



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO PAULO SANTOS LYRA RODRIGUES

**INTEGRAÇÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO:
PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA BAHIA ACERCA DO USO DE TECNOLOGIA NA GESTÃO
DOS FLUXOS INFORMACIONAIS**

Salvador

2018

JOÃO PAULO SANTOS LYRA RODRIGUES

INTEGRAÇÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO
PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA BAHIA ACERCA DO USO DE TECNOLOGIA NA GESTÃO
DOS FLUXOS INFORMACIONAIS

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Coutinho Mello

Salvador

2018

*Dedico esta dissertação à Jéssica, minha
companheira. Aos meus pais Adailton e
Marlene. Ao meu irmão Anderson. À Ana
Maria, minha segunda mãe. À minha
querida avó, Altina Lyra.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus pela capacidade de raciocínio e saúde que me concedeu para desenvolver este trabalho.

Aos meus pais guerreiros, Adailton e Marlene, pela dedicação à minha educação, por me ensinarem o valor da persistência, pelo companheirismo e parceria de uma vida inteira.

À Jéssica, minha companheira, pelo apoio incondicional nessa difícil jornada.

Ao meu irmão, Anderson, por me ensinar que com garra e determinação poderia vencer quaisquer obstáculos.

Gostaria de expressar minha gratidão ao meu orientador, professor Dr. Ricardo Coutinho, por se fazer presente em todas as etapas desse trabalho, bem como por me tranquilizar quando necessário.

Aos parceiros da PRODEP/UFBA que colaboraram direta e indiretamente, sobretudo, Alcione, Ângelo, Cláudio, Dreick, Maurício, Raimundo, Tiago e Virgínia.

Aos professores do NPGA/UFBA. Em especial, à Denise e Horácio pelo direcionamento em relação ao processo seletivo.

Ao corpo técnico-administrativo do NPGA/UFBA pela atenção imprescindível ao longo desse processo, especialmente, a Arthur, Cristina e Priscila.

Aos amigos, em especial, à Nanci por me incentivar e convencer de que era possível ser aprovado no processo seletivo deste mestrado.

À Fatima, minha tia do coração, pelas orações e incentivos.

Aos colegas de Mestrado pela excelente convivência e momentos ímpares que me proporcionaram. Especialmente à Alice, Eleonora, Isabel, Paulo, Samuel e Uendel.

Aos familiares, em especial, Altina Lyra, Ana Maria e Otávio. Além de meus avós Ismael e Ozana (*in memoriam*) que sempre me apoiaram em minha trajetória de vida.

A vida é como uma música, é preciso saber formar bem os acordes para se produzir um som puro, capaz de alimentar a alma.

(João Paulo Lyra)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar como a integração dos fluxos de informação é percebida pelos servidores técnico-administrativos a partir da implantação do “projeto UFBASIM” na Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas, o que se investigou mediante a contextualização dos temas cultura organizacional, institucionalização, compartilhamento de informações e gestão da informação. Para se atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso único, com a utilização de referências bibliográficas e documentos oficiais da UFBA. Foram também realizadas entrevistas semiestruturadas, em profundidade, com sete atores-chave com envolvimento no projeto. Os dados coletados foram avaliados através da análise de conteúdo, proposta por Bardin, a partir de categorias relativas aos trechos das entrevistas, sendo complementados pela observação direta em campo. A gestão da informação foi analisada por meio de uma perspectiva híbrida, considerando estrutura, pessoas e processos da organização. Como resultado, foram confirmados os pressupostos de que a cultura organizacional tem efeitos no compartilhamento de informações e, por conseguinte, nos fluxos informacionais, e de que a utilização de artefato tecnológico na gestão dos fluxos de informação pode suscitar a sensação de monitoramento no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, influenciar comportamentos e práticas laborais. Por fim, sugeriu-se a realização de pesquisas futuras que explorem diferentes métodos e temáticas.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Institucionalização. Gestão da Informação.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze how the integration of information flows is perceived by the technical-administrative servers from the implementation of the “UFBASIM project” at the Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (Pro-Rectorry of People Development), which was investigated through the contextualization of the topics organizational culture, institutionalization, information sharing and information management. To achieve this goal, a qualitative research was conducted, a single case study, using bibliographical references and official UFBA documents. Semi-structured, in-depth interviews were also carried out with seven key actors involved in the project. The data collected were evaluated through the content analysis, proposed by Bardin, based on categories related to the excerpts from the interviews, and complemented by direct observation in the field. The information management was analyzed through a hybrid perspective, considering the structure, people and processes of the organization. As a result, the assumptions that the organizational culture has effects on the sharing of information and, therefore, information flows, and that the use of technological artifact in the management of information flows can give rise to the feeling of monitoring in the environment of work and, consequently, influence behavior and work practices, were confirmed. Finally, it was suggested to carry out future researches exploring different methods and themes.

Keywords: Organizational Culture. Institutionalization. Information Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cronograma macro de execução do Programa UFBASIM	35
Figura 2 – Sistemas que compõem o Programa UFBASIM	39
Figura 3 – Sistema Integrado de Gestão e de Recursos Humanos (SIGRH).....	40
Figura 4 – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) ...	41
Figura 5 - Triangulação de entrevistados	54
Figura 6 – Nuvem de palavras	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões de análise	45
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados	53
Quadro 3 – Categorias de análise	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CA	Ciência da Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAT	Central de Atendimento
CDH	Coordenação de Desenvolvimento Humano
CGP	Coordenação de Gestão de Pessoas
CI	Ciência da Informação
FI	Fluxos de Informação
GI	Gestão da Informação
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
PRODEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
SI	Sistema de Informação
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIGADMIN	Sistema de Administração dos Sistemas
TAEs	Servidores Técnico-Administrativos em Educação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFBASIM	Sistemas Integrados e Modernos
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. INSTITUCIONALIZAÇÃO.....	18
2.1. Cultura organizacional.....	21
3. INTEGRAÇÃO DE FLUXOS INFORMACIONAIS	27
3.1. Efeitos da tecnologia em relação aos padrões de comportamento organizacional.....	32
4. METODOLOGIA.....	35
4.1. A gestão da informação na Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas	37
4.2. Trajetória de pesquisa	41
4.2.1. Instrumento de coleta de dados.....	44
4.2.2. Categorias de análise.....	45
4.3. Critérios de seleção dos entrevistados	52
4.4. Técnica de tratamento de dados	54
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APÊNDICES.....	81

1. INTRODUÇÃO

Em face da redução do quadro de servidores atrelada ao aumento da demanda da comunidade acadêmica, bem como da carência de sistemas voltados à gestão acadêmica e sobretudo administrativa da Universidade Federal da Bahia (UFBA), foi firmado um contrato de cooperação com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) para utilização de *softwares* desenvolvidos por esta segunda instituição. Com isso, vislumbrou-se facilitar o acesso a informações por parte dos servidores de maneira integrada. Ao mesmo tempo, é notória a resistência dos Técnicos-Administrativos (TAEs) quanto à utilização de artefatos tecnológicos¹ para a gestão dos fluxos de informações, seja pela manutenção do *status quo* ou até mesmo por resistência pessoal daqueles sujeitos.

As organizações têm sua própria identidade, que depende do contexto no qual se encontram inseridas. Isso inclui a cultura e o manejo da informação nos ambientes organizacionais (SANTOS; VALENTIM, 2014). Vale ressaltar que a informação é considerada um dos principais ativos das empresas nos diferentes níveis: estratégico, tático e operacional (ALVES; DUARTE, 2015). Assim, quando esta, como recurso, é mal gerenciada, acarreta prejuízos à comunicação, pois cria ambiguidades e compromete a interação entre os sujeitos envolvidos nos processos, visto que as ações organizacionais estão atreladas aos fluxos de informação (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Para que as organizações alcancem a efetividade no gerenciamento dos fluxos informacionais, é essencial o planejamento das ações no que se refere ao atendimento das necessidades de informação e conhecimento. Ademais, faz-se necessária a interconexão entre os fluxos formais (Gestão da Informação) e os informais (Gestão do Conhecimento), uma vez que há uma retroalimentação recíproca, e a ausência de um impacta no outro, podendo comprometer a tomada de decisões e a geração de novos conhecimentos (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Observa-se que, devido à abundância de dados e informações na UFBA, existem lacunas no que diz respeito ao compartilhamento de informações entre

¹ De acordo com Valadares (2004), o termo artefatos tecnológicos diz respeito a objetos concebidos e construídos por seres humanos, com a finalidade de automatizar ou auxiliar os sujeitos em tarefas ou necessidades cotidianas, o que contempla sistemas de informação e dispositivos a exemplo dos computadores.

servidores técnico-administrativos (TAEs) que trabalham em diferentes turnos, ou inclusive no mesmo período de trabalho, quando há um aumento da demanda. Isto acarreta a perda de prazos e atrasos na execução das tarefas diárias, além de dificultar a continuidade das demandas iniciadas e não concluídas nos diferentes momentos no trabalho.

A UFBA possui dificuldade quanto ao desenvolvimento de ações direcionadas à gestão dos fluxos informacionais, tendo em vista que não há uma regra aplicável a todas as instituições. Além disso, se depara com barreiras ou entraves culturais, uma vez que quando os servidores não estiverem dispostos a dividir suas experiências e compartilhar informações as quais tenham acesso, não ocorrerá a criação do denominado conhecimento coletivo dentro da organização (BEM; DELFINO; PRADO, 2013).

Embora não haja uma solução única para a gestão dos fluxos de informação das diversas universidades brasileiras, diante da necessidade de uma resposta rápida aos anseios da comunidade acadêmica, em 2009 a UFBA adquiriu um pacote com quatro sistemas integrados (SIGADMIN, SIGAA, SIPAC e SIGRH), com o intuito de facilitar o acesso a informações, já que a instituição possuía sistemas independentes e dispersos para o desenvolvimento de cada tipo de atividade, como, por exemplo, orçamento, patrimônio e protocolo.

Apesar de ambas as instituições supramencionadas desempenharem os mesmos tipos de atividades, os referidos sistemas foram desenvolvidos para a realidade específica da UFRN, ou seja, faz-se necessária a adaptação destes às rotinas da UFBA para fazer frente aos seus processos. Destarte, convém ressaltar que as organizações possuem comportamentos próprios, que se tornam indissociáveis à medida que são validados pelos sujeitos que as compõem. Salienta-se ainda que a cultura organizacional precisa estimular a cooperação e integração das pessoas dos diferentes níveis da instituição, bem como estimular o compartilhamento da informação e do conhecimento (FIALHO; PEPULIM; VARVÁKIS, 2017).

À medida em que há interação entre colaboradores nas organizações, através da partilha de informações ou até mesmo da troca de experiências, são desenvolvidos padrões de conduta, que contemplam determinados valores e crenças e têm como objetivo a estabilidade e legitimidade dos procedimentos. Este processo de

construção histórica é denominado institucionalização. As instituições se configuram, assim, como produtos de influências normativas, culturais e de imposições sociais, sendo desta forma adaptáveis a um certo contexto (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1992; SCOTT, 2013; SELZNICK, 1972).

A partir do exposto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como a integração dos fluxos de informação é percebida pelos servidores Técnicos-Administrativos (TAEs) a partir da implantação do projeto UFBASIM na Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP)?

Esta pesquisa parte, neste contexto, do pressuposto que a cultura organizacional tem efeitos no compartilhamento de informações por parte dos TAEs e, por conseguinte, nos fluxos informacionais, o que é ancorado por Schein (2009). O autor destaca que o desenvolvimento da cultura organizacional está atrelado às relações interpessoais dos colaboradores, ao compartilhamento de valores, crenças e suposições pessoais, que são direcionados pela função de liderança. Tais atributos, quando testados e validados pelo grupo, são reconhecidos como o modo adequado para se realizar procedimentos institucionais. Ademais, à medida que o grupo logra êxito com tais condutas, estas são reforçadas e se tornam inegociáveis pelos membros (SCHEIN, 2009).

Pressupõe-se ainda que a utilização de artefato tecnológico na gestão dos fluxos de informação pode suscitar a sensação de monitoramento no ambiente de trabalho e, por conseguinte, influenciar comportamentos e práticas laborais dos TAEs, o que é sustentado por Feenberg (2010). De acordo com o autor, para cada ação dos homens há reações, tendo em vista que são parte dos processos. Estes, por sua vez, são reduzidos a meros fluxos de dados, para que sejam controlados com facilidade e sujeitados à ação técnica, surgindo então as figuras dos controladores e dos controlados.

