhecimentos obtidos por geração própria, por cópia ou por outro meio qualquer. Há necessidade de se ordenar esses conhecimentos de forma a torná-los utilizáveis. Muitas vezes os conhecimentos encontram-se disponíveis, mas a falta de experiência ou mesmo a ausência de organização não permite identificá-los, coletá-los e agrupá-los adequadamente, de maneira que venham a ser usados em novos empreendimentos.

Quando são introduzidas novas tecnologias numa organização, há uma mudança de cultura. Para Ferreira (2005):

Cada organização possui um caráter singular que resulta da teia que vai se construindo e reconstruindo pela interatividade entre os valores dos indivíduos que integram a organização. Os valores organizacionais constituem a abstração de que nos servimos para buscar compreender cada organização em sua singularidade. A singularidade organizacional não é atingida e percebida por práticas tradicionais de planejamento estratégico, modelagem organizacional, logística, marketing e outras. Rupturas se fazem necessárias nas práticas de gestão, a fim de tornar as organizações mais eficientes, eficazes e efetivas. (FERREIRA, 2005, p. 30)

Segundo Bergue (2010):

Se as organizações são singulares como os indivíduos, pode-se afirmar que a assunção de modelos gerenciais, desacompanhada de uma reflexão acerca de sua compatibilidade em relação ao conjunto de valores que informam o sistema próprio de gestão, tenderá a ser superficial e de cunho essencialmente estético, senão prejudicial ao organismo social. (BERGUE, 2010, p. 21):

Assim, ao implantar um sistema tecnológico numa organização seja ela pública ou privada, é necessário entender o funcionamento e a peculiaridade que existe em cada uma delas. Soluções prontas podem constituir um erro, reduzir o potencial das pessoas, promover insatisfação geral e restrições às mudanças.

2.1.1 TIC's e Sistemas de Informação (SI's)

A população mundial vive um período sem precedente de mutações aceleradas em praticamente todos os campos da existência. A revolução nos transportes e na tecnologia são processos que têm transformado absolutamente a vida cotidiana das pessoas. O historiador Hobsbawm (1997, p. 16) afirmou que se pode "levar a cada residência, todos os dias, a qualquer hora, mais informações e diversão do que dispunham os imperadores em 1914".

Mesmo que a tecnologia não tenha chegado em todos os lugares do globo terrestre com a mesma intensidade, ainda assim, é uma época histórica. Em que novos termos não são mais novidade quando aparecem, as pessoas têm aprendido a lidar com a novidade e, em sua maioria, estão bem receptivas, principalmente os mais jovens. Entretanto, alguns termos novos causam estranheza e confundem os usuários. Assim acontece com os termos Tecnologia da informação e Comunicação (TIC's) e Sistemas de Informação (SI's).

Tecnologia, conforme Pacey (1983):

Pode ser entendida como a aplicação de conhecimento científico ou outro tipo de conhecimento organizado para realização de tarefas práticas através de sistemas ordenados que envolvam pessoas e organizações, coisas vivas e máquinas. Portanto, neste caso, podemos entender tecnologia enquanto processo de transformação de matérias primas (humana, simbólica ou material) em produtos, vendáveis ou não. (PACEY, 1983, p. 6)

Por informação, entende-se, de acordo com a visão de Wiener (1961, p.25) como "[...] o termo que designa o conteúdo daquilo que permutamos com o mundo

exterior ao ajustar-nos a ele, e que faz com que nosso ajustamento seja nele percebido. Viver de fato é viver com informação”.

Nesse sentido, Lima, Pinto e Laia (2002) afirmam que é possível aproximar-se de uma definição de tecnologia da informação como sendo:

A utilização de conhecimentos científicos ou outro tipo de conhecimento organizado para tratar a informação e viabilizar os processos de decisão humana. A busca de informação surge da necessidade, o que nos faz deparar com escolhas. A tecnologia da informação lida com mecanismos através dos quais os indivíduos fazem suas escolhas com um maior ou menor grau de complexidade, o que influencia diretamente o volume de informação recuperado. (LIMA, PINTO e LAIA, 2002, p. 8)

Sabe-se que a comunicação é essencial na vida do ser humano, pois viver em sociedade consiste em encarar as pessoas, respeitar os limites, seguir determinadas regras. A comunicação acontece de diversas formas, quando se comunica se fala numa mesma linguagem, assim, “[...] a consciência da necessidade de estabelecer relações com os indivíduos que o cercam é o início, para o homem, da tomada de consciência de que vive em sociedade”. (MARX, ENGELS, 2005, p.57). Marx e Engels, ainda afirmam que:

A linguagem é tão antiga quanto a consciência – a linguagem é a consciência real, prática, que existe também para os outros homens e que, assim existe igualmente para mim; e a linguagem surge como a consciência da incompletude, da necessidade dos intercâmbios com outros homens. Onde existe uma relação, ela existe por mim. O animal não se ‘relaciona’ com coisa alguma; simplesmente não se relaciona. [...] A consciência, conseqüentemente, desde o início é um produto social, e o continuará sendo enquanto existirem homens. (MARX e ENGELS, 2005, p.56)

Então a comunicação é o diálogo entre os sujeitos e para que ela exista, os sujeitos envolvidos devem falar a mesma linguagem. Desta forma, a Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC’s), segundo Ramos (2008, p. 5), trata dos “procedimentos, métodos e equipamentos para processar informação e comunicar que surgiram no contexto da Revolução Informática, Revolução Telemática ou Terceira Revolução Industrial desenvolvidos gradualmente desde a segunda metade da década de 1970 e, principalmente, nos anos 1990 do mesmo século”. Estas tecnologias agilizaram e transformaram o conteúdo da comunicação, por meio da digitalização e da comunicação em redes para a captação, transmissão e distribuição das informações, que podem assumir a forma de texto, imagem estática, vídeo ou som. “Considera-se que o advento destas novas tecnologias e a forma

como foram utilizadas por governos, empresas, indivíduos e setores sociais possibilitaram o surgimento da Sociedade da Informação”. (RAMOS, 2008, p. 5).

As tecnologias da informação e da comunicação estão ligadas num sistema de informação que, na visão de Laudon & Laudon (1999), pode ser entendido:

Como um conjunto de componentes inter-relacionados, trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. (LAUDON & LAUDON, 1999, p. 40)

É importante salientar que esses componentes, não apenas as informações, mas também os indivíduos, que as usam e as tratam, todas as infraestruturas, as organizações, os processos e os recursos envolvidos, integram os SI's. Assim, os sistemas de informação formam o conjunto de todos os elementos envolvidos.

Segundo Spinola e Pessôa (1998, p.98), um “Sistema de Informação (SI) é um sistema que cria um ambiente integrado e consistente, capaz de fornecer as informações necessárias a todos os usuários ou ainda”, como Schutzer e Pereira (1999, p.149) é “um sistema integrado homem-máquina que fornece informações de suporte a operações, gerenciamento, análise e funções de tomada de decisões em uma organização”.

Portanto, os sistemas de informação atuam como elos que ligam as atividades num processo integrado. Neste sentido, o uso da Tecnologia da Informação (TI) confere uma vantagem competitiva, pois promovem a diferenciação, além de várias outras características como precisão e dinamicidade.

As organizações devem administrar e processar as informações para que as decisões sejam tomadas de forma satisfatória, pois, conforme Malmegrin (2010, p. 133), sem a “visão sistêmica” dos fluxos informacionais das organizações, corre-se o risco de implementar aplicativos (*softwares*) de apoio aos trabalhos de forma pontual e setorizada, o que torna difícil e às vezes impossível a tarefa de integrá-los, isto é, de implementar SI's integrados, importantes para a qualidade das decisões dos gestores operacionais.

Na administração pública utiliza-se a gestão operacional dos SI's para garantir a prestação de serviços públicos de forma a atender com qualidade e prazos estabelecidos. Os sistemas, por possuírem uma visão integrada, facilitam o trabalho da gestão por propiciar metodologias de gerenciamento sobre os processos e os projetos.

Os sistemas de informação utilizam-se da tecnologia da Informação e faz com que o processo atual de transformação tecnológica expanda-se exponencialmente em razão de sua capacidade de criar um *interface*¹³ entre campos tecnológicos mediante uma linguagem digital comum na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida.

2.1.2 Sistemas Tecnológicos de Informação e Cultura Organizacional

No tópico anterior, viu-se que sistemas de informação têm a função de integralizar os processos por meio de uma linguagem digital comum na qual a fornece informações aos usuários de forma concisa e clara. O grande desafio dos administradores, principalmente dos gestores de organizações públicas, onde a cultura organizacional é mais acentuada, é conciliar os sistemas de informações com a cultura formada no ambiente institucional.

Na visão de Fleury (1989, p.7), para compreender esta dificuldade dos gestores é importante saber que:

A cultura organizacional é concebida um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos, que na sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p. 7)

Assim, a cultura é uma condição que permeia a estrutura da organização, moldando-a e interferindo no seu desempenho. Por isso, os gestores encaram a cultura como um desafio, por ser complexa e por representar o resultado da interação de diversos atores e elementos organizacionais. Estes atores são as pessoas que são responsáveis por desenhar o ambiente organizacional, além da estrutura organizacional, da gestão descontínua e do cenário político, econômico e social.

Assim, tais elementos da cultura precisam ser estudados, antes de serem implantadas modificações no ambiente organizacional. Para Bergue (2010):

A transformação dos elementos culturais pressupõe ações orientadas para o reforço de traços identificados como capazes de potencializar o alcance dos objetivos institucionais, por exemplo, os esforços de institucionalização da denominada “cultura” do planejamento, na mesma intensidade com que as ações de gestão devem buscar neutralizar componentes culturais que

¹³ Dispositivo (material e lógico) graças ao qual se efetuam as trocas de informações entre dois sistemas. (DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA, 2008-2013. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/interface>> Acesso: 24 mar. 2014.

retardam ou limitam o processo de desenvolvimento organizacional – por exemplo, a crença de que os agentes públicos são refratários à busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional. (BERGUE, 2010, p. 25)

As tecnologias de informação e comunicação transformam as diversas formas de relacionamento, desde a comunicação interpessoal até as formas de comunicação com o meio organizacional. Quando se trata, porém, do meio organizacional, deve levar em conta a cultura ali existente. É inegável que a tecnologia facilita as rotinas dos processos laborais, porém, a implementação de um sistema tecnológico pode ser mal sucedida caso não sejam estudadas formas adequadas de implantação. A comunicação é o melhor caminho para ir ao encontro da cultura de uma organização, sobretudo se a organização for pública. No setor público as características diferenciadas podem ser obstáculos para uma mudança. Cabe ao gestor encontrar a melhor forma de lidar com esses obstáculos.

Faz-se necessário, portanto, entender como funciona a cultura dentro de cada organização e como é possível motivar as pessoas para aceitarem as mudanças sem que isto se torne indesejável que venha a afetar o ambiente de trabalho.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações e instituições públicas estão cada vez mais interessadas no quesito pessoas. Aspectos como modo de pensar, agir e sentir das pessoas têm assumido relevante posição para as organizações. Isto ocorre, porque as pessoas são as responsáveis pela cultura organizacional estabelecida em um ambiente de trabalho. As crenças e valores individuais se diversificam e, compartilhados, tornam o local de trabalho dotado de personalidade e características próprias.

A condução deste comportamento é dependente da influência da cultura ali estabelecida. Forte ou fraca, a cultura organizacional molda o ambiente de trabalho, criando regras de atitudes, sendo resistentes ou não à implementação de mudanças organizacionais, como se verá nos tópicos seguintes.

2.2.1 Abordagem Conceitual

Toda organização privada ou instituição pública possui um comportamento cultural, ou seja, características peculiares intrínsecas às pessoas que compõem o ambiente organizacional. Para Oliveira (1998):

A cultura é evidenciada pelas pessoas típicas. Estas são as que permanecem muito tempo na empresa e, por isso, interiorizaram a cultura ideal e real, pois caso não o fizessem, já teriam sido desligadas ou pedido demissão. Tais personagens folclóricos são encontrados em todas as funções administrativas e níveis hierárquicos, mas não são de fácil identificação pelos de fora. (OLIVEIRA, 1998, p. 63):

A vida em sociedade só é possível porque existem determinadas regras de convivência que permitem às pessoas compartilhar um mesmo espaço, assim o homem inserido na sociedade e a relação desse com o meio em que vive lhe confere alguns modos de relação que são comuns e lhe impõe algumas limitações, padrões de comportamento e comunicação. Quando o ser humano foge a esses padrões, considera-se no mínimo estranho, a pessoa passa a ser vista como um rebelde sem causa, um desordeiro.

A sociedade impõe coercitivamente certos padrões de comportamento para facilitar o convívio, as pessoas acatam inconscientemente esses moldes e passam a agir em conformidade com o que se considera normal, chama-se a esse modo de agir de cultura.

Segundo Barros (1990), a cultura é “o resultado da invenção social e é

transmitida e apreendida somente através da interação, do processo de comunicação e do aprendizado”. Motta (2009) define que:

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nesta ideia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros a cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. (MOTTA, 2009, p. 16)

Cada sociedade tem uma maneira própria de agir e de utilizar-se da cultura como instrumento de convivência e relacionamento, é uma forma inconsciente de acatar as regras, quase instintiva e varia de região para região, está ligada às origens, ao convívio social inerente a cada comunidade, isto implica dizer que cada sociedade é dotada de personalidade própria.

Para Marchiori (2006), o conceito de cultura tem passado por evolução, assim, pode ser entendido como

Um processo intelectual de desenvolvimento de uma pessoa, ou mesmo a vida como um todo de um grupo, de pessoas ou da sociedade. Esse processo engloba necessariamente um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, se sintam próximas e integradas. (MACHIORI, 2006, p. 62).

Para unir o conceito de cultura com o de organização, é importante compreender que na organização trabalham pessoas, que se diferenciam pelos costumes e pela educação, porém por estarem num ambiente organizacional essas pessoas devem interagir e se comunicar numa linguagem única, a linguagem organizacional. As pessoas influenciam um ambiente organizacional com sua cultura e ao mesmo tempo são influenciadas por ele, há uma troca, um intercâmbio de informações, que transformam o modo como as coisas são realizadas no ambiente de trabalho, e cada um desses ambientes diferenciam-se entre si, de acordo com sua localização. Então, ao unir os conceitos de cultura e organização e trazendo o conceito de Deal e Kennedy (1998 apud Marchiori, 2006, p. 78), que diz que “cultura é a forma com que fazemos as coisas por aqui”.

Deal e Kennedy destacaram quatro dimensões para a cultura: os valores (crenças que se encontram no centro da cultura corporativa), os heróis (as pessoas que carregam os valores), os ritos e rituais (rotinas de interação) e a rede de cultura (sistema de comunicação informal). (DEAL e KENNEDY 1998 apud MARCHIORI, 2006, p. 79)

Os quatro valores destacados na citação revelam as dimensões abrangidas

pela formação da cultura. Em se tratando de Brasil, muitos autores também têm se dedicado a estudar a cultura do país tendo como base três matrizes raciais: a indígena, a portuguesa e a africana. No início, essa mistura proporcionou o surgimento de várias subculturas em todo o Brasil. Em algumas regiões do país houve preponderância de uma ou outra raça, definindo a cultura daquele local. Mais tarde, a vinda de imigrantes de outros países como Itália, Alemanha, Japão, passaram a delinear o perfil cultural das regiões Sul e Sudeste. Os povos dos países que fazem fronteira com o Brasil também adentraram no país contribuindo com sua cultura ou adaptando-se ao perfil social encontrado, em todos os casos houve uma troca, desenhando assim o mosaico da cultura do país.

É essa cultura que delinea as diferentes atitudes das pessoas e é com base nessas diversidades que são traçados os desafios a serem superados pelos gestores, sejam eles privados ou públicos. Para Schermerhorn (2007, p. 414), "é complicado entrar na área do trabalho intercultural e das situações gerenciais de qualquer natureza. É necessário ter muita compreensão e habilidade para tratar da melhor forma possível os desafios."

Na organização privada, assim como na instituição pública, são estabelecidos padrões de conduta moldando os valores éticos das organizações¹⁴. Tais valores regulam o comportamento de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, estabelecendo padrões de comportamento e definindo modo de agir e pensar de uma determinada organização, é por isto, que processos de mudança podem sofrer restrições, impostas pela cultura organizacional, como se discorrerá a seguir.

2.2.2 Restrições da Cultura Organizacional a Processos de Mudança

A cultura organizacional define e molda o ambiente organizacional, possui grande influência, principalmente quando se refere a mudanças. Planejar e implementar mudanças organizacionais, são tarefas difíceis e que se tornam ainda mais complicadas quando se trata de instituição pública. Para Bergue (2010), a motivação das transformações em organizações públicas permitem destacar um duplo desafio: tensões externas, que os autores denominam "de cima", atribuídas ao fenômeno da globalização; e tensões internas "de dentro", representadas pelo

¹⁴ Valores éticos são o código de princípios e valores morais que regula o comportamento de uma pessoa ou de um grupo em relação ao que é certo ou errado. Os valores éticos estabelecem padrões para o que é bom ou ruim na conduta e nas tomadas de decisões. (DAFT apud GORDON, 2003, p.304)

“problema da legitimidade” em larga medida decorrente da redução da oferta de serviços públicos à sociedade.

Curvello (2012) diz que:

Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. (CURVELLO, 2012, p. 14)

Portanto, quando uma mudança é realizada numa instituição é natural que haja restrições ao processo impostas pela cultura organizacional. Muitas vezes, se não for bem administrada, a cultura de uma organização pode encerrar o processo e torná-lo inútil, fazendo com que cresçam os prejuízos. A cultura organizacional tem identidade e personalidade próprias.

Uma estratégia para inibir as restrições da cultura organizacional é a comunicação. Conforme Curvello (2012):

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente. (CURVELLO, 2012, p. 13)

A comunicação é uma estratégia eficaz de aproximação com a cultura, quanto mais eficiente for a comunicação, menor será a restrição da cultura à mudança. Segundo Braga e Marques (2008), a comunicação tem sido apontada como um daqueles fatores que podem não só contribuir como também criar dificuldades para o engajamento das pessoas ou para a redução de suas resistências.

Ainda de acordo com Braga e Marques (2008):

O contexto organizacional, onde a mudança é inevitável independentemente da sua proporção e de suas consequências; o sistema e os processos de comunicação empresarial tornam-se ferramentas valiosas e indispensáveis. Comunicar é estabelecer pontes de compreensão entre indivíduos, de tal forma que possam compartilhar aquilo que sentem e sabem. É por meio desta ponte que se torna possível disseminar ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. [...] o estudo da comunicação enquanto aspecto facilitador do processo de mudança organizacional, sob uma perspectiva da organização, incluindo sua perspectiva cultural, busca esclarecer a importância da comunicação como um elemento essencial na mudança. (BRAGA e MARQUES, 2008, p. 2)

No tópico seguinte, se apresenta o conceito e os aspectos fundamentais da

mudança organizacional.

2.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O processo de mudança perpassa por diversas fases, desde a rejeição, à fase suportável e a aceitação. Porém, toda transformação se constitui em resultados positivos ou negativos, o que vai identificar o sucesso ou o fracasso dos resultados pretendidos, é a forma de lidar com as peculiaridades que formam cada etapa. À medida que estão sendo implantadas as mudanças, vão aparecendo os conflitos, que traduzem aspectos ou sensações emocionais, geralmente causados por tensão, frustrações, estresse ou problemas relacionados ao ambiente profissional ou mesmo pessoal.

Segundo Deal e Kennedy (1982 apud Freitas, 1991, p. 116), a mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação, e muitos administradores subestimam esse fato, não só no que se refere ao tempo como em relação aos custos envolvidos. Quanto mais forte a cultura, mais difícil a sua mudança, porque ela é o freio que resiste e protege a organização das repostas vacilantes às modas e flutuações de curto prazo.

Os autores sugerem alguns passos através dos quais a mudança cultural pode ser administrada:

- 1 Reconhecer que o consenso dos grupos de pares será a questão de maior influência na aceitação e boa vontade para com o processo. Reconhecer que as pessoas são resistentes à mudança porque ela gera rupturas nos rituais e na ordem de suas vidas, por isso os laços pessoais exercem uma forte influência na construção do consenso.
- 2 Expressar e enfatizar a confiança (de mão dupla) em todos os assuntos relacionados com a mudança.
- 3 Pensar na mudança como a construção de habilidades e concentrar no treinamento uma parte importante do processo.
- 4 Dar tempo para que as pessoas se acostumem e consolidem a mudança.
- 5 Encorajar as pessoas a se adaptarem à ideia básica de que a mudança se ajusta ao mundo real que as rodeia. (FREITAS, 1991, p. 117)

A introdução de mudanças organizacionais que incluem transformação nos padrões de comportamento necessitam ser planejadas, monitoradas e devidamente socializadas, sobre este aspecto, Freitas (1991) diz que para que a mudança de comportamento produza uma transformação cultural é necessário que as justificativas do comportamento também sejam mudadas. Em outras palavras, se houver uma mudança de comportamento, mas as justificativas para ela se

encontram em motivos externos (novo sistema formal, incentivos, etc.), as pessoas continuarão apegadas aos padrões de valores e crenças anteriores.

Para Ulrich (1998):

Mudança diz respeito à capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais. De um modo geral as mudanças nas organizações podem acontecer de várias maneiras, que vão desde as mudanças naturais, passando pelas reativas, pelas evolutivas, até as revolucionárias. Também podem ser tanto planejadas, sob responsabilidade dos gestores das organizações, quanto emergentes. (ULRICH, 1998, p. 124)

Assim, o processo de mudança requer habilidades dos gerentes e sempre causam impactos. As mudanças naturais ou não-planejadas acontecem de forma espontânea, com reações imprevisíveis. Para Schermerhorn (2007, p. 416), “as mudanças não-planejadas podem causar tumultos, como greves ilegais”. Mas também podem ser benéficas, quando um conflito interpessoal leva à decisão de se experimentar algo novo.

As mudanças reativas decorrem de um trabalho de reação aos eventos durante ou depois que o mesmo ocorreu. As mudanças evolutivas são planejadas, conscientes, aceitas, com vistas ao crescimento, à expansão e ao desenvolvimento. As mudanças revolucionárias são caracterizadas pela velocidade e pelo impacto que provocam.

Mudanças planejadas, na visão de Schermerhorn (2007, p. 417), “são aquelas cuja tomada de decisões deixam a organização bem mais alinhada com os desafios previstos para o futuro”. E, por fim, a mudança emergente se constitui um processo em que a organização privada ou a instituição pública procura resolver os desafios à medida que eles acontecem.

2.3.1 Mudanças, Conflito e Cultura Organizacional

Bortolotti (2010, p. 25) afirma que:

Mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas acontecem continuamente numa grande velocidade e forçam as organizações a realizar transformações, as quais não são interpretadas exclusivamente como tendências isoladas, mas modificações radicais nas formas de organizar e administrar a produção de bens e serviços conduzidos pela globalização dos mercados, por uma reorganização estrutural e conceitual das atividades e relações de trabalho. (BORTOLOTTI, 2010, p. 25)

Ao perceber as mudanças no âmbito externo, as organizações devem investir em suas empresas ou instituições para acompanhar o processo evolutivo e, assim, oferecer o que há de melhor aos clientes e/ou usuários. A constante mudança que ocorre nesse meio e a velocidade com que elas acontecem quase que obriga as empresas a inovarem constantemente.

Sobre este aspecto Bortolotti (2010) informa que, em geral, a mudança organizacional abrange procedimentos e tecnologias, muitas vezes desconhecidos, constituindo uma abordagem diferente daquilo que as pessoas envolvidas comumente consideram como a forma tradicional, familiar e prática de desempenhar seu trabalho e exigindo que os indivíduos desempenhem novos comportamentos para que as mudanças desejadas possam ser realizadas.

No setor público, considerando as especificidades existentes, a mudança pode causar conflitos, caso não seja bem administrada. De acordo com Bergue (2010)

A resistência à mudança precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados. Para tanto é preciso compreender que as pessoas, em geral, são capazes de, diante de uma mudança iminente ou potencial, efetuar uma avaliação que resulte em um quantum de perda pessoal em relação ao espaço e patrimônio pessoal que já foi conquistado. Além de uma expectativa de perda futura frente ao que uma trajetória projetada reserva em termos de ganhos previstos de qualquer ordem. (BERGUE, 2010, p. 51)

Ver Figura 1:

Figura 1 - Balança de Perdas e Ganhos Pessoais



Fonte: BERGUE, 2010, p. 51.

Ainda acompanhando o pensamento de Bergue (2010):

Essa “perda” precisa ser compreendida em sua acepção estendida, ou seja, envolvendo não somente a dimensão econômica ou financeira, mas incorporando, especialmente, aspectos referentes ao status da pessoa na organização, espaços de poder, perspectivas futuras de atuação, até esferas mais íntimas da personalidade, tais como o orgulho e a imagem percebida, entre outros. [...] a resistência aos processos de mudança são riscos de afetação das condições que conferem estabilidade (segurança) às pessoas em relação aos processos e ambiente de trabalho. (BERGUE, 2010, p. 51)

Os conflitos causados pela resistência à mudança decorrem da perda causada pela transformação. Isto é muito comum quando são introduzidas novas ferramentas de gestão como sistemas de tecnologia integrados. Entretanto, se o membro que repele a mudança consegue enxergar os aspectos positivos, a resistência pode ser minimizada ou esquecida. Cabe à administração perceber isto e tratar desse membro, ou de um grupo de membros. O melhor meio de realizar este tratamento é através da comunicação e da motivação.

Contudo, a resistência a mudança nem sempre causa conflitos ou representa aspectos negativos, existe o lado positivo da resistência. De acordo com Chu (2005, p. 2-4), os aspectos positivos podem ser elencados em sete categorias, a saber: Contribuição para a identificação e tratamento de lacunas; Identificação dos riscos envolvidos; Estímulo à reflexão e discussão; Melhoria do relacionamento interpares; Aperfeiçoamento do processo de comunicação; Identificação das necessidades de cada área; e Verificação do alinhamento da mudança com os objetivos estratégicos da organização.

As instituições públicas representam um caso específico dos ciclos de transformação, porque para o sistema público a mudança representa a quebra da rotina dos procedimentos. A inovação é a ruptura de como se faz para como será feito de agora em diante.

2.3.2 Estruturas de Poder

Uma organização, seja ela pública ou privada, tende a crescer em sua infraestrutura e a inovar. Com o advento da tecnologia, o crescimento e a modernização, tornam-se inevitáveis. Tal fator colabora para o aumento das tarefas e isto exige a criação de estratégias para direcionar o rumo da organização, contornar os problemas e gerar soluções, evitando assim um colapso administrativo.

Ao ser escolhido para ser o representante mais importante de uma organização, o gerente deve ser um profissional que entenda de gestão, saiba conduzir as situações complicadas como os conflitos, tenha capacidade de liderança, e que saiba administrar o poder que se encontra em suas mãos.

Conforme Cappelle, Melo e Brito (2005, p. 356):

O poder é um fenômeno cujo conceito tem sido amplamente discutido nos estudos organizacionais, bem como em diversas outras disciplinas das ciências sociais. (CAPPELLE, MELO e BRITO, 2005, p. 356)

Com o crescimento das organizações passa a haver cada vez mais estruturas, tarefas e habilidades fragmentadas e especializadas, posições funcionalmente diferenciadas e conhecimento codificado, armazenado, avaliado e dividido, exigindo a criação de estratégias para o direcionamento comum da organização e para ofuscar problemas e conflitos decorrentes da divisão do trabalho.

Organizações antigas, com estruturas de status de tarefas contínuas que obedeciam a um conjunto de regras técnicas universais exigidas por todos os indivíduos, têm sido substituídas por algumas tarefas com caráter de elaboração, supervisão e comando e por outras com caráter de execução em diversos níveis e instâncias.

Entende-se, portanto, que a estrutura de poder é hierarquizada. Clegg (1992):

Baseando-se nos estudos de Foucault, refere-se a poder como um meio de controle do saber, ou seja, esse poder se manifesta como um instrumento de controle disfarçado de adaptação social a novas formas de saber. Qualquer organização formalmente eficiente, via de regra, tentará construir algumas práticas estratégicas gerais de disciplina [...] essas práticas não são apenas capazes de atingir objetivos precisos, como também, são reforçadas por sanções bastante generalizadas. (CLEGG, 1992, p. 79-80)

Para Kanter (1997, p. 185), a atividade dos gerentes está passando por “mudanças tão grandes e rápidas que muitos estão reinventando a sua profissão”. Isso se deve as pressões competitivas que estão forçando as empresas a adotarem novas estratégias e estruturas flexíveis. É necessário que esse profissional tenha poder de agir, exercendo assim o seu papel. Stoner (1999, p. 323) afirma que “o papel é um padrão de comportamento que se espera de alguém dentro de uma unidade funcional”. Os papéis, portanto, são inerentes às funções. A relação de poder é uma relação de dominação, conforme Weber (1989, p. 101) afirma:

Não as ideias, mas os interesses (materiais e ideais) é que dominam diretamente a ação dos homens. O mais das vezes, as ‘imagens de mundo’

criadas pelas 'ideias' determinaram, feito manobristas de linha de trem, os trilhos nos quais a ação se vê empurrada pela dinâmica dos interesses. (WEBER, 1989, p.101)

Assim, as mudanças quando ocorrem numa organização, necessitam ser planejadas com estratégias para que as pessoas que trabalham nela não fiquem inseguras e nem criem resistência a ponto de gerar conflitos internos. As consequências que as mudanças não planejadas acarretam, podem causar danos irreversíveis. Desta maneira, os gestores devem ter um nível de conhecimento e habilidade que lhes garantam capacidade para planejar, organizar, liderar e controlar a tomada de decisões, baseadas no histórico da organização, considerando sua cultura e os aspectos inerentes a ela.

O contexto organizacional requer a liderança de um profissional que além de todas as qualidades supracitadas compreenda que a posição de liderança lhe confere o poder.

Desta forma, são os interesses que guiam a relação de dominação. Nesta situação tem sempre o sujeito legitimador do poder e os dominados. Ou seja, o poder se traduz numa relação hierárquica e coercitiva, ainda que indiretamente. Isso implica dizer que quando a maioria decide por algo dentro de uma organização, a minoria que não foi a favor do que se decidiu, é submetida a aceitar as decisões da maioria.

Nesse sentido é relevante entender o significado de governo, governança e governabilidade. Na Visão de Nogueira (2001):

Governo ou Governar significa deter uma posição de força a partir da qual seja possível desempenhar uma função imediatamente associada ao poder de decidir e implementar decisões ou, ainda, de comandar e mandar nas pessoas". (NOGUEIRA, 2001, p. 99).

A Governabilidade refere-se mais à dimensão estatal do exercício do poder. Segundo Santo (1997), governabilidade diz respeito às:

Condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os Poderes, o sistema de intermediação de interesses (SANTOS, 1997, p. 342).

Enquanto que a Governança,

Refere-se ao *modus operandi* das políticas governamentais – que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato político institucional do processo decisório, a definição do *mix* apropriado de financiamento de políticas e ao alcance geral dos programas. (MELO apud SANTOS, 1997, p. 341)

No setor público a relação de poder se estabelece com mecanismos como a governabilidade e a governança, desta forma a capacidade governativa pode ser avaliada pela forma de como o governo exerce o seu poder, funciona da mesma forma nas organizações e/ou instituições públicas. O gestor ao exercer o seu poder impõe autoridade, sendo possível o controle e o cumprimento de suas funções, a capacidade de planejar e tomar decisões, embora tenham se tornado procedimentos cada vez mais descentralizados em decorrência da participação popular, constituem características de uma boa governança.

No próximo capítulo se estuda a cultura organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana e como as mudanças tecnológicas implantadas afetaram a Instituição.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL E A UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

3.1 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)

3.1.1 Breve Histórico

Entre os anos de 1948 e 1961, a educação no Brasil e a democratização do ensino nacional foram temas de constantes debates, era preciso participar à sociedade a questão da liberdade do ensino. Com o objetivo de solidificar a relação entre o Estado e o ensino público foi criada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), em 1961. Nessa época, acreditava-se que a população brasileira deveria contar com uma rede de ensino primário, médio e superior que se inter-relacionassem e trouxessem conteúdos necessários à capacitação e formação do indivíduo. Segundo Machado (2012), destacava-se a necessidade de um sistema nacional de ensino que contemplasse a oferta de educação para todos sem nenhuma forma de distinção. A educação era uma necessidade, concebida como indispensável para maior participação do povo no exercício da cidadania e importante para o desenvolvimento social. Assim, exigiam-se do Estado investimentos para o progresso do ensino.

Ressalta Machado (2012) que:

Cabia ao Estado fundar e equipar as escolas, zelar pela democratização de acesso ao ensino público com vistas ao desenvolvimento social. [...] Na sociedade capitalista, marcada pelas lutas de classes, caberia ao Estado garantir mínimas condições de existência a toda população. A Educação tornava-se uma atividade a ser custeada pelo Estado, pois, embora implicasse em muitas despesas sem um retorno econômico claramente definido, era consenso que uma população letrada e educada fosse importante para os países civilizados. (MACHADO, 2012, p. 9)

Inspirado nessa teoria, o Governo da Bahia sob o comando do Governador Luiz Viana Filho, conforme afirma Boaventura (1983), deu início a uma nova estratégia de educação superior com a implantação das Faculdades de Professores em Alagoinhas, Vitória da Conquista e Jequié, bem assim, com a Faculdade de Educação de Feira de Santana. Porém, em 1969, com o Plano Integral de Educação e Cultura, o governo dá forma a uma política de educação. Esta nova estratégia de educação superior foi a solução que o governo encontrou para organizar e instalar faculdades de licenciados na capital e no interior do Estado, e estava voltada para a

ampliação e expansão do sistema de ensino em todos os níveis, com o objetivo de formar quadros para o processo de industrialização. Assim, no âmbito dessa política, emerge a necessidade estratégica de interiorizar a educação superior, até então limitada à capital do Estado.

O importante é observar a mudança de estratégia do governo estadual, localizando no interior, entidades de educação superior para atender, primeiramente, à demanda educacional e em segundo lugar, para responder às necessidades sociais e econômicas pela formação de quadros profissionais. Seguindo idêntica diretriz, os governos seguintes foram completando o número de cursos superiores, aumentando novas unidades de educação superior em Juazeiro, Jacobina, Santo Antônio de Jesus, Caetité, solidificando a Universidade Estadual de Feira de Santana e ajudando o crescimento desta Fundação. (BOAVENTURA, 1983, p. 101)

Como resultado desse processo e com foco na interiorização da educação, nasce a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)¹⁵. Instituição pública brasileira de ensino superior, mantida pelo governo do Estado da Bahia, sob o regime de autarquia. Criada pela Lei Estadual nº 2.784 de 24.01.70, autorizada a funcionar pelo Decreto Federal 77496 de 27.04.76, instalada em 31.05.76 e reconhecida pela Portaria Ministerial nº 874/86 de 19.12.86 (UEFS, 2013c).

Figura 2 - Pórtico da Universidade Estadual de Feira de Santana



Fonte: UEFS, 2011d.

¹⁵ Criada sob a vigência da Lei Federal nº 5.540, de 28 de novembro de 1968 e organizada de acordo com projeto elaborado pelo Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público – ISP – ligado à Universidade Federal da Bahia, a FUFBS (como foi inicialmente denominada), tem seu plano estrutural fundamentado nos dois princípios básicos da Reforma Universitária – o de não duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes e o da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão – escolhendo-se, entre as alternativas de integração estrutural oferecidas pela Lei, aquela que opera com base na articulação entre departamentos e Administração Superior, eliminada a possibilidade de coordenação administrativa em nível intermediário (faculdades, institutos ou centros). Uma vez autorizada, a Universidade é instalada, solenemente, no dia **31 de maio de 1976**, com o seguinte elenco de cursos: Licenciatura de 1º e 2º graus em Letras – Inglês/Francês; Licenciatura Plena em Ciências, com habilitação em Matemática e Biologia e em Ciências 1º grau; Licenciatura Plena em Estudos Sociais, com habilitação em Educação Moral e Cívica e em Estudos Sociais 1º grau; e mais os cursos de Enfermagem, Engenharia de Operações – Modalidade Construção Civil, Administração, Economia e Ciências Contábeis. (UEFS, 2013c)

A Universidade Estadual de Feira de Santana, constituída e implantada de acordo com o estabelecido nas Leis e normas que regem o Ensino Superior no Brasil e na Bahia, tem a estrutura legal inteiramente consolidada e o funcionamento administrativo e acadêmico disciplinado por Estatuto e pelos Regimentos Geral e Administrativo e, ainda, pelos regimentos internos dos Conselhos Superiores: Conselho Universitário (CONSU) e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), dos Departamentos e dos Colegiados de Cursos.

Instalada no Portal do Sertão em Feira de Santana, Bahia, a UEFS concentra suas ações no centro-norte baiano:

Território que integra a região do semiárido, estando presente em cerca de 150 municípios baianos, em cumprimento do seu objetivo social que é preparar cidadãos que venham a exercer, tanto liderança profissional e intelectual no campo das atividades a que se propõem, quanto a terem responsabilidade social no sentido de serem capazes de desempenhar, propositivamente, o seu papel na definição dos destinos da sociedade baiana e brasileira. (UEFS, 2013c)

A Universidade Estadual de Feira de Santana defende o princípio de assegurar-se como universidade pública, gratuita e de qualidade. Engaja-se para garantir a sua realização como espaço livre e autônomo de criação de conhecimento, de convivência dialética e de constante avaliação crítica, tornando-se uma universidade integrada em si mesma e à sua região: crescendo institucionalmente, ampliando a área de influência e atuação, aperfeiçoando o processo acadêmico, consolidando o campus.

Nos primeiros anos de funcionamento (1976-1982), a UEFS responde às demandas do mercado, atuando apenas de forma reflexa, com práticas curriculares assentadas na cultura academicista tradicional, na qual a reprodução do conhecimento – o ensino no sentido mais estrito – é presença dominante. Nessa fase, o foco das atenções é dirigido, prioritariamente, para a implantação estrutural da instituição, a saber: instalação e expansão física do *campus* universitário; elaboração e aprovação de instrumentos normativos, constituição da Administração Universitária, entre outras ações. Como Universidade, a UEFS engaja-se no sentido de garantir a sua realização como espaço livre e autônomo de criação de conhecimento, de convivência dialética e de constante avaliação crítica, tornando-se uma universidade integrada em si mesma e à sua região: cresce institucionalmente, amplia a área de influência e atuação, aperfeiçoa o processo acadêmico, consolida o *campus*. A integração e a participação do conjunto ganham outra dimensão e a comunidade universitária mobiliza-se em torno do seu projeto. (UEFS, 2013c, p. 18)

Desta forma, a UEFS tem como um de seus objetivos sociais, preparar cidadãos que venham a exercer, tanto liderança profissional e intelectual no campo

das atividades a que se propõem, quanto a terem responsabilidade social no sentido de serem capazes de desempenhar, propositivamente, o seu papel na definição dos destinos da sociedade baiana e brasileira.

A estrutura da Instituição possui hoje sete módulos onde são desenvolvidos as atividades acadêmicas, Administração Central onde se localiza a reitoria, pró-reitorias e Assessorias Técnicas e Especiais, com exceção da Assessoria Especial de Informática (AEI) que possui instalações próprias. Há também os Centros Administrativos Universitários I, II e III onde são desenvolvidas atividades administrativas. Conta ainda com Parque Esportivo, Sistema de Bibliotecas Integrado¹⁶, Creche, Centro de Educação Básica, Residência Universitária, Observatório Astronômico Antares, Estação Climatológica, Centro de Treinamento Xavantes, Sede de Educação Ambiental, Centro Universitário de Cultura e Artes, Museu Casa do Sertão (Figura 3), Biotério Central da UEFS, Herbário e seis Clínicas Odontológicas.

Figura 3 - Museu Casa do Sertão da UEFS



Fonte: UEFS, 2013a.

A UEFS exerce atividades de ensino, pesquisa e extensão em diversas áreas do conhecimento. Destaca-se no cenário nacional por oferecer cursos tradicionais e de qualidade, como direito, biologia, odontologia, ciências farmacêuticas e medicina.

¹⁶ O Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual de Feira de Santana – SISBI- UEFS é uma Unidade de Desenvolvimento Organizacional, constituída pela Biblioteca Central Julieta Carteador - BCJC e oito bibliotecas setoriais, sendo elas: Biblioteca Setorial Monsenhor Renato Galvão, Biblioteca Setorial Observatório Astronômico Antares, Biblioteca Setorial Monteiro Lobato, Biblioteca Setorial Pierre Klose, Biblioteca Centro de Educação Básica, Biblioteca Setorial Ernesto Simões Filho, Biblioteca Setorial Campus de Lençóis, Biblioteca Setorial Solar do Biju, em Santo Amaro. (UEFS, 2012, p. 127)

É reconhecida como uma das instituições de ensino superior mais importantes do Brasil.

A UEFS mantém 27 (vinte e sete) cursos regulares de graduação (ver Quadro 1), sendo 14 (catorze) bacharelados e 13 (treze) licenciaturas, em diversas áreas do conhecimento (UEFS, 2012).

Quadro 1 - Cursos de Graduação da UEFS

TIPO	CURSOS
Bacharelado	Bacharelado em Administração
	Bacharelado em Agronomia
	Bacharelado em Ciências Contábeis
	Bacharelado em Ciências Econômicas
	Bacharelado em Ciências Farmacêuticas
	Bacharelado em Direito
	Bacharelado em Enfermagem
	Bacharelado em Engenharia Civil
	Bach. em Engenharia da Computação
	Bacharelado em Engenharia de Alimentos
	Bacharelado em Medicina
	Bacharelado em Odontologia
	Bacharelado em Psicologia
	Licenciatura e Bacharelado
Filosofia	
Física	
Geografia	
Licenciatura	Letras com Espanhol
	Letras com Francês
	Letras com Inglês
	Letras Vernáculas
	Física
	História
	Matemática
	Música
	Pedagogia
	Química

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório de Atividades da UEFS, 2012.

Em 2012, a UEFS contava com 15 programas próprios de pós-graduação, sendo que três deles contam com cursos de Mestrado e Doutorado (ver Tabela 1), somando 18 cursos ofertados regularmente e integrados ao Sistema Nacional de Avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

(CAPES). Entre os programas de Mestrado, três são na modalidade profissional, sendo mantidos com recursos da UEFS e de parceiros do governo estadual. (UEFS, 2012)

Tabela 1 - Quantitativo dos alunos matriculados em cursos *Stricto Sensu*

DEPTO	CURSO	MATRICULADOS	
		2011	2012
DBIO	Programa de Pós-Graduação em Botânica (M/D)	25	11
	Programa de Pós-Graduação Biotecnologia (M/D)	26	29
	Programa de Pós-Graduação em Zoologia	18	13
	Programa de Pós-Graduação Recursos Genéticos Vegetais (M/D)	21	22
DCHF	Programa de Pós-Graduação em História	15	14
EDU	Programa de Pós-Graduação em Educação	13	20
DEXA	Matemática – Profissional (PROFMAT)	-	40
	Programa de Pós-Graduação em Modelagem em Ciências da Terra e do Ambiente	21	17
DLET	Programa de Pós-Graduação em Desenho, Cultura e Interatividade	10	15
	Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos	10	14
	Programa de Pós-Graduação em Literatura e Diversidade Cultural	20	25
DSAU	Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva	21	20
	Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva - Profissional	30	-
	Programa de Pós-Graduação em Enfermagem - Profissional	-	20
DTEC	Programa de Pós-Graduação Civil e Ambiental	11	15
TOTAL		241	275

Nota 1: DBIO – Departamento de Biologia; DCHF – Departamento de Ciências Humanas e Filosofia; DEDU – Departamento de Educação; DEXA – Departamento de Exatas; DLET – Departamento de Letras; DSAU – Departamento de Saúde; DTEC – Departamento de Tecnologia.

Nota 2: M/D – Mestrado /Doutorado

Fonte: UEFS, 2012, p. 105.

Além dos cursos regulares a UEFS oferta também vários cursos de licenciatura através do Programa Especial de Formação de Professores para o Ensino Fundamental, através de Convênio firmado com a Secretaria de Educação do Estado da Bahia, na sede e nos Campi avançados de Lençóis e Santo Amaro.

Todos esses cursos, oportunamente, deverão passar por um processo de reavaliação, mediante a construção de uma política sistemática de avaliação, a partir das diretrizes de avaliação institucional (Comissão Própria de Avaliação - CPA), em estreita articulação com os colegiados de cursos específicos e das demais

atividades e/ou entidades de avaliação institucional. No campo da extensão a UEFS conta com ações institucionais e interinstitucionais.

3.1.2 Perfil Organizacional

A Universidade Estadual de Feira de Santana é entidade autárquica, estadual, de administração descentralizada e regime especial. Está organizada com base em duas ordens de poder, a Administração Superior e a Administração Básica e Adstrita.

A Administração Universitária, como um todo, realiza-se através da integração dos dois níveis - Superior e Departamental - e da articulação dos órgãos situados em cada nível. À Administração Superior, constituída pelos Conselhos Superiores e pela Reitoria, compete a coordenação e execução da política administrativa da Universidade e a supervisão do conjunto, enquanto à Administração Básica, constituída pelos Órgãos da Administração Adstrita e pelos Órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão cabe a responsabilidade de coordenar e executar as atividades acadêmicas, nos termos do Regulamento da Autarquia e dos Regimentos Internos da Instituição. (UEFS, 1994)

Conforme o Estatuto (UEFS, 1994) a UEFS é uma instituição de ensino superior, de pesquisa e estudo, em todos os ramos do saber e da divulgação científica, técnica e cultural, gozando de autonomia didático-científica, administrativa, financeira e disciplinar, na forma da legislação vigente, e segundo Art.3º do Regimento Geral da UEFS, consiste no poder de:

- I – Elaborar e reformar seu próprio regulamento, para aprovação pela autoridade competente, o seu Regimento Geral, bem como os Regimentos das Unidades e Órgãos Suplementares e de deliberação superior;
- II – Organizar as respectivas listas para escolha, nomeação, nomeação e posse do Reitor, Vice-Reitor e Diretores de Departamentos pelo Governador do Estado;
- III – Proceder indicação e a dispensa de seu pessoal docente, técnico e administrativo, de acordo com a legislação competente. UEFS, 1986, p. 1)

Desse modo, a UEFS ao longo do tempo procura estabelecer sua estrutura procurando seguir os objetivos definidos no Regimento Geral norteados pelos princípios estabelecidos em seu Estatuto Geral que são:

- I – Ministrar educação geral de nível superior, formando cidadãos responsáveis, empenhados na solução democrática dos problemas nacionais;

- II – Preparar profissionais altamente qualificados em todos os ramos do saber, capazes de promover o progresso social pela utilização dos recursos da técnica e da ciência;
- III – Congregar mestres, cientistas e artistas e lhes assegurar os meios necessários para se devotarem à ampliação do conhecimento, ao cultivo das artes e sua aplicação a serviço do homem;
- IV – Promover o desenvolvimento das ciências, das letras, das artes e da tecnologia pelo ensino, a pesquisa e a extensão;
- V – Servir de instrumento de promoção do desenvolvimento cultural, social e econômico da região de Feira de Santana. (UEFS, 1994, art. 6º, cap. III)

Além dos princípios a UEFS possui quatro auto-exigências a saber: auto-exigência da democratização; auto-exigência da autonomia; auto-exigência com a qualidade da produção acadêmica e a auto-exigência de ser socialmente referenciada.

Auto-exigência de democratização – O caráter público da UEFS se desdobra na exigência de democratização das relações entre a universidade e a sociedade e também das relações internas da própria universidade. A definição do interesse público, que deve referenciar a vida universitária para conferir-lhe caráter democrático, não se dá *a priori*, mas somente no amplo debate com o próprio público, personificado nos vários setores da sociedade.

Auto-exigência de autonomia – A autonomia universitária é uma reivindicação tão antiga quanto a própria universidade, confunde-se com ela. O cumprimento da missão da universidade – produção e socialização do conhecimento sistematizado e socialmente referenciado – exige a garantia de que o seu funcionamento esteja desatrelado dos interesses imediatos de grupos específicos.

Auto-exigência com a qualidade da produção acadêmica – Esse princípio decorre da própria definição da universidade enquanto espaço de produção do conhecimento sistematizado e qualificado. Diz respeito à competência, à qualidade técnica, ao apuro e rigor metodológico e ao exercício permanente da crítica como elementos incorporados ao próprio fazer da pesquisa, do ensino e da extensão.

Auto-exigência de ser socialmente referenciada – O que se faz na universidade pública tem, em última instância, o público como referência. O problema da legitimidade social do fazer universitário demanda a abertura de canais permanentes e eficazes de diálogo com diversos segmentos da sociedade. O que é imprescindível, no entanto, é propor, permanentemente, em todos os espaços da vida acadêmica e como interpelação a cada sujeito universitário, a questão sobre a legitimidade social do conhecimento e da prática universitária. (UEFS, 2013d, p.16)

Para a manutenção da gestão da UEFS, novos planos de gestão são aderidos e implementados trazendo consigo mudanças institucionais como será visto no tópico a seguir.

3.1.3 Introdução de Planos de Gestão X Mudanças Institucionais

Os planos de gestão administrativa são ferramentas utilizadas pelas organizações privadas para planejar o futuro da empresa, com a criação e

implementação de estratégias, ações e metas. Ao ser implementados de forma a garantir a continuidade do processo, os planos devem considerar o cenário, a realidade da instituição, e utilizar-se dos requisitos tecnológicos existentes no mercado, para proporcionar melhoramentos e aperfeiçoamentos não apenas aos servidores e comunidade interna, mas também, ser um atrativo àqueles que desejam entrar na academia com a finalidade de obter conhecimento.

As formas administrativas de planejamento utilizadas anteriormente eram informais, apresentavam caráter desarticulado e possuíam ações de curto prazo, inspirados pelas situações do momento. Apenas recentemente as universidades começaram a servir-se dos métodos e técnicas empresariais para planejar seu futuro, adaptando suas missões e atividades com a finalidade de melhorar a tomada de decisões e prever as situações que beneficiassem a administração universitária.

A Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS utiliza planos de gestão administrativa há 36 anos, com a finalidade de melhorar as práticas administrativas, diagnosticar o cenário, os problemas, agilizar e aperfeiçoar os processos. Entretanto, por se tratar de uma universidade pública e gratuita, o que se questiona é a eficácia da implantação desses planos, pois, inicialmente criam-se expectativas e esperanças aos servidores, que percebem ali a possibilidade de mudança. Com o passar do tempo, algumas práticas, próprias da cultura organizacional, ainda se mantêm persistentes, criando assim, um ambiente hostil entre os servidores, que perdem a motivação e desacreditam em possíveis mudanças.

Durante esses anos, a UEFS aderiu a vários planos de gestão, como: Planejamento Estratégico (PE) criado, inicialmente, para estabelecer as metas das empresas privadas, adequando-se posteriormente às Instituições Públicas, com a finalidade de implantar melhoramentos; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ratificando as metas estabelecidas no PE; e Plano Diretor de Gestão (PDG) baseado nos princípios do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), utilizando-se de métodos, técnicas e instrumentos, propondo o aprimoramento de competências gerenciais, melhoria de processos e otimização dos resultados organizacionais.

A ausência de continuidade do processo de execução dos planos de gestão tem desmotivado grande parte dos funcionários, principalmente aqueles mais antigos, que transmitem, ainda que sem intenção, e de forma contagiante, uma

frustração aos mais novos, causando um clima de desmotivação que acaba por desacreditar em possíveis mudanças.

A UEFS começou a utilizar das ferramentas de gestão administrativa para planejar suas ações, estabelecer metas para concretizar as decisões e tornar mais eficaz a administração dos recursos públicos. Essa tendência, somada ao acirramento da competição com as instituições privadas de ensino superior pelos recursos oriundos das agências de fomento à pesquisa, já estava sendo utilizada nas empresas privadas há muitos anos, e as instituições públicas passaram a utilizar-se dos mesmos meios para garantir a continuidade das estratégias administrativas e estabelecimento e/ou melhoramento destas.

Para um melhor entendimento, tem-se a seguir um breve descritivo sobre os planos de gestão aos quais a UEFS aderiu.

Planejamento Estratégico (PE)

O Planejamento Estratégico (PE) é um instrumento de gestão criado nas empresas privadas e adaptado para as instituições públicas, entretanto, para garantir a execução da estratégia é necessário estabelecer indicadores que permitem maior desempenho estratégico e financeiro, e com isso avaliar os resultados produzidos pela mesma. Quanto mais fraco for o desempenho na organização, maior deve ser o questionamento de sua estratégia atual. Para dimensionar a execução da estratégia, deve ser feito um monitoramento adequado das metas e a avaliação de seus resultados.

A Universidade Estadual de Feira de Santana aderiu ao Planejamento Estratégico pela primeira vez no ano de 2000, este planejamento, participativo, elaborado em 1999 para ser executado pelo período de quatro anos, contou com a participação de diversos membros das administrações Adstrita e Superior da Instituição. Em 2005, começa uma nova discussão sobre os rumos da UEFS, que resultou em uma nova versão do PE que teve sua vigência entre os anos 2006 e 2009. Essa segunda versão do PE relata o resultado do processo diagnóstico participativo daquele implantado anteriormente com o estabelecimento de novos objetivos, que cooptou vários desafios que a Instituição teria que enfrentar, como:

- a) Obter o envolvimento efetivo da comunidade, fator que garante a qualidade e legitimidade em sua consecução;
- b) Disponibilizar subsídios à comunidade através de informações, parâmetros e fundamentos teóricos para embasamento dos debates;

- c) Divulgação dos resultados, de forma ampla e transparente, para a comunidade universitária;
- d) Obtenção do compromisso dos gestores em adotar o Planejamento Estratégico como instrumento de gestão participativa. (UEFS, 2006a, p. 10)

Para vencer esses desafios, a UEFS estabeleceu uma metodologia que perpassa por fases como: preparação, sensibilização e diagnóstico participativo, definindo-se o plano estratégico em que constam as diretrizes gerais e objetivos estratégicos, um dos objetivos vislumbrou a institucionalização do Orçamento Participativo, ponto que será detalhadamente discutido mais adiante.

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O primeiro PDI da UEFS foi discutido em 2005 e implementado nos anos 2006-2010.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento elaborado de acordo com as diretrizes do Ministério da Educação, apresentando a missão da Instituição, representa o produto final de um processo de planejamento para traçar as políticas, os objetivos, as metas e linhas de ação para a Instituição, caracterizando-se como essencialmente participativo, tendo sua vigência num período de cinco anos. (UEFS, 2006b, p. 41).

Pautado nas estratégias estabelecidas no PE, o PDI estabeleceu metas para desenvolver cada um dos objetivos que a Universidade pretendia alcançar naquele período. Essas metas tinham o propósito de superar os desafios que a Instituição teria que enfrentar para melhorar, além dos aspectos administrativos e a qualidade do ensino.

A partir de estudos e pesquisas realizados inclusive discutidos entre outras Instituições de nível superior, a administração da UEFS entendeu que o PDI era mais abrangente do que o PE e por este motivo, as instituições resolveram abandonar a implementação do planejamento estratégico e adotaram o PDI como instrumento norteador da gestão administrativa.

Atualmente a UEFS está na fase de execução do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), período 2011-2015. Este plano foi implementado com atraso devido a discussão final das estratégias e metas pelas unidades da UEFS que procuraram seguir as orientações do MEC, baseadas no Art. 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006 cujo decreto dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, exige uma

nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional).

Art. 16. O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;

VII - infraestrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificado sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;

b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e

c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;

VIII - oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;

IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras. (BRASIL, 2006, art. 16.)

Conforme UEFS (2013d):

O novo PDI da UEFS foi projetado como instrumento dinâmico, para proporcionar um estreitamento com o Plano Plurianual, o Orçamento Participativo e a Avaliação Institucional, e deve ser avaliado e atualizado constantemente, conforme os objetivos forem sendo alcançados e mediante o cenário que se apresenta como solução. (UEFS, 2013d, p. 25)

Plano Diretor de Gestão (PDG)

A Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB) está difundindo o Plano Diretor de Gestão (PDG)¹⁷ em toda a Administração Pública Estadual. O PDG (Figura 4) baseia-se nos princípios do Modelo de Excelência em Gestão Pública e tem como objetivos disseminar tecnologias de gestão adequadas à realidade de cada organização, preparando-a para que atinjam as metas institucionais, sempre alinhadas aos compromissos de governo. Baseada no Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, um programa federal em autoavaliação, a parceria entre o PDG e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização¹⁸ (Gespública) se concretiza, fato que possibilita organização ao PDG em realizar um diagnóstico da capacidade de gestão. (SAEB, 2010)

Figura 4 - Logomarca do Plano Diretor de Gestão



Fonte: SAEB, 2010.

São oito os Critérios de Excelência em Gestão Pública, a saber: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Pessoas; Processos; Informação e Conhecimento; e Resultados. Paralelo ao PDI, no dia 19 de março de 2009 a UEFS aderiu ao PDG, por meio de um encontro de sensibilização, promovido pela Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional (ASPLAN), para que a

¹⁷ Maiores informações em: <<http://www.uefs.br/portal/assessorias/asplan/menus/pdg-uefs-1/oms-definidas.xls/view>. Acesso: 07 mai. 2013b.

¹⁸ O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) é o resultado da evolução histórica de uma série de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública de excelência. Criado em 2005 por meio do decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, o Programa tem como principais características ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo. (GESPÚBLICA, 2013)

comunidade universitária viesse a tomar conhecimento do passo para a melhoria da gestão que a Instituição estaria dando a partir daquele momento, contribuindo assim, para o fortalecimento dessas proposições.

As etapas de implementação perpassaram por pré-priorização das oportunidades de melhoria que foram traçadas com base nas práticas da Instituição relatadas pela equipe de autoavaliadores. Desde a adesão a maioria das metas foram iniciadas, como o desenvolvimento de um Plano de Comunicação, que tem o objetivo de melhorar a socialização das informações e aproximar mais as decisões administrativas dos servidores, de forma a envolver efetivamente a comunidade universitária nas decisões administrativas.

Estão sendo realizadas também a manualização e padronização das práticas, a ação do sistema de informação está bastante adiantada, parte desta ação já foi implantada, por meio de um *software* chamado *SITIENS* que é o Sistema Integrado de Gestão Administrativa e que será discutido no tópico seguinte. O Sistema cinco sistemas integrados para atender as necessidades da Instituição, são eles: de Controle de Processos Administrativos Digitais; de Gestão de Recursos Humanos; de Gestão Orçamentária, Financeira e de Contratos; de Gestão de Compras e Licitações e de Gestão de Materiais e Almoxarifado¹⁹.