Este trabalho é relevante para a UFBA pois, ao tentar compreender como a cultura organizacional repercute na gestão dos fluxos de informação e as relações interpessoais acerca do compartilhamento de informações, torna possível refletir sobre aspectos não revelados objetivamente, especialmente acerca da possibilidade de a utilização de artefatos tecnológicos para gestão dos fluxos de informação alterar

a percepção dos TAEs quanto ao entendimento do seu fazer produtivo, e propor intervenções no processo.

Vale ressaltar que a Gestão da Informação (GI) contribui com diversos campos do conhecimento, dentre eles a Ciência da Administração (CA), da Informação (CI) e da Computação (DIAS; NASSIF; SOUZA, 2011), sendo ainda um ponto de interseção entre a CA e a CI (ALVES; DUARTE, 2015). Ademais, a GI diz respeito aos fluxos de informação formais, diferentemente da Gestão do Conhecimento (GC), que está atrelada aos fluxos informais, portanto de difícil compartilhamento, uma vez que estão relacionados a experiências individuais dos indivíduos (SANTOS; VALENTIM, 2014). A informação, ainda, é o principal ativo das organizações nos três níveis – estratégico, tático e operacional –, sendo que nesta pesquisa foi dada ênfase aos dois últimos em função do acesso aos sujeitos organizacionais (ALVES; DUARTE, 2015).

Constatou-se, por meio do procedimento de observação direta, a retenção de informações por parte de colegas que visam à manutenção do *status quo*, bem como certa resistência destes quanto ao uso de artefatos tecnológicos, o que consequentemente tem efeitos no compartilhamento de informações. Desta maneira, a discussão sobre o tema é importante para a compreensão de contextos referentes à influência do comportamento de indivíduos no que se refere à capacidade de solucionar problemas da equipe, bem como para a reflexão acerca da otimização dos fluxos de informação.

Vale ressaltar, ainda, que na literatura existem estudos sobre a cultura organizacional e também sobre o uso de artefatos tecnológicos em instituições de ensino, mas, no entanto, nenhum destes apresenta a percepção dos TAEs de uma universidade, o que caracteriza uma lacuna de conhecimento. Acredita-se que este fato se configure como um diferencial do presente trabalho, que pretende contribuir com a compreensão da subjetividade que ocorre nesses contextos, especialmente no serviço público.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram selecionados 55 artigos no portal de periódicos da CAPES, descritos no capítulo de metodologia e que tratam dos temas da divulgação da produção científica, gestão documental e preservação da memória institucional. Como já mencionado, este trabalho se diferencia dos demais por se

propos a analisar o ponto de vista dos TAEs da PRODEP/UFBA em relação à utilização de artefato tecnológico para a gestão dos fluxos informacionais.

A PRODEP possui uma importância estratégica, por lidar com ações e atividades voltadas aos TAEs e docentes, atuando, por exemplo, na distribuição da força de trabalho, capacitação e orientação quanto ao exercício de direitos e deveres dos servidores da UFBA. Destaca-se que a opção pelos TAEs se justifica pelo maior número de colaboradores, bem como à atividade por eles desempenhada, que está atrelada ao enfoque desta pesquisa. Salienta-se ainda que a referida Pró-Reitoria se divide em duas coordenações, a de Gestão de Pessoas (CGP) e a de Desenvolvimento Humano (CDH).

A PRODEP, assim como as demais unidades universitárias da UFBA, possui dados e informações em abundância, sendo imprescindível selecionar esses elementos para que sejam disponibilizados aos TAEs e para que estes, desta forma, atuem nas demandas diárias, contribuindo com tomada de decisões mais eficientes (SANTOS; VALENTIM, 2014). Desse modo, analisar o uso de artefato tecnológico para gestão do acesso aos inúmeros dados e informações disponíveis na referida Pró-Reitoria se faz importante, uma vez que poderia qualificar a tomada de decisão dos gestores e demais TAEs e, conseqüentemente, viabilizar um atendimento mais eficiente às demandas da comunidade acadêmica.

A UFBA dispõe de sistemas dispersos e desintegrados para gestão de suas atividades administrativas, o que acarreta a perda de prazos e atrasos na execução das tarefas diárias, além de propiciar dificuldades quanto à seleção de dados e informações relevantes para a tomada de decisão. Diante de tal realidade, a UFBA adquiriu um pacote com quatro sistemas integrados da UFRN (SIGADMIN, SIGAA, SIPAC e SIGRH), a fim de solucionar problemas relacionados à desintegração de sistemas, bem como facilitar o acesso e a recuperação de dados e informações e assim qualificar as tomadas de decisão dos servidores. Logo, este trabalho é de relevância para a UFBA, pois subsidiará a área técnica com dados e informações para o aprimoramento dos processos administrativos.

Esse cenário motivou o presente estudo, que tem como objetivo geral analisar de que modo a integração dos fluxos de informação é percebida pelos Técnicos-Administrativos a partir da implantação do UFBASIM na PRODEP/UFBA. No que se

refere aos objetivos específicos, a pesquisa busca: 1. Discutir a relação dos Técnicos-Administrativos em suas atividades diárias com o uso da tecnologia na gestão dos fluxos de informação através do UFBASIM; 2. Examinar os efeitos da utilização do UFBASIM na gestão da informação na PRODEP/UFBA; 3. Verificar de que forma o UFBASIM pode contribuir com as relações interpessoais dos Técnicos-Administrativos na PRODEP/UFBA.

O estudo foi estruturado em seis capítulos, incluindo esta introdução. No segundo e terceiro capítulos, foram delineados os principais autores e conceitos utilizados para embasar o estudo. No quarto, que versa sobre a metodologia, foram explicitados os instrumentos empregados para o desenvolvimento da pesquisa na PRODEP/UFBA. O quinto capítulo foi destinado à análise dos resultados oriundos da coleta de dados em campo. O último capítulo, dedicado às considerações finais, apresentando a síntese dos resultados, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. INSTITUCIONALIZAÇÃO

Segundo North (1996), os indivíduos não dispõem da capacidade de processarem logicamente todos os aspectos sensoriais, considerando-se o volume de informações. Em vista disso, criam e se utilizam de um repertório proveniente do conhecimento tácito com o intuito de transformar a complexidade em rotinas e, com isso, facilitar a tomada de decisão. Essa percepção representa um antecedente ontológico da teoria institucional (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Diferentemente do conceito de organização, que está atrelado a recursos técnicos com a finalidade específica de realizar atividades, as instituições são caracterizadas por atribuírem valor às obrigações técnicas a que se propõem. A institucionalização é considerada um processo que se desenvolve gradativamente nas organizações, retratando particularidades históricas, isto é, regras formais e informais, fruto da interação das pessoas ou de grupos com os meios sociais. Diante dessa interação, as organizações transformam-se em sistemas orgânicos, adaptáveis e com diferentes necessidades (SELZNICK, 1972).

Nos primeiros anos após o início das atividades, os traços institucionais não estão estabelecidos, portanto ainda há uma liberdade quanto à prática de atos, almejando uma adequação em relação à realidade local. Por outro lado, a continuidade ou não de uma organização, em geral, está atrelada à conformidade com o ambiente externo, isto é, à legitimidade externa (CAI; PINHEIRO; ZHANG, 2015). Convém ressaltar que o processo de institucionalização não é ilimitado, no entanto uma estrutura institucionalizada atribui legitimidade para consecução de objetivos e metas estabelecidos (YOUTIE, 2017).

Amplia-se o conceito de institucionalização, no que diz respeito à análise das organizações, ao indicar que as estruturas formais possuem, além de efeitos concretos em relação aos procedimentos, influências simbólicas, ou seja, valores, crenças e mitos compartilhados que designam as organizações e ultrapassam os limites da obtenção de eficiência. Neste sentido, estas costumam valer-se de perspectivas já testadas e validadas na sociedade (adquirem o *status* de norma), a fim de obterem legitimidade para o desenvolvimento de suas tarefas e, conseqüentemente, asseverarem sua sobrevivência, ainda que não alcancem eficiência ou não haja demanda por seus produtos e serviços (MEYER; ROWAN, 1977). Com isso, infere-se que os significados institucionalizados se sobrepõem aos

fatores técnicos. Scott (1992) acrescenta que ocorreu um avanço no tocante ao enfoque, do generalista para o simbólico.

Ao passo que no ambiente institucional há a criação de regras a serem cumpridas pelos sujeitos das organizações, visando à estabilidade e legitimidade dos processos, no ambiente técnico o foco está no controle da eficiência e eficácia das operações organizacionais (SCOTT, 1992). Não obstante a busca por equilíbrio, as instituições estão sujeitas a mudanças graduais, que são estimuladas por sistemas simbólicos (SCOTT, 2013). Convém ressaltar que a relação entre eficiência (ambiente técnico) e legitimidade (ambiente institucional) pode ainda se tornar uma fonte de conflito nas organizações, já que em certas ocasiões caminham em sentidos opostos (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Diante da convergência entre a inovação e a cultura organizacionais, há uma menor possibilidade de resistência a mudanças. No novo institucionalismo, argumenta-se que ambientes competitivos e necessidades institucionais ocasionam estruturas organizacionais convergentes (CAI; PINHEIRO; ZHANG, 2015). Por outro lado, Tolbert e Zucker (1999) destacam que o grau de institucionalização pode ser mensurado ao se avaliar os níveis de compartilhamento de valores – adquiridos através da experiência –, e resistência a mudanças por parte dos sujeitos.

Em princípio, os institucionalistas reconhecem as instituições sociais e estatais como responsáveis por definirem comportamentos dos agentes políticos, assim como as relações de poder estabelecidas entre estes agentes e os grupos (LONGSTRETH et al., 1997). Salienta-se que, na perspectiva política, há o predomínio de preferências preestabelecidas: trata-se de um ambiente em que a tomada de decisão é limitada a um rol de preferências previamente conhecidas (PERES, 2008). Neste âmbito, os sujeitos agem de modo utilitarista com o intuito de potencializar suas escolhas. Além disso, os adeptos dessa vertente enfatizam que o ato político compreende ainda a gestão da incerteza, e destacam também a influência dos fluxos informacionais para as relações de poder tal qual para os contextos políticos (HALL; TAYLOR, 1996).

Por outro lado, na perspectiva sociológica, que serviu de base para este estudo, são evidenciados os processos de formação de preferências e de socialização, tendo em vista o entendimento de que as instituições podem influenciar comportamentos e preferências dos sujeitos que as compõem (PERES, 2008). Nesse prisma, há o

compartilhamento e, inclusive, a imposição de valores sem julgamentos morais e racionais (CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2004). Hall e Taylor (1996) complementam que até mesmo os agentes utilitaristas tendem a selecionar estratégias já estabelecidas na cultura das instituições. Convém salientar que na administração pública, em função de os agentes públicos estarem condicionados aos ditames da lei, em regra, não há um juízo de valor, e sim o cumprimento dos imperativos legais.

As instituições, por sua vez, são resultado de pressões normativas e culturais e de imposições sociais, e são, portanto, adaptáveis a um determinado contexto, sem mesmo considerar o desenvolvimento de suas atividades, sendo as referidas influências consideradas uma condição à institucionalização (SELZNICK, 1972; SCOTT, 2013). Assim, as organizações ajustam suas estruturas e métodos com o intuito de fazer frente a diferentes cenários, por meio de comportamentos semelhantes, isto é, isomórficos, como uma espécie de autodefesa e ao mesmo tempo como uma ferramenta de institucionalização (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Por outro lado, não há uma estrutura organizacional perfeita, visto que esta se encontra sujeita a interações com o ambiente e à transferência de tecnologia (SCHOEN; VAN POTTELSBERGHE DE LA POTTERIE; HENKEL, 2014).