A mudança de rotinas, proposta pelo uso dos sistemas causa impacto nos hábitos da comunidade universitária, herdeira de uma cultura burocrática que se fundamenta no uso de papel para tramitar seus processos administrativos. Com isto, haverá um impacto significativo no processo de qualificação dos servidores da UEFS, pois, serão oferecidos cursos que contemplarão, ao mesmo tempo, a necessidade de domínio das novas tecnologias e condições para progressão no plano de carreira.

3.1.4 Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SITIENS)

A introdução da tecnologia é a garantia de que uma empresa privada ou uma instituição pública irá permanecer no mercado, isto acontece porque com o tempo algumas ferramentas de trabalho tornam-se obsoletas, como a máquina de escrever, por exemplo. Assim, inovar é preciso para que as organizações não enfrentem as contradições das mudanças do mundo tecnológico. Neste mundo de mudanças

¹⁹(SAEB, 2010). Disponível em: <http://www.saeb.ba.gov.br/ProgramaInternaView.aspx?pagina=pdg&interno=o-pdg>. Acesso: 19 nov. 2011

tecnológicas, as conexões são mais dinâmicas, flexíveis, interconectadas, integradas, fazendo-se presente por meio da interação²⁰ e da iteração²¹.

Para Daft (2003), algumas técnicas de implementação de mudanças devem ser observadas, para que haja sucesso nos resultados, são elas:

- Identificar uma necessidade verdadeira de mudança;
- Encontrar uma ideia de se ajuste à necessidade;
- Obter o apoio da alta direção;
- Projetar a mudança para implementação incremental;
- Desenvolver planos para superar a resistência à mudança, como: compatibilização com as necessidades e metas dos usuários; comunicação e treinamento; participação e envolvimento; pressão e coerção;
- Criar equipes de mudança;
- Fomentar os campeões de ideias. (DAFT, 2003, p.351-353)

Tais técnicas visam contribuir para a implementação de uma mudança. No caso da mudança tecnológica, onde a resistência é maior, caberá à gestão por meio de sua influência, derrubar as barreiras. Conforme Schermerhorn (2007), a Tecnologia da Informação (TI) rompe barreiras entre as organizações e os principais elementos do ambiente externo.

No processo de implantação da tecnologia é preciso observar cinco critérios importantes sobre a informação:

1. Oportuna – a informação está disponível sempre que necessário; ela atende os prazos para a tomada de decisões e para a ação.
2. De alta qualidade – a informação é precisa e confiável; ela pode ser usada com confiança.
3. Completa – a informação é completa suficiente para a tarefa a ser cumprida; ela é atual e mantida atualizada na medida do possível.
4. Relevante – a informação é adequada para a tarefa a cumprir; está livre de material estranho ou irrelevante.
5. Compreensível – a informação é clara e de fácil compreensão pelo usuário; está livre de detalhes desnecessários. (SCHERMERHORN, 2007, p. 148)

Foi neste sentido que a Universidade Estadual de Feira de Santana resolveu implementar um sistema de tecnologia integrado que pudesse ser interativo e possuísse as características supracitadas. Assim, surgiu o Sistema Integrado de Gestão Administrativa (*SITIENS*) em 2011 fruto de uma necessidade latente da Instituição em adequar e integrar os processos administrativos a fim de dinamizar e agilizar as rotinas. Esta inovação da gestão acontece quando a UEFS adere ao PDG, quando foram externadas as necessidades da Instituição durante o processo

²⁰ Interação – influência recíproca de dois ou mais elementos. (PRIBERAM DICIONÁRIO, 2013)

²¹ Iteração – repetição. . (PRIBERAM DICIONÁRIO, 2013.)

de autoavaliação das rotinas administrativas, por meio Plano de Melhoria da Gestão (PMG), que estabelece diretrizes para o processo de tecnologia da informação e comunicação no âmbito institucional.

Segundo a Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB, 2010), o PDG é estratégia lançada pela Secretaria da Administração em 2007 e tem como objetivo disseminar tecnologias de gestão adequadas à realidade de cada organização visando a contribuir para melhorias dos serviços prestados à sociedade. Em outras palavras, é uma estratégia sistêmica de modernização da gestão da Administração Pública Estadual, utilizada pela SAEB a partir do aporte de tecnologias de gestão adequadas à realidade dos órgãos, com objetivo de aprimorar os serviços públicos prestados pelo Poder Executivo estadual.

O PDG²² tem suas atividades direcionadas na área de Tecnologias de Gestão Disseminadas, sugeridas em etapas: Diagnóstico da Gestão, Sistema de Monitoramento e Avaliação. Planejamento Estratégico, Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Pesquisa de Satisfação e Análise e Melhoria de Processos. Estas etapas são contempladas no processo de diagnóstico em que se implementa o PDG. Esse diagnóstico é realizado com base nas seguintes etapas (Figura 5):

Figura 5 - Etapas de Implementação do PDG



Fonte: SAEB, 2010.

²² Maiores informações acesso o site da SAEB, Disponível em: <
<http://www.saeb.ba.gov.br/ProgramaHomeView.aspx?pagina=pdg>> Acesso: 07 mai. 2013.

Conforme a SAEB (2010), a autoavaliação consiste em Procedimento através do qual uma organização realiza um diagnóstico do seu sistema de gestão, tendo como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública desenvolvido no âmbito do Programa Gespública. Assim, durante a Autoavaliação da Gestão²³ realizada entre 2009 e 2010, a UEFS alinhou e priorizou as oportunidades de melhorias, ou seja, ações para serem realizadas pelas unidades responsáveis de acordo com as prioridades estabelecidas. O método de autoavaliação possui elementos fundamentais, conforme SAEB (2010): Vale o que a organização registra; A própria organização pontua; Validação externa pelo Gespública.

A SAEB (2010) acrescenta que neste procedimento devem ainda ser apresentados o perfil organizacional, uma descrição sucinta das práticas que deram base à pontuação sugerida pela organização, planilhas com a pontuação definida na autoavaliação e registro das oportunidades de melhoria, como se podem ser observados no Quadro 2.

²³ Avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência em gestão pública. (SAEB, 2010)

Quadro 2 - Oportunidades de Melhoria da UEFS

Oportunidades de melhoria	Votos	Setor responsável
Ações de Gestão de Pessoas		
Analisar, definir e divulgar a política de RH com base na avaliação global da UEFS, no sentido de ampliar seu campo de ação (verificar desdobramentos).	8	PROAD / ATRH
Ações de Avaliação e Planejamento		
Divulgar às partes interessadas pertinentes os relatórios de monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.	9	ASPLAN
Aperfeiçoar a metodologia do PDI e integrá-lo com o orçamento participativo, PPA, Avaliação Institucional e PDG para serem utilizados como instrumento de gestão.	7	ASPLAN
Desenvolver uma cultura de prestação de contas dos resultados organizacionais.	7	ASPLAN
Ações de Comunicação Organizacional		
Elaborar e implementar um Plano de Comunicação	6	GABINETE
Ações de Sistemas de Informação		
Elaborar e implantar sistemas, focados em resultados e amparado pela utilização da tecnologia da informação, com a identificação das demandas setoriais.	9	ASPLAN / AEI / PROAD
Ações de Reestruturação Organizacional		
Definir, manualizar e divulgar os padrões de atendimento (onde couber).	7	PROAD

Fonte: UEFS. Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional, Disponível em: <<http://www.uefs.br/portal/assessorias/asplan/menus/pdg-uefs-1/oms-definidas.xls/view>>. Acesso: 07 mai. 2013b.
 Nota: PROAD - Pró-Reitoria de Administração e Finanças. ATRH - Assessoria Técnica de Recursos Humanos. Esta assessoria foi extinta em 2013, passando a ser uma Gerência de Recursos Humanos englobando as atividades de recursos humanos e de pessoal. ASPLAN - Assessoria Técnica e Desenvolvimento Organizacional. Antiga Assessoria de Planejamento. A assessoria manteve a mesma sigla, porém, suas atividades foram ampliadas. AEI – Assessoria Especial de informática. PPA – Plano Plurianual.

Conforme o Quadro 2, os números mais elevados significam ações que devem ser priorizadas com maior urgência, desta forma, as ações de Sistemas de Informação, cuja oportunidade de melhoria é elaborar e implantar sistemas focados em resultados e amparados pela utilização da tecnologia da informação, com a identificação das demandas setoriais, recebeu um total de 9 (nove) votos, sendo considerada uma ação prioritária para que a instituição realizasse com maior brevidade, devido à sua carência e necessidade. As demais oportunidades de melhoria foram sendo implementadas gradualmente.

Conforme UEFS (2012), Dentre as sete metas de melhoria, encontram-se concluídas:

- 100% das categorias de usuários com acesso aos relatórios do 1º ciclo de monitoramento e avaliação do desempenho organizacional até novembro de 2010;
- 100% dos resultados organizacionais definidos e divulgados até novembro de 2010;
- 100% dos padrões de atendimento definidos priorizados, reestruturados e divulgados até dezembro de 2010.
- 100% do PDI concluído, aperfeiçoado e integrado aos Orçamentos Participativos, PPA 2012- 2015 e Avaliação Institucional até dezembro de 2010. (UEFS, 2012, p. 58)

Com relação ao Plano de Comunicação, ação que faz parte da Comunicação Organizacional, foi elaborado em 2012 de acordo com a UEFS (2012), o resultado do diagnóstico extraído da pesquisa de satisfação executada pela empresa de Administração Júnior – Consultoria, a qual levantou dados para implementação de recursos humanos e materiais destinados a melhorar a qualidade da informação sobre a Universidade que é transmitida aos públicos-alvo interno e externo.

Durante o ano de 2012, foram realizadas reuniões de acompanhamento, monitoramento e avaliação da implementação do PMG, divididas em subciclos de monitoramento das ações. As reuniões de monitoramento visam acompanhar e avaliar o andamento da implementação das metas de melhoria por parte de cada líder de meta e responsável técnico. A oportunidade de melhoria de elaboração e implantação dos sistemas integrados de Controle de Processos Administrativos Digitais; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Compras e Gestão de Materiais e Almoxarifado teve sua implantação consolidada na comunidade acadêmica. (UEFS, 2012, p. 58)

Assim, a partir da necessidade de implementar um sistema integrado de forma a contemplar a ação do Sistema de Informação, e, dentre outros motivos, reduzir os custos operacionais, realizou-se uma licitação na modalidade de Pregão Eletrônico, onde foi vencedora e contratada a empresa Softplan de Santa Catarina, para desenvolver o sistema integrado em conjunto com a Assessoria de Informática da UEFS, que mais tarde recebeu o nome de *SITIENS* (Figura 6), que em latim significa “sede” ou “estar sedento”.

Figura 6 - Logomarca do Sistema Integrado de Gestão Administrativa da UEFS



Fonte: UEFS 2011b. p.1

O *SITIENS* possui cinco módulos e cada um deles executará um procedimento específico, os módulos são:

- a) O módulo de Controle de Processos Administrativos Virtuais (CPAV) fará o protocolamento de todos os processos e documentos no âmbito da UEFS e realizará a tramitação destes documentos e processos eletronicamente, sem uso de papel.
- b) O módulo de Materiais e Almoxarifado (ALX) cadastrará e tramitará requisições de materiais de consumo feitas pelos setores aos almoxarifados da UEFS.
- c) O módulo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) fará o registro das ocorrências da vida funcional dos servidores docentes e técnicos (averbações, licenças, férias, incentivos funcionais, nomeação em cargos comissionados, etc.) e permitirá consultas *on-line* sobre alguns aspectos da vida funcional do servidor (contagens de tempo de serviço e/ou contribuição, para aposentadoria ou para estabilidade econômica).
- d) O módulo de Gerenciamento Financeiro e Orçamentário (SGF) disponibilizará funcionalidades para o cadastro e gestão do orçamento anual da UEFS, totais empenhados, faturas, liquidações e saldos disponíveis.
- e) O módulo de Gestão de Compras e Licitações (SCL) será utilizado para gerenciar os processos de compras de materiais de consumo e de bens permanentes e de aquisição de serviços, desde a solicitação até o processo licitatório. (UEFS, 2011b, p. 4)

As principais melhorias no módulo ALX referente a pedidos de materiais de consumo são: acompanhamento *on-line*²⁴ dos pedidos feitos ao Almoxarifado Central; cadastramento de itens de material de consumo que não foram utilizados para devolução; controle de itens de acordo com a natureza (duráveis, controlados, retornáveis); poderá ser impresso relatório de consumo por itens e por setor; haverá integração com todos os almoxarifados da Instituição²⁵; controle dos prazos de validade dos itens com a finalidade de evitar desperdício de recursos de erário

²⁴ Palavra inglesa, de *on* em + *line*, linha). Que tem ligação .direta ou remota a um computador ou a uma rede de computadores, como a Internet. = EM LINHA. (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/on%20line>> Acesso em: 12 mar. 2014.

²⁵ A UEFS possui quatro Sistema de Almoxarifado que são: Almoxarifado Central, Almoxarifado de Odontologia, Almoxarifado da Unidade de Infra Estrutura e Serviços (UNINFRA-Manutenção), e Almoxarifado de Material Permanente.

público; e solicitação *on-line* dos serviços de manutenção com geração de relatórios. Essas melhorias realizados por meio do sistema visam proporcionar maior confiabilidade aos serviços prestados além de agilizar a execução das atividades.

As melhorias em relação aos processos de compras via SCL, são: geração de um número de protocolo para acompanhamento *on-line* dos pedidos de matérias e/ou serviços cadastrados, os fornecedores poderão preencher as cotações em um formulário eletrônico e padronizado; os pedidos semelhantes e/ou iguais solicitados pelas unidades serão agrupados em um único lote de forma a compor o processo licitatório e ao mesmo tempo facilitar a compra, reduzindo assim, o custo; o sistema definirá, ainda, qual a modalidade da licitação (pregão, convite, tomada de preço, dispensa de licitação ou inexigibilidade de licitação), com a geração de modelos de documentos que irão facilitar a elaboração de minutas de editais, minutas de contrato, avisos de licitação, atas de sessão e relatório final da licitação.

Os requisitos da Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm como objetivo controlar o quadro de pessoal da UEFS e o gerenciamento administrativo, com os seguintes recursos: dados relacionados ao ingresso, tempo de serviço, histórico escolar e dados dos dependentes; evolução profissional (cursos realizados, cargos efetivos e comissionados exercidos); histórico das lotações, férias, licenças, afastamentos, adicionais, gratificações, benefícios (auxílio transporte e auxílio alimentação); elogios, sanções e participação em comissões; registro de informações básicas de funcionários de empresas terceirizadas; registro de informações de alunos em estágio na instituição.

A Gestão Orçamentária e Financeira (SGF) (Figura 10) poderá, a partir do módulo do *SITIENS*, realizar a gestão de contratos (faturas pagas e pendentes por contrato e atividade); gerenciamento financeiro e orçamentário da instituição; emissão de relatórios gerenciais das informações sobre orçamentos, total empenhado, liquidações realizadas e saldos disponíveis; permitirá ainda, o cadastramento e acompanhamento da intenção de licitar, com previsão de valores, cronogramas, estimativas e possibilidade de saldos orçamentários e necessidades financeiras.

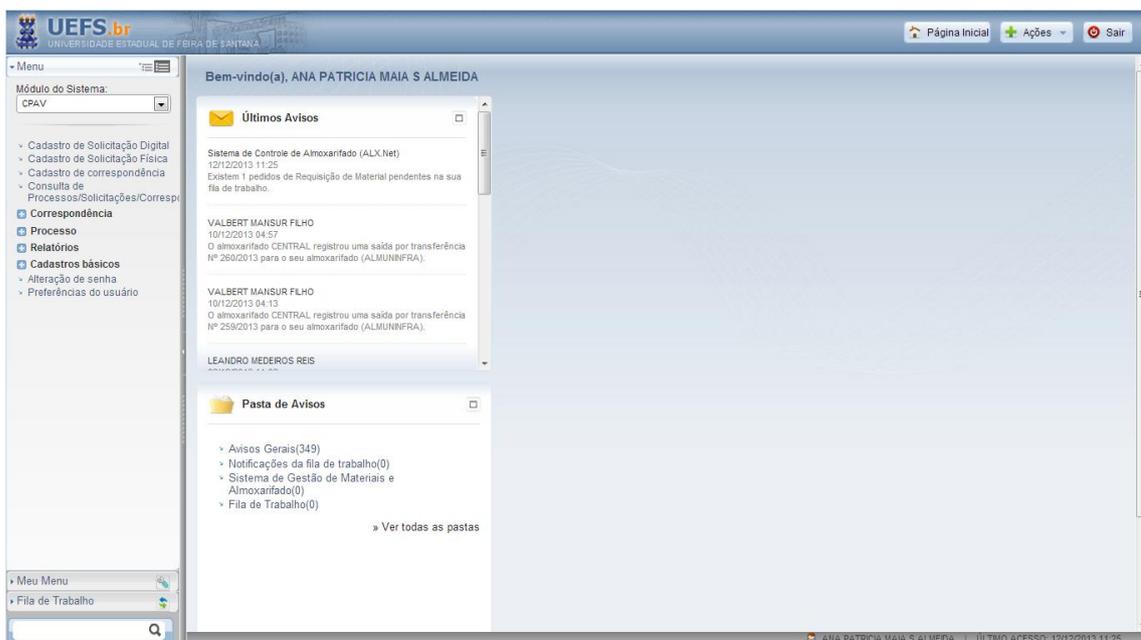
O sistema de informação *SITIENS* funciona via web²⁶ e está disponível na internet, ou seja, pode ser acessado de qualquer local, o que facilita o acompanhamento de processos, e tem duas formas de acesso: uma pelo portal de atendimento para que as comunidades possam acompanhar processos e documentos protocolados e outra por meio de *login* e senha da instituição, por meio do qual serão tramitados os processos digitais.

Os processos digitais serão tramitados de duas formas, a saber:

- a) Tramitação interpessoal: qualquer usuário associado ao setor deve ter ter permissão para tramitar o processo, documento ou correspondência, desde que o mesmo esteja na carga fila do setor.
- b) Tramitação setorial: o processo, documento ou correspondência poderá ser tramitado para um usuário específico e somente ele deverá ter permissão para realizar o encaminhamento do mesmo. (UEFS, 2011a, p. 4)

A tramitação dos processos por meio digital visa reduzir custos, porém, os fluxos dos processos sem a utilização do papel serão realizados de forma gradual, até que os usuários acostumem-se com a nova tecnologia. Os processos impressos no papel serão protocolados no módulo CPAV (Figura 7), onde ganharão uma numeração que poderá ser acompanhada pelo interessado.

Figura 7 - Interface do SITIENS – Módulo CPAV



Fonte: UEFS, 2013c.

²⁶ Web é uma palavra inglesa que significa teia ou rede. O significado de *web* ganhou outro sentido com o aparecimento da internet. A *web* passou a designar a rede que conecta computadores por todo mundo, a World Wide Web (WWW). *Web* pode ser uma teia de aranha ou um tecido e também se utiliza para designar uma trama ou intriga. (SIGNIFICADOS, 2013)

A validade jurídica de tais processos se darão por certificação digital:

Para que os documentos e processos gerados e tramitados digitalmente neste sistema possuam as propriedades de integridade, autenticidade, não repúdio e inatacabilidade das informações geradas, foi adquirida uma Protocoladora Digital. Este equipamento realiza a protocolização digital dos documentos, garantindo a segurança nas transações eletrônicas, fornecendo meios de verificar se um documento se mantém íntegro ou não desde o momento de sua protocolação. Serão usados ainda certificados e assinaturas digitais criptografadas, em conformidade com a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras - ICP-Brasil. Já existe legislação federal e estadual que reconhece a validade jurídica de documentos protocolados e assinados digitalmente. (UEFS, 2011a, p. 6)

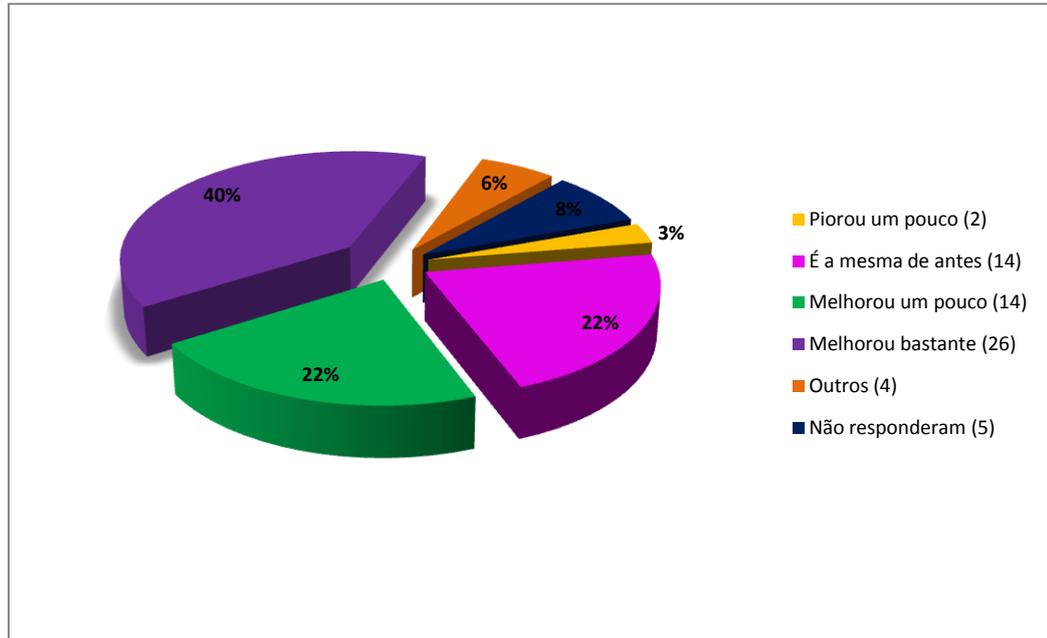
O *SITIENS* utiliza um sistema de fluxo de trabalho, que funciona como um fluxograma, e perpassa pelas seguintes fases: início, atividades, tarefas, eventos de decisões e fim da tramitação. Os fluxos possuem envio automático que podem ser previamente definidos e que facilitam a tramitação dos processos, evitando-se que os processos sejam remetidos aos setores errados ou aos usuários que não possuam as atribuições necessárias para execução daquela atividade específica.

O CPAV permitirá ao usuário trabalhar com processos, documentos e correspondências com e sem fluxo de trabalho (workflow) definido. Para processos que possuem fluxo definido, o “caminho” a ser percorrido estará previamente definido e, no momento do encaminhamento, o sistema deverá respeitar o fluxo estabelecido sem desviar o processo para setores indevidos. Para processos, documentos e correspondências digitais ou ainda em papel sem fluxo definido, o usuário deverá selecionar numa lista de opções o setor para o qual o trâmite será realizado. (UEFS, 2011a, p. 8)

Em 2011, dois dos cinco módulos do sistema integrado foram implantados, o módulo de Almoxarifado e Materiais (ALX) e o Controle de Processos Administrativos Virtual (CPAV). Nesta ocasião, a ASPLAN realizou uma pesquisa para avaliar a satisfação e o grau de resistência à nova tecnologia e à mudança organizacional, com 406 usuários na ocasião, onde a pesquisa foi respondida por 69 usuários, ou seja, 17% do total.

Segundo a pesquisa (UEFS, 2011b), em relação à melhoria na agilidade da entrega de materiais pelo Almoxarifado Central, 62% avaliaram que melhorou, 22% que permaneceu como antes e apenas 3% responderam que piorou, como mostra a Figura 8.

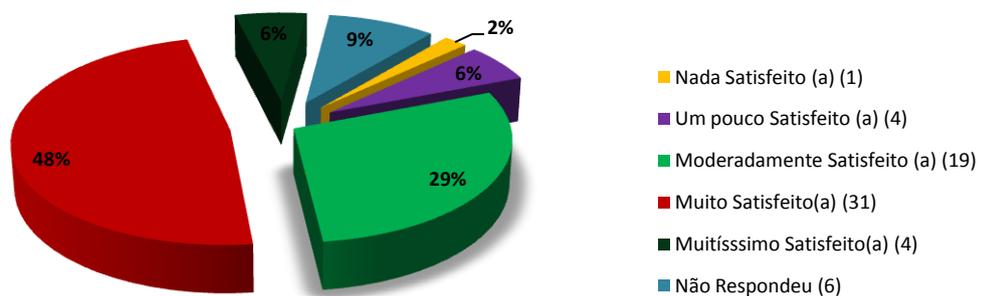
Figura 8 - Módulo ALX (Almoxarifado) do Sistema SITIENS Agilidade na entrega dos materiais requisitados



Fonte: UEFS, 2011b,

Uma pergunta sobre a satisfação geral com o ALX revelou que 54% dos usuários estão muitíssimo ou muito satisfeitos, 29% estão moderadamente satisfeitos e 2% insatisfeitos, ver Figura 9.

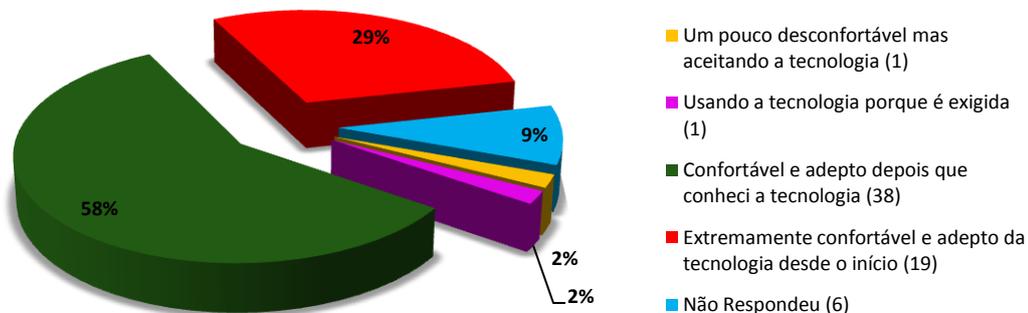
Figura 9- Módulo ALX (Almoxarifado) do Sistema SITIENS Avaliação de satisfação



Fonte: UEFS, 2011b,

Segundo a UEFS (2011b), para avaliar o grau de resistência à nova tecnologia e à mudança de cultura organizacional, foi perguntado qual é o grau de conforto e adesão dos usuários à plataforma tecnológica do ALX, 29% dos usuários responderam sentir-se extremamente confortáveis e adeptos à tecnologia desde o início, 58% responderam sentir-se confortáveis e adeptos depois que conheceram a tecnologia. Isso representa 87% de adesão à tecnologia, como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Módulo ALX (Almoxarifado) do Sistema *SITIENS* Resistência à Nova Tecnologia



Fonte: UEFS, 2011b.

3.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA UEFS

A Universidade Estadual de Feira de Santana, como a maioria das instituições públicas, tem passado por constantes mudanças organizacionais. Esse processo ocorre sempre na expectativa de que tais mudanças possam dinamizar e engendrar os procedimentos. A introdução de novas medidas influencia nas rotinas e com isto pode haver pessoas abertas ao novo conceito e/ou pode haver pessoas que resistam à novidade.

Toda mudança traz consigo a incerteza. O ser humano tem a necessidade de estar num ambiente seguro, imutável. Porém, no momento que há a necessidade de

implementar algo novo, é natural que as pessoas sintam-se desprotegidas e inseguras, causando conflitos de ordem interna e externa.

Numa universidade pública onde o ambiente é cercado de várias espécies de conflitos gerados por uma infinidade de causas e consequências, como as greves (docentes, servidores, terceirizados ou estudantes) e os protestos – naturais de um ambiente diversificado. Todos estes aspectos fazem parecer que numa universidade existe o costume com a mudança e as consequências geradas por elas. Algumas destas mudanças contribuem para alterar a rotina de como se fazia e como será feito a partir de então. No entanto, quando as transformações são geradas no cume da administração, ou seja, quando há uma mudança vinda da gestão, o estremecimento é maior e gera algumas complicações.

Quando há certa pressão por mudanças, de toda ordem, numa instituição pública, cabe ao gestor a tarefa de gerir e direcionar os interesses da instituição e da demanda geradas pelas partes interessadas. Na visão de Judson (1966), a gerência deve tirar proveito dos benefícios obtidos pela mudança, e tal benefício é determinado pelas medidas tomadas pela gestão por meio de três variáveis independentes: 1) Sua habilidade em elaborar métodos eficientes para conseguir os objetivos e resolver os problemas; 2) Sua habilidade em identificar e analisar os objetivos dessa mudança e os problemas pertinentes que necessitam de solução; e 3) Sua habilidade em ganhar a aceitação e o apoio, por parte das pessoas afetadas pela mudança e envolvidas nela, tanto para seus objetivos como para o método a ser empregado em sua efetivação.

Assim, no caso de uma universidade, o gestor deve ser uma pessoa com capacidade técnica e intelectual com habilidades para conduzir as decisões dos dirigentes das pró-reitorias, departamentos e colegiados, além de toda a comunidade acadêmica, a fim de obter os melhores resultados e satisfazer a todos os envolvidos.

A introdução de uma mudança requer um estudo sobre a necessidade para tal. Segundo Judson (1966, p. 21), três perguntas básicas devem ser realizadas e respondidas pelo gestor, antes da implementação de uma mudança no ambiente de trabalho: “O que deve ser feito, e porque razão? Como será feito? Como consequência, o que será mudado?” Respondidas estas perguntas, uma nova fase será estabelecida, é hora da elaboração de um planejamento para que sejam colocadas em prática as pretensões da gestão.

Em se tratando da UEFS, desde o ano 2000, foram realizadas várias mudanças pela gestão, como novos planos de gestão, a exemplo do Planejamento Estratégico (PE), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Orçamento Participativo (OP) e o Plano Diretor de Gestão (PDG). Este último, criado pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB), nos moldes do Modelo de Excelência em Gestão Pública - GesPública, formou um grupo que discutiu as oportunidades de melhoria que a instituição necessitavam para melhor desempenho da gestão. Vários pontos foram elencados por ordem de prioridade, um dos pontos foi a implantação do sistema de gestão integrado, que mais tarde ficou conhecido como *SITIENS*. Este sistema tinha vários objetivos dentre eles dinamizar e acompanhar os processos, integrar e acelerar a rotina dos trabalhos e reduzir os custos com impressão, modernizando, assim, a gestão administrativa, modificando o paradigma da cultura organizacional.

Segundo Governo da Bahia (Bahia, 2011) o analista de sistemas da Softplan, José Pedro Pacheco revelou que estudos da empresa estimaram o potencial dos sistemas de gerar economia de 70% em recursos materiais (papel e *tonner*, por exemplo) e mão de obra, bem como redução de até 90% no tempo de atendimento aos interessados nos processos administrativos. Todos os processos (solicitações e requerimentos que demandem despacho, parecer ou decisão de dirigentes) e documentos oficiais (comunicações internas e ofícios) passarão a ter número único de protocolo, e os interessados poderão acompanhar toda a tramitação num portal do sistema na internet.

A natureza desta mudança que se deu com a implementação do sistema de tecnologia integrado pretendeu atingir os seguintes propósitos: melhorar a capacidade de acompanhamento dos processos e fazer frente a futuras condições de agilidade nos trâmites, acelerando assim a rotina de trabalho. Porém, entende-se que toda mudança num ambiente de trabalho gera algum impacto nas pessoas. A alteração no comportamento proveniente da alteração da rotina trabalhista pode ser um problema com consequências positivas ou negativas, e a gestão precisará resolver.

Um gerente somente poderá conseguir o máximo de benefícios de uma mudança, se for capaz de minimizar qualquer resistência que lhe opuserem aqueles que forem afetados por ela. A fim de minimizar a resistência e maximizar a aceitação ele deve, em primeiro lugar, compreender a natureza do comportamento de resistência, das atitudes e sentimentos de oposição e

da relação complexa e dinâmica que existe entre esses pontos e os vários fatores que os influenciam. Esses fatores derivam de três fontes: os indivíduos afetados pela mudança; a estrutura organizacional desta mudança, sua cultura, seu ambiente e seu contexto; a natureza da mudança propriamente dita. (JUDSON, 1966, p, 28)

A resistência pode ser considerada com um efeito positivo, quando ela conduz a gestão a perceber alguma falha na implementação da mudança, ou negativo, quando impede que a mudança seja realizada parcial ou totalmente com eficácia.

Conforme Judson (1966), essa resistência pode tomar várias formas. A forma escolhida dependerá da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança propriamente dita, das suas atitudes para com essa mudança e das forças que derivam do grupo e da organização com seu contexto de ambiente. Qualquer que seja a forma de resistência, todos os tipos de oposição se traduzem em uma espécie de comportamento agressivo ou hostil. (Quadro 3)

Quadro 3 - Espectro dos Comportamentos Possíveis diante de uma Mudança

Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> - cooperação e apoio entusiásticos - cooperação - cooperação sob pressão da gerência - aceitação
Indiferença	<ul style="list-style-type: none"> - resignação passiva - indiferença - apatia; perda de interesse no trabalho
Resistência Passiva	<ul style="list-style-type: none"> - fazer somente aquilo que for ordenado - comportamento regressivo - não aprender - protestos - trabalhar segundo as regras - fazer o menos possível
Resistência Ativa	<ul style="list-style-type: none"> - diminuir o ritmo de trabalho - retraimento pessoal - cometer "erros" - causar danos - sabotagem deliberada

Fonte: Judson, 1966, p. 64.

Como conceber a cultura organizacional na UEFS? Para Kanaane (1995):

Uma organização reflete respectivos estágios diferenciados que assinalam distintos caminhos adotados pelos indivíduos e grupos quanto ao processo decisório, à tomada de decisões, à centralização/descentralização de poder, à delegação de tarefas, assinalando o momento particular vivenciado pela empresa e o grau de amadurecimento administrativo, comportamental e tecnológico. (KANAANE, 1995, p. 51)

Ao implementar uma mudança num ambiente organizacional é necessário que esta mudança se molde à missão e aos objetivos. Para Kanaane (1995), implica ainda em considerar a interação entre indivíduo e indivíduo, indivíduo e grupo, grupo e grupo, grupo e organização, organização e organização, organização e meio ambiente.

Não há como prever e/ou avaliar a reação apreendida na experiência de vida do indivíduo, sua formação é constituída ao longo de um processo no qual se consolida a sua personalidade. Assim, é possível avaliar suas reações mediante tais fatores:

- Componente afetivo-emocional: refere-se aos sentimentos ou reação emocional que o indivíduo apresenta em face de uma situação específica;
- Componente cognitivo: refere-se às crenças do indivíduo, os conhecimentos e os valores associados à situação, objeto ou pessoa;
- Componente comportamental: refere-se às ações favoráveis ou desfavoráveis com relação à situação em foco;
- Componente volitivo: constitui-se nas motivações, desejos, expectativas e necessidades inatos e adquiridos. (KANAANE, 1995, p. 59-60)

Assim, a UEFS como qualquer outra organização possui um quadro de pessoal composto por pessoas com atitudes. Tais características delineiam às reações do comportamento, onde os valores e as crenças formam a base para que o indivíduo adote determinadas posturas.

3.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A UEFS

Para entender a formação da cultura organizacional na UEFS é necessário entender como surgiu a cidade de Feira de Santana, esta nasceu de uma feira comercial e situada na região do portal do sertão semiárido, a Princesa do Sertão, (Figura 11), – título dado por Ruy Barbosa em 1919 - tem uma diversidade de culturas, sendo a mais marcante a figura do sertanejo. Como menciona Pinto (1996), “Feira de Santana é muito mais do que um pouso nas estradas da Bahia”. Desde os tempos coloniais tornou-se conhecida como entreposto comercial de vida própria. As atividades comerciais cresceram consideravelmente e por mais de um século a

cidade gozou da reputação de líder do sertão baiano. Sendo a economia fortemente ligada a pecuária, agricultura, comércio e indústria. Hoje o município conta com “606.139 habitantes”.(IBGE, 2013).

Figura 11 - Feira Livre em Feira De Santana – 1977



Fonte: VIVER AS CIDADES, 2013.

É importante entender a história do surgimento da cidade, ainda que de forma breve, para compreender a formação do quadro de servidores da UEFS, porque a mesma atrai não apenas estudantes da região de entorno da cidade, mas também servidores. Pessoas de diferentes etnias, valores, crenças e culturas foram atraídas a desempenhar suas atividades na Instituição e atribuíram a ela suas características, o modo de agir e resolver os problemas, criando assim um ritual cíclico que perdura e enraíza na maneira de operar as situações que são colocadas diante da diversidade cultural dos servidores.

A Universidade Estadual de Feira de Santana chegou em 2014 a 38 anos de fundação. Antes dela, em 1968, Feira de Santana foi beneficiada pelo Plano Integral de Educação, devido a seu aspecto de cidade considerada como centro polarizador de desenvolvimento do interior do Estado da Bahia, sendo, portanto, contemplada com a Faculdade de Educação, para logo em seguida ser renomeada de Fundação Universidade Feira de Santana (FUFS). Apenas em 1976, a faculdade ganha status de universidade e um campus para sua instalação.

Em 2011 o quadro de servidores da UEFS contava com um total de 770 técnicos administrativos, entre analistas e técnicos universitários (ver Tabela 2), 973

docentes (ver Tabela 3), e uma vasta equipe de terceirizados, formada por diversas empresas.

Tabela 2 - Quantitativo Dos Servidores Técnico-Administrativos UEFS, 2011

CARGO	QUANTIDADE
Analista Universitário	226
Auxiliar Administrativo - Nível de apoio	31
Técnico Universitário 360	360
Cargo Comissionado sem Vínculo	76
Outros Cargos de Nível de Apoio	3
Outros Cargos de Nível Médio	15
Outros Cargos de Nível Superior	4
Procurador	2
Reda	53
TOTAL	770

Fonte: UEFS, 2012, p. 111.

Tabela 3 - Quantitativo de Docentes por Vínculo 2011

CLASSE		TOTAL
REDA	Substituto	68
	Visitante	6
EFETIVOS	Auxiliar	166
	Assistente	339
	Adjunto	251
	Titular	108
	Pleno	35
TOTAL		973

Fonte: UEFS, 2012, p. 109.

É claro que ao longo dos anos, embora a UEFS ainda seja uma instituição muito jovem, outras formas de agir foram acrescentadas, lições foram aprendidas, pessoas foram capacitadas, planos de gestão foram implementados e novos valores surgiram, devido a vários aspectos de ordem política, econômica e social, moldando a Instituição. É importante salientar que a formação de uma cultura organizacional depende de todos esses fatores, porém, não há como traçar uma linha e desenhar a

cultura de um ambiente. Pois, embora haja uma maneira de como se comportar dentro de uma instituição, esta não é algo fixo, imutável, pelo contrário, a certeza da mudança, embora muitos ainda resistam a ela, é um fato.

Conforme Scott (1992); Kling (1996) apud Mascarenhas (2004):

A implementação de uma Tecnologia da Informação (TI) pura e simplesmente não garante a plena concretização de sua potencialidade. Há uma necessidade de se analisar o ambiente social no qual a tecnologia é implementada, partindo da premissa de que a TI deve ser entendida como parte de um amplo sistema sociotécnico. Deve-se examinar integralmente o comportamento social como componente do desenho de sistemas de informação que transformam os processos de uma organização. (SCOTT (1992); KLING (1996) apud MASCARENHAS, 2004, p. 52)

De acordo com a citação, a implementação da TI não é uma garantia de que essa providência irá ser 100% eficaz. Para que esse recurso funcione adequadamente é necessário que seja realizado antes um diagnóstico que avalie as condições de implementação e a real necessidade da mesma. No caso da UEFS, a realização do PDG foi suficiente para levantar as necessidades da Universidade; O resultado da pesquisa de campo a ser desenvolvida no próximo capítulo tem o objetivo de abordar a eficácia da implementação do sistema e se esse sistema integrado foi um facilitador para o desenvolvimento das atividades dos servidores e da cultura organizacional inerente à UEFS.

A implantação de um sistema de informação integrado na UEFS, o *SITIENS*, no final de 2011, alterou a rotina das atividades desempenhadas pelos servidores e a maneira como eles passaram a se comportar. Os resultados sobre essa implantação e o comportamento dos servidores serão estudados no próximo capítulo, no estudo de caso que procura identificar se a cultura organizacional influencia na implantação de sistemas de informação na Universidade Estadual de Feira de Santana.

4 O ESTUDO DE CASO UEFS

Nos capítulos anteriores se percorreu uma trajetória pelo processo de evolução tecnológica e suas revoluções e como estas influenciaram as organizações modificando a cultura e o comportamento organizacionais, essas mudanças chegaram também às organizações públicas que, embora sejam ambientes formais e burocráticos, estão sempre em busca de novas formas de relacionar-se com os usuários e com suas equipes de trabalho, oferecendo a estas melhores condições de trabalho e procurando e compreender a cultura organizacional a fim de relacionar-se melhor e entender os conflitos e resistências ocasionados pelas mudanças. Assim, chegou-se à Universidade Estadual de Feira de Santana, o objeto de estudo desta dissertação.

Para avaliar a eficácia da implantação do sistema de informação e verificar se essa implementação foi adequada e consoante com os objetivos da instituição é necessário antes conhecer a missão, visão, valores institucionais e eixos norteadores da UEFS.

Desta forma, a UEFS tem como missão:

Produzir e difundir o conhecimento, assumindo a formação integral do homem e de profissionais cidadãos, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional, promovendo a interação social e a melhoria da qualidade da vida, com ênfase na Região do Semi-Árido. (UEFS, 2013, p. 13)

A UEFS tem como visão de futuro aspectos que a caracterizam como instituição pública e destaca sua posição diante do semi-árido:

A Universidade Estadual de Feira de Santana manterá sua condição de universidade pública, gratuita e autônoma. Terá credibilidade como instituição de ensino de graduação e pós-graduação de qualidade, com linhas de pesquisa consolidadas, produção científica relevante e com atividades extensionistas transformadoras da sociedade na qual está inserida. A UEFS fortalecerá a sua posição de excelência em estudos do semi-árido. (UEFS, 2013, p. 13)

Os valores da universidade são:

- Ética
- Compromisso com a democracia e a justiça social
- Respeito à diversidade intelectual, artística,
- Institucional e política
- Responsabilidade social e solidariedade humana
- Gestão democrática, transparente e descentralizada,
- Pautada na cidadania organizacional
- Compromisso com o desenvolvimento sustentável da
- Região do Semi-Árido baiano. (UEFS, 2007, p. 6)

A instituição baseia-se em cinco eixos norteadores que direcionam o rumo da gestão, a saber:

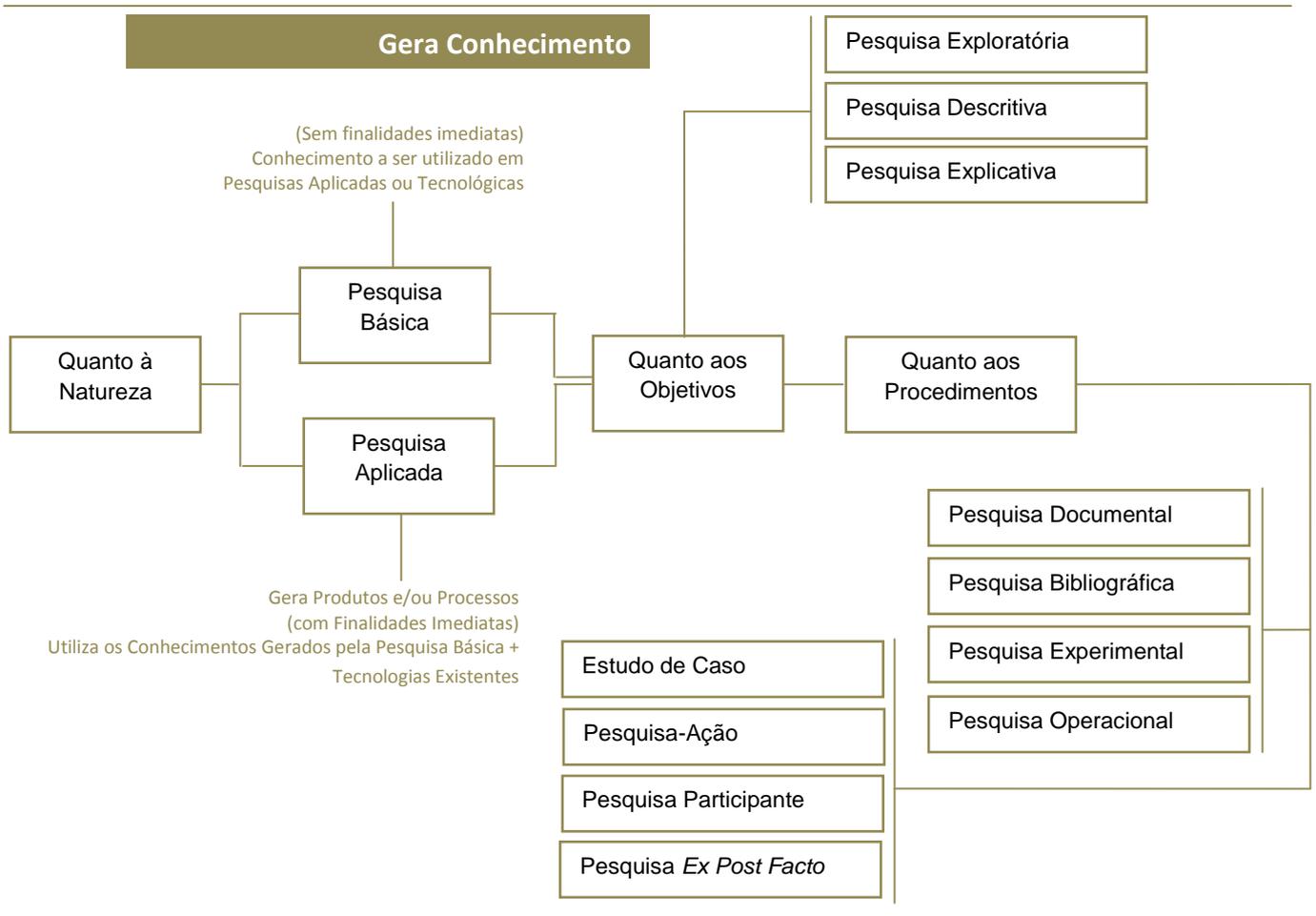
- Compromisso com a educação pública, gratuita, e de qualidade
- Incentivo à disseminação de valores e à promoção da cidadania
- Busca permanente de mais qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, da expansão da produção científica e relevância das ações desenvolvidas junto à sociedade
- Promoção da inserção social visando ao desenvolvimento humano e à qualidade da vida Desenvolvimento de uma gestão universitária orientada para a eficiência, eficácia, efetividade e relevância. . (UEFS, 2007, p. 6)

Assim, este capítulo apresenta os aspectos metodológicos que levaram aos resultados da pesquisa e que irão comprovar, ou não, se a cultura organizacional possui alguma influência na implantação de sistemas de informação da UEFS, ao final, espera-se confrontar a implantação do sistema com tais características da instituição.

4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para o estudo de caso em questão busca identificar de que forma a cultura organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana afeta a implantação de sistemas tecnológicos de informação. Conforme Karuark (2010), a pesquisa científica pode ser classificada de várias formas: a depender da natureza, da abordagem (assunto), do propósito (objetivo) e dos procedimentos efetivados para alcançar os dados (meios). Ver Figura 12.

Figura 12 - Tipos de Pesquisa Científica



Fonte: SILVA, 2004.

Assim,

Do ponto de vista da natureza pode ser: pesquisa básica ou aplicada; do ponto de vista da abordagem pode ser pesquisa qualitativa ou quantitativa; do ponto de vista dos objetivos pode ser: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva ou pesquisa explicativa; do ponto de vista dos procedimentos pode ser: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *ex post facto*, pesquisa ação e pesquisa participante. (KARUARK, 2010, p. 27-30)

Nesse sentido, o desenvolvimento desta dissertação baseia-se na pesquisa científica aplicada, de natureza qualitativa, tratando-se, quanto aos objetivos, de uma pesquisa exploratória, cujo procedimento técnico é o estudo de caso.

Todos estes aspectos servirão de base para a compreensão dos eventos comportamentais em que se insere o problema de pesquisa, e para analisar o

espaço e o cenário onde a ferramenta tecnológica – SITIENS encontra-se imbricada no âmbito da cultura organizacional da UEFS.

Cabe, inicialmente, definir pesquisa para a compreensão do método estudado. A pesquisa científica é concebida como um processo, termo que significa dinâmico, mutante e evolutivo, ou seja, um processo composto por múltiplas etapas relacionadas entre si, que acontece ou não de maneira sequencial ou contínua, em outras palavras, pesquisa é um processo composto por diferentes etapas interligadas. (SAMPIERI, COLADO e LUCIO, 2006).

Para efeito desta dissertação, utiliza-se a pesquisa aplicada, que na visão de Karuark (2010) objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Sobre pesquisa qualitativa, Goldenberg (1997), afirma que:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

A abordagem deste trabalho se valerá da pesquisa exploratória, que na visão de Gil (2007) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (ou pressupostos). Esse tipo de pesquisa envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Fonseca (2002) diz que a pesquisa exploratória possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

O procedimento técnico utilizado para esta dissertação é o estudo de caso.

Para Fonseca (2002):

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se

supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Desse modo, espera-se compreender se a cultura organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana influencia ou não na implantação de sistemas de informação, no caso da UEFS o Sistema Integrado de Gestão Administrativa, *SITIENS*, que foi implantado no início de 2012, embora tivesse sido estruturado e adaptado à realidade da Instituição desde 2011. O Jornal UEFS abaixo (Figura 13) anuncia o sistema integrado ligando-o a uma nova era tecnológica na Instituição.

Figura 13 - Capa do Jornal UEFS 2011



Fonte: UEFS, 2011.

O meio utilizado para realização desta pesquisa realizada em dezembro de 2013, foi um questionário com perguntas (quesitos) abertas e fechadas, elaborado para efetuar o levantamento junto aos servidores da UEFS, sobre o Sistema Integrado de Gestão Administrativa, *SITIENS*. O referido formulário teve como público alvo os gestores da instituição, tanto da área administrativa, quanto da área acadêmica. Na área administrativa responderam ao questionário os Pró-Reitores,

Assessores Chefes (Técnicos e Especiais), Chefes de Unidade, enquanto que na área acadêmica apenas os Diretores dos Departamentos foram o foco. No total vinte e cinco unidades formaram o alvo para a pesquisa de campo.

Entre as pró-reitorias tem-se: Pró-reitoria de Administração e Finanças (PROAD), Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-reitoria de Pesquisa e Pós Graduação (PPPG) e Pró-Reitoria de Extensão (PROEX). As assessorias pesquisadas são: Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional (ASPLAN), Assessoria de Comunicação (ASCOM), Assessoria Especial de Relações Institucionais (AERI) e Assessoria Especial de Informática (AEI). Todos responderam ao questionário.

As Unidades universitárias pesquisadas foram: Unidade de Infraestrutura e Serviços (UNINFRA)²⁷, Unidade Organizacional de Desenvolvimento Comunitário (UNDEC)²⁸, Sistema Integrado de Bibliotecas (SISBI) - representado pela Biblioteca Central Julieta Carteadó (BCJC), Observatório Astronômico Antares (OAA), Museu Casa do Sertão (MCS), Centro Universitário de Cultura e Arte (CUCA), Imprensa Gráfica Universitária e Horto Florestal, todos responderam ao questionário, exceto o CUCA e o Horto Florestal.

Na área acadêmica foram pesquisados os chefes dos nove departamentos da UEFS. Os referidos departamentos foram: de Ciências Biológicas (DBIO), Ciências Exatas (DEXA), Ciências Humanas e Filosofia (DCHF), Ciências Sociais Aplicadas (DCIS), Educação (DEDU), Física (DFIS), Letras e Artes (DLA), Saúde (DSAU) e de Tecnologia (DETEC), apenas os departamentos de Ciências Biológicas e o de Saúde não contribuíram com o questionário.

A pesquisa foi configurada e adaptada à realidade da UEFS, foi realizada por meio de um questionário²⁹ contendo uma breve apresentação do tema a ser pesquisado que é A Cultura Organizacional e sua Influência na Implantação de Sistemas de informação da Universidade Estadual de Feira de Santana. Em seguida, propõe-se um termo de consentimento contendo: o objeto do estudo, o procedimento adotado, benefícios, riscos, sigilo e um espaço para assinatura, onde os dirigentes assinariam, caso concordassem em respondê-la.

²⁷ Atualmente esta unidade mudou a sigla para (UIS), que significa Unidade de Infraestrutura de Serviços, (pois as competências desta unidade foram ampliadas). Anteriormente, a sigla era UNINFRA, Unidade de Infraestrutura, entretanto, para efeitos desta dissertação preferiu-se manter a sigla antiga de forma a conservar o padrão dos documentos pesquisados.

²⁸ Há em pauta um projeto para transformar, em 2014, esta unidade em uma pró-reitoria.

²⁹ O Questionário de Pesquisa encontra-se disponível na íntegra no apêndice desta dissertação.

O questionário da pesquisa foi dividido em eixos, num total de oito, com o objetivo de efetuar um levantamento acerca do conhecimento sobre cultura organizacional e se há ou não influência nas decisões universitárias, principalmente, no que concerne a implantação de sistemas, objeto da dissertação.

Os eixos questionados foram os seguintes:

- 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS;
- 02 - Importância da Cultura Organizacional na UEFS;
- 03 - Cultura Organizacional e a sua influência na implantação de Sistemas de Informação na UEFS;
- 04 - Gestão Administrativa e Grau de Persuasão na UEFS;
- 05 - Gestão Estratégica do Sistema de Informação *SITIENS* na UEFS;
- 06 - Desempenho Organizacional da UEFS e o Sistema de Informação *SITIENS*;
- 07 - Resultados da implantação do Sistema de Informação *SITIENS* na UEFS;
- 08 - Nível de Satisfação quanto à implantação do Sistema de Informação *SITIENS* na UEFS;

Em relação do Eixo 01, as perguntas foram: 01 – O que o(a) Sr(a). entende por Cultura Organizacional? A Cultura Organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana influencia de alguma maneira na gestão universitária da UEFS? Como o(a) Sr(a). percebe este fato? 03 – De modo geral, os servidores da UEFS são chamados a colaborar com os instrumentos de gestão adotados? (sim/não), Se sim, de que forma isto acontece? 04 – O(a) Sr(a). tem conhecimento se são utilizados instrumentos de comunicação para informar sobre mudanças nas práticas de gestão? (sim/não), Se sim, que instrumentos de comunicação são utilizados pela Instituição para informar mudanças nas práticas de gestão? 05 – O(a) Sr(a). considera os instrumentos de comunicação suficientes para persuadir os servidores a participarem das decisões da gestão? (sim/não), 06 – O(a) Sr(a). considera os servidores motivados a participarem das decisões da gestão? (sim/não), Por que?

Os eixos 02, 04, 05, 06 e 07, tiveram perguntas objetivas dividida em duas escalas: escala 01, busca analisar os dados a partir do confronto com o referencial teórico e os conceitos apresentados no decorrer da dissertação, enquanto que a escala 02, analisa o desempenho da Instituição no alcance dos objetivos propostos no que concerne a implantação de sistemas, participação e conhecimento dos servidores acerca das decisões administrativas. O eixo 03 é mais direcionado à

exatidão do nível de influência da administração nos três níveis: estratégico, tático e operacional.

O eixo 08 busca analisar o nível de satisfação quanto à implantação do Sistema Integrado de Gestão Administrativa, *SITIENS*, considerando as seguintes perguntas: 01 - A implantação do sistema de informação *SITIENS*, desenvolvido pela UEFS em conjunto com a empresa Softplan, considerando sua atuação como gestor, representa uma ferramenta inovadora e estratégica na gestão da Universidade? (sim/não) Por que?, 02 – Recebeu algum tipo de treinamento para trabalhar com esse modelo de sistema de informação na UEFS? (sim/não), 03 – Foram disponibilizados equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho dos servidores com o *SITIENS*? (sim/não), 04 – Como o(a) Sr(a). se considera quanto à implantação deste sistema integrado na UEFS, no que toca à consulta, participação e influência do servidor? (Totalmente Insatisfeito / Insatisfeito / Nem insatisfeito, nem satisfeito / Satisfeito / Totalmente Satisfeito).

Ao final do formulário foi apresentado um espaço opcional e reservado a críticas, sugestões e observações em relação ao tema apresentado. Como já foi mencionado, a pesquisa aplicada foi realizada para a explicação dos resultados, com o objetivo de fazer um levantamento, tanto da área administrativa, quanto da área acadêmica, a fim de estudar as reações comportamentais e a cultura inserida nos dois ambientes, com referência à implantação de algo novo, como a implementação de novas ferramentas de trabalho, que fujam aos procedimentos rotineiros.