As mudanças isomórficas podem ocorrer de diferentes formas: coercitiva, mimética e normativa (CARVALHO; VIEIRA, 2003). No caso do isomorfismo coercitivo, é aplicada a lei da instituição mais forte, ou seja, a instituição que possua esta característica exerce uma pressão em relação às demais, que se veem compelidas a aceitarem determinadas políticas como adequadas (CARVALHO; VIEIRA, 2003; DIMAGGIO; POWELL, 1991a). Já no processo de isomorfismo mimético, as instituições optam pela utilização de tecnologias e métodos que já foram testados e validados em outras organizações, em face do receio de insucesso (CARVALHO; VIEIRA, 2003). A técnica mimética é normalmente utilizada por empresas de consultoria cuja atribuição é solucionar problemas no ambiente de trabalho (SCOTT, 1992).

Há ainda o processo isomórfico normativo, que diz respeito a padrões de interpretação e atuação diante de questões que se sucedem nas organizações (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Trata-se de uma influência homogeneizadora, em que

as ações estão livres de sanções, incluindo até mesmo normas informais determinadas por preceitos morais, que advêm da normatização das profissões (DIMAGGIO; POWELL, 1991b). Esse *modus operandi* é típico de instituições públicas, visto que estão atreladas a princípios como legalidade, moralidade e impessoalidade.

O projeto UFBASIM, objeto deste estudo, ilustra uma mudança isomórfica mimética, uma vez que a UFBA optou por adquirir um pacote de sistemas da UFRN, isto é, de uma organização que desenvolve o mesmo tipo de atividade. Com isso, buscou-se evitar dificuldades através de soluções próprias, tendo em vista que esse conjunto de sistemas já havia sido testado e aprovado pela instituição de origem. No entanto, embora se trate do mesmo ramo de atuação, são necessários ajustes, visto que se trata de organizações com culturas específicas, o que será discutido na seção a seguir.

2.1. Cultura organizacional

Em face da necessidade humana de trocar informações e experiências, surgiram os primeiros registros, que possibilitaram a expansão da comunicação social e, conseqüentemente, originaram a cultura que foi difundida entre gerações (BUBEL; CICHÓN, 2017). Nesse sentido, Schein (2009) destaca que o modo como um grupo lida com acontecimentos no ambiente corporativo estabelece padrões a serem seguidos em situações semelhantes no futuro, e é assim que a cultura organizacional começa a emergir.

A formação da cultura organizacional está atrelada a comportamentos provenientes das interações dos indivíduos de um grupo, valores expostos, habilidades natas, experiências anteriores, aprendizagem acumulada, significados compartilhados, além de estruturas, rotinas, regras e normas que influenciam nas ações dos membros, sendo delineada pela função de liderança. Esta, por sua vez, fica adstrita à imposição de determinadas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais dos líderes. Destarte, à medida que esses elementos são testados e validados, passam a ser reproduzidos e reforçados (ou seja, é formada a identidade do grupo) e, conseqüentemente, passam a ser tratados como suposições não negociáveis pelos membros (SCHEIN, 2009).

Embora se trate de um elemento intangível, a cultura organizacional é determinante para a conduta e desempenho das instituições, uma vez que contempla aspectos como estrutura, recursos humanos, comunicação e gestão (BEM; DELFINO; PRADO, 2013). É também um mecanismo de controle social, e pode manipular os integrantes do grupo em percepção, pensamento e sentimento (SCHEIN, 2009). Ademais, o desenvolvimento da cultura organizacional contribui com o processo de institucionalização da gestão da informação e do conhecimento (BEM; DELFINO; PRADO, 2013).

No processo de socialização que origina a cultura organizacional, normalmente as experiências mais profundas ocorrem nos primeiros instantes de formação do grupo, sendo que os novos integrantes não têm acesso imediato às suposições básicas que dizem respeito aos valores essenciais do grupo – o DNA (SCHEIN, 2009). Assim, os recém-chegados precisam conquistar a confiança dos demais membros e ganhar status de participante permanente para que haja uma motivação e interesse dos veteranos em relação ao compartilhamento de experiências, tendo em vista que, sem uma relação de confiança, não há a produção do conhecimento coletivo na instituição (BEM; DELFINO; PRADO, 2013; SCHEIN, 2009).

Salienta-se que, ao compreender os valores mais íntimos do grupo – as suposições básicas –, é possível perceber o que está na superfície – os artefatos. Contudo, o inverso não acontece (SCHEIN, 2009). Neste sentido, tem-se a cultura como produto de uma construção complexa, por meio de um grupo de pessoas com objetivos, hábitos e linguagens comuns (BEM; DELFINO; PRADO, 2013; FIALHO; PEPULIM; VARVÁKIS, 2017). Ressalta-se que, sem um grupo não existe cultura, e sem suposições compartilhadas há apenas um agrupamento de pessoas, e não um grupo (SCHEIN, 2009).

Em função da necessidade humana de estabilidade, segurança e previsibilidade, os padrões de comportamentos organizacionais desenvolvidos e compartilhados pelo grupo se tornam inegociáveis, o que dificulta o processo de mudança da cultura nas instituições (SCHEIN, 2009). De acordo com Lima, Oliveira e Oliveira (2016), a cultura das organizações, em regra, está voltada à preservação do cenário atual, em detrimento das inovações. No entanto, as mudanças são inevitáveis e, para fazer frente a elas, deve haver o interesse em sua realização. Diante disso,

faz-se necessária a constatação da identidade e visão organizacionais, provenientes dos valores compartilhados pelos sujeitos das organizações, bem como daqueles com quem estas interagem (LIMA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2016).

Tendo em vista que a cultura organizacional é um fenômeno multidimensional e multifacetado, os programas de mudança cultural não podem se limitar a alterações dos sintomas nos elementos que a compõem, tampouco se restringir à modificação de um único elemento sem considerar missão e metas institucionais, pois dessa maneira a mudança real esperada pode não ocorrer (SCHEIN, 2009). Deste modo, deve-se agir não apenas em relação aos aspectos aparentes, mas buscar compreender e repensar os pressupostos e crenças assumidos como verdades pelo grupo, baseando-se em um quadro referencial que contempla tecnologia e pessoas, técnica e comportamento humano. Vale ressaltar que a mudança cultural é oriunda de novas atitudes dos colaboradores, o que representa, na verdade, a transformação da própria organização (LIMA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2016; SCHEIN, 1984).

Diante de um ambiente de constantes mudanças, a informação torna-se mais relevante, por oportunizar o entendimento e projeções relativos às transformações. Deve-se, então, definir o que se almeja e, em seguida, reunir as informações essenciais para explorá-las. Além disso, faz-se necessária a percepção dos gestores a respeito da influência que representam no que se refere à informação, podendo estes, inclusive, estimular comportamentos da equipe que favoreçam o ambiente informacional e ao mesmo tempo a motivação dos colaboradores (SILVA; VITORINO, 2016). Ressalta-se que, perante padrões arraigados, cabe até mesmo a reflexão acerca da criação e validação de uma nova cultura institucional (SCHEIN, 2009).

As organizações desenvolvem uma identidade *sui generis*, que compreende condutas quanto ao manejo da informação e do conhecimento em consonância com os contextos social e cultural nos quais se encontram inseridas. Dessa maneira, os comportamentos dos sujeitos subordinam-se à cultura e à comunicação da informação que, por sua vez, têm influência nos procedimentos das instituições e, ao mesmo tempo, nas interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Diante da necessidade de estabilidade dos integrantes do grupo, há ainda, em ambientes hostis, uma aparente solidariedade (fusão) entre os membros para ocultar

conflitos e vulnerabilidades, além de mostrar força do grupo. Embora alguns colaboradores não gostem de outros, desenvolvem uma maturidade emocional para coexistirem e trabalharem juntos, desconsiderando, portanto, comportamentos que possam interferir no grupo. Vale ressaltar que somente diante da sensação de segurança ou de um evento que comprove a falsidade da suposta solidariedade do grupo – a exemplo do teste de realidade –, é que a suposição de fusão será descartada. Por outro lado, pode haver diferentes subculturas em uma mesma organização, ou seja, valores e ideologias distintos por parte dos grupos que compõem a instituição, o que pode implicar em tensões entre as subculturas e, até mesmo, refletir na cultura corporativa global (SCHEIN, 2009).

Com o intuito de assegurar a sobrevivência e capacidade de adaptação das instituições frente à complexidade da cultura corporativa global, faz-se necessário identificar e responder a questões que os grupos enfrentam desde suas origens, até atingirem a maturidade e, em seguida, o declínio. Não obstante as distintas organizações possuírem diferentes missões essenciais ou tarefas primárias, a exemplo das educacionais e governamentais, de um modo geral existe a necessidade de equilibrar as necessidades dos diferentes parceiros. Assim, deve haver a definição de prioridades entre as diferentes funções no grupo, tendo em vista que essa indefinição pode levar o grupo a se dispersar ou até mesmo se dissolver (SCHEIN, 2009).

A percepção de que informação é sinônimo de poder costuma influenciar comportamentos em relação ao compartilhamento de informações nas organizações: surgem condutas estratégicas como a formação de alianças entre colaboradores, que visam ao atendimento de interesses específicos e, até mesmo, há a retenção ou partilha seletiva de informações, de modo a se sobressaírem na hierarquia (NASSIF; VENTURA, 2016). Sobre essa questão, Hall e Taylor (1996) destacam que os sujeitos tendem a se comportar de modo utilitarista, a fim de potencializarem o atendimento de seus anseios, e ressaltam a influência dos fluxos informacionais no que diz respeito às relações de poder.

Com isso, é imprescindível que a cultura organizacional esteja voltada ao compartilhamento de informações e conhecimentos entre os colaboradores, de modo a criar valores e significados nos diferentes níveis das instituições, tornando-se o

referido processo em uma conduta natural. Além disso, deve haver a percepção de que essa troca de experiências ocasiona benefícios mútuos entre empresas e funcionários (FIALHO; PEPULIM; VARVÁKIS, 2017).

Outrossim, deve existir um consenso acerca dos elementos a serem observados na mensuração do desempenho, ou seja, o que avaliar e como. Afinal, diante de conceitos divergentes dos componentes do grupo, haverá dificuldade no emprego de ações corretivas quando estas forem necessárias, tendo em vista que não se saberá qual indicador buscar e tampouco como analisá-lo. Salienta-se que tais ações não devem se restringir às áreas com problemas; no entanto, as organizações que enfrentam dificuldades periódicas de sobrevivência têm a oportunidade de desenvolver um estilo de resposta a essas situações, o que tem implicações na cultura organizacional (SCHEIN, 2009).

As estratégias empregadas pelas instituições para mensuração e execução das atividades, como por exemplo os métodos e sistemas de informação utilizados e as habilidades e conhecimentos adquiridos por um grupo, passam a compor a cultura organizacional daquelas instituições no momento em que existe um consenso dos membros frente a tais questões. Por outro lado, caso não haja o entendimento do grupo e surjam subculturas com suposições distintas, a organização se encontrará em conflito que poderá comprometer sua capacidade de lidar com o ambiente no qual está inserida e também sua habilidade de gerenciar a integração interna. Vale ressaltar que, diante da ausência de consenso em qualquer etapa de levantamento e utilização de informações, as organizações podem se tornar ineficazes (SCHEIN, 2009).

Por outro lado, Dosi e Egidi (1991), em seu artigo seminal, destacam que determinadas decisões são tomadas diante de situações de incertezas, ou seja, decorrentes da insuficiência de informações e de limitações de recursos computacionais e cognitivos dos agentes. Os autores salientam ainda que, diante de um problema mal estruturado, independentemente da quantidade de informações disponíveis e da complexidade computacional, faz-se necessária a representação em modelos para análise e solução de problemas. Simon (1971) acrescenta que a tomada de decisão satisfatória deve contemplar a formulação do problema em si, a identificação de informações relevantes, a aplicação de competências preexistentes

ou o desenvolvimento de novas para a solução do problema, e a identificação de cursos de ação alternativos, devendo ainda ser incentivada a participação no processo por parte dos colaboradores das organizações.

A celeridade dos processos é uma exigência da sociedade moderna, sobretudo nas organizações públicas, para um atendimento satisfatório ao público em geral. Com isso, a informação tem se tornado um recurso estratégico para que as instituições alcancem seus objetivos, tornando-se, portanto, pertinente analisar as contribuições dos Sistemas de Informação (SI) bem como da tecnologia em relação ao aproveitamento do capital intelectual de seus colaboradores (AMORIM; TOMAÉL, 2011). Contudo, ainda que os SI possam contribuir com esse processo e serem precisos, eles não asseguram o consenso a respeito de como a informação deverá ser avaliada (SCHEIN, 2009).