Como já mencionado, dividiu-se a pesquisa em oito eixos que foram organizados conforme os resultados que se pretende alcançar, sob a ótica dos gestores em relação à sua equipe de trabalho. Tais eixos foram considerados a partir da análise de Creswel (2007), em que as informações devem ser divididas em etapas, realizadas em passos. Desta forma, com base nesta análise a pesquisa foi aplicada conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Eixos da Pesquisa aplicada na UEFS

EIXOS	VARIÁVEL ESTUDADA	PERGUNTAS RELACIONADAS	TIPO DE QUESTÃO	
01	OPINIÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A UEFS	01 - O que o(a) Sr(a). entende por Cultura Organizacional?	Aberta	
		02 - A Cultura Organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana influencia de alguma maneira na gestão universitária da UEFS?(1) Como o(a) Sr(a). percebe este fato? (2)	Objetiva (1) - (sim/não)	Aberta (2)
		03 - De modo geral, os servidores da UEFS são chamados a colaborar com os instrumentos de gestão adotados? (1) Se sim, de que forma isto acontece?(2)	Objetiva (1) - (sim/não)	Aberta (2)
		04 - O(a) Sr(a). tem conhecimento se são utilizados instrumentos de comunicação para informar sobre mudanças nas práticas de gestão? (1) Se sim, que instrumentos de comunicação são utilizados pela Instituição para informar mudanças nas práticas de gestão? (2)	Objetiva (1) - (sim/não)	Aberta (2)
		05 - O(a) Sr(a). considera os instrumentos de comunicação suficientes para persuadir os servidores a participarem das decisões da gestão?	Objetiva - (sim/não)	
		06 - O(a) Sr(a). considera os servidores motivados a participarem das decisões da gestão? (1) Por que? (2)	Objetiva (1) - (sim/não)	Aberta (2)
02	IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA UEFS	Grau de influência	Escala 01 1 – Pouco importante 2 – Importante 3 – Muito importante	Escala 02 A – Não Atende B – Atende C – Supera
		Grau de interesse em participar		
		Motivação		
		Comprometimento dos servidores		
Nível de satisfação em relação às práticas de gestão				
03	CULTURA ORGANIZACIONAL E A SUA INFLUÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA UEFS	Nível Estratégico	Escala: 1 – Muito Fraca 2 – Fraca 3 – Regular 4 – Forte 5 – Muito forte	
		Nível Tático		
		Nível Operacional		
04	GESTÃO ADMINISTRATIVA E GRAU DE PERSUASÃO NA UEFS	Resultados obtidos	Escala 01 1 – Pouco importante 2 – Importante 3 – Muito importante	Escala 02 A – Não Atende B – Atende C – Supera
		Motivação dos Servidores		
		Trabalho em Equipe		
		Comprometimento dos Servidores		
Nível de satisfação em relação à Gestão Administrativa				
05	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA UEFS E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO SITIENS	Atendimento as demandas	Escala 01 1 – Pouco importante 2 – Importante 3 – Muito importante	
		Gestão de Recursos e Prazos		
		Trabalho em Equipe		
		Comprometimento dos gestores		
Nível de satisfação em relação ao Desempenho Organizacional				

Quadro 4 - Eixos da Pesquisa aplicada na UEFS (Continuação)

EIXOS	VARIÁVEL ESTUDADA	PERGUNTAS RELACIONADAS	TIPO DE QUESTÃO	
06	GESTÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO SITIENS NA UEFS	Planejamento Financeiro Planejamento Estratégico Redução de Custos Acompanhamento dos Processos Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica	Escala 01 1 – Pouco importante 2 – Importante 3 – Muito importante	Escala 02 A – Não Atende B – Atende C – Supera
07	RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO SITIENS NA UEFS	Longo Prazo Médio Prazo Curto Prazo No geral, nível de satisfação em relação aos Resultados	Escala 01 1 – Pouco importante 2 – Importante 3 – Muito importante	Escala 02 A – Não Atende B – Atende C – Supera
08	NÍVEL DE SATISFAÇÃO QUANTO À IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO SITIENS NA UEFS	01 - A implantação do sistema de informação SITIENS, desenvolvido pela UEFS em conjunto com a empresa Softplan, considerando sua atuação como gestor, representa uma ferramenta inovadora e estratégica na gestão da Universidade? (1) Por que? (2) 02 – Recebeu algum tipo de treinamento para trabalhar com esse modelo de sistema de informação na UEFS? 03 – Foram disponibilizados equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho dos servidores com o SITIENS? 04 – Como o(a) Sr(a). se considera quanto à implantação deste sistema integrado na UEFS, no que toca à consulta, participação e influência do servidor?	Objetiva (1) - (sim/não)	Aberta (2)
			Objetiva (1) - (sim/não)	
			Objetiva (1) - (sim/não)	
			Totalmente Insatisfeito / Insatisfeito / Nem insatisfeito, nem satisfeito / Satisfeito / Totalmente Satisfeito	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Creswel, 2007.

A pesquisa foi enviada às seguintes unidades, quatro Pró-Reitorias: PROAD, PROGRAD, PPPG e PROEX, com 100% de colaboração, quatro Assessorias: AERI, ASPLAN, AEI e ASCOM, também com 100% de respondentes; entre as unidades de Desenvolvimento Organizacionais: MCS, CUCA, OAA, UNDEC, UNINFRA, SISBI, Imprensa Gráfica e Horto Florestal, sendo oito unidades, seis delas responderam a pesquisa; e entre os nove Departamentos: DLA, DCIS, DCBIO, DEXA, DCHF, DEDU, DFIS, DSAU e DTEC, apenas seis colaboraram. Portanto, entre as vinte e cinco unidades da UEFS, vinte contribuíram, respondendo ao questionário. Houve diversas razões para a não colaboração como falta de tempo, grandes atribuições a serem realizadas no fim de ano, entre os departamentos a não colaboração foi maior, a maioria dos diretores também lecionam na própria universidade e alegaram fechamento de caderneta entre outras atribuições pertinentes ao cargo de diretor, como reuniões diversas, por exemplo.

Das vinte e cinco unidades selecionadas para obter os resultados referentes à pesquisa, 80% colaboraram e 20% não contribuíram, assim sendo, todos os cálculos efetuados se basearão nesse quantitativo para efeito de análise dos resultados da pesquisa, ou seja, os vinte respondentes serão considerados como 100%.

Os resultados da pesquisa são informados no próximo tópico. Espera-se que o referido resultado se traduza em relevantes subsídios a serem utilizados como instrumentos para que os gestores da UEFS possam discutir e trabalhar esta questão junto ao quadro de servidores, vislumbrando superar situações de rejeição e conflito, desenvolver aceitação e pró-ação, melhorar as relações e o ambiente de trabalho, implementar mudanças de forma negociada e com mais ampla participação e aceitação, que sejam conducentes à eficiência e eficácia do desempenho organizacional, em conformidade com a visão, missão, princípios/valores, objetivos e metas da Instituição.

Quando foram traçadas as oportunidades de melhorias propostas pelo PDG para alavancar a gestão da UEFS, muitas mudanças ocorreram na Instituição, uma delas foi a implantação do Sistema Integrado de Gestão Administrativa, *SITIENS*, objeto deste estudo de caso em conjunto com a influência da cultura organizacional. As decisões administrativas obedecem a uma ordem hierárquica, em geral, são decisões tomadas pelos gestores. Com o objetivo de proporcionar maior

transparência e participação dos funcionários, a gestão vem modificando seu modo de agir de forma a fazer com que haja participação nas decisões administrativas.

No caso da UEFS, essa prática de incentivar a participação está contida no Estatuto da UEFS, desde 1988, quando o mesmo foi elaborado. Esta prática de gestão se dá por meio do Conselho Universitário (CONSU) que é composto com os seguintes membros:

- I – Do Reitor, que é seu Presidente;
- II – Do Vice-Reitor, como Vice-Presidente;
- III – Dos Pró-Reitores;
- IV – Dos Diretores de Departamentos;
- V – De um representante do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE);
- VI – De um representante dos Órgãos Suplementares;
- VII – De dois representantes do corpo discente, eleitos na forma prescrita do Regimento Geral;
- VIII – De um representante de cada categoria docente;
- IX – De dois representantes da comunidade feirense. (UEFS, 1994, p. 6)

Ao envolver membros do corpo discente e da comunidade, fica evidenciado o caráter de intenção participativa que a UEFS possibilita à comunidade acadêmica e feirense. A partir de 2008, quando o Orçamento Participativo convocou membros da Universidade e também de outros órgãos a exemplo do Movimento de Organização Comunitária (MOC) a participarem da discussão sobre o orçamento da instituição, fica mais uma vez declarado o propósito que a UEFS possui em se fazer presente no seio da comunidade feirense.

A intenção em fazer com que as pessoas participem de decisões do nível estratégico da UEFS é uma realidade há muito anos. A pergunta que se faz é porque ainda há resistência nos funcionários ou na comunidade em participar de forma efetiva de tais decisões? Onde está a falha? Seria na comunicação? Seria na motivação? Ou a Cultura Organizacional influencia no caráter participativo?

Em outubro de 2010, o PDG emite um relatório de monitoramento em que evidencia as lições aprendidas da seguinte forma:

A importância de estabelecer padrões, através do planejamento da gestão, do envolvimento das pessoas e das unidades envolvidas; a riqueza de aprendizagem oportunizada pela metodologia do PDG, quanto à identificação e proposição de resolução de problemas. (UEFS, 2011a, p. 4)

E acrescenta que:

A UEFS, através do PDG, tem criado oportunidades de reestruturar alguns dos seus processos, através do desenvolvimento de ações consideradas críticas para melhoria e modernização das suas atividades. O Plano tem contribuído para formação de uma cultura de orientação para uma gestão moderna e centrada em resultados. Apesar de algumas dificuldades, entende-se que o objetivo principal, de melhoria da gestão, está sendo alcançado. (UEFS, 2011a, p. 4)

No final de 2011, seguindo o propósito do PDG de modernizar a gestão, a UEFS instala um novo Sistema de Informação chamado *SITIENS*. O sistema é integrado e funciona via Internet, ou seja, pode ser acessado de qualquer ambiente, e onde os processos são digitalizados facilitando o acompanhamento e dinamizando as rotinas de trabalho, como pode ser observado na reportagem do Jornal UEFS, na ver Figura 14.

Figura 14 - Jornal UEFS 2011 – Reportagem SITIENS

Sitiens dinamiza os processos administrativos

O Sistema Integrado de Gestão Administrativa (Sitiens), baseado na digitalização de processos, já está em funcionamento na Uefs. O sistema é resultado do Plano Diretor de Gestão (PdG), baseado nos princípios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, que visa garantir melhorias, agilidade e eficiência nos serviços da instituição.

Segundo o responsável pela implantação do sistema, o assessor especial de informática Abraão Vieira Maia, o Sitiens foi dividido em cinco módulos integrados que otimizarão a gestão administrativa. O primeiro módulo, o de almoxarifado e materiais (Alx), já foi implantado e está funcionando plenamente. "Através dele é possível solicitar aquisições de materiais de consumo de modo muito rápido", explica.

O segundo módulo é o de controle de processos administrativos (Cpa) que já está em fase de implantação e de treinamento dos usuários. Para Abraão



Assessor especial de informática Abraão Vieira Maia durante apresentação dos módulos



Everaldo de Oliveira destaca a agilidade proporcionada pelo sistema

tiens vem consolidar uma das metas da Uefs, a gestão para a sustentabilidade. Seguindo a tendência da responsabilidade socioambiental, a tecnologia adotada pela Uefs fará com que, em média, a cada 200 processos digitalizados, uma árvore deixe de ser cortada para produzir celulose. A economia de papel será significativa e os custos de impressão serão reduzidos em até 70% com a digitalização dos processos.

A escolha do nome Sitiens e a logomarca do sistema trazem uma série de mensagens subliminares. O nome Sitiens, no latim, é o participio presente do verbo *sitio*, que significa "estar sedento" e tem relação com a divisa (ou lema) *Sitientibus* presente no brasão da Uefs, que significa "aos que tem sede (de conhecimento)".

Segundo o chefe de gabinete da reitoria e coordenador da implantação do

vados. O primeiro registro de processo administrativo executado através do computador aconteceu no final de agosto. Por enquanto, o Cpa está sendo implantado em um projeto piloto nos setores da administração central e em dois departamentos da instituição, uma fase de testes para avaliar a confiabilidade e estabilidade desse módulo. Após essa fase, os demais departamentos e setores serão gradualmente contemplados pelo sistema.

O terceiro módulo (Sfo) vai contemplar os processos financeiros, o quarto (Scl) vai preparar a digitaliza-

mento que será disponibilizado na página da Uefs, usuários da comunidade interna poderão localizar e acompanhar processos. Fornecedores e prestadores de serviços poderão cadastrar suas empresas no módulo SCL, obter editais de licitações, apresentar cotações de preços e concorrer em processos de compras e oferta de serviços. "Tudo isso fortalece o nosso objetivo de transparência", salientou Abraão.

Diversos treinamentos sobre o sistema digital estão sendo oferecidos aos funcionários da instituição. Everaldo

Fonte: UEFS, 2011.

A mudança da rotina pode quebrar paradigmas, quando isto acontece é provável que seja por influência da cultura organizacional. Resta saber como se processa essa influência, se positiva ou negativamente. O questionário de pesquisa que foi aplicado entre os pró-reitores, assessores chefes, chefes de unidade e

diretores dos departamentos, num total de vinte e cinco pessoas, é o meio para que essa questão seja esclarecida.

A aplicação da pesquisa foi direcionada aos gestores, por três motivos: primeiro, para fins de obtenção de resultados faz-se mister compreender o grau de envolvimento entre os dirigentes e sua equipe; segundo, entender o nível de percepção em relação à cultura organizacional; e terceiro, estabelecer equivalência em relação à motivação, não apenas em relação à gestão administrativa como um todo, mas, também, entre os gestores.

5 RESULTADOS ALCANÇADOS – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Inicialmente, é necessário traçar o perfil dos entrevistados, todos ocupam cargo de gestor, ou são pró-reitores, ou são assessores, chefes de unidade e diretores de departamento, possuem média de idade de 45 anos. Dos 20 gestores, 45% são naturais de Feira de Santana, 35% são baianos e 20% de outros estados brasileiros.

O Eixo 01 refere-se à opinião sobre cultura organizacional, entendendo-se que as pessoas são as responsáveis pela cultura estabelecida num ambiente de trabalho, confrontando-se com Barros (1990, p. 174) que afirma que “a cultura é o resultado da interação aprendida e transmitida”. Este eixo traz a proposta que busca a compreensão do termo Cultura Organizacional, no sentido de captar o entendimento sobre a importância do termo e, se as práticas de gestão em relação à equipe são percebidas pelos gestores, cuja pergunta é: **O que o(a) Sr(a). entende por Cultura Organizacional?**

Entre os resultados do primeiro quesito do Eixo 01, fica evidente que 90% dos gestores têm conhecimento sobre o que é a Cultura Organizacional, contra 10% que não possuem conhecimento sobre o assunto. Entre as respostas tem-se que Cultura Organizacional, segundo o Chefe da UNINFRA (2013):

É o resultado das interações dos indivíduos e dos grupos do ambiente de trabalho, formada pelo conjunto de valores, crenças, comportamentos, atitudes, além de princípios, política e diretrizes que permeiam as relações da organização. (CHEFE DA UNINFRA, 2013)

O Assessor-Chefe de Relações Institucionais (2013), em outro entendimento referente à cultura organizacional afirma que:

Cultura Organizacional é um conjunto de valores compartilhados pelos seus membros, trata-se de características valorizadas pela organização, compartilhadas e utilizadas para atingir objetivos. (ASSESSOR-CHEFE DA AERI, 2013)

Outra definição, conforme o Assessor-Chefe da AEI (2013), indica que “são os hábitos estabelecidos que permaneceram nos setores das organizações durante grande período”.

Assim, nota-se a compreensão por parte dos pesquisados sobre o significado de cultura organizacional. O entendimento dos gestores acerca da Cultura

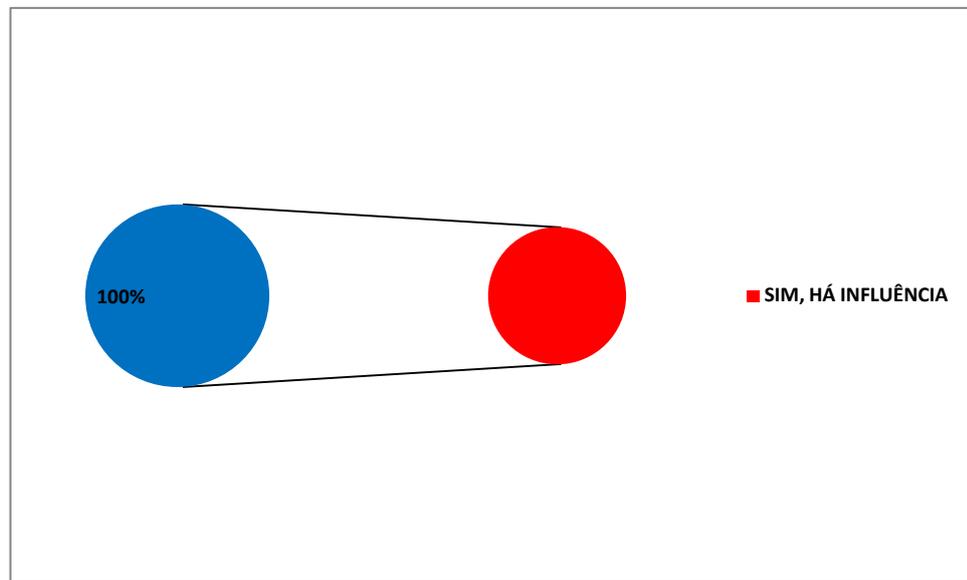
Organizacional está em consonância, particularmente, com os conceitos de Fleury (1989) e Oliveira (1998), apresentados ao longo do referencial teórico, traduzindo assim, a solidez dos resultados apresentados.

No segundo quesito: **“A cultura organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana influencia de alguma maneira na gestão universitária da UEFS? Como o Sr(a) percebe este fato?”**. Em relação à primeira pergunta, 100% respondeu que há influência.

A Figura 15 está em consonância com o pressuposto 1 que indica que “A cultura organizacional é importante fator de influência na implantação de sistemas tecnológicos de informação na Universidade Estadual de Feira de Santana”. O que se verifica é que a Cultura Organizacional influencia de maneira efetiva nas decisões da gestão, seja na implantação de sistemas, seja em decisões administrativas. Desta maneira, é importante para os gestores observarem até que ponto essa influência é positiva, pois, caso os servidores influenciem negativamente, decisões importantes para o melhoramento da instituição podem ser afetadas a ponto e não ser implementadas causando danos e prejuízo ao erário público um sistema de informação, por exemplo, pode não ser adequado à realidade de uma instituição, uma resistência provocada pela cultura organizacional, pode causar grandes prejuízos ao tesouro.

Em relação à segunda pergunta, 10% não souberam responder por não entenderem o significado do termo cultura organizacional, enquanto que 90%, destacou o fato de se tratar de uma universidade pública, onde as decisões são tomadas de forma colegiada e participativa.

Figura 15 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS - (Quesito Objetivo 2)



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013

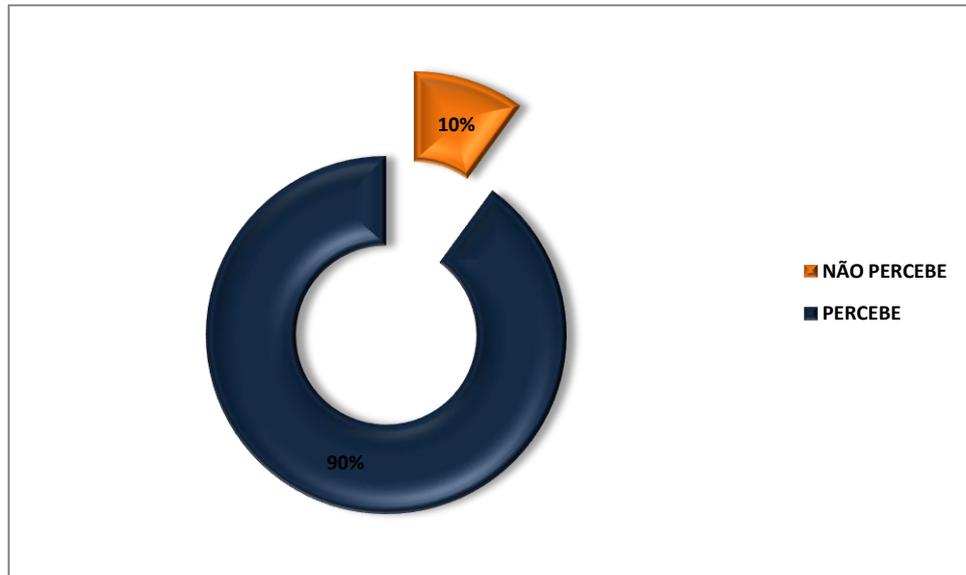
A segunda pergunta do segundo quesito (Eixo 1), indaga sobre a percepção do gestor em relação a Cultura Organizacional. A UEFS possui eixos norteadores, sendo que em um deles: “Desenvolvimento de uma gestão universitária orientada para a eficiência, eficácia, efetividade e relevância” (UEFS, 2003, p. 6). É questionável a posição de um gestor, ocupante de cargo, que não entende sobre o significado da cultura organizacional e ao mesmo tempo contraditório quando estes mesmos gestores revelam que tal cultura influencia nas decisões administrativas. (Figura 16)

A cultura é inerente à instituição, nasce com ela e em seu interior se desenvolve. A cultura são as pessoas que pensam, agem, se manifestam e influenciam positiva ou negativamente dentro de uma instituição, a compreensão sobre a importância da cultura por parte dos gestores vai indicar o sucesso ou o fracasso da gestão administrativa. Como liderar uma equipe se não a conhece? Como motivar seu pessoal se não existe uma compreensão sobre sua influência?

A motivação do servidor público constitui-se um desafio, porém, utilizando-se das palavras de Stoner (1999, p. 325) “a satisfação no trabalho é geralmente uma resposta emocional ao trabalho de cada um” [...] “é difícil separar a questão da satisfação no trabalho da questão igualmente complexa da motivação do trabalho”.

Assim, é imprescindível ao gestor conhecer sua equipe e cultura existente naquele ambiente, o não conhecimento deste fato, pode se traduzir em insatisfação e desmotivação.

Figura 16 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS - (Quesito Subjetivo 2)



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

No terceiro quesito do Eixo 01, a pergunta é: **“De modo geral, os servidores da UEFS são chamados a colaborar com os instrumentos de gestão adotados? Se sim, de que forma isto acontece?”**. 90% responderam que sim, os pesquisados responderam que os servidores são convidados a participarem de reuniões, assembleias. Uma das respostas mais completas foi dada pelo Chefe da UNINFRA (2013) e diz o seguinte:

A gestão atual da UEFS se utiliza do princípio da transparência de seus atos e busca comunicar e tornar público todos os atos e fatos relevantes à manutenção e participação da comunidade. (CHEFE DA UNINFRA, 2013)

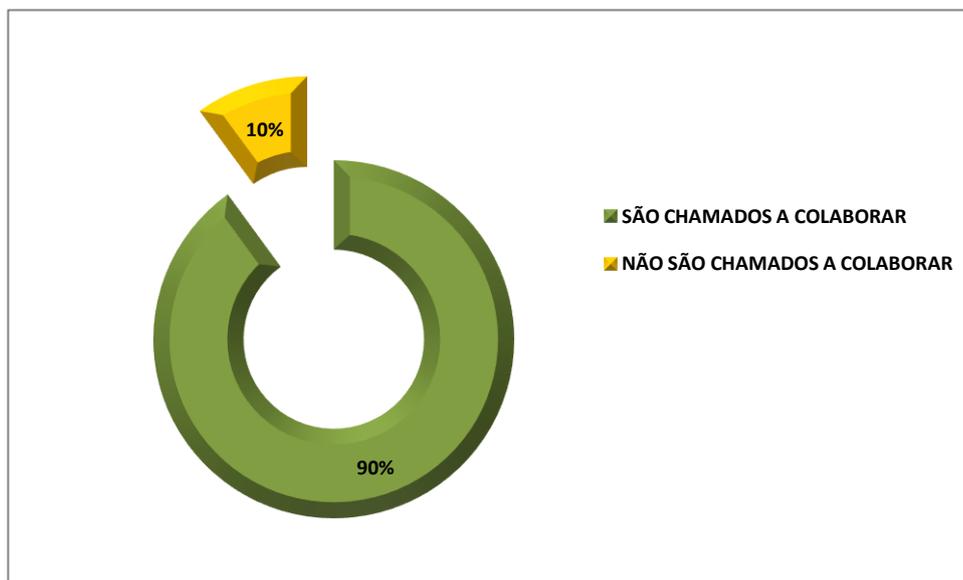
A Assessora-Chefe da PPPG (2013) afirma que “a gestão tem adotado uma postura pró-ativa” e o Assessor-Chefe da ASPLAN (2013) menciona que outra destaca a “formação de grupos de trabalho”.

O Gerente Administrativo (2013) que representou o Pró-Reitor de Administração e Finanças, informa que:

O exercício de ouvir é uma rotina da Administração da UEFS. Nesse exercício as soluções de gestão são construídas de forma colaborativa. Por vezes proposta são lançadas e adaptadas conforme o entendimento dos colaboradores envolvidos. (GERENTE ADMINISTRATIVO/PROAD, 2013)

Sendo assim, há uma representatividade significativa de participação dos servidores da UEFS, porém, é importante verificar os meios de comunicação que são utilizados para que haja uma participação mais efetiva, pois 10% dos pesquisados responderam “não”, que não são chamados a colaborar, o que demonstra uma possível falha de comunicação, que será melhor discutida a seguir. (ver Figura 17)

Figura 17 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS - (Quesito Objetivo 3)

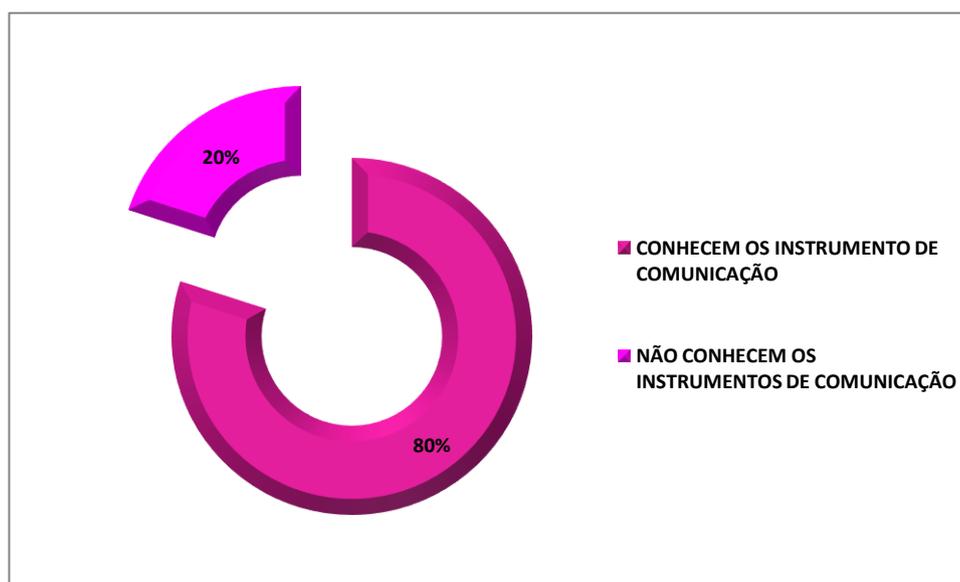


Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

No quarto quesito do Eixo 01: **“O(a) Sr(a). tem conhecimento se são utilizados instrumentos de comunicação para informar sobre mudanças nas práticas de gestão? Se sim, que instrumentos de comunicação são utilizados pela Instituição para informar mudanças nas práticas de gestão?”** 80% responderam que conhecem os instrumentos utilizados pela gestão para comunicar-se, foram citados: Portarias, Instruções Normativas, Comunicação Interna, Correspondência Interna Circular, E-mail, Redes Sociais, Internet, Encontros

Institucionais, Banners, cartazes, palestras, reuniões, etc. É evidente que a UEFS busca utilizar-se de diversos meios de comunicação para aproximar-se dos servidores e da comunidade em geral. Porém, 20% dizem não ter conhecimento dos meios de comunicação utilizados pela UEFS. (Figura 18)

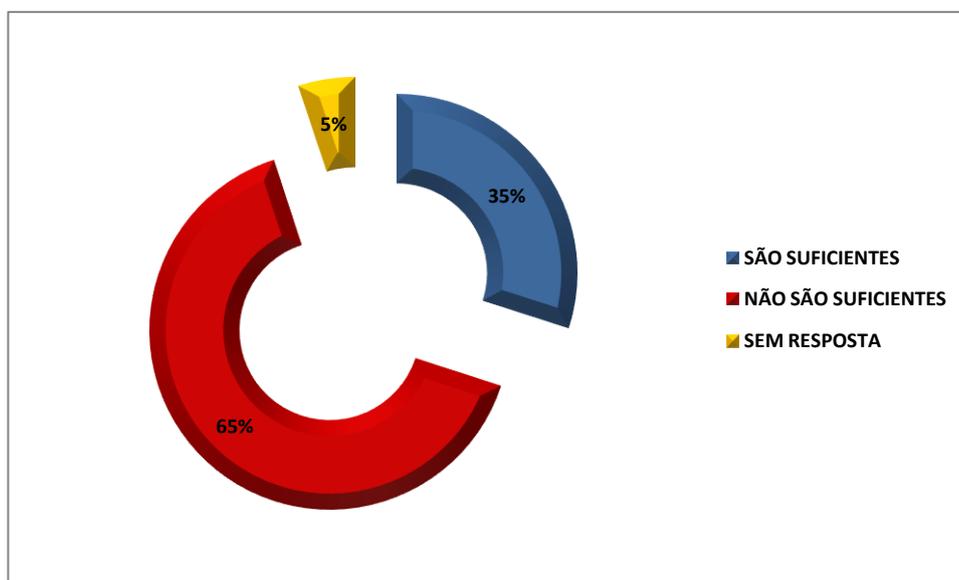
Figura 18 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS - (Quesito Objetivo 4)



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Ainda sobre os instrumentos de gestão utilizados pela UEFS, vem o quinto quesito com a seguinte pergunta: **O(a) Sr(a). considera os instrumentos de comunicação suficientes para persuadir os servidores a participarem das decisões da gestão?** 35% acreditam serem suficientes os meios de comunicação, enquanto que 65% consideram insuficientes os meios de comunicação, mesmo tendo conhecimento que os mesmos existem, e 5% não responderam. (Figura 19)

Figura 19 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS - (Quesito Objetivo 5)



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Tanto a Figura 18 quanto a Figura 19 ratificam a não efetividade do servidor em colaborar com as decisões das gestões. A não participação efetiva se dá em razão da falha de comunicação, os meios utilizados pela gestão são insuficientes. Segundo Judson (1966):

Quando as razões da oposição são basicamente não-econômicas, a persuasão, para ter sucesso como método de influência, deve depender de recompensas não-econômicas. (JUDSON, 1966, p. 102),

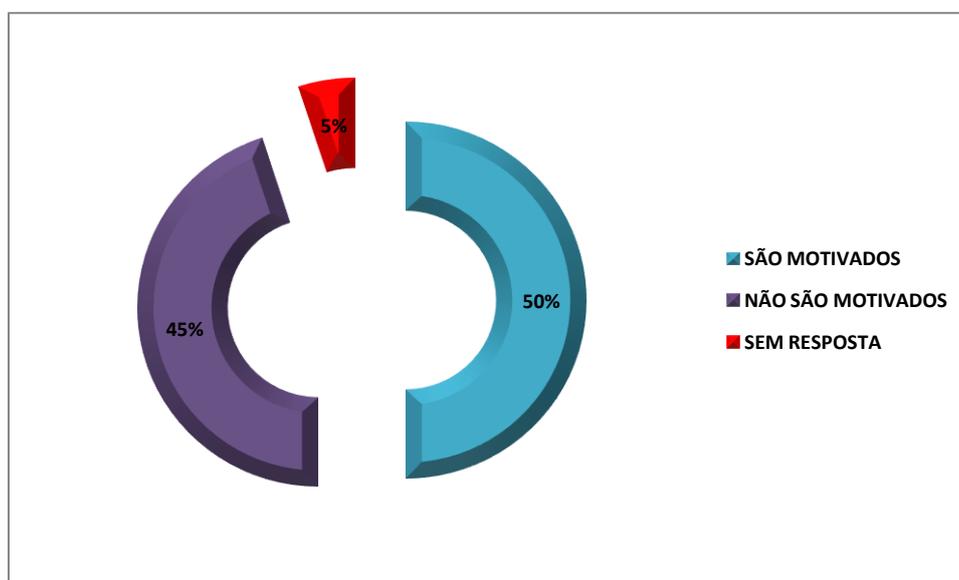
Portanto, embora haja conhecimento sobre os meios utilizados, é possível que a maneira de como a comunicação esteja chegando aos servidores não esteja sendo adequada ou suficientemente persuasiva.