Ademais, em busca de eficiência na gestão da informação e tendo em vista o crescente volume de informações diárias, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm investido em SI. No entanto, ainda paira entre alguns funcionários do corpo administrativo o temor da substituição de seu trabalho pelas ferramentas tecnológicas, além de existirem conflitos em relação às funções que serão desempenhadas no novo processo (ADAM; BOATENG; EFFAH, 2017). Diante do uso da tecnologia de informação na GI, almeja-se dar celeridade ao processo, além de buscar simplificar o trabalho dos colaboradores. Para tanto, faz-se necessário um diagnóstico amplo da organização, a fim de desenvolver uma vantagem competitiva, o que pode refletir nos resultados futuros (BUBEL; CICHÓN, 2017)

3. INTEGRAÇÃO DE FLUXOS INFORMACIONAIS

A fluidez das informações contribui com a efetividade das ações institucionais, uma vez que a essa dinâmica encontram-se ligados procedimentos e métodos do campo formal (que dizem respeito à GI) assim como do informal (referentes à GC). As organizações mantêm, assim, uma relação perene com os fluxos informacionais em resposta às demandas de informação no ambiente organizacional. Convém destacar que se os referidos fluxos não forem gerenciados adequadamente, podem surgir ambiguidades quanto à comunicação, o que pode comprometer a interação entre os colaboradores (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Os fluxos informacionais (FI) dizem respeito às possibilidades de percursos da informação no ambiente organizacional. Trata-se de uma via de mão dupla, em que há uma retroalimentação para indicar se o objetivo da comunicação foi atingido. Ressalta-se que, ainda que o referido fluxo tenha sido definido, podem haver falhas, e, portanto, não existe uma garantia de eficiência do processo. Destarte, faz-se necessário um alinhamento dos fluxos aos objetivos institucionais, de modo a viabilizar a atribuição de valor à informação e, conseqüentemente, o atendimento das necessidades da organização (ARAÚJO; INOMATA; VARVÁKIS, 2015; CALAZANS, 2012).

Para o adequado gerenciamento dos fluxos informacionais, deve haver o planejamento dos atos inerentes ao provimento das necessidades de informação. Do mesmo modo, faz-se necessária a retroalimentação entre GI e GC, tendo em vista que se trata de processos interligados e que, sem essa troca recíproca, pode haver o comprometimento da tomada de decisões e da produção de novos conhecimentos. Logo, a dinâmica dos fluxos informacionais é consequência da retroalimentação entre GI e GC, posto que a efetividade de uma serve de alicerce para outra. Por isso, para Santos e Valentim (2014), apenas por meio de um contínuo processo de reciprocidade é possível gerenciar devidamente os fluxos de informação.

Em suma, os fluxos de informação dizem respeito ao caminho que o trinômio dados, informação e conhecimento percorre para chegar aos sujeitos organizacionais (SOUZA; VALENTIM, 2013). Os dados são meras reproduções de eventos, portanto, desprovidos de significados (BUBEL; CICHÓN, 2017; PRADO; SOUZA, 2014). Por outro lado, a informação é um conjunto de dados que possui relevância e propósito, à medida em que os indivíduos lhe impõem significados, o que contribui com o processo

de tomada de decisão. Já o conhecimento é uma combinação entre experiências, valores, informações contextuais e percepções (BUBEL; CICHÓN, 2017; CHOO, 2006; DAVENPORT, 2003).

Destaca-se a existência de fluxos informacionais formais (atrelados à GI), relacionados aos conhecimentos explícitos, que podem ser processados e compartilhados por meio eletrônico; e de informais (relacionados à GC), atrelados aos conhecimentos tácitos, que não são processados por computadores (CHOO, 2006; LIMA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2016; SOUZA; VALENTIM, 2013). Enquanto as informações provenientes de canais formais são arquivadas, controladas e recuperadas com facilidade, as concebidas por canais informais são de difícil armazenamento e recuperação (ARAÚJO; INOMATA; VARVÁKIS, 2015). Estes saberes são estruturas complementares para a criação de novos conhecimentos nas organizações (PRADO E SOUZA, 2014). Ressalta-se que a troca de informações entre o saber tácito e o explícito implica na expansão do conhecimento. Deste intercâmbio, surge o espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ademais, a relação sinérgica entre os referidos saberes viabiliza o uso da informação nas organizações (CHOO, 2006).

Em função do desenvolvimento de práticas integradas entre a GI e GC, que têm como objetivo garantir a dinâmica necessária aos dados, informação e conhecimento, não há clareza do momento em que cada processo se inicia, sendo, então, necessário compreender as afinidades e peculiaridades das etapas relacionadas tanto à GI como à GC. Além disso, é preciso planejar as ações para o provimento das necessidades de informação e conhecimento (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Embora se trate de um recurso intangível, a informação tornou-se o ativo mais relevante para as empresas, por possibilitar respostas rápidas às demandas, sendo, inclusive, uma espécie de diferencial competitivo das organizações (LIMA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2016). Além disso, a informação contribui para a redução da incerteza em relação à tomada de decisões no ambiente organizacional, já que viabiliza opções de menor risco em menor tempo (CALAZANS, 2012). Com isso, as gestões da informação e do conhecimento obtiveram maior destaque (LIMA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2016). A GI diz respeito ao compartilhamento de informações, que pode

ser padronizado e, até mesmo, objeto de automação. Em contrapartida, a GC depende da interação dos colaboradores, o que compreende o feedback em relação à transmissão de experiências (ZILLI et al., 2014).

A informação é um componente intrínseco à atividade dos gestores. O aumento do volume de informações, atrelado ao ambiente de incertezas em que as organizações atuam, torna mais complexa a dinâmica de GI. Diante disso, surge a necessidade de uma visão holística dos processos, com foco no papel da informação, para um controle adequado do referido recurso. Ressalta-se que a troca de informações entre pessoas e ambiente, na universidade, sucede-se por meio de diferentes canais, o que contempla o canal da informação (BUBEL; CICHÓN, 2017).

Por se tratar do principal recurso para os diferentes níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), à informação são imputados valores provenientes da Ciência da Administração (CA) assim como da Informação (CI). Desse modo, há uma interseção de atividades no ambiente organizacional/informacional que contempla de procedimentos estratégicos a operacionais. Observa-se uma interlocução entre CA e CI, e ambas se encontram em um mesmo patamar de importância. Nota-se ainda, em certos momentos, uma convergência dessas ciências, contudo sem comprometer a identidade de cada uma. A informação, e em particular a GI, representam o entrelaçamento da CI com a CA (ALVES; DUARTE, 2015).

Considerando-se que um modelo é o retrato de uma realidade específica, este, quando replicado, não consegue contemplar as singularidades das demais instituições. Por isso, normalmente, há a identificação e combinação de modelos, a partir das especificidades, com o intuito de contemplar as demandas no ambiente informacional, à exemplo do modelo genérico de GI, desenvolvido por meio de uma colaboração entre os autores Davenport e Prusak (ARAÚJO; INOMATA; VARVÁKIS, 2015). À GI cabe o apoio aos níveis institucionais, juntamente com a coordenação de recursos humanos, de comunicação, controle de custos, inovação, dentre outros, a fim de atingir a eficácia informacional (ALVES; DUARTE, 2015).

Com base na análise de modelos de GI, observou-se que, em geral, os autores incluíram as seguintes etapas em seus processos: análise das necessidades de informação, coleta de informações, tratamento destas e, por último, distribuição e uso das informações (CHOO, 2006; DAVENPORT, 2000; SANTOS; VALENTIM, 2014;

SOUZA; VALENTIM, 2013). Alves e Duarte (2015) acrescentam que, para o gerenciamento efetivo das organizações, as referidas etapas, conhecidas como princípios administrativos, devem ser consideradas (ALVES; DUARTE, 2015). Ressalta-se que, dentre as fases arroladas, as necessidades de informação são identificadas a partir de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em determinados eventos. Em seguida, há a aquisição da informação, por meio de fontes abundantes e variadas, e, logo após, é necessária a organização e armazenamento das informações, para facilitar sua recuperação e compartilhamento (CHOO, 2006).

As fontes de informação são meios destinados à produção e difusão de informações que visam ao atendimento de necessidades de indivíduos ou grupos. Destaca-se que, para que haja credibilidade das fontes, estas devem ser contextualizadas, concisas, com metodologia adequada, constantes em literaturas, revisadas e reconhecidas (BLATTMANN; RODRIGUES, 2014). Choo (2006) acrescenta que as pessoas tendem a priorizar fontes mais acessíveis, que não são necessariamente as melhores. Para uma GI satisfatória, faz-se necessário considerar fontes externas e internas associadas ao ambiente, haja vista a variação de formatos e conteúdos que podem influenciar no processo. Além disso, a conduta dos colaboradores, infraestrutura e a construção histórica da organização podem impactar na utilização da informação (BLATTMANN; RODRIGUES, 2014).

Convém destacar que a probabilidade de uma fonte de informação ser escolhida depende da acessibilidade, confiabilidade e da qualidade da informação (BLATTMANN; RODRIGUES, 2014; CHOO, 2006). Este processo de triagem de informações relevantes viabiliza o uso e distribuição destas. Ao processo de GI deve ser incluído, ainda, o desenvolvimento da cultura organizacional em relação ao compartilhamento de informações, com o objetivo de tornar a comunicação informacional eficiente, além da utilização de tecnologias de informação para o tratamento, análise, organização e armazenamento de informações (SANTOS; VALENTIM, 2014).

Observa-se uma dificuldade quanto ao desenvolvimento de políticas que impulsionem o compartilhamento de informações nas empresas, o que se deve à ausência de percepção da importância desse ato. Para isso, faz-se necessária a estruturação das informações e dos conhecimentos, com o intuito de produzir novos

saberes na organização (SANTOS; VALENTIM, 2014). Em face da sensação de poder propiciada aos detentores da informação, o ato de compartilhá-la ainda enfrenta dificuldades e resistências no ambiente organizacional, sendo assim algo que não acontece de modo natural. Com isso, via de regra, ocorre uma busca individual pelo referido recurso, na qual se visa à obtenção de *status*, ascensão na carreira e perpetuação no cargo, ainda que essa conduta represente um prejuízo ao trabalho em equipe. Dessa forma, na arena política, os sujeitos pretendem manter uma superioridade ou diferenciação perante os demais, tendo em vista o entendimento de que a partilha de informações pode refletir na redução e até mesmo em perda de poder (NASSIF; VENTURA, 2016).

Há ainda outros elementos formais e informais que podem influenciar no compartilhamento de informações. No aspecto formal, destacam-se os sistemas gerenciais de informação que, em função da pretensão de padronizar condutas e procedimentos, podem limitar atitudes dos colaboradores e, por conseguinte, a partilha de informações. Já os elementos informais contemplam a comunicação interpessoal, reuniões, observações e relatórios informais. Para lidar com as barreiras quanto ao compartilhamento de informações e impulsioná-lo, as instituições devem encorajar seus colaboradores, seja por meio de esclarecimentos acerca da importância dessa conduta para o desenvolvimento da equipe, ou até mesmo através de recompensas e oportunidades aos funcionários (NASSIF; VENTURA, 2016).

Por outro lado, em determinados momentos, os agentes econômicos têm de tomar decisões em cenários de incertezas e visando à redução destas, que por sua vez estão atreladas à ausência de informações necessárias à tomada de decisões (incerteza substantiva) ou à insuficiência de recursos computacionais e cognitivos dos agentes para procederem ao atendimento das demandas (incerteza processual) (DOSI; EGIDI, 1991).

A fim de reduzir os riscos inerentes à GI, a ecologia da informação visa à identificação de ferramentas que contribuam com o processo, bem como ao reconhecimento de elementos que reflitam no ambiente informacional. Este, por sua vez, abarca estratégia, política, comportamento e cultura vinculados à informação. Outrossim, o ambiente institucional é dividido em interno e externo, sendo que o primeiro abrange o espaço físico juntamente com investimentos em tecnologia, e o

segundo envolve influências dos mercados de negócios, de informação e tecnologia. Salienta-se que, no modelo ecológico, o aspecto relevante não é o tempo de resposta ou a quantidade de informações, e sim mecanismos que atribuem sentido à informação, que é utilizada para a produção de conhecimentos. Ademais, o referido paradigma evidencia a conduta dos indivíduos perante a informação, isto é, quanto à criação, ao compartilhamento e uso desta (SILVA; VITORINO; 2016).

Ao se empregar a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), observa-se um aumento de agilidade e confiabilidade a respeito da GI, haja vista que há uma maior participação dos colaboradores nas fases destinadas ao planejamento, ampliação da avaliação da informação produzida, bem como maior celeridade no tratamento de informações (BLATTMANN; RODRIGUES, 2014). Vale ressaltar que, em face da existência de padrões arraigados, torna-se difícil a sistematização da informação e do conhecimento no serviço público, devido a aspectos burocráticos e à ocorrência da descontinuidade administrativa que são próprios do setor (BEM; DELFINO; PRADO, 2013).

Ademais, em face da designação de um agente para o desenvolvimento de SI, isto é, de terceiros que agem em nome do principal, pode ocorrer uma ausência de clareza bem como de conhecimento dos sujeitos, o que pode acarretar inconformidades em relação ao resultado esperado. Portanto, para minimizar as divergências, as partes envolvidas, agente e principal, podem valer-se de ações preventivas (ADAM; BOATENG; EFFAH, 2017, 2017).

3.1. Efeitos da tecnologia em relação aos padrões de comportamento organizacional

Pesquisas revelam uma integração dos componentes informacionais, o que indica a necessidade de um olhar mais crítico e menos tecnológico em relação à informação, em consonância com o modelo da ecologia da informação, no qual as pessoas são consideradas como o núcleo do gerenciamento informacional. De acordo com essa abordagem, a tecnologia se encontra em uma posição de suporte, e não como o elemento principal da GI, não sendo necessariamente o recurso transformador. Salienta-se que, não obstante o uso de computadores, o manejo da

informação não é uma tarefa simples, tendo em vista que não se tratam de dados estáticos. Para Silva e Vitorino (2016), quanto maior a complexidade do modelo de GI, menor será sua serventia.

Segundo Feenberg (2010), a tecnologia representa uma diretriz de poucos sobre muitos, o que denota uma divisão em classes – de um lado, as elites detentoras da tecnologia, e, do outro, as subordinadas a esta. Há ainda o entendimento de que a sociedade é desenvolvida em torno da tecnologia, sendo esta, então, uma fonte de poder (FEENBERG, 2010), à exemplo dos sistemas de informação que são influenciados pelos tomadores de decisões, tendo em vista que estes indicam quais são as necessidades organizacionais (KLERING, 2013). Assim, os indivíduos que não participam dos processos de criação (*design*) sofrem efeitos indesejáveis e, por isso, os questionam. Destarte, faz-se necessário estender a tecnologia para além dos interesses de grupos ou indivíduos específicos, de modo a possibilitar uma recriação (*redesign*) dos referidos processos (FEENBERG, 2010).

As sociedades contemporâneas reduzem sujeitos e objetos a atributos utilitários, ou seja, a fluxos de dados que são facilmente controlados, descontextualizando-os de seus ambientes originais, em geral complexos, com o objetivo de submetê-los à ação técnica e ao gerenciamento. Em seguida, diante de imperativos técnicos e sociais, há a formação de novas conexões, a recontextualização. Esse método, conhecido como a teoria da instrumentalização, foi utilizado inicialmente na esfera privada, e hoje tem influenciado a administração pública (FEENBERG, 2010).

Observa-se, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), uma priorização de investimentos em sistemas acadêmicos, ficando os setores administrativos em um plano secundário, sendo identificada a transferência de saldos destinados a sistemas administrativos para o âmbito acadêmico. Em geral, estes investimentos ocorrem mais por impulso tecnológico do que por necessidade. Para Bytheway e Venter (2014), os investimentos em TIC devem ser justificados por meio de benefícios que serão alcançados. Não obstante o investimento das IES em sistemas de gestão, muitos destes são subutilizados, seja por causa da ausência de estratégia de TI e de treinamentos ou por influência da cultura organizacional (PHAHLANE; KEKWALETSWE, 2014).

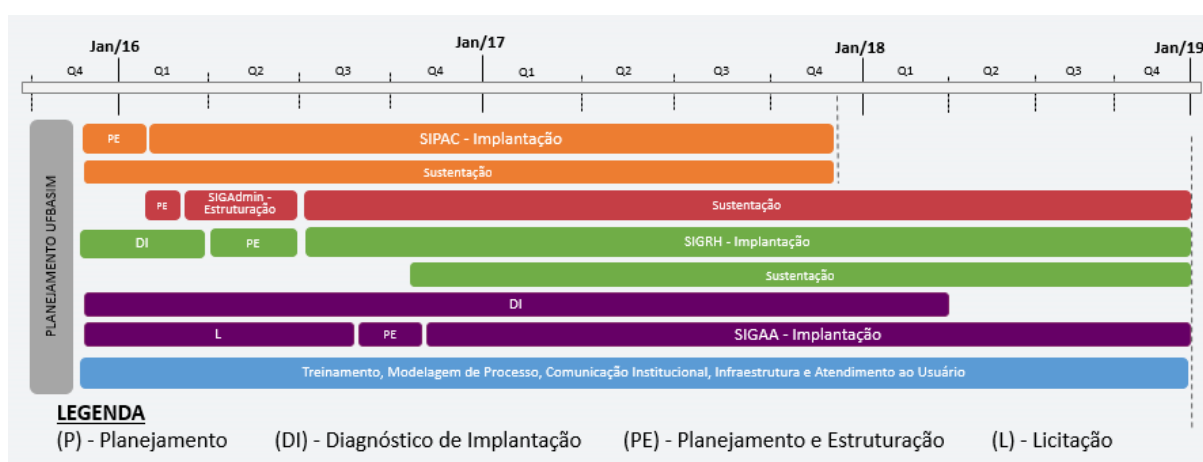
A fim de diferenciar projetos exequíveis dos inexecuíveis, estabeleceu-se um código técnico: ter a eficiência como valor essencial, o que vai de encontro aos critérios oriundos do capitalismo, que persegue o lucro em detrimento da sobrevivência de grupos sociais. Desta forma, os demais valores são convertidos em meras inquietações extrínsecas. No entanto, tal comportamento pode ser modificado, de modo a contemplar necessidades humanas ora vigentes, e para isso deve-se promover uma transformação a partir das bases, sem restringir a participação de quaisquer grupos, o que configuraria um novo código social (FEENBERG, 2010). Estas mudanças podem ser alcançadas por meio de treinamentos, bem como por meio da aplicação da tecnologia no ambiente de trabalho – o imperativo tecnológico (KLERING, 2013).

No capitalismo, há ainda um interesse tecnológico atrelado à reestruturação do método de trabalho, com o intuito de aumentar a produtividade, o que oportuniza uma autonomia operacional. Este controle dos meios de produção retira o poder dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, admite uma liberdade aos empregadores, que passam a decidir de modo independente. Desse modo, há uma propagação do poder das elites com prejuízos aos subordinados da ação técnica, o que motiva a reflexão acerca de um projeto para transformação da sociedade tecnológica (FEENBERG, 2010). Neste mesmo contexto, convém ainda analisar a existência de padrões de comportamentos administrativos das organizações mais informatizadas em comparação com as menos informatizadas (KLERING, 2013).

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa se configura um estudo de caso único na Universidade Federal da Bahia. Trata-se de uma pesquisa empírica, exploratória, de natureza qualitativa, na qual será utilizada a técnica de entrevista semiestruturada com os gestores – servidores Técnico-Administrativos (TAEs) – lotados na Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP), além da observação direta em campo. Salienta-se que a gestão da informação será analisada por meio de uma perspectiva híbrida, visto que abordará diferentes dimensões, a saber, estrutura, pessoas e processos da organização. Para isso foram considerados dados e informações de janeiro de 2016 a junho de 2018, tendo como base o cronograma de implantação do projeto UFBASIM².

Figura 1 - Cronograma macro de execução do Programa UFBASIM



Fonte: Projeto UFBASIM (acesso em junho de 2018).

Em face da singularidade desta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, tendo em vista que esse tipo de abordagem se caracteriza “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2008, p.57). Ademais, trata-se de uma investigação empírica de um

² De acordo com informações dos gestores da PRODEP, alguns atrasos têm ocorrido: pouca disponibilidade das chefias dos núcleos em face de demandas internas, férias de técnicos, reorganização de equipes, dificuldades dos grupos para definições de informações estratégicas para o processo. Contudo, há um esforço para manutenção do cronograma macro de execução.

fenômeno contemporâneo em um contexto real, sendo utilizado para obtenção de dados ou informações as ações ou opiniões de determinados grupos de pessoas (YIN, 2010). Esta pesquisa possui, ainda, um viés hermenêutico, por objetivar a compreensão de significados por meio da leitura de contextos, o que está relacionado a estudos de caso (VERGARA, 2016).

Para a realização desse estudo, a pesquisa foi classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios, conforme taxionomia proposta por Vergara (2016). Quanto aos fins, a pesquisa foi considerada exploratória e intervencionista. Primeiramente, exploratória, por se propor a analisar questões ainda pouco exploradas no meio acadêmico – vale destacar a importância das pesquisas exploratórias que não se limitam ao levantamento de dados, sendo um alicerce para o estudo (FEENBERG, 2010). Esse tipo de pesquisa tem como finalidade o desenvolvimento e esclarecimento de conceitos e ideias, o que viabiliza a formulação de problemas mais precisos (GIL, 2008). Ademais, trata-se de uma investigação intervencionista pois, além de apresentar a realidade estudada, o estudo se propõe a modificá-la (VERGARA, 2016). Com isso, ainda em consonância com a autora, houve o compromisso de não somente propor resoluções de problemas, mas também de resolvê-los de modo efetivo e participativo.

Quanto aos meios, a pesquisa foi enquadrada como bibliográfica, documental e de campo. Trata-se de investigação bibliográfica, em face da utilização de materiais acessíveis ao público em geral, livros, artigos, revistas científicas, teses, dissertações, dentre outros. Salienta-se que esse tipo de investigação provê material analítico aos diversos tipos de pesquisa (VERGARA, 2016), tendo como vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente (GIL, 2008). Portanto, a análise do referido material serviu como sustentação para este estudo. Utilizou-se ainda a investigação documental (VERGARA, 2016), porque foram analisados documentos criados pela instituição, a saber, resolução de criação da PRODEP, regimento da Reitoria da UFBA, relatórios de gestão, plano de desenvolvimento institucional, plano diretor de tecnologia da informação. Como complementação, e para obtenção de dados e informações fidedignas à realidade estudada, empregou-se a pesquisa de campo, a

saber, entrevistas semiestruturadas com os gestores TAEs da PRODEP, além de observação direta.

4.1. A gestão da informação na Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) - vinculada à Reitoria, órgão executivo da administração superior da UFBA - foi criada por meio da resolução nº 3 de 12 de setembro de 2002 do Conselho Universitário (órgão de deliberação máxima da universidade), em um processo que durou cerca de dez anos, sendo que seu funcionamento se iniciou em setembro de 2003. A PRODEP possui como atribuições principais a implementação de políticas voltadas para o desenvolvimento de recursos humanos, de assistência à saúde e social, de integração da comunidade universitária e de administração de pessoal.

Com a criação da PRODEP, a administração da universidade desmembrou a estrutura da antiga Superintendência de Pessoal, transformando-as em coordenações distintas e interdependentes as áreas de administração de pessoal e de desenvolvimento de recursos humanos, respectivamente a Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) e a Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH). A CGP é responsável pela elaboração da folha de pagamento da UFBA, apreciação e amparo legal de processos administrativos relativos a direitos e deveres dos servidores, concessão de aposentadorias e pensões, controle de registro dos dados cadastrais e das ocorrências funcionais dos servidores. A CDH, por sua vez, tem como missão a promoção do acompanhamento e aprimoramento pessoal e profissional dos servidores da UFBA, além da melhoria dos níveis de eficiência no trabalho.