Utilizando-se o discurso de Curvello (2012, p. 13), do tópico 2.2.2, do segundo capítulo, “A comunicação [...] exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa”. E a comunicação é tão importante que se traduz numa estratégia eficiente que se aproxima da cultura organizacional, para reduzir resistências e contribuir para o engajamento das pessoas nas decisões administrativas.

Conforme Judson (1966, p. 102), “uma mudança poderia apresentar oportunidades para adquirir novos conhecimentos e especializações. Esses por sua vez, poderiam acentuar o valor de um indivíduo”. Com efeito, a boa estratégia de comunicação deve persuadir o servidor a participar e colaborar com as decisões administrativas e motivá-los apresentando as vantagens que se pode alcançar com suas contribuições, de forma a valorizar, ainda que não seja de forma remunerada.

No sexto quesito, do Eixo 01, a pergunta é: **“O(a) Sr(a). considera os servidores motivados a participarem das decisões da gestão? Por que?”** A esta pergunta os gestores encontram-se bem divididos, quase equilibrados, onde 50% consideram que os servidores são motivados a participarem das decisões da gestão. 45%, responderam não ao quesito. Portanto, uma parte considera que os meios de comunicação para persuadir o servidor a participar são falhos, outra parte, acredita que a falta de motivação é derivada dos baixos salários, porém, a maioria dos pesquisados confia no poder de persuasão da UEFS. E 5% não responderam.

Figura 20 - Eixo 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS - (Quesito Objetivo 5)



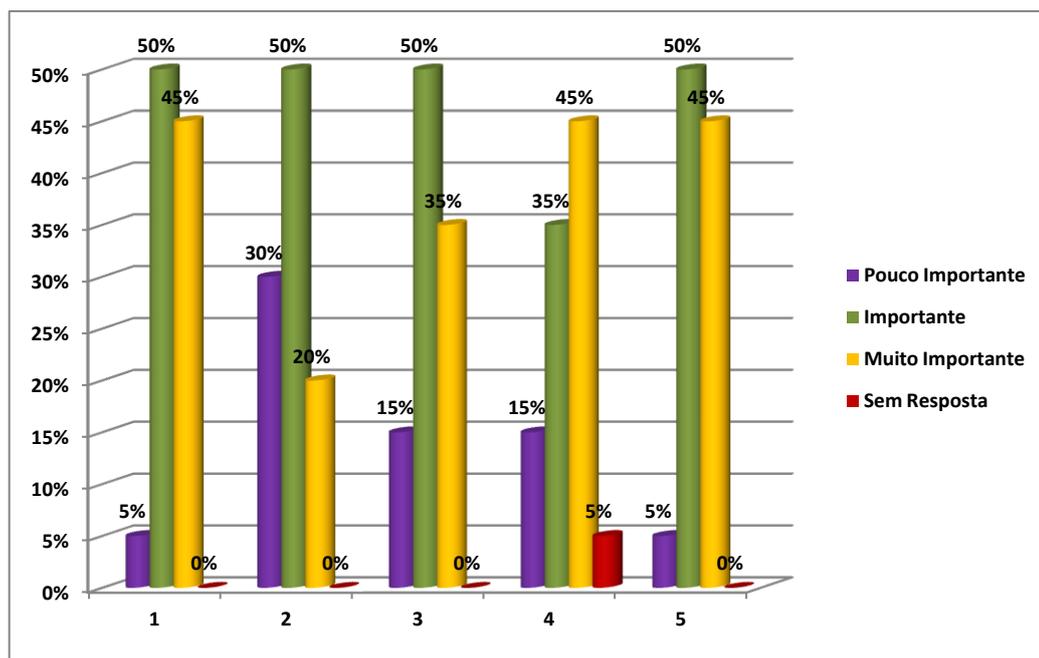
Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

O equilíbrio das respostas encontradas neste quesito demonstra que a motivação no serviço público constitui-se num real desafio do gestor. Desmotivado,

o servidor não colabora, não participa. O não reconhecimento da contribuição do servidor faz com ele seja apenas mais em relação aos demais e não se sinta especial. Numa instituição pública, um servidor desmotivado gera uma reação em cadeia e inviabiliza qualquer tentativa de alavancar uma decisão. Desta forma, Judson (1966, p. 126) esclarece que “quando tantas pessoas quantas for possível, dentre os envolvidos em uma mudança, compreenderem-na e as suas consequências, sua oposição será provavelmente menor”. Assim, além de motivar o servidor a ser mais participativo, o gestor deve fazê-lo compreender a importância do entendimento (do servidor) em relação à mudança a ser realizada, e esta compreensão dependerá de como a gestão irá aproximar-se dos seus funcionários, quais os meios a serem utilizados para ter acesso à contribuição dos servidores em suas decisões.

Em relação ao Eixo 02, que trata sobre a **“Importância da cultura organizacional da UEFS”**, obtém-se o seguinte resultado, sob a ótica da Escala 01 que baseia seus resultados nos conceitos apreendidos, tem-se que a maioria dos pesquisados consideram importante a cultura organizacional da UEFS, ou seja, a cultura organizacional de fato influencia nas decisões da Instituição, sobretudo em relação ao referencial teórico, quando se afirma que a cultura é uma condição que permeia a estrutura da organização, moldando-a e interferindo no seu desempenho. Em outro momento do capítulo 2, quando se fala em comportamento organizacional, Brunelli (2008, p.15) diz que “poucas organizações têm se preocupado com o comportamento organizacional de seus trabalhadores no ambiente de trabalho”. Desta forma, é evidenciado nos resultados da pesquisa que a cultura influencia efetivamente no comportamento da instituição. (Ver Figura 21.)

Figura 21 - Eixo 02 - Importância da Cultura Organizacional na UEFS - ESCALA 01



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Nota: 1 – Grau de Influência; 2 – Grau de Interesse em participar; 3 – Motivação; 4 – Comprometimento dos servidores e 5 – Nível de satisfação em relação às práticas de gestão.

Vale considerar, ao analisar o gráfico, que para os gestores pesquisados, os servidores desejam ser mais participativos, sente-se motivados e estão de certa forma, satisfeitos com a gestão. Porém, percebe-se que o nível de comprometimentos reduz em 15% (de 50% para 35%), isso decorre de algum tipo de insatisfação em relação ao trabalho. Para Kanaane (1995, p. 74), “as relações que o homem mantém com o social e, em específico, com o trabalho, caracterizam os vínculos e as interdependências que tais relações possibilitam”. O autor ainda afirma que alguns pontos devem ser observados e levados em consideração para reflexões:

- O trabalho como fonte de prazer e de satisfação;
- O trabalho aliado às perspectivas de progresso e de desenvolvimento pessoal;
- O trabalho como auto-realização, auto-atualização e desafios;
- O trabalho considerado elemento de sobrevivência, em que os fatores: salário, segurança, poder, status, afiliação, entre outros, passam a ocupar posições essenciais nas concepções que determinados grupos sociais elaboram sobre o mesmo. (KANAANE, 1995, p. 74)

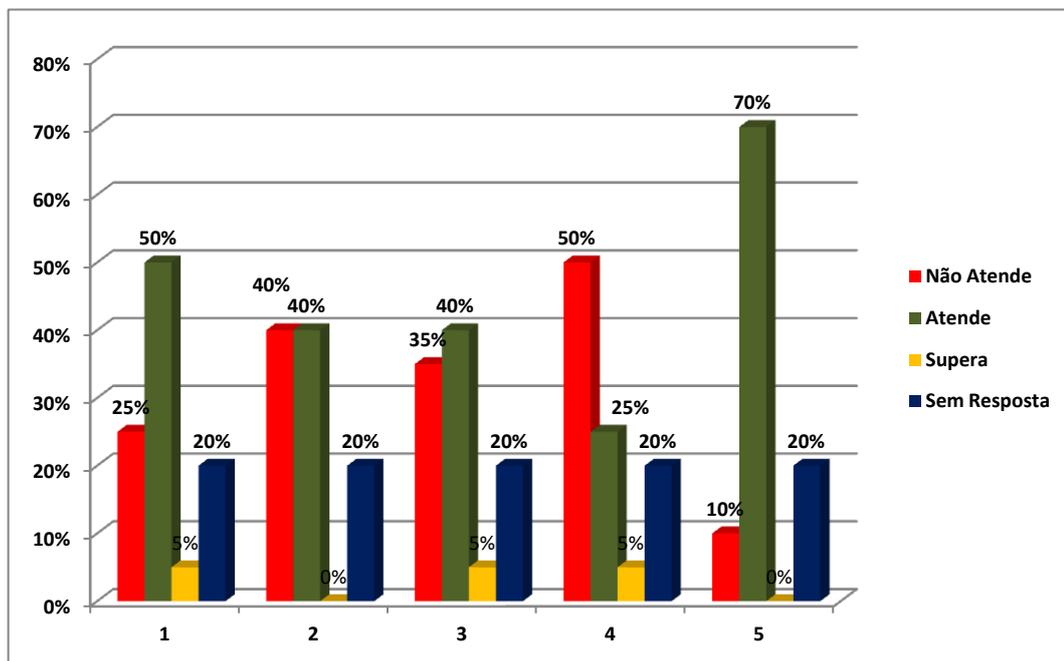
Assim, embora satisfeitos com as práticas da gestão, os servidores, estão pouco à vontade em se comprometer. Esse comportamento advém, possivelmente,

do não reconhecimento à sua colaboração, ou talvez, da insatisfação com o ambiente de trabalho, envolvendo todos os pontos supracitados. É imprescindível ao gestor fazer um estudo da cultura organizacional que permeia a UEFS e criar instrumentos que corroborem com as práticas de gestão.

Em relação à Escala 02, do mesmo eixo, observa-se que os servidores, na visão dos gestores pesquisados, encontram satisfeitos com o alcance das práticas de gestão. Porém, nota-se que o grau de influência da gestão é superior ao grau de interesse em participar, à motivação e ao comprometimento dos servidores, isto decorre da possível insatisfação dos servidores com o trabalho. ‘

O Governo do Estado da Bahia promove anualmente práticas de gestão que visam reconhecer o servidor, como o Programa Você Servidor³⁰, que envolve algumas premiações como: Prêmio Boas Práticas e Prêmio Servidor Cidadão, porém, no interior da UEFS, ou os servidores são pouco incentivados a participar destas categorias de prêmios, ou a comunicação seja ineficiente a ponto de persuadir. Fato é que a UEFS deve criar meios que captem o servidor e o permitam ser reconhecidos em participar, o meio de divulgação das contribuições dos servidores, deve ser mais eficaz, para que o funcionário sinta-se motivado em contribuir com as questões administrativas.

³⁰ Mais informações: < <http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/conhe%C3%A7-o-programa>> Acesso: 10 jan. 2014.

Figura 22 - Eixo 02 - Importância da Cultura Organizacional na UEFS - ESCALA 02

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Nota: 1 – Grau de Influência; 2 – Grau de Interesse em participar; 3 – Motivação; 4 – Comprometimento dos servidores e 5 – Nível de satisfação em relação às práticas de gestão.

Ao confrontar os resultados deste quesito com a pesquisa realizada em 2011, pela ASPLAN, em que se avalia o grau de satisfação com a implantação do Módulo ALX, do *SITIENS*, onde 48% consideravam-se satisfeitos, 29% moderadamente satisfeitos, percebe-se que o grau de satisfação em relação ao sistema perdura, o mesmo acontece com o alcance das práticas de gestão que conduziram à implementação do sistema.

A dissertação e o Eixo 03 trazem como tema “**A Cultura Organizacional e sua influência na implantação de sistemas de informação na Universidade Estadual de Feira de Santana**”, e que avalia a questão em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional, sob o ponto de vista da administração. Para entendimento sobre este eixo, vale observar a Figura 23.

Figura 23 - Relacionamento entre os três Níveis de Planejamento Estratégico, Tático e Operacional



Fonte: BRASIL, 2007.

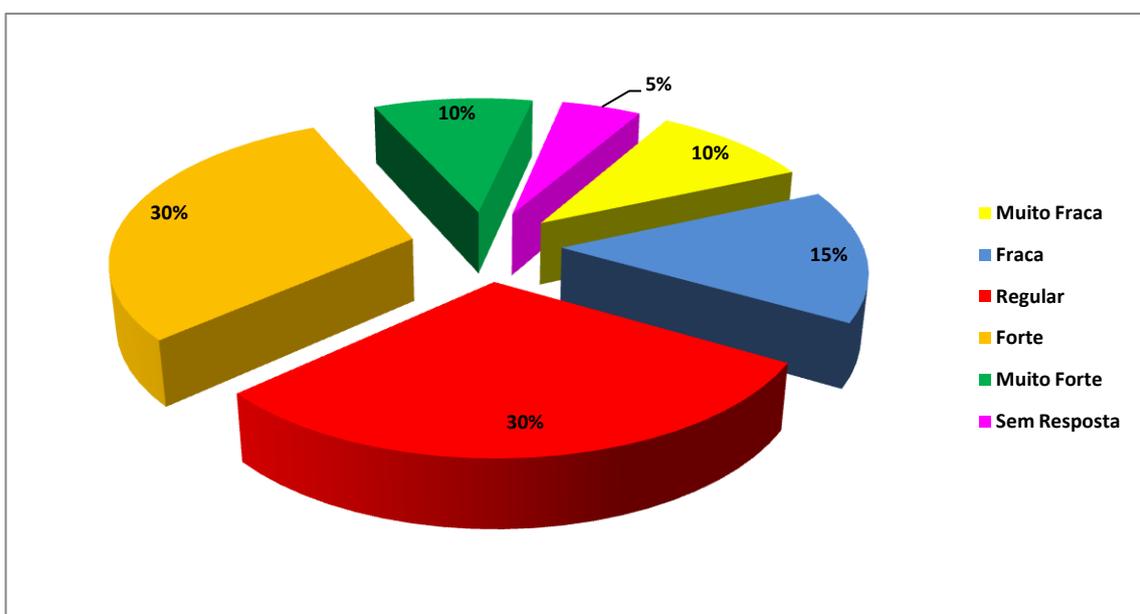
Esta relação demonstra o grau de interação entre os três níveis de planejamento, ou seja, é importante destacar que ao tomar decisões a gestão administrativa deve observar a relação entre os níveis. Isto quer dizer que ao traçar estratégias de gestão, que têm como base a missão, visão, os valores e as crenças etc., deve-se levar em consideração a cultura organizacional inerente à Instituição.

Ao aderir ao PDG em 2009, equipes da UEFS puderam avaliar as práticas da gestão e a partir de então, elaborar oportunidades de melhoria para a gestão administrativa da UEFS. O primeiro relatório com os resultados obtidos pela auto-avaliação elaborado pela UEFS (2009, p. 10) afirma que “os resultados obtidos na pontuação geral demonstram que a UEFS encontra-se com um sistema de gestão em estágio preliminar de desenvolvimento de suas práticas”. Assim sendo, algumas

metas traçadas na ocasião da implantação do Controle do PMG³¹ (Plano de Melhoria da Gestão) do PDG, em 2010, tem-se que parte dessas metas não foram concluídas e/ou implementadas.

Por meio da análise gráfica, depreende-se que a cultura organizacional influencia a gestão nos três níveis estratégicos de forma regular, forte e muito forte, (Figura 24) somando uma influência que totaliza de 70%. Portanto, a implementação de sistemas de informação é influenciada pela cultura, ratificando mais uma vez, com isto, o primeiro pressuposto desta dissertação.

Figura 24 - Eixo 03 - Cultura Organizacional e a sua influência na implantação de Sistemas de Informação na UEFS

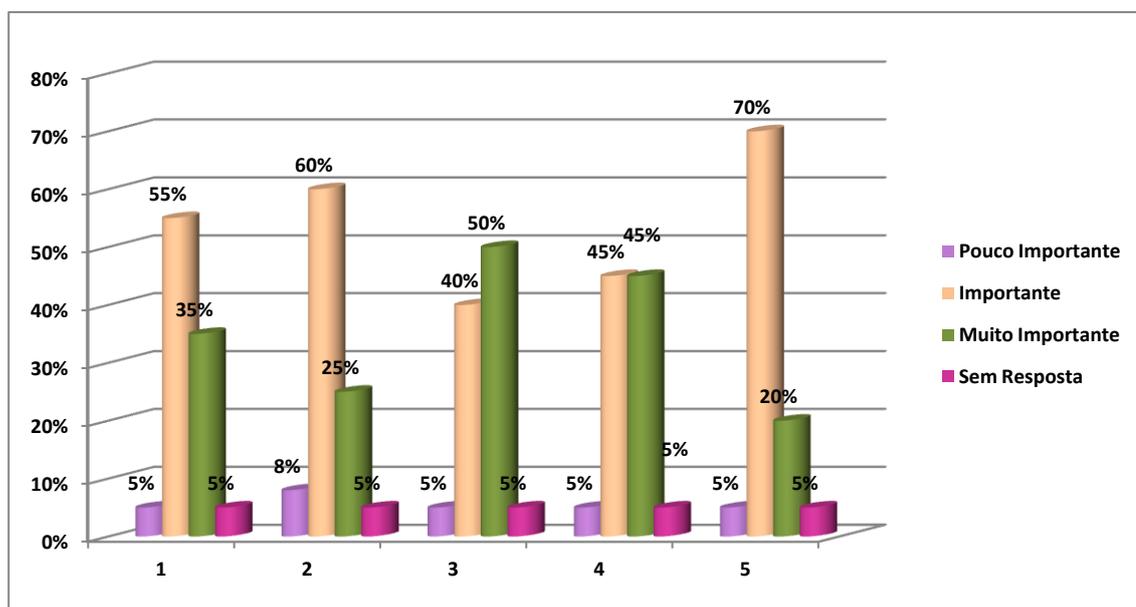


Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

O Eixo 04, que analisa sobre “**Gestão Administrativa e grau de persuasão na UEFS**”, sob a análise da Escala 01 que se apoia nos conceitos estudados no referencial teórico, percebe-se que 70% sentem-se satisfeitos em relação à gestão administrativa, o que significa que a condução da gestão tem proporcionado um conforto em relação ao nível de satisfação. Ver Figura 25.

³¹ O Plano de Melhoria da Gestão (PMG) encontra-se na íntegra nos anexos desta dissertação.

Figura 25 - Eixo 04 - Gestão Administrativa e Grau de Persuasão na UEFS - ESCALA 01

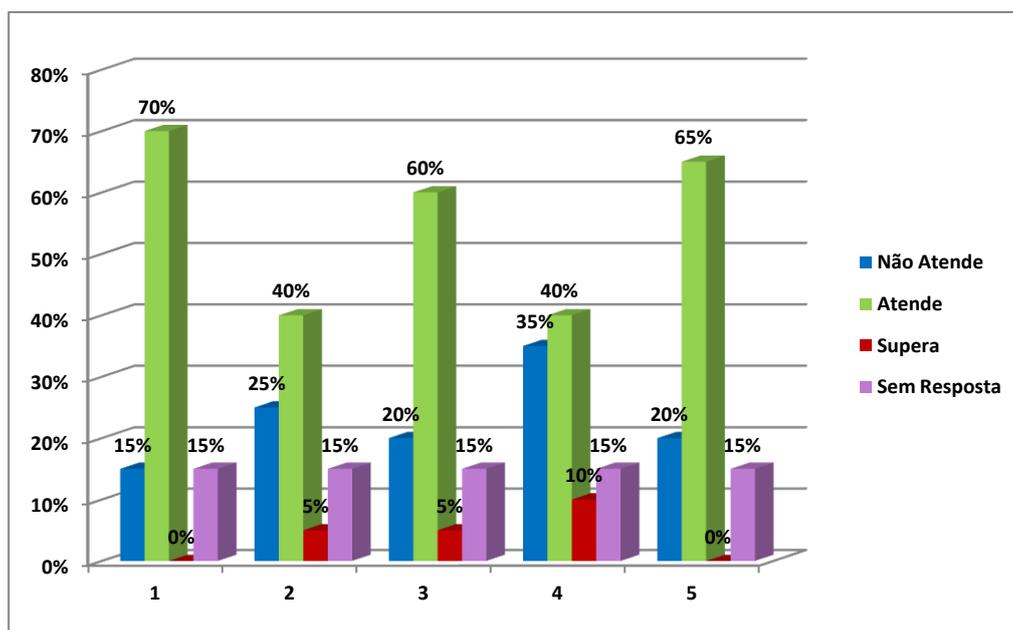


Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Nota: 1 – Resultados obtidos; 2 – Motivação dos servidores; 3 – Trabalho em equipe; 4 – Comprometimento dos servidores e 5 – Nível de satisfação em relação à Gestão Administrativa.

Com relação à Escala 02, percebe-se pelos resultados obtidos que a gestão atende seu objetivo de persuadir os servidores a participar das decisões estratégicas da UEFS, o que torna a participação mais efetiva do ponto de vista da administração superior (Figura 26).

Figura 26 - Eixo 04 - Gestão Administrativa e Grau de Persuasão na UEFS - ESCALA 02

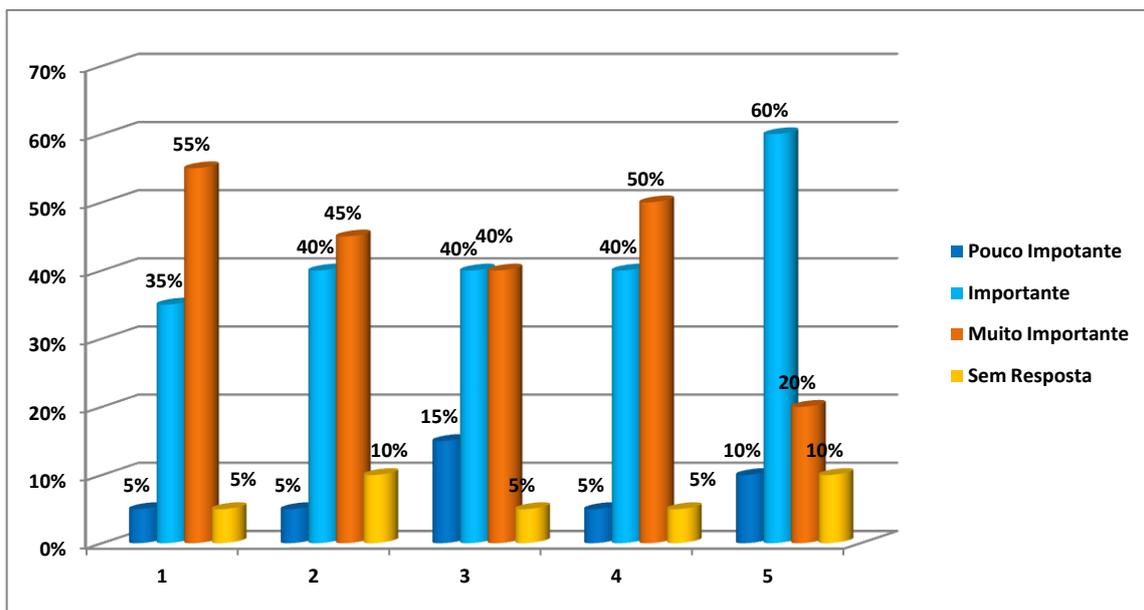


Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Nota: 1 – Resultados obtidos; 2 – Motivação dos servidores; 3 – Trabalho em equipe; 4 – Comprometimento dos servidores e 5 – Nível de satisfação em relação à Gestão Administrativa.

No Eixo 05, que trata do “**Desempenho Organizacional da UEFS e o sistema de informação SITIENS**”, os resultados evidenciam que a gestão administrativa tem conseguido atingir satisfatoriamente as demandas dos servidores e, cumprindo os prazos logísticos, ou seja, ao cumprir os prazos e atender às demandas, a Instituição não para. Pela Escala 01 (Figura 27), a UEFS faz a máquina funcionar ao cumprir os prazos cíclicos dos projetos, isto quer dizer que esta escala está em consonância com a missão da Instituição. Assim, é comprovado o segundo pressuposto que diz que “Para facilitar e viabilizar a introdução de sistemas tecnológicos de informação a Administração se esforça para que os servidores entendam a importância da preparação e qualificação”. Mais uma vez, é possível identificar pelo gráfico que o nível de satisfação em relação à gestão é considerado um quesito importante, na visão dos gestores.

Figura 27 - Eixo 05 - Desempenho Organizacional da UEFS e o Sistema de Informação SITIENS - ESCALA 01



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

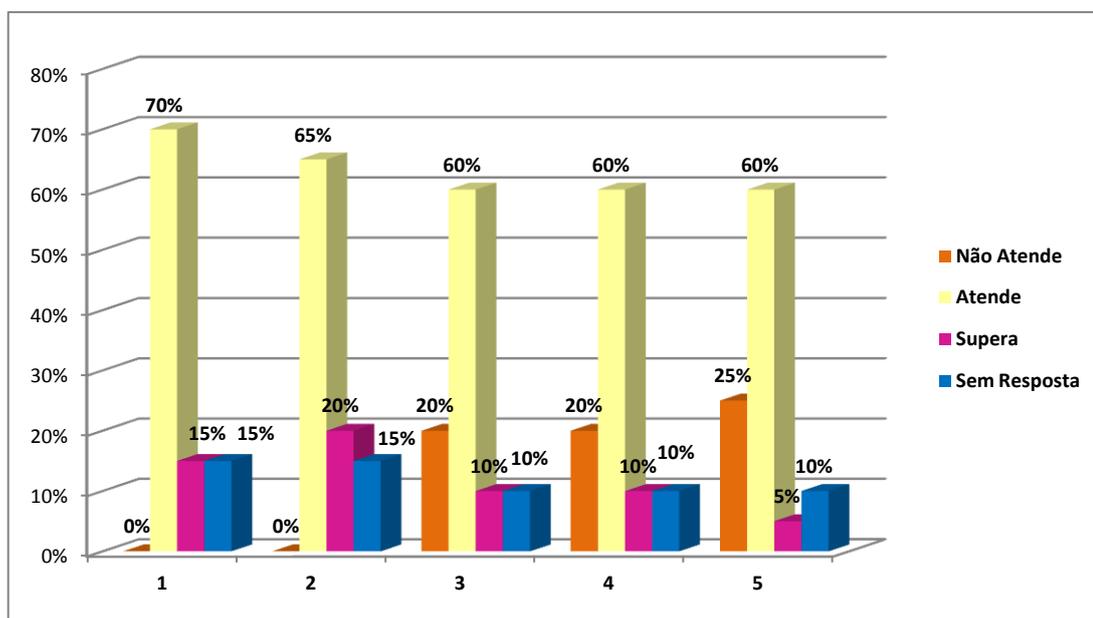
1 – Atendimento as demandas, 2 – Gestão de recursos e prazos, 3 – Trabalho em equipe, 4 – Comprometimento dos gestores e 5 – Nível de satisfação em relação ao Desempenho Organizacional

O planejamento estratégico é um ponto importante na análise deste gráfico, no que concerne o desempenho organizacional, que deve estar alinhado à missão da instituição. Para Robbins (2000, p. 116):

O planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito). (ROBBINS, 2000, p. 116).

Foi seguindo a um plano traçado em conjunto com PDG, que a UEFS pode enxergar a necessidade de implantação de um sistema de informação e por meio dos recursos disponíveis, pode, enfim, implementá-lo na instituição. Destaca-se também, a redução de custos e o acompanhamento de processos, ponto alto do sistema, que proporcionou maior segurança e transparência dos processos. (ver Figura 28)

Figura 28 - Eixo 05 - Desempenho Organizacional da UEFS e o Sistema de Informação SITIENS - ESCALA 02

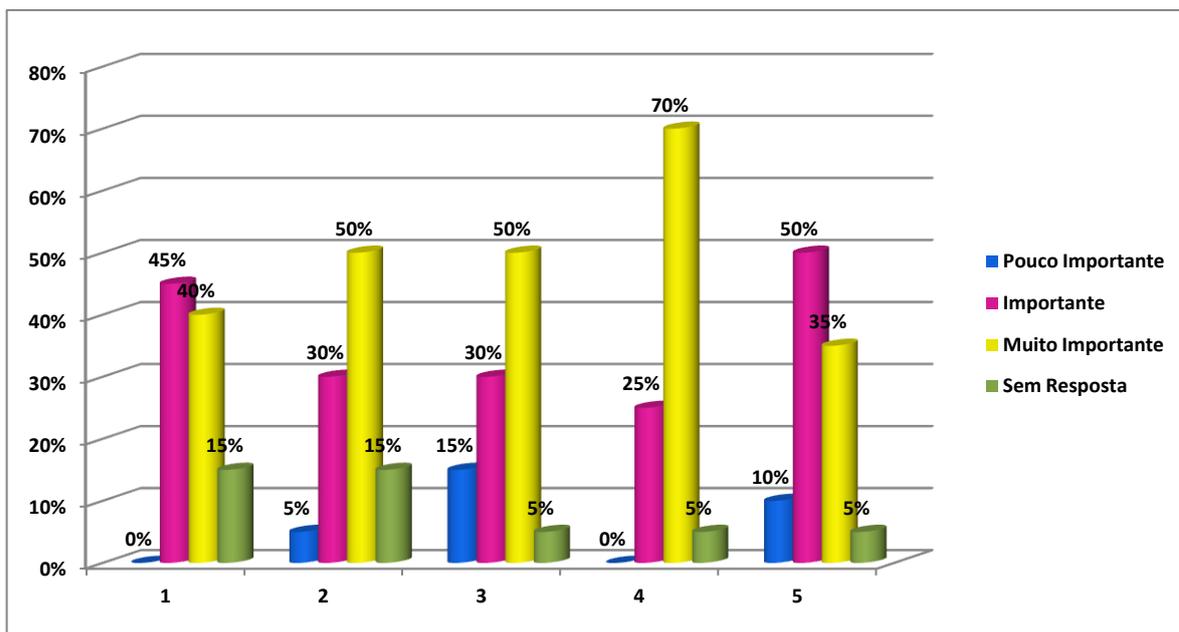


Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Nota: 1 – Planejamento Financeiro, 2 – Planejamento Estratégico, 3 – Redução de custos, 4 – Acompanhamento dos processos e 5 – Nível de satisfação em relação ao Desempenho organizacional.

O Eixo 06 “**Gestão Estratégica do sistema de informação SITIENS na UEFS**”, avalia se a gestão estratégica que implementou o SITIENS foi bem sucedida. Consideram muito importante o indicador 4 que atingiu 70% em nível de importância, sobre o acompanhamento dos processos, como já mencionado, este é o ponto forte do sistema.

Figura 29 - Eixo 06 - Gestão Estratégica do Sistema de Informação SITIENS na UEFS - ESCALA 01



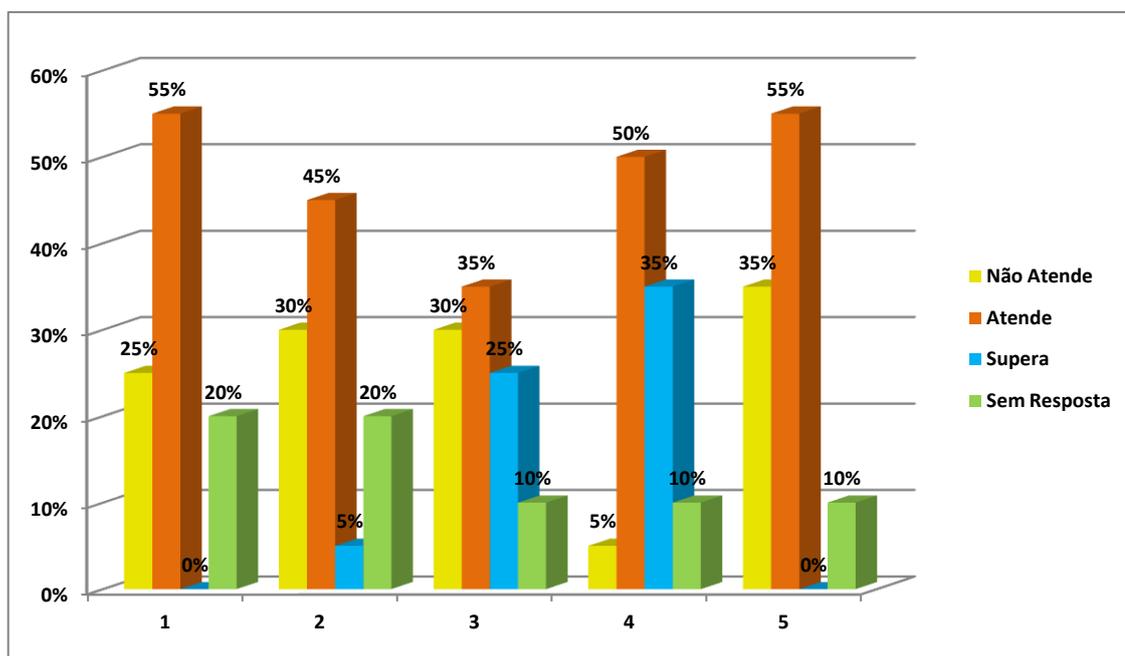
Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Nota: 1 – Planejamento Financeiro, 2 – Planejamento Estratégico, 3 – Redução de custos, 4 – Acompanhamento dos processos e 5 – Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica.

Com relação à redução de custos o sistema atende (35%), embora ainda não seja perceptível, pois observa-se no cotidiano que os servidores ainda possuem a cultura do papel impresso, no entanto, o objetivo do sistema é a redução de custos com papel, *tonner*, cartuchos, compra e manutenção das impressoras (Figura 30).

Neste quesito, observa-se um número maior de não respondentes nos índices 1 e 2, porém, não compromete a avaliação, pois as escalas “não atende”, “atende” e “supera”, estão bem claras neste quesito, diagnosticando que houve uma melhora com a implantação do sistema, tanto na parte financeira como na estratégica, porém, em relação à redução de custos, o sistema ainda não atingiu seu objetivo.

Figura 30 - Eixo 06 - Gestão Estratégica do Sistema de Informação SITIENS na UEFS - ESCALA 02

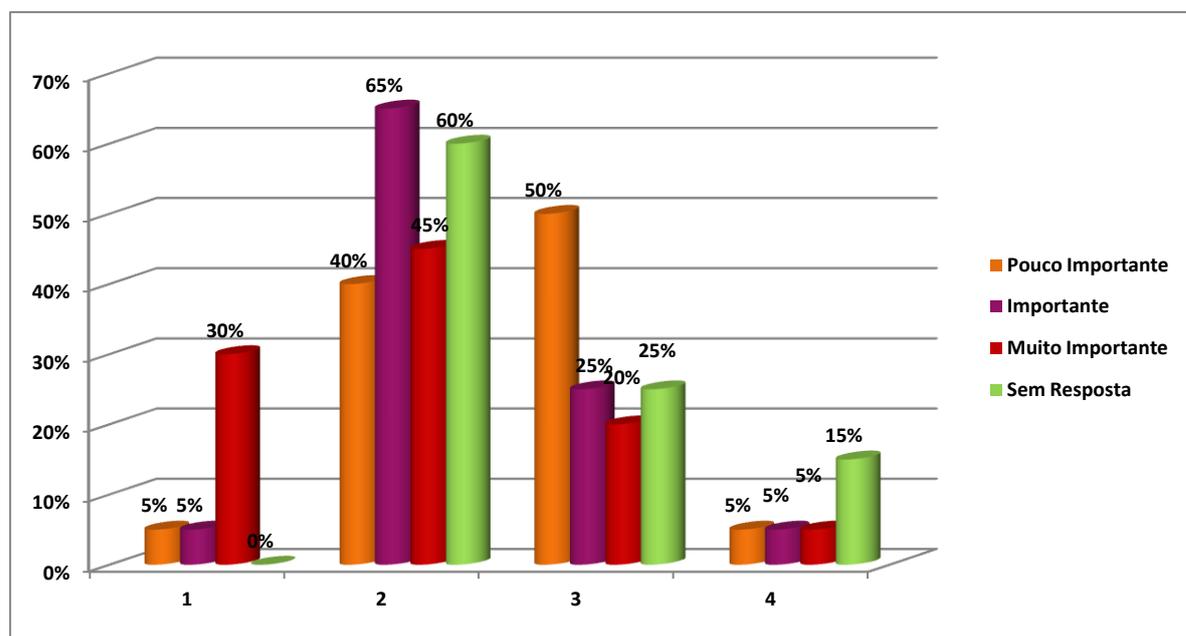


Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Nota: 1 – Planejamento Financeiro, 2 – Planejamento Estratégico, 3 – Redução de custos, 4 – Acompanhamento dos processos e 5 – Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica.

O Eixo 07: **”Resultados da implantação do sistema de informação SITIENS na UEFS”**, percebe-se que na Escala 01, que a médio prazo, os resultados da implantação do sistema serão satisfatórios, essa variável foi considerada muito importante, com 45% do total para o quesito e 65% que consideram o quesito importante. No curto prazo, ainda não pode se perceber as vantagens totais do sistema, os resultados apontam satisfação com o sistema e no quesito acompanhamento de processos, no médio prazo, espera-se que o sistema consiga alcançar uma maior redução de custos em papel, cartuchos, *tonners*, etc. (Figura 31),

Figura 31 - Eixo 07 - Resultados da Implantação do Sistema de Informação SITIENS na UEFS - ESCALA 01



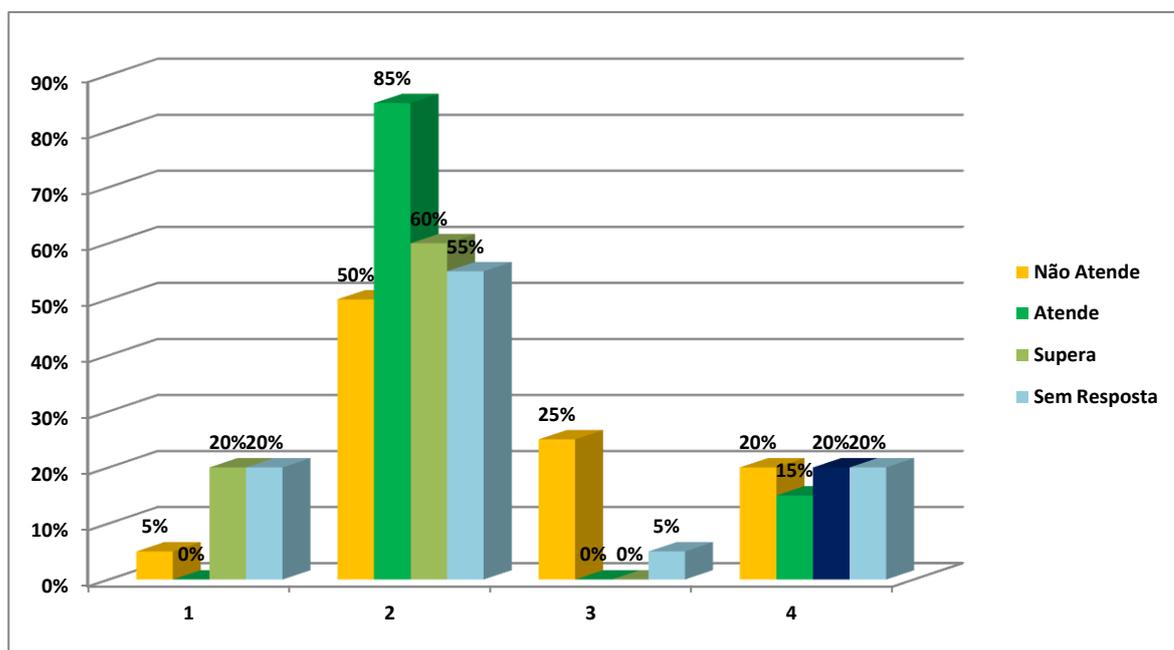
Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Nota: 1 – Longo prazo, 2 – Médio prazo, 3 – Curto prazo e 4 – No geral, nível de satisfação em relação aos resultados.

A questão de prazos é relativa, não se pode estabelecer metas e/ou prazos. Essa relatividade é variável em decorrência da cultura organizacional existente na instituição, por ter bases burocráticas o sistema estatal está cercado de leis, regras, normas, que o regem e que são formalizadas. São estas regras que o servidor está afinado e é em conformidade com elas que as ações são estabelecidas. Uma mudança organizacional, como a introdução de um sistema de informação, modifica os hábitos e cria resistências. Judson (1966, p. 53), afirma que “a maneira pela qual uma mudança é introduzida e implantada também exerce influência sobre as atitudes que as pessoas envolvidas terão com ela”.

Pensando desta forma, a UEFS introduziu a nova ferramenta de trabalho paulatinamente, por meio dos módulos. Este procedimento permitiu que os servidores fossem se acostumando com o novo modo de trabalhar, de forma a ir se adaptando a outro tipo de rotina. Assim, no curto prazo, os objetivos não podem ser atingidos, no médio e longo prazo, pode ser. (Figura 32)

Figura 32 - Eixo 07 - Resultados da Implantação do Sistema de Informação SITIENS na UEFS - ESCALA 02



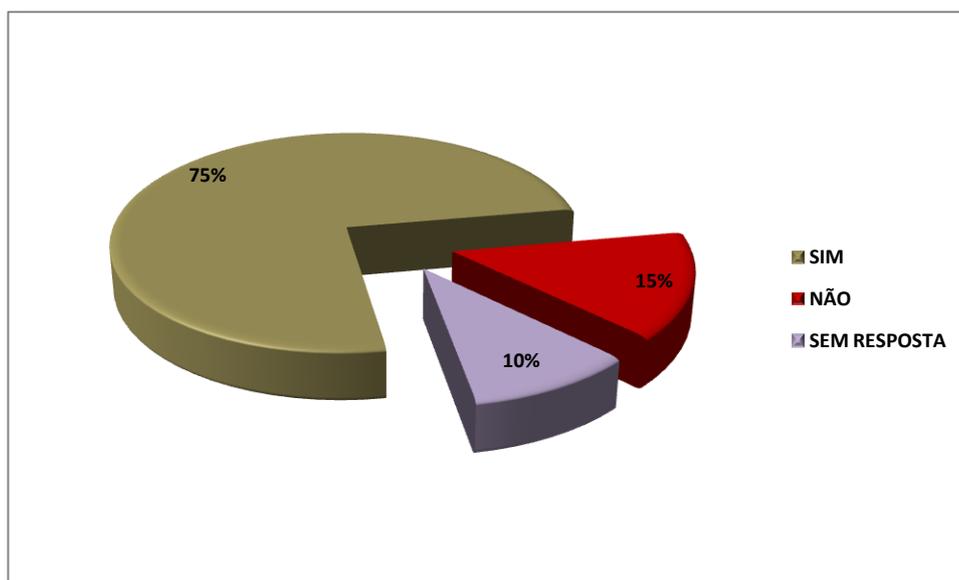
Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Nota: 1 – Longo prazo, 2 – Médio prazo, 3 – Curto prazo e 4 – No geral, nível de satisfação em relação aos resultados.

A Figura 32 demonstra a expectativa dos gestores respondentes em relação aos objetivos do sistema. Espera-se que tais objetivos sejam atingidos no médio prazo. Os resultados apontam a uma estimativa de que no médio prazo o sistema possa proporcionar a segurança e o conforto desejado, pois tem-se que o processo de mudança organizacional tende a ser planejado, monitorado. Será necessário e imprescindível que a gestão analise posteriormente, se as metas as quais o sistema pretendia alcançar foram realizadas no médio prazo de forma a corresponder com as expectativas dos dirigentes.

O Eixo 08 refere-se ao **“Nível de satisfação com relação ao quanto à implantação do sistema de informação SITIENS na UEFS”**. Esse eixo é importante porque leva em consideração a atitude inovadora da UEFS em implantar um novo sistema de informação, quebrando paradigmas e mudando a cultura ali existente. Pelos resultados, nota-se que o sistema de informação é uma ferramenta inovadora, 75% dos pesquisados aprovam o SITIENS. (Ver Figura 33)

Figura 33 - Eixo 08 - Nível de Satisfação quanto à Implantação do Sistema de Informação *SITIENS* na UEFS



Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

Infere-se da Figura 33 que o nível geral de satisfação em relação ao sistema como um todo é de 75%, entre as críticas dos gestores tem-se que a UEFS “carece de uma política de recursos humanos de longo prazo, além do envolvimento de toda a comunidade universitária”. Outro posicionamento em relação à satisfação efetiva do sistema, se manifesta na seguinte crítica “a UEFS não conhecia os seus fluxos de processos administrativos causando com isso várias situações em que processos de mesma natureza fosse tratados de forma diferente. Penso que na adoção de uma ferramenta de gestão como o SITIENS deve ser precedida de um estudo dos fluxos aos quais, este terá influencia”. Esta última crítica, retrata que a instituição necessita ampliar seus instrumentos de comunicação. Uma sugestão dada pelos gestores respondentes foi o desenvolvimento de “uma gestão estratégica de processo e no acompanhamento da implementação pós-serviço”.

O nível de satisfação atingido com o sistema ratifica o terceiro pressuposto, que diz que “A Administração se preocupa em implantar sistemas tecnológicos de informação que sejam adequados e compatíveis com o nível de qualificação profissional dos servidores da UEFS”. A UEFS ao implantar o sistema, não procurou uma fórmula pronta, a AEI em conjunto com a desenvolvedora do sistema a empresa Softplan, estudaram os itens para elaboração do sistema, ponto a ponto.

Cada detalhe foi adaptado à realidade da instituição e aos servidores foram oferecidos treinamentos constantes a cada módulo do sistema que foi implantado no sistema.

Entre as respostas ao Eixo 08, tem-se a do Pró-Reitor de Graduação (2013), onde afirma que o sistema “disciplina os procedimentos, dando visibilidade aos processos”.

Sobre o sistema, o Chefe da UNINFRA (2013) diz que:

Por ser um instrumento a serviços da gestão, atinge a todos os níveis, facilita a padronização e a comunicação interna com ganhos de eficiência e custo. Um bom Investimento. (Chefe da UNINFRA, 2013)

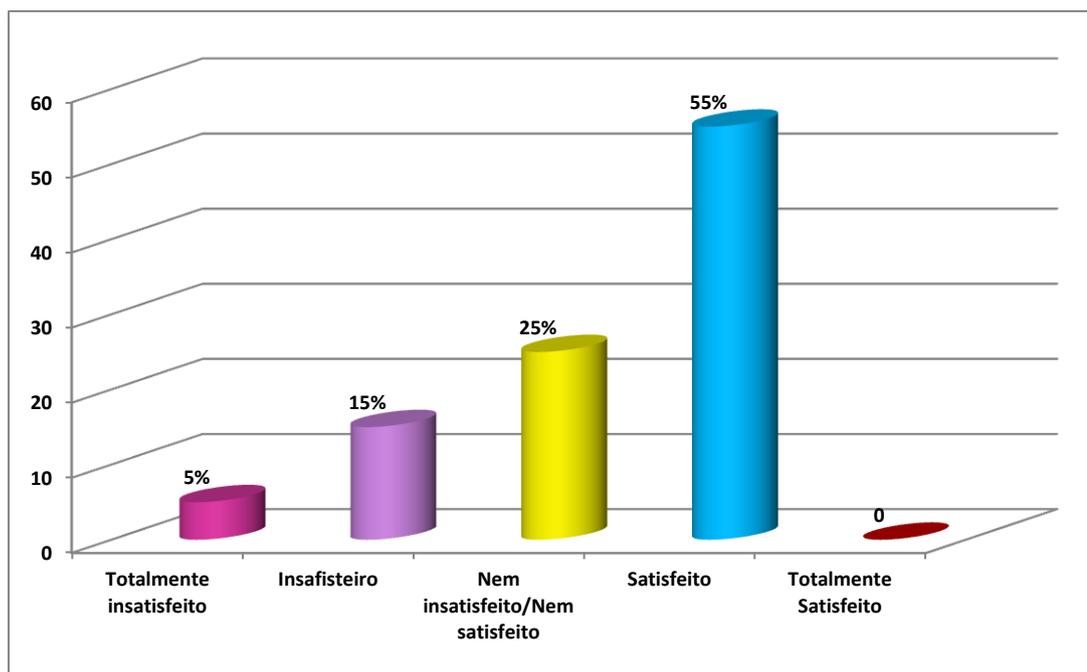
O Assessor-Chefe da ASPLAN (2013) expõe que o SITIENS:

Principalmente, pelo módulo de tramitação de processos é uma ferramenta inovadora que utiliza recurso tecnológico atual e de fácil acesso, permitindo a transparência. (Assessor-Chefe da ASPLAN, 2013)

Esta percepção é semelhante a do Pró-Reitor da PROAD, representado na figura do gerente Administrativo, que responde ao questionamento da seguinte forma:

Porque agiliza os processos, através da redução do tempo para a obtenção dos resultados e diminui os gastos com impressão de documentos. (GERENTE ADMINISTRATIVO/PROAD, 2013)

Outro fator que influencia na implementação de sistemas ou mesmo na padronização das rotinas é a manualização das atividades de cada unidade da instituição, essa questão foi levantada nas reuniões do PDG e se instaurou como uma das oportunidades de melhoria, porém, até o momento não houve iniciativa neste sentido. A área de recursos humanos da instituição deve ser fortalecida, é necessário conhecer a cultura organizacional, o sucesso da implementação de qualquer plano na instituição depende do conhecimento da cultura ali existente. O gestor precisa conhecer sua equipe, entender as necessidades e propor recompensas, como o reconhecimento dos servidores.

Figura 34- Eixo 08 - Nível Geral de Satisfação em Relação ao *SITIENS*

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa direta, dezembro/2013.

De fato, investir em sistemas de tecnologia que atendam as demandas de uma organização privada ou pública é um bom investimento. O resultado do sucesso da implementação é o planejamento adequado. No caso da UEFS, as oportunidades de melhoria orientadas pelo PDG e construídas com base nas necessidades da Instituição tornou realidade uma demanda antiga dos servidores. Levou-se dois anos até que o sistema fosse implementado em sua totalidade, essa estratégia avançou paulatinamente de forma a fazer com que os servidores fossem se adaptando a esta nova rotina.

A mudança organizacional provocada pelo novo sistema de gestão criou algumas resistências, que pelos resultados obtidos, foram superadas. Em geral há um grau de satisfação com o *SITIENS*, ainda não atingiu ao propósito de reduzir custos no curto prazo, porém, há uma expectativa de que no médio prazo esse objetivo seja atingindo. Porém, cabe à gestão minimizar os prazos, com programas de incentivo e conscientização ao uso do sistema.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações ao longo dos anos têm estado à procura de meios que entendam a cultura das pessoas que ali desempenham suas atividades. A Cultura Organizacional se consolida a partir das atitudes, crenças, normas de conduta, e tantas outras características que definem o termo cultura e são capazes de delinear, extraoficialmente, as normas do ambiente de trabalho, criando paradigmas.

Quando mudanças são implementadas, algumas vezes surge um clima de incerteza e apreensão é formado, os indivíduos sentem-se inseguros com o novo, resistências podem ser criadas e assim, surgem as influências, positivas ou negativas, sobre a implantação daquela novidade, causando efeitos bons ou negativos, que têm por consequência a geração de conflitos. Esses aspectos foram discutidos ao longo do referencial teórico desta dissertação, que procurou disponibilizar os conceitos mais utilizados nesta área a fim de familiarizar o leitor com os termos estudados.

Com a evolução tecnológica e a velocidade com que a inovação é criada, as pessoas tem procurado habituar-se aos novos apetrechos, porém, quando se trata de implantar algo novo no trabalho, há um estremecimento e uma estranheza passa a fazer parte do cotidiano. A introdução de uma nova tecnologia, por vezes assusta e pode criar barreiras ao sucesso de sua implementação.

No percurso desta dissertação, se realizou um estudo sobre a evolução tecnológica e as revoluções que passaram a modificar o modo capitalista de produção. Com a globalização, um novo contexto político-econômico-social foi formado, criando novos métodos de comunicação. O dinamismo causado pela tecnologia altera a velocidade com que as informações chegam às pessoas.

O advento da tecnologia acirrou a competitividade e tornou as pessoas mais exigentes. A qualidade dos produtos e dos serviços prestados tende a atender essa exigência. Assim, com a finalidade de atender a uma demanda interna dos servidores e ao mesmo tempo, proporcionar uma melhoria nos serviços prestados, a UEFS implementou um novo sistema de informação, o *SITIENS*.

A fim de estabelecer um vínculo entre o histórico tecnológico e a concretização desta tecnologia na UEFS, a dissertação discutiu os pontos de

influência que poderiam ser obstáculos à implementação do sistema, tais pontos são:

- Cultura organizacional – tida como um conjunto de valores, crenças que permeiam a estrutura organizacional, de forma a moldá-la e interferir no desempenho da organização. Constitui-se num elemento importante e que precisa ser levada em consideração pelos gestores na implementação de uma nova decisão.
- Comportamento Organizacional – estuda a compreensão do comportamento do indivíduo e do grupo de trabalho, estabelecendo vínculos entre a relação de trabalho e a satisfação com o mesmo;
- Mudança Organizacional – a modificação de uma cultura num ambiente organizacional é a quebra de paradigmas. A mudança é implementada com a finalidade de melhorar as práticas de gestão, podem acontecer naturalmente ou de forma planejada, porém, toda mudança carrega em si, reações imprevisíveis e cabe ao gestor ter habilidade para geri-la.

Todos estes aspectos são fatores que corroboram e influenciam nas decisões administrativas. Portanto, são de extrema relevância o conhecimento dos termos por parte dos gestores, a fim de evitar insucessos na tomada de decisões. Desta forma, tais decisões devem ser estrategicamente estudadas, e as ações ao serem implementadas devem ter como origem um bom planejamento.

Assim, o propósito deste estudo de caso consistiu em analisar se a cultura organizacional da UEFS influenciou a implantação do sistema de informação. A base de estudos alicerçou-se em três pressupostos: 1 - A cultura organizacional é importante fator de influência na implantação de sistemas tecnológicos de informação na Universidade Estadual de Feira de Santana. 2 - Para facilitar e viabilizar a introdução de sistemas tecnológicos de informação a Administração se esforça para que os servidores entendam a importância da preparação e qualificação. 3 – A Administração se preocupa em implantar sistemas tecnológicos de informação que sejam adequados e compatíveis com o nível de qualificação profissional dos servidores da UEFS.

A análise dos resultados comprovou a validade dos pressupostos indicando que a cultura organizacional é peça importante e influente na implantação de sistemas de informação da UEFS, mostrou também que a administração da UEFS possui um grau de persuasão que consegue fazer com que os servidores aceitem sem maiores conflitos as mudanças propostas pela instituição, e, finalmente, a UEFS antes de implantar o sistema de informação procurou conhecer as rotinas dos processos, ainda que tenha tido dificuldades para isto, devido à falta de manualização, entretanto, ao implantar com o auxílio da Assessoria Especial de informática (AEI) em conjunto com a empresa Softplan, conseguiram adequar o sistema à realidade da instituição.

Assim, tem-se que a resposta encontrada aos questionamentos apresentados ao longo da dissertação, é que a cultura organizacional influencia efetivamente nas decisões da gestão. Este desfecho foi possível, após realizar-se uma leitura sobre a história da UEFS a partir de seu surgimento e como a cultura organizacional ali se formou.

Este trabalho revelou que a UEFS aderiu a vários planos de gestão com a finalidade de melhorar a administração da Instituição. Finalmente, com a adesão ao PDG, oportunidades de melhoria foram priorizadas e as ações foram sendo estabelecidas paulatinamente. Uma das ações levou à implantação do Sistema Integrado de Gestão Administrativa, *SITIENS*, objeto deste estudo de caso.

O programa foi implantado com os seguintes objetivos: atender a uma demanda antiga da gestão, atingir o propósito da oportunidade de melhoria gerada no PDG, promover o acompanhamento dos processos, dinamizar a rotina e reduzir custos. Embora a pesquisa tenha sido de caráter exploratório e os resultados se restrinjam, especificamente, ao número de respondentes observado, os objetivos foram alcançados quase em sua totalidade, a redução de custos foi o quesito que não alcançou melhoria no curto prazo, espera-se que o mesmo seja alcançado em médio prazo, esta foi a expectativa dos pesquisados.