O trabalho das referidas coordenações é desenvolvido por núcleos a estas vinculados, sendo que as atividades são desenvolvidas por meio de processos: as solicitações são encaminhadas, tratadas e resolvidas dentro do núcleo correspondente. Cada núcleo possui um chefe que coordena o trabalho, orienta os funcionários, representa o grupo junto à PRODEP e responde pelas questões funcionais internas. Ademais, há a Central de Atendimento (CAT), que realiza o atendimento presencial aos servidores e pensionistas, presta informações e

esclarecimentos, formaliza processos e documentos e direciona as demandas aos núcleos.

Com o intuito de otimizar a comunicação bem como a tramitação de documentos entre os diferentes setores, a PRODEP passou por uma série de transformações estruturais nos últimos cinco anos. Houve a transformação de grupos em núcleos, foram criados novos núcleos, e posteriormente os núcleos voltaram a se configurar como grupos. Houve o deslocamento de alguns destes núcleos/grupos, com o intuito de refletir a realidade da Pró-Reitoria.

Com a criação da PRODEP, almejou-se elevar a qualidade dos serviços prestados através da racionalização dos fluxos administrativos e modernização dos processos de trabalho, da valorização e capacitação das pessoas e da melhoria da distribuição das atividades de trabalho, a fim de tornar informações e registros mais confiáveis e eficientes e contribuir para a redução do tempo de tramitação dos processos nos setores.

Por outro lado, apesar das reestruturações do órgão, há uma insuficiência de comunicação intersetorial. Observa-se, ainda, a centralização de informações, desinformação, indefinição de atividades prioritárias, ausência de sistematização ou padronização de procedimentos, além da existência de diversas fontes de dados, o que dificulta a realização e continuidade dos serviços por ocasião de férias ou afastamentos de servidores da PRODEP.

Há também uma falta de integração entre os diversos sistemas em uso, o que ocasiona morosidade no desenvolvimento das atividades e, até mesmo, retrabalho. De acordo com informações da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da UFBA, os sistemas vigentes possuem tecnologias estanques que não acompanharam o desenvolvimento da universidade, sem integração, com funcionalidades e acesso restritos e sem relatórios necessários aos servidores, o que compromete o compartilhamento de informações estratégicas.

Diante dessa constatação junto à comunidade acadêmica, e com o objetivo de modificar essa realidade, que afeta a UFBA de modo geral, formalizou-se uma parceria com a UFRN, em 2009, para transferência de tecnologia. Este processo foi denominado Projeto UFBASIM (sigla para Sistemas Integrados e Modernos), e contemplou quatro sistemas integrados de gestão – Sistema de Atividades

Acadêmicas (SIGAA), Sistema de Recursos Humanos (SIGRH), Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e, por fim, um Sistema de Administração dos sistemas (SIGADMIN). Estes sistemas abrangem diferentes atividades desenvolvidas na universidade, tanto nas áreas meio quanto nas áreas fim, e proporcionam agilidade e confiabilidade no acesso a informações por parte da comunidade acadêmica.

Figura 2 – Sistemas que compõem o Programa UFBASIM



Fonte: Projeto UFBASIM (acesso em junho de 2018).

Em suma, o UFBASIM é um conjunto de sistemas com tecnologia avançada, que possibilitam um acesso seguro por meio de multiplataformas via internet, ou seja, através de diferentes dispositivos e sistemas operacionais, sendo voltado ao atendimento de necessidades das distintas áreas da universidade – acadêmica, recursos humanos, gestão financeira, administrativa e patrimonial. Convém destacar que, no caso em tela, em função de as competências da PRODEP estarem voltadas à administração de pessoal, serão abordados os sistemas SIPAC e SIGRH, já que o SIGAA é utilizado apenas em unidades de ensino.

Apesar da formalização da parceria entre UFBA e UFRN ter ocorrido em 2009, os sistemas ainda não foram totalmente implantados, vide ilustrações 3 e 4 a seguir.

Por outro lado, alguns módulos já instalados têm sido subutilizados, em face do desconhecimento das funcionalidades por parte dos servidores e, até mesmo, por causa da ausência de investimentos necessários em infraestrutura.

Consoante informações dos gestores do SIGRH, que tem como objetivo a gestão e padronização dos processos relacionados à área de recursos humanos da UFBA, verificou-se que têm ocorrido atrasos e, conseqüentemente, ajustes no calendário em face da opção da UFBA pela implantação dos módulos em ordem diferente do proposto pela UFRN. Com isso, observou-se que as rotinas inauguradas ficaram comprometidas pela ausência de informações de outros módulos.

Figura 3 – Sistema Integrado de Gestão e de Recursos Humanos (SIGRH)



Fonte: Projeto UFBASIM (acesso em junho de 2018).

Segundo informações do Projeto UFBASIM, o SIPAC dispõe de mais de 27 módulos (subsistemas), sendo que desses 11 módulos já foram implantados na UFBA, a saber: requisições, almoxarifado, catálogo de materiais, compras, licitação, convênios, infraestrutura, orçamento, contratos, protocolo e transportes. Convém ressaltar que, diferentemente do SIGRH, que é de uso e gestão exclusivos da PRODEP, o SIPAC é utilizado por todas as unidades acadêmicas e administrativa da universidade.

Figura 4 – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)



Fonte: Projeto UFBSIM (acesso em junho de 2018).

4.2. Trajetória de pesquisa

Na busca por assunto realizada no portal de periódicos CAPES, inicialmente realizou-se a pesquisa pela palavra-chave “fluxo de informação”, o que resultou em 3.319 documentos. Ao filtrar por artigos dos últimos cinco anos, o número foi reduzido para 1.201 artigos. Em seguida, combinou-se “fluxo de informação” ao vocábulo “universidade”, o que resultou em 1.649 dados. Ao delimitar a investigação por artigos dos últimos cinco anos, foram encontrados 961 artigos, sendo que este número foi reduzido para 208 ao aplicar novo filtro por áreas relacionadas à pesquisa.

Outra combinação feita foi associar “fluxo de informação” à palavra “faculdade”, o que resultou em 598 documentos. Ao filtrar por artigos dos últimos cinco anos, o número obtido foi 340 artigos. Já ao aplicar o filtro por áreas relacionadas à pesquisa, o número de artigos foi reduzido para 73. Após analisar os resumos da referida produção científica, foram selecionados 15 artigos relacionados à palavra-chave “fluxo de informação”.

A seguir, pesquisou-se pela palavra-chave “gestão da informação” no referido portal, o que resultou em 12.394 documentos. Ao combinar “gestão da informação” ao

vocábulo “universidade”, foram encontrados 6.923 dados. Aplicou-se ainda o filtro por artigos dos últimos cinco anos, resultando em 3.600 artigos, sendo este número reduzido para 93 ao delimitar a busca por áreas relacionadas à pesquisa. Depois de avaliar os resumos, houve a seleção de 15 artigos relacionados à palavra-chave “gestão da informação”.

Investigou-se ainda a palavra-chave “*information management*”, o que resultou em 3.213.490 documentos. Este número foi reduzido para 691.274 ao delimitar a pesquisa por artigos dos últimos cinco anos. Logo após, houve a combinação de “*information management*” à palavra “*university*” (e sinônimos em inglês), resultando em 1.840.647 dados, que foram reduzidos após a aplicação do filtro artigos dos últimos cinco anos para 691.274 artigos. Após o refinamento por áreas atinentes à pesquisa, foram localizados 98 artigos. Destes apenas um foi selecionado, relacionado à palavra-chave “*information management*”.

Em seguida, buscou-se pela expressão “fluxo informacional”, sendo localizados 801 documentos. Associou-se ainda “fluxo informacional” à palavra “universidade” e foram encontrados 547 dados. Após a delimitação por artigos dos últimos cinco anos, o número foi reduzido para 258 artigos. Por fim, realizou-se o refinamento por áreas imbricadas à pesquisa, o que resultou em 117 artigos. Destes, apenas dois foram selecionados.

Pesquisou-se também pelas expressões “repositório institucional” e “*institutional repository*”, sendo que a primeira resultou em 1.157 documentos, já a última em 673. Ao associá-las à palavra “universidade” (e sinônimos), foram listados 243 dados para a primeira expressão, e 626 para a segunda. Logo após, aplicou-se o filtro por artigos dos últimos cinco anos, sendo que para a primeira palavra-chave houve 118 resultados e para a segunda 153 artigos. Por fim, utilizou-se o refinamento por áreas atreladas à pesquisa, o que resultou em 41 artigos relacionados ao repositório institucional e 95 à expressão “*institutional repository*”. Desses foram selecionados dois artigos, um para cada palavra-chave pesquisada.

Consultou-se no portal CAPES a palavra-chave “gestão do conhecimento”, que resultou em 13.921 documentos arrolados. A seguir foram combinadas as expressões “gestão do conhecimento” e “universidade”, resultando em 11.067 dados. Foi aplicado ainda o filtro para artigos dos últimos cinco anos, o que reduziu a quantidade para

3.650. Por último, refinou-se por áreas relacionadas à pesquisa, o que acarretou em 94 artigos listados, dos quais quatro foram selecionados.

Convém destacar que, não obstante a quantidade de artigos exibidos, a busca pelas expressões “*knowledge management*” e “*information flow*” associadas ao vocábulo “universidade” (e sinônimos) não resultou em artigos selecionados para a presente pesquisa.

Pesquisou-se ainda no referido portal a palavra-chave “institucionalização”, que acarretou em 5.518 documentos encontrados. Ao filtrar por artigos dos últimos cinco anos, o número foi reduzido para 2.021 artigos. Posteriormente, combinou-se “institucionalização” ao vocábulo “universidade”, o que resultou em 4.124 dados. Ao delimitar a investigação por artigos dos últimos cinco anos, foram encontrados 1.509 artigos, sendo que este número foi reduzido para 89 ao aplicar novo filtro por áreas relacionadas à pesquisa. Após analisar os resumos da referida produção científica, foram selecionados 12 artigos relacionados à palavra-chave institucionalização.

Em seguida, associou-se as palavras-chave “institucionalização” e “faculdade”, que apresentou 1.378 documentos. Ao aplicar o filtro artigos dos últimos cinco anos, esse universo foi reduzido para 432 artigos. Logo após, foi utilizado o filtro por áreas atinentes à pesquisa, que resultou em 34 artigos. Após análise destes resumos, observou-se uma repetição de resultados em relação à combinação supramencionada, portanto não houveram novos artigos selecionados.

Buscou-se na plataforma CAPES a palavra-chave “*institutionalization*”, que ocasionou 166.734 documentos. Filtrou-se artigos dos últimos cinco anos, o que reduziu a quantidade para 24.546 artigos. Logo após, combinou-se os vocábulos “*institutionalization*” e “*university*”, que resultou em 123.288 dados. Ao selecionar artigos dos últimos cinco anos, foram apresentados 15.046 artigos, sendo que este número foi reduzido para 56 ao aplicar novo filtro por áreas relacionadas à pesquisa. Após análise dos resumos da referida produção científica, foram selecionados mais quatro artigos.

4.2.1. *Instrumento de coleta de dados*

A unidade de análise, a PRODEP, foi estabelecida em face da importância estratégica desse órgão, que trata dos interesses pertinentes aos TAEs, população em evidência nesta pesquisa. Ademais, salienta-se que houve acesso facilitado à estrutura bem como aos dados em geral para embasamento da pesquisa.

Tendo em vista que este estudo se propôs a examinar os efeitos da cultura organizacional em relação aos fluxos informacionais, e diante da complexidade de tal tema, fez-se necessária a utilização de diferentes instrumentos de coleta de dados a fim de buscar reconhecer os valores e pressupostos fundamentais das instituições (SCHEIN, 1984).

Com isso, utilizou-se, na coleta de dados em campo, a observação direta não participante, além de entrevistas para exploração da realidade em estudo. A primeira técnica mencionada foi aplicada por possibilitar o levantamento de dados, de modo imparcial, no local onde os fatos e fenômenos acontecem, além de possibilitar a investigação de eventos que orientam comportamentos de indivíduos que, em geral, não são observáveis por meio de outros instrumentos. Salienta-se que se optou por uma amostragem *ad libitum* (à vontade) na qual foi registrado em caderno de notas o que era visível e relevante, destacando-se data, horário e contexto das anotações (LAKATOS, MARCONI, 2017).