Como recomendações à gestão, sugere-se uma política para redução de custos mais intensiva, sobretudo, no que se refere à conscientização de impressão desnecessária. No quesito motivação, infere-se dos resultados que os servidores encontram-se desmotivados por uma série de razões, dentre as quais remuneração

baixa, falta de plano de carreira, promoções e progressão. Como estes fatores dependem de lei do Governo da Bahia, sugere-se valorização não-econômica, como reconhecimento e premiações pela colaboração com as decisões administrativas. Recomenda-se, ainda, um estudo sobre tais motivos e um acompanhamento mais estreito entre a Gerência de Recursos Humanos e o servidor.

Infere-se dos resultados que a comunicação ainda é ineficaz e ineficiente, recomenda-se colocar em prática com maior brevidade o Plano de Comunicações almejado tanto no PDG como no PDI 2011-2015, pois embora todos os servidores tenham acesso à comunicação da gestão já existente, os resultados apontam que esta é uma questão que deve ser trabalhada.

O objetivo geral a que se propôs esta dissertação foi “Identificar de que forma a cultura organizacional dos servidores da Universidade Estadual de Feira de Santana afeta a implantação de sistemas tecnológicos de informação”, tal objetivo foi atingido, na medida em que é possível identificar a influência dessa nas decisões da UEFS. Os gestores, em sua maioria, têm conhecimento do termo cultura organizacional e de sua importância, o que se traduz num ponto positivo para a instituição, ainda que o setor de recursos humanos tenha sido fundado em 1997, portanto, muito recente e não possui estrutura sólida para diagnosticar a força da cultura da UEFS, é possível perceber que há uma cultura forte e relevante na academia que marca o perfil da universidade.

Dentre os objetivos específicos tem-se: 1 - Diagnosticar em que situação a Universidade Estadual de Feira de Santana insere as ferramentas de tecnologia de informação *vis a vis* os níveis de aceitação e rejeição por parte das pessoas envolvidas/afetadas; 2 - Analisar se os servidores possuem grau de conhecimento suficiente para absorção das mudanças ocasionadas pela implantação de sistemas tecnológicos de informação e, caso não tenham esse grau, como a UEFS tem se preparado para proporcionar este conhecimento. 3 Identificar a eficácia da implementação dos sistemas de tecnologia de informação na UEFS em relação ao nível de capacitação existente entre as pessoas envolvidas/afetadas, face ao que seria requerido, e a consequente necessidade de promover o nível adequado de capacitação; e 4 - Obter subsídios que permitam ao gestor melhorar a gestão e o desempenho organizacional.

Os resultados demonstram que os objetivos foram atingidos, pois foi possível levantar um diagnóstico sobre como a UEFS insere as ferramentas tecnológicas, estudou-se que o *SITIENS*, nasceu das oportunidades de melhoria traçadas em conjunto pelos servidores e o PDG. Os servidores foram treinados para utilizar a nova ferramenta de trabalho, ainda que alguns gestores tenham ficado insatisfeitos, a AEI disponibilizou treinamentos e tutoriais sobre os módulos do sistema. Talvez caiba treinamentos frequentes e por equipe de trabalho para a utilização do sistema. E a pesquisa de campo permitiu validar em que pontos a gestão deve melhorar, pois embora a gestão tenha conseguido atingir satisfatoriamente as demandas dos servidores e cumprido os prazos, é preciso investir em capacitação e qualificação,

Enfim, a Universidade Estadual de Feira de Santana apostou em um novo modelo de plano de gestão que possibilitou mudanças em sua rotina com notório reflexo no quadro de servidores da Instituição. É prudente e oportuno que outros estudos possam ser realizados a fim de buscar um perfil mais apurado dos servidores da UEFS, a fim de se conhecer seus anseios e dificuldades.

Espera-se que esta dissertação seja um instrumento para que a gestão administrativa da UEFS e demais universidades possam compreender as necessidades organizacionais, sobretudo, das pessoas que formam o ambiente organizacional e formam sua cultura. É importante salientar, que embora restritos, os resultados demonstram o quão importante são os servidores de uma instituição e, também, revelam que inovar é a tendência desta Nova Era tecnológica. A UEFS deve continuar investindo em inovação com a finalidade de proporcionar melhorias constantes para a prestação de serviços de qualidade.

REFERÊNCIAS

- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.
- _____. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 2012. 4 p
- _____. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 7 p.
- ALDERFER, C. P. **An empirical test of a new theory of human needs**. Organizational Behavior and Human Performance, 1969.
- ATKINSON, J. W. **Motivation determinants of thematic apperception**. In A. Stewart (Ed.), Motivation and society (pp. 3-40). San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1982.
- BAHIA - GOVERNO DA BAHIA. **Uefs dá início ao processo de implantação de sistemas digitais**. Secom - Secretaria de Comunicação Social. 27/Fev/2011. Disponível em: <http://www.comunicacao.ba.gov.br/noticias/2011/02/27/uefs-da-inicio-ao-processo-de-implantacao-de-sistemas-digitais/print_view> Acesso: 10 dez. 2013.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2010.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Uma proposta de Educação Superior para a Bahia**. Sitientibus, Feira de Santana, 1 (2) 97-106, jan/jun, 1983.
- BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi. Souza. Rosely Antunes. Andrade, Dalton Francisco. **Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/263_263_Artigo__Resistencia_a_mudanca_SEGET.pdf>. Acesso: 05 nov. 2011.
- BRAGA, Clarissa Daguer. MARQUES, Antônio Luiz. **Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional**. Rev. FAE, Curitiba, v.11, n.1, p.9-17, jan./jun. 2008.
- BRASIL. **Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm> Acesso: 10 dez. 2013.
- BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995
- BRASIL. Ministério da Educação. **Manual Tecnologia Wireless: Módulo sobre tecnologia Wireless**. Prod. Renato Lopes da Silva. MEC/SEED/DITEC/CETE. 2008.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil** : Módulo Operacional 4: Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. – Brasília, 2007.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília. 1995

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2008.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. BRITO, Mozar José de. **Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 7, n. 3, p. 356-369, 2005

CASTELLS, Manuel. CARDOSO, Gustavo. **A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Ação Política**. Conferência promovida pelo Presidente da República. Imprensa Nacional - Casa da Moeda, Centro Cultural de Belém, 2005.

CAVALCANTI, Marcos. GOMES, Elisabeth. **Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia**. Produção, vol.10 n.2, maio 2001, p.53-64.

CHU, Rebeca Alves. **Resistir é preciso**. In: Wood Jr. Thomaz (Coord.). Gestão empresarial: comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

CLEGG, Stuart R. **Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações**. In: Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v. 32, n. 5, NOV/DEZ, 1992.

CÔRTEZ, Leonardo Lopes & SILVA, José Roberto Gomes da. **Construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em organizações do setor público no atual contexto brasileiro: estudo de caso em uma empresa estatal**. In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais... Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. – 2. ed. rev. e atual. – Brasília : Casa das Musas, 2012.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. Trad.Cid. Knipel Moreira.São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DEZORDI, Lucas Lautert. **Fundamentos de Economia**. Editora: IESDE, 2008. Disponível em:< <http://arquivoscdn.portalava.com.br/videos/videolivreria/pdfs/9692.pdf>> Acesso: 24 jul. 2013.

DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em:<<http://www.priberam.pt/DLPO/>> Acesso: 12 dez. 2013.

DICTIONARIST, 2014. Disponível em:< <http://oque.dictionarist.com/tour>> Acesso em: 12 mar. 2014.

FARAH JÚNIOR, Moisés Francisco. **A Terceira Revolução Industrial e o Novo Paradigma Produtivo: Algumas Considerações sobre o Desenvolvimento Industrial Brasileiro nos Anos 90**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.45-61, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/a_terceira_revolucao_industrial.pdf> Acesso: 15 mai. 2013.

FERREIRA, Victor C. Paradela. CARDOSO, Antônio S. Rito. CORRÊA, Carlos J. FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, M. É. **Cultura organizacional, formação, tipologias e impacto**. Makron Books: São Paulo, 1991.

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

Gespública. Disponível em: < http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp). Acesso: 08 dez. 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Orgs. Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GUZZELLI, Maria José. PEREZ, Julian Perez. Nanotecnologia – A manipulação do Invisível. **Revista Novas Tecnologias** Fundação Heinrich Böll. Centro Ecológico - Rede Ecovida de Agroecologia, 2009.

HARDY, C.; CLEGG, S. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos Extremos - o Breve Século XX - 1914-1991**. São Paulo: Cia das Letras, 1997.

IANNI, Otavio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1997.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Bahia – Feira de Santana.

Disponível em: < <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=291080>. Acesso: 12 nov. 2013.

JUDSON, Arnold S. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. Editora Atlas: São Paulo, 1966.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**.- São Paulo: Atlas, 1995.

KANTER, Rosabeth Moss. **A nova atividade gerencial**. In: Avanço rápido: as melhores ideias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 185-200.

KAUARK, Fabiana. MANHÃES, Fernanda Castro. MEDEIROS, Carlos Henrique **Metodologia da pesquisa: guia prático**. – Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane. Price. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. Tradução de Alexandre Oliveira. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEITÃO, Dorodame Moura. **O conhecimento tecnológico e sua importância**.

Possibilidades de sua transferência internacional. Ci. Inf., Brasília, 10 (2):33-44, 1981

LIMA, Gercina Ângela Borém de O. PINTO, Líliam Pacheco. LAIA, Marconi Martins de.

Tecnologia da Informação: Impactos na Sociedade. Inf.Inf., Londrina, v. 7, n. 2, p. 75- 94, jul./dez. 2002.

- MACHADO, Maria Cristina Gomes. MELO, Cristiane Silva. **O debate acerca do ensino público nas discussões sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (1961). Educação e Fronteiras On-Line, Dourados/MS, v.2, n.4, p.62-79, jan/abr. 2012.
- MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional**. - Florianópolis:Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES :UAB, 2010.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. – 2.ed. revisada e ampliada. – São Caetano,SP: Difusão Editora, 2008.
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã – Feuerbach – A Contraposição entre as Cosmologias Materialista e Idealista**. São Paulo: Martin Claret, 2005.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. – São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. 1943. Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 20 ago. 2006.
- MOTTA, Paulo Rogério da. **Socialização**. Disponível em: <http://www.euniverso.com.br/Logos/socializacao.htm> Acesso: 23 jul. 2012.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. Fernando c. Prestes Motta, Miguel P. Caldas organizadores. – 1ª Ed. – 8. Reimpre. – São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Marco Antônio G. **Cultura Organizacional**. - São Paulo: Nobel, 1998.PACEY, Arnold. b. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1983. 210 p.
- PELLIZZARI, Adriana; KRIEGL, Maria de Lurdes; BARON, Márcia Pirih; FINCK, Nelcy Teresinha Lubi ; DOROCINSKI, Solange Inês (2002). **Teoria da aprendizagem significativa segundo Ausubel**. In: Revista PEC, Curitiba, v.2, n.1, p.37-42. Disponível em: http://vicenterisi.googlepages.com/teoria_da_aprendizagem_Ausubel.pdf. Acesso: 03/11/13.
- PINTO, José Ângelo Leite. **Feira de Santana**. 1996. Disponível em:< http://www.feiradesantanna.com.br/default.htm> Acesso: 12 nov. 2013.
- POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- PRESTES FILHO, Luis Carlos; CAVALCANTI, Marcos do Couto (Orgs). **Economia da cultura: a força da indústria cultural no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro:
- PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RAMOS, Sérgio. **Tecnologias da informação e comunicação:conceitos básicos**. 2008. Disponível em: < http://esms.edu.pt> Acesso: 08 out. 2013.
- RIFKIN, Jeremy. **O século da biotecnologia: a valorização dos genes e a reconstrução do mundo**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira. – São Paulo; Saraiva, 2000.
- SAEB - SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA**. Plano Diretor de Gestão, 2010. Disponível em:<http://www.saeb.ba.gov.br/ProgramaHomeView.aspx?pagina=pdg> Acesso: 07 mai. 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; Colado, Carlos Fernández; e Lucio, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 3ª ed, 2006.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. Org. Paulo Sandroni. Círculo do Livro, Editora Best Seller, 1999. Disponível em: <
<http://introducaoconomia.files.wordpress.com/2010/03/dicionario-de-economia-sandroni.pdf>> Acesso: 24 mai. 2013.

SANTOS, Maria Helena de Castro. **Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós Constituinte**. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 40, nº3, 1997. pp. 335-376.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. Trad.Mário Persona. Rio de Janeiro: LTC,2007.

SCHUTZER, Elisabeth, PEREIRA, Neócles A. **Sistemas de informação**. In: BATALHA, M. et.al. Gestão Agroindustrial. Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – GEPAL. São Paulo: Atlas, 1999. p.147-168.

SELEME, Acyr, **Comportamento Organizacional**. Disponível em:<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/511_co-partea_-petros_2012.pdf> Acesso: 23 set. 2013.

SIGNIFICADOS, 2013. Disponível em:< <http://www.significados.com.br/web/>. Acesso: 12 dez. 2013

SILVA, C. R. O. **Metodologia do trabalho científico**. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

SILVA, Edna e MENEZES, Estela. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2001.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. Os Economistas. Vol. I. Tradução de Luiz João Baraúna. Editora Nova Cultural Ltda. - São Paulo – SP, 1996a.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. Os Economistas. Vol. II. Tradução de Luiz João Baraúna. Editora Nova Cultural Ltda. - São Paulo – SP, 1996b.

SOUSA, Andréia Nádia Lima. **Globalização: Origem e Evolução**. Caderno de Estudos Ciência e Empresa, Teresina, Ano 8, n. 1, jul. 2011

SPINOLA, Mauro, PESSÔA, Marcelo. **Tecnologia da Informação**. In: Gestão de Operações. 2a ed. Professores do Departamento de Engenharia da escola Politécnica da USP e da Fundação Carlos Alberto Vanzolini. São Paulo: Editora Edgard Blücher,1998, cap.4. p.97-104.

STONER, James A. F. **Administração**. LTC Editora. 5ª Ed. – Rio de Janeiro, 1999.

SCHWARTZMAN, Simon. (coord.) Krieger, Eduardo. Galembeck, Fernando. Guimarães, Eduardo Augusto. Bertero, Carlos Osmar. **Ciência e Tecnologia no Brasil: Uma nova política para um mundo global**. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1993

TREVISAN, Rosi Mary. QUADROS, Dante. **Comportamento Organizacional**. Faculdades Bom Jesus. Capital humano/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.Disponível em:<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf> Acesso: 22 set. 2013.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Museu Casa do Sertão, 2013. Disponível em:<<http://www.uefs.br/sertao/sala2.html>> Acesso: 12 dez. 2013a.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA, Assessoria Técnica e de Desenvolvimento Organizacional, Disponível em:<
<http://www.uefs.br/portal/assessorias/asplan/menus/pdg-uefs-1/oms-definidas.xls/view>. Acesso: 07 mai. 2013b.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Sua História. Disponível em:< <http://www.uefs.br/portal/a-universidade/sua-historia>> Acesso: 07 abr. 2013c.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Plano de desenvolvimento Institucional da UEFS 2011-2015 . 2013d. Disponível em:<
<http://www.uefs.br/portal/assessorias/asplan/menus/pdi-uefs>> Acesso: 11 dez.. 2013e.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Relatório de Atividades 2012. – Feira de Santana: UEFS / ASPLAN, 2012.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Informações sobre o Sistema Integrado de Gestão Administrativa da UEFS. – Feira de Santana, 2011a.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Plano Diretor de Gestão. 2011b. Disponível em:< <http://www.uefs.br/portal/assessorias/asplan/menus/pdg-uefs-1>. Acesso: 18 nov. 2011.

UEFS –UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Publicações - Jornal UEFS. 2011c. Disponível em: < <http://www.uefs.br/portal/publicacoes/jornais/jornal-uefs/jornal-uefs-n-5.pdf>> Acesso: 05 dez.2013.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Resultados Sitients 2011d. Disponível em:<http://www.uefs.br/portal/images2/sitiens_resultados_2011_2grafico.jpg/view?searchterm=sitiens>. Acesso: 07 mar. 2013.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Relatório de Atividades 2010. – Feira de Santana: UEFS / ASPLAN, 2011.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Planejamento Estratégico 2006-2009. 2006a. Disponível em:<
<http://www.uefs.br/portal/assessorias/asplan/menus/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-2006-2009/objetivos-estrategicos>> Acesso: 12 jun. 2013.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Plano de desenvolvimento Institucional da UEFS 2006-2010 . 2006b . Disponível em:<
<http://www.uefs.br/portal/assessorias/asplan/menus/pdi-uefs>> Acesso: 07 dez. 2013j.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Estatuto da UEFS. 1994. Disponível em:< <http://www.uefs.br/portal/arquivos/estatuto-da-uefs.pdf/view>> Acesso: 07 abr. 2013.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Regimento Geral. 1986. Disponível em:< <http://www.uefs.br/portal/arquivos/regimento-geral-uefs.pdf/view>> Acesso: 07 abr. 2013.

UEFS - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Estatuto da UEFS. 1988. Disponível em:< <http://www.uefs.br/portal/arquivos/estatuto-da-uefs.pdf/view>> Acesso: 07 abr. 2013.

ULRICH, D. **A new mandate for human resources**. Harvard Business Review, Boston, MA, v. 76, n. 1, p.124-134, Jan./ Feb.1998.

VIVER AS CIDADES. Feira de Santana. Disponível em:<
<http://viverascidades.blogspot.com.br/2012/01/ha-14-anos-morria-uma-feira-livre.html>. Acesso:
12 nov. 2013.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.**
Brasília : Editora da Universidade de Brasília, Vol I. 1998.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

APÊNDICE

Cruz das Almas, 05 de dezembro de 2013.

Aos Srs. Pró-Reitores, Assessores Técnicos, Assessores Especiais. Chefes de Unidade e Diretores dos Departamentos da Universidade Estadual de Feira de Santana.

Assunto: **Colaboração para Pesquisa.**

Prezados(as) Senhores(as),

Eu, **Ana Patrícia Maia dos Santos Almeida**, discente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB e responsável principal pelo projeto de pesquisa intitulado **A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)**, venho por meio desta, solicitar a V.S.^a o preenchimento do questionário anexo, o qual servirá como mecanismo de coleta de dados para construção da minha Dissertação. Informo que esta pesquisa é orientada pelo Professor Dr. Jorge Antonio Santos Silva.

Atenciosamente,

Ana Patrícia Maia dos Santos Almeida
Pesquisadora Responsável.

Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva.
Orientador

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)

Pesquisadora responsável: Ana Patrícia Maia dos Santos Almeida

Instituição/Departamento: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Local da coleta de dados: Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

Prezado(a) Senhor(a):

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder ao questionário, é muito importante que compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que o Sr.(a) se decida a participar. O Sr.(a) tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Analisar se a cultura organizacional possui alguma influência na implantação de sistemas de informação, quando os mesmos são implementados na Universidade Estadual de Feira de Santana e, se possui, como ela se manifesta e afeta a implantação dos sistemas.

Procedimentos. Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento do questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam a cultura organizacional e sua influência na implantação de sistemas de informação.

Benefícios. Esta pesquisa irá proporcionar maior entendimento sobre a cultura organizacional da UEFS e sua possível capacidade de influenciar a implantação de novos projetos. Além disto, a pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para o Sr.(a).

Riscos. O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para o Sr.(a).

Sigilo. As informações fornecidas serão tratadas em conjunto e sua privacidade será garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados da pesquisa forem divulgados, em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o acima exposto, eu _____

_____,
concordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias,
ficando com a posse de uma delas.

Feira de Santana, _____ de _____ de 2013.

Nome

Assinatura

Ana Patrícia Maia dos Santos Almeida
Pesquisadora Responsável

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

A) Os eixos a seguir visam obter as impressões do **entrevistado** quanto à influência da cultura organização na Universidade Estadual de Feira de Santana. As informações coletadas servirão de base para a pesquisa: “*A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)*”. Serão entrevistados pró-reitores, assessores técnicos, assessores especiais, chefes de unidades e diretores de todos os Departamentos da Universidade. Para análise dos dados é importante que o **entrevistado** responda a todas as questões.

B) O questionário está dividido em 08 eixos:

- 01 - Opinião sobre a Cultura Organizacional e a UEFS;
- 02 - Importância da Cultura Organizacional na UEFS;
- 03 - Cultura Organizacional e a sua influência na implantação de Sistemas de Informação na UEFS;
- 04 - Gestão Administrativa e Grau de Persuasão na UEFS;
- 05 - Gestão Estratégica do Sistema de Informação *SITIENS* na UEFS;
- 06 - Desempenho Organizacional da UEFS e o Sistema de Informação *SITIENS*;
- 07 - Resultados da implantação do Sistema de Informação *SITIENS* na UEFS;
- 08 - Nível de Satisfação quanto à implantação do Sistema de Informação *SITIENS* na UEFS;

Nota: Alguns indicadores podem repetir-se em diferentes eixos, neste caso objetivamos a percepção dos entrevistados sob diferentes visões.

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA
INFLUÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)**

PERFIL

NOME:		DATA:	
IDADE:	SEXO:	CIDADE DE ORIGEM:	ÁREA DE FORMAÇÃO:
CARGO:		UNIDADE OU DEPARTAMENTO:	NÍVEL DO CARGO:
			PRÓ-REITOR(A) <input type="checkbox"/> ASSESSOR(A) <input type="checkbox"/> CHEFE DE UNIDADE <input type="checkbox"/> DIRETOR(A) <input type="checkbox"/>

EIXO 01 – OPINIÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A UEFS

01 – O que o(a) Sr(a). entende por Cultura Organizacional?

02 - A Cultura Organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana influencia de alguma maneira na gestão universitária da UEFS?

SIM NÃO

Como o(a) Sr(a). percebe este fato?

03 – De modo geral, os servidores da UEFS são chamados a colaborar com os instrumentos de gestão adotados?

SIM NÃO

Se sim, de que forma isto acontece?

04 – O(a) Sr(a). tem conhecimento se são utilizados instrumentos de comunicação para informar sobre mudanças nas práticas de gestão?

SIM NÃO

Se sim, que instrumentos de comunicação são utilizados pela Instituição para informar mudanças nas práticas de gestão?

05 – O(a) Sr(a). considera os instrumentos de comunicação suficientes para persuadir os servidores a participarem das decisões da gestão?

SIM NÃO

06 – O(a) Sr(a). considera os servidores motivados a participarem das decisões da gestão?

SIM NÃO

Por que?

EIXO 02 - IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA UEFS

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Grau de influência						
02	Grau de interesse em participar						
03	Motivação						
04	Comprometimento dos servidores						
05	Nível de satisfação em relação às práticas de gestão						

Escala 01: 1 – Pouco importante
2 – Importante
3 – Muito importante

Escala 02 : A – Não Atende
B – Atende
C – Supera

Eixo 03 – CULTURA ORGANIZACIONAL E A SUA INFLUÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA UEFS

Cód.	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Nível Estratégico					
02	Nível Tático					
03	Nível Operacional					

Escala: 1 – Muito Fraca 2 – Fraca 3 – Regular
4 – Forte 5 – Muito forte

Eixo 04 – GESTÃO ADMINISTRATIVA E GRAU DE PERSUASÃO NA UEFS

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Resultados obtidos						
02	Motivação dos Servidores						
03	Trabalho em Equipe						
04	Comprometimento dos Servidores						
05	Nível de satisfação em relação à Gestão Administrativa						

Escala 01: 1 – Pouco importante
2 – Importante
3 – Muito importante

Escala 02 : A – Não Atende
B – Atende
C – Supera

Eixo 05 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA UEFS E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO SITIENS

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Atendimento as demandas						
02	Gestão de Recursos e Prazos						
03	Trabalho em Equipe						
04	Comprometimento dos gestores						
05	Nível de satisfação em relação ao Desempenho Organizacional						

Escala 01: 1 – Pouco importante
2 – Importante
3 – Muito importante

Escala 02 : A – Não Atende
B – Atende
C – Supera

Eixo 06 – GESTÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO SITIENS NA UEFS

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Planejamento Financeiro						
02	Planejamento Estratégico						
03	Redução de Custos						
04	Acompanhamento dos Processos						
05	Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica						

Escala 01: 1 – Pouco importante
2 – Importante
3 – Muito importante

Escala 02 : A – Não Atende
B – Atende
C – Supera

Eixo 07 – RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO SITIENS NA UEFS

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Longo Prazo						
02	Médio Prazo						
03	Curto Prazo						
04	No geral, nível de satisfação em relação aos Resultados						

Escala 01: 1 – Pouco importante
2 – Importante
3 – Muito importante

Escala 02 : A – Não Atende
B – Atende
C – Supera

Eixo 08 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO QUANTO À IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO SITIENS NA UEFS

01 - A implantação do sistema de informação *SITIENS*, desenvolvido pela UEFS em conjunto com a empresa Softplan, considerando sua atuação como gestor, representa uma ferramenta inovadora e estratégica na gestão da Universidade?

SIM NÃO

Por que?

02 – Recebeu algum tipo de treinamento para trabalhar com esse modelo de sistema de informação na UEFS?

SIM NÃO

03 – Foram disponibilizados equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho dos servidores com o *SITIENS*?

SIM NÃO

04 – Como o(a) Sr(a). se considera quanto à implantação deste sistema integrado na UEFS, no que toca à consulta, participação e influência do servidor?

Totalmente Insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito Nem satisfeito Satisfeito Totalmente Satisfeito

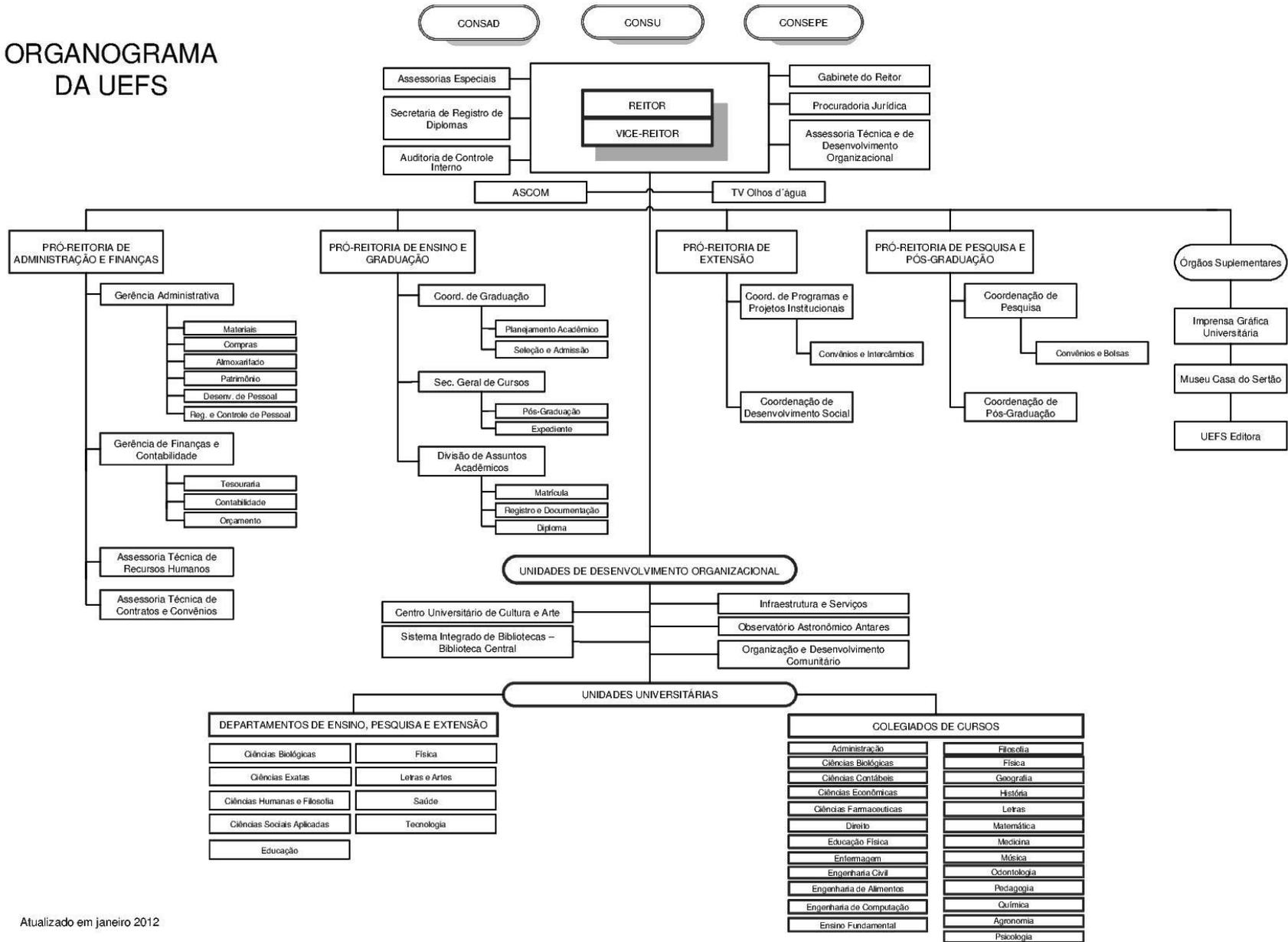
Preenchimento Opcional

AVALIAÇÃO	
CRÍTICAS: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	SUGESTÕES: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
OBSERVAÇÕES: _____ <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

**FIM DA PESQUISA.
OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!**

ANEXO

ORGANOGRAMA DA UEFS



Atualizado em janeiro 2012