Considerou-se a ocorrência de comportamentos espontâneos nos diferentes grupos (antigos núcleos) da PRODEP em consonância com o proposto por Lakatos e Marconi (2017), ou seja, foram registrados apenas variáveis tidas como relevantes para o objeto do trabalho. Para tanto, tomou-se como base o levantamento bibliográfico, que contribuiu para a aferição do estágio em que o problema de pesquisa se encontra e, com isso, viabilizou a construção de um modelo de análise para estabelecimento de variáveis-chave, o que norteou a coleta de dados em campo (Apêndice A). Convém ressaltar que, de acordo com a proposta dos autores supracitados, realizou-se uma análise crítica dos fatos e fenômenos, e não uma simples observação. Ademais, segundo Gil (2008), deste modo é possível destacar dados e informações não contempladas no roteiro de entrevistas.

Realizaram-se ainda entrevistas, por estas possibilitarem um contato em profundidade com os atores sociais envolvidos, para diagnóstico e orientação da investigação (GIL, 2008). Neste estudo em particular, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, que foram aplicadas a todos os participantes, destacados na seção 4.3. As entrevistas foram gravadas, mediante a aquiescência dos entrevistados, e quando não possível ou permitido, houve o registro por escrito. Em ambos os casos, houve a validação posterior com os entrevistados, antes da utilização dos dados e informações (VERGARA 2016). Vale ressaltar ainda que o pesquisador se comprometeu a divulgar os resultados do estudo aos participantes.

4.2.2. Dimensões de análise

Quadro 1 – Dimensões de análise

Dimensão	Referência	Questão
Institucionalização	Carvalho e Vieira (2003); Schoen, Van Pottelsberghe de La Potterie e Henkel (2014); Meyer e Rowan (1977)	1) A estrutura da PRODEP é adequada? Como ela poderia ser otimizada?
	Calazans (2012); Lima, Oliveira e Oliveira (2016); Selznick (1972)	2) Qual sua opinião acerca da gestão da informação na Pró-Reitoria?
	Carvalho, Goulart e Vieira. (2004); Hall e Taylor (1996); Peres (2008)	3) As opiniões e/ou percepções dos TAEs têm o poder de influenciar os processos administrativos?
	Bytheway e Venter (2014); Tolbert e Zucker (1983)	8) Existe uma carência de sistemas voltados à gestão administrativa da PRODEP? Por quê?
	Silva e Vitorino (2016)	9) Há uma integração ou desintegração dos diversos sistemas da UFBA? Por quê?
	Blattmann e Rodrigues (2014); Santos e Valentim (2014)	10) Qual a importância do projeto UFBASIM?
	Araújo, Inomata e Varvákis (2015); Cai, Pinheiro e Zhang (2015); Carvalho e Vieira (2003); DiMaggio e Powell (1983); Scott (1992)	11) O UFBASIM solucionará os problemas relacionados à desintegração de sistemas da UFBA? Como?
	Araújo, Inomata e Varvákis (2015); Cai, Pinheiro e Zhang (2015); Carvalho e Vieira (2003); DiMaggio e Powell (1983); Scott (1992)	12) Os sistemas foram desenvolvidos para a realidade específica da UFRN. Isso pode comprometer a eficiência dele? De que forma?

	Selznick (1972)	13) Como a integração dos fluxos de informação é percebida a partir da utilização do UFBASIM na PRODEP?
	Tolbert e Zucker (1999)	14) Como está sendo a implantação? Qual o nível de envolvimento dos gestores das unidades no referido processo?
	Youtie, 2017	15) Quais os critérios de escolha das unidades para implantação do UFBASIM?
	Youtie, 2017	16) Existe um estágio na implantação do UFBASIM? O cronograma está atualizado?
Cultura Organizacional	Blattmann e Rodrigues (2014); Silva e Vitorino (2016); Fialho, Pepulim e Varvákis (2017); Schein (2009)	4) Quais os papéis e funções dos TAEs da PRODEP? Como eles foram delimitados?
	Silva e Vitorino (2016); Fialho, Pepulim e Varvákis (2017); Hall e Taylor (1996); Nassif e Ventura (2016); Schein (2009); Scott (2013)	5) Em relação aos TAEs da PRODEP, como a cultura organizacional repercute no compartilhamento de informações e, conseqüentemente, no desenvolvimento das atividades?
	Adam, Boateng e Effah (2017); Lima, Oliveira e Oliveira (2016); Feenberg (2010); Nassif e Ventura (2016); Phahlane e Kekwaletswe (2014)	6) Você considera que existe resistência dos TAEs quanto à utilização de artefatos tecnológicos para a gestão dos fluxos de informações? Por quais razões?
	Feenberg (2010)	7) O uso de artefatos tecnológicos pode suscitar a sensação de monitoramento no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, influenciar comportamentos e práticas laborais dos TAEs?
	Adam, Boateng e Effah (2017); Bem, Delfino e Prado (2013); Bytheway e Venter (2014); Feenberg (2010)	17) Quais dificuldades estão sendo encontradas sob o ponto de vista da aceitação do sistema?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa para elaboração do instrumento de coleta para pesquisa deu-se com a realização de entrevistas exploratórias com dois TAEs da PRODEP relacionados ao projeto UFBASIM e vinculados ao Comitê Gestor de RH, sendo que um deles já ocupou, inclusive, o cargo de Pró-Reitor. A coleta de dados primários por meio de entrevistas exploratórias, nas quais foram utilizadas questões abertas relacionadas ao processo de institucionalização, cultura organizacional e ao projeto UFBASIM, juntamente com os dados secundários, coletados através da pesquisa

bibliográfica para formulação do referencial teórico, serviram de base para desenvolvimento do instrumento final de pesquisa.

Em seguida, foram realizadas entrevistas com seis TAEs ocupantes de cargos de gestão na PRODEP, além de uma docente, a atual Pró-Reitora, com a finalidade de aprofundar a compreensão dos fluxos informacionais da PRODEP a partir da implantação do UFBASIM. O instrumento de pesquisa foi dividido em dois blocos, conforme pode ser visualizado no apêndice B: no primeiro bloco (questões 1, 3, 4, 5, 6 e 7), abordou-se a estrutura e pessoas da PRODEP; no segundo (questões 2 e de 8 a 17), analisou-se os processos organizacionais conduzidos por meio da utilização de artefatos tecnológicos. Destarte, a gestão da informação foi analisada através de uma perspectiva híbrida, por contemplar diferentes dimensões.

Para consecução dos objetivos do estudo, em relação aos procedimentos técnicos, realizou-se primeiramente o mapeamento dos gestores, traçando um perfil destes a partir dos indicadores de gênero, idade, tempo de universidade, função organizacional e tempo de envolvimento no projeto UFBASIM (quando necessário). Utilizou-se como base as categorias de análise, institucionalização e cultura organizacional discutidas no capítulo 2, em consonância com os autores destacados no quadro 1, a fim de analisar a existência ou não de relação direta com os objetivos da pesquisa.

Carvalho e Vieira (2003) convergem com Schoen, Van Pottelsberghe de La Potterie e Henkel (2014) no entendimento de como as organizações adequam suas estruturas para responder a diferentes cenários, o que contempla comportamentos legitimados como mecanismo de autodefesa. Para Schoen, Van Pottelsberghe de La Potterie e Henkel (2014), não há uma estrutura organizacional universalmente apropriada, visto que dependerá do ambiente no qual a mesma se encontra inserida e, inclusive, de situações como a transferência de tecnologia. Por outro lado, Meyer e Rowan (1977) argumentam que as estruturas organizacionais formais possuem além de efeitos concretos nos processos, influências simbólicas (valores, crenças e mitos compartilhados). Com isso, na primeira pergunta dirigida aos entrevistados, formulou-se o questionamento acerca da estrutura da PRODEP, se esta é adequada e/ou pode ser otimizada.

Na segunda questão, na qual perguntou-se acerca da gestão da informação, tomou-se como base os conceitos complementares de Selznick (1972), Calazans (2012) e Lima, Oliveira e Oliveira (2016). Para Selznick (1972), a institucionalização é um processo contínuo de representação das particularidades históricas das organizações, resultado das relações de sujeitos com os meios sociais. Calazans (2012) e Lima, Oliveira e Oliveira (2016) destacam, por sua vez, que no ambiente organizacional a informação é o principal recurso a ser manejado, e quando esta é gerida adequadamente, possibilita a tomada de decisão de modo eficiente, isto é, com menor risco e em menor tempo, o que representa uma espécie de diferencial competitivo das organizações.

Outrossim, há uma afinidade ideológica entre Peres (2008), Carvalho, Goulart e Vieira (2004) e Hall e Taylor (1996). Para Peres (2008), na concepção sociológica da institucionalização, há a formação de preferências dos sujeitos organizacionais, ou seja, as instituições podem interferir nas atitudes de seus membros. Reiteram Carvalho, Goulart e Vieira (2004) que, com isso, ocorre inclusive a imposição de valores sem julgamentos morais e racionais. No mesmo sentido, Hall e Taylor (1996) argumentam que os sujeitos aproveitam a situação para se comportarem de modo utilitarista, visando à satisfação de interesses pessoais. Estes conceitos conduziram à indagação, na terceira questão, a respeito das influências dos colaboradores nos processos administrativos.

Já a oitava questão, que versa sobre a carência de sistemas voltados à gestão administrativa, foi elaborada a partir da afirmação de Bytheway e Venter (2014) de que nas universidades há uma priorização de investimentos em sistemas acadêmicos, estando os setores administrativos em segundo plano. Ademais, os autores salientam que os investimentos ocorrem mais por impulso tecnológico do que por necessidade. Diferentemente, Tolbert e Zucker (1983) argumentam que a adoção antecipada de inovações organizacionais é motivada por necessidades técnicas ou econômicas.

Silva e Vitorino (2016) destacam uma integração dos componentes informacionais, o que acarreta na necessidade de um olhar mais crítico e menos tecnológico em relação à informação, no sentido de que as pessoas devem ser consideradas o núcleo do gerenciamento informacional, e não apenas uma parte do processo. Além disso, os autores afirmam que a tecnologia não necessariamente

pode ser o recurso transformador das instituições. Dessa maneira surgiu o nono questionamento, acerca da integração ou desintegração dos sistemas.

Consoante Santos e Valentim (2014), as instituições enfrentam dificuldades quanto à elaboração de políticas voltadas ao compartilhamento de informações, o que pode ocasionar ambiguidades ao processo de comunicação e, por conseguinte, comprometer a interação dos sujeitos no ambiente organizacional. Deste modo, faz-se necessária a estruturação das informações, a fim de possibilitar a formação de novos conhecimentos nas organizações. Acrescentam Blattmann e Rodrigues (2014) que com o auxílio da tecnologia da informação e comunicação, viabiliza-se um aumento da participação dos colaboradores nas fases dedicadas ao planejamento e à avaliação da informação produzida, o que torna o gerenciamento da informação mais célere e confiável. Diante destes conceitos, elaborou-se a décima questão, que discute a importância do projeto UFBASIM.

Foi verificada uma aproximação entre os conceitos de Cai, Pinheiro e Zhang (2015), Carvalho e Vieira (2003), DiMaggio e Powell (1983) e Scott (1992). Para Cai, Pinheiro e Zhang (2015), quanto mais compatível a inovação organizacional com a cultura organização anfitriã, menor a probabilidade de ocorrer resistência a mudanças. Ademais, em consonância com Carvalho e Vieira (2003) e DiMaggio e Powell (1983), diante do receio de insucesso, as organizações podem optar por imitar outras que sejam bem-sucedidas, utilizando-se métodos e tecnologias já testados e validados. Scott (1992) acrescenta que se trata de uma técnica utilizada por empresas de consultoria.

Por outro lado, Araújo, Inomata e Varvákis (2015) argumentam que os modelos retratam realidades específicas e, por conta disso, não contemplam as singularidades das demais instituições. Com isso, constatou-se a necessidade de perguntar aos entrevistados, nas questões 11 e 12, se o projeto UFBASIM solucionará os problemas relacionados à desintegração de sistemas da UFBA, bem como se os sistemas que foram desenvolvidos para a realidade da UFRN teriam a eficiência comprometida quando em operação na UFBA.

Inferiu-se da revisão da literatura que a institucionalização é uma face do fenômeno de cultura organizacional, e por isso há uma dificuldade em tratá-las separadamente, o que ocasionou uma dificuldade quanto ao enquadramento das

questões 11 e 12 que, na verdade, poderiam ser estar relacionadas a qualquer uma das duas categorias.

Na questão 13, discutiu-se a integração dos fluxos informacionais a partir da utilização do UFBASIM, com base no conceito de Selznick (1972), que considera as organizações como sistemas orgânicos, isto é, adaptáveis e com diferentes necessidades perante a atribuição de valores provenientes da interação entre sujeitos organizacionais e os meios sociais.

A questão 14, que aborda o envolvimento dos gestores levou em consideração o conceito de Tolbert e Zucker (1999) acerca da mensuração do grau de institucionalização, ao apreciar o nível de compartilhamento de valores bem como de resistência a mudanças dos colaboradores. Já as questões 15 e 16, sobre os critérios de escolha das unidades para implantação do UFBASIM e estágio de implantação, tiveram como base a afirmação de Youtie (2017) de que, apesar da institucionalização ser fundamental para o alcance de metas e objetivos acadêmicos, não se trata de um processo ilimitado em relação à estrutura organizacional.

Na questão 4, discutiu-se os papéis e funções dos técnicos da PRODEP. Para isso, utilizou-se como referência as afirmações complementares de Blattmann e Rodrigues (2014) e Silva e Vitorino (2016). Para Blattmann e Rodrigues (2014), a conduta dos colaboradores, juntamente com a infraestrutura disponível pode interferir no manejo da informação. No mesmo sentido, Silva e Vitorino (2016) destacam que se faz necessária a compreensão dos gestores acerca da influência que exercem em relação à informação, sendo que estes podem, até mesmo, incentivar comportamentos da equipe e contribuir para a motivação do grupo.

De acordo com Scott (2013), a despeito das organizações perseguirem uma estabilidade de seus processos, elas sujeitam-se a mudanças gradativas que são encorajadas por meio de sistemas simbólicos. Destacam Fialho, Pepulim e Varvákis (2017) que a cultura organizacional deve voltar-se ao compartilhamento de informações entre as pessoas, com a finalidade de criar valores institucionais, tornando o referido processo algo natural. Complementam Silva e Vitorino (2016) que perante um ambiente de mudanças frequentes, o recurso da informação ganha relevância, tendo em vista a possibilidade de antever tais transformações e valer-se destas.

Em contrapartida, Nassif e Ventura (2016), argumentam que a informação, quando compreendida como fonte de poder pelos sujeitos organizacionais, faz com que estes modifiquem seu comportamento quanto ao manejo da informação, acarretando em retenções de informações para manutenção do *status quo*. No mesmo sentido, Hall e Taylor (1996) argumentam que os colaboradores tendem a agir de maneira utilitarista, visando ao atendimento dos próprios interesses. Segundo Schein (2009), a cultura é também um mecanismo de controle social, podendo manipular os indivíduos em percepção, pensamento e sentimento, já que à medida que crença e valores são reforçados pelo grupo, estas se tornam inegociáveis. Assim se originou a quinta pergunta, relativa à repercussão da cultura organizacional no compartilhamento de informações e ao desenvolvimento das atividades.

Segundo Feenberg (2010), a tecnologia é idealizada para atender a anseios de grupos específicos. Com isso, alguns indivíduos que não participam do processo de *design* acabam por sofrer efeitos indesejáveis e, por conseguinte, questionam este processo. Isto ensejou a sexta questão, que fala sobre a resistência acerca da utilização de artefatos tecnológicos para a gestão dos fluxos de informações. Esse conceito de Feenberg (2010) converge com Phahlane e Kekwaletswe (2014), segundo os quais, apesar do investimento das universidades em sistemas de gestão, há uma subutilização das ferramentas, em face da ausência de participação dos colaboradores no processo, inexistência de uma estratégia de TI, de treinamentos ou por influência da cultura organizacional.

Acrescentam Lima, Oliveira e Oliveira (2016) que as instituições, em geral, possuem a tendência de buscar a preservação do cenário vigente, o que compromete a adoção de inovações no ambiente organizacional. Por outro lado, para Nassif e Ventura (2016), a percepção da informação como sinônimo de poder também representa um entrave quanto ao emprego de novos métodos, já que há o receio dos colaboradores em relação à subtração de seus prestígios na organização. Ademais, de acordo com Adam, Boateng e Effah (2017), há o temor da substituição do trabalho pelas ferramentas tecnológicas, bem como da ocorrência de conflitos quanto às funções a serem desenvolvidas diante do novo processo de trabalho.

Já a sétima questão, que trata da sensação de monitoramento no ambiente de trabalho a partir do uso de artefatos tecnológicos, teve como base a literatura de

Feenberg (2010). De acordo com o autor, com a finalidade de atender a interesses capitalistas, os processos organizacionais são retirados de seus contextos originais e convertidos em fluxos de dados para possibilitar o monitoramento e a sujeição à ação técnica. Desse modo, emergem controladores e controlados.

Segundo Bytheway e Venter (2014), via de regra a aplicação dos recursos tecnológicos ocorre por impulso, sem ponderar os prós e os contras, e não por necessidade das organizações. Essa afirmação converge com Feenberg (2010), que destaca que no cenário capitalista predomina o esforço dos empregadores para o aumento da produtividade, sem considerar os interesses da classe trabalhadora. A tecnologia, assim, modificará o *modus operandi*, mas não necessariamente contemplará anseios particulares dos colaboradores.

Em contrapartida, no serviço público, consoante Bem, Delfino e Prado (2013), há uma predominância de padrões arraigados de trabalho, além da existência da descontinuidade administrativa em função das mudanças no quadro de gestores, o que dificulta a sistematização da informação e do conhecimento. Além disso, para Adam, Boateng e Effah (2017), a designação de terceiros para o desenvolvimento de SI pode acarretar inconformidades em relação ao resultado esperado, tendo em vista uma possível ausência de clareza do processo e, até mesmo, de conhecimento dos sujeitos. Com isso, observou-se a necessidade da última questão colocada aos entrevistados, que trata das dificuldades de aceitação dos novos sistemas.

4.3. Critérios de seleção dos entrevistados

Em consonância com Minayo (2017), a escolha dos entrevistados se deu por saturação. Para isso, considerou-se a facilidade de acesso do pesquisador às pessoas, vislumbrando-se captar homogeneidades e diferenciações dos grupos pesquisados. Ademais, vale ressaltar que houve uma preocupação com a abrangência, diversidade e representatividade do público pesquisado, não se limitando apenas ao critério numérico, ou seja, ao tamanho da amostra, não obstante a inquietação quanto ao estabelecimento de uma amostra expressiva (MINAYO, 2017).

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Gênero	Idade	Função Organizacional	Tempo na UFBA	Tempo no projeto ³	Função no projeto
Masc.	67 anos	Assessor do Reitor	39 anos	2 anos	Comitê Gestor RH
Fem.	48 anos	Coordenadora de Gestão de Pessoas	24 anos	-	-
Masc.	37 anos	Chefe da Central de Atendimento	7 anos	-	-
Masc.	31 anos	Chefe do Núcleo de Capacitação	8 anos	2 anos	Gestor do módulo de capacitação
Masc.	57 anos	Coordenador do Núcleo Técnico Especializado	38 anos	2 anos	Comitê Gestor RH Gestor do módulo de integração SIAPE
Fem.	60 anos	Pró-Reitora	22 anos	2 anos	Comitê Diretivo Comitê Gestor RH Comitê Diretivo para implantação do Protocolo Eletrônico Nacional
Masc.	41 anos	Assistente da Coordenação de Gestão de Pessoas	10 anos	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, com o propósito de viabilizar uma triangulação de dados, selecionou-se servidores Técnicos-Administrativos que ocupassem posições estratégicas em relação ao projeto UFBASIM, usuários-chave dos sistemas ainda em fase de implantação na PRODEP (vide cronograma já apresentado) e ocupantes de cargos estratégicos na referida Pró-Reitoria. Ressalta-se que alguns entrevistados não possuem relação direta com o projeto UFBASIM, no entanto atuam de forma indireta como usuários-chave.

³ O tempo no projeto foi destacado em consonância com o cronograma macro de execução do Programa UFBASIM, conforme pode ser visto na figura 1.

Figura 5 - Triangulação de entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4. Técnica de tratamento de dados

Para o tratamento dos dados coletados, foi empregada a análise de conteúdo, por possibilitar explorar informações verbais das entrevistas e também as não verbais, registradas pelo pesquisador. Além de oportunizar o reconhecimento de características dos dados coletados em campo (BARDIN, 2011), a referida técnica se relaciona a processos qualitativos, portanto em consonância com o presente estudo, e tem como objetivo a redução de dados e o esforço de criação de sentidos e significados. Desse modo, buscou-se identificar consistências e significados centrais em um volume considerável de material qualitativo (PATTON, 2002). Procedeu-se à análise de conteúdo a partir das três fases destacadas por Bardin (2011):

- a) Pré-análise – organização inicial das informações contidas nos documentos da coleta de dados, que contribuiu com as etapas posteriores;
- b) Exploração do material – classificação das informações obtidas na fase anterior em categorias temáticas;
- c) Tratamento dos resultados – interpretação dos conteúdos oriundos das entrevistas, documentos e observação direta.

Em suma, houve o agrupamento em categorias de trechos oriundos das entrevistas, considerando-se palavras com sentidos semelhantes, além da mensuração da frequência de uso destas. Em seguida, procedeu-se à organização

dos elementos em ordem decrescente quanto à repetição, a fim de identificar sua importância, o que possibilitou ainda especificar títulos para as dimensões de análise (BARDIN, 2011).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quadro 3 – Categorias de análise

Categorias		
Iniciais	Intermediárias	Finais
1. Estrutura organizacional		
	1.1 Elaboração de políticas institucionais	1.1.1 Implantação de políticas
	1.2 Planejamento	1.2.1 Integração de planos
	1.3 Artefato tecnológico	1.3.1 Renovação de artefatos
	1.3.1 Uso da tecnologia	1.3.1.1 Integração de sistemas
		1.3.1.2 Desintegração de sistemas
	1.3.2 Limitações dos novos sistemas	1.3.2.1 Adequação técnica
2. Gestão de pessoas		
	2.1 Processos de trabalho	2.1.1 Dimensionamento da força de trabalho
		2.1.2 Falta de padronização do trabalho
		2.1.3 Ausência de práticas institucionais
		2.1.4 Monitoramento dos servidores
	2.2 Práticas laborais	2.2.1 Ausência de capacitação
	2.3 Competências organizacionais	
	2.3.1 Comportamentos	2.3.1.1 Falta de proatividade dos servidores
		2.3.1.2 Falta de autonomia
		2.3.1.3 Falta de comprometimento
		2.3.1.4 Resistência a mudanças
	2.3.2 Contribuição dos servidores	2.3.2.1 Relações interpessoais
		2.3.2.2 Foco em resultados individuais
3. Fluxos informacionais		

	3.1 Gestão da informação	
	3.1.1 Acesso à informação	3.1.1.1 Falta de conhecimento
		3.1.1.2 Falta de informações
	3.1.2 Compartilhamento de informações	3.1.2.1 Retenção de informações
		3.1.2.2 Centralização de informações
4. Cultura organizacional		
	4.1 Mudança de cultura	4.1.1 Transformação do ambiente organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Explorou-se os dados primários oriundos das entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de analisar a percepção dos TAEs quanto à integração dos fluxos informacionais, tendo como referência a implantação do projeto UFBASIM na PRODEP. Para isso, foram aplicadas as técnicas de análise qualitativa, principalmente a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), de modo a interpretar as principais convicções dos atores em relação às categorias, arroladas no quadro 3, bem como as causas das ocorrências.

No referido quadro, são apresentados os núcleos dos conteúdos evidenciados pelos atores, que deram origem a categorias de análise que serão destrinchadas a seguir, em paralelo com os dados obtidos através da observação direta em campo. Ademais, com base na frequência dos vocábulos destacados pelos respondentes, foi elaborada a ilustração 6. Para facilitar a compreensão dos conteúdos das entrevistas, as categorias de análise foram divididas em iniciais, intermediárias e finais.

informacionais. Destacou-se ainda um erro na criação da PRODEP, que devia se chamar Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, tendo em vista que Desenvolvimento de Pessoas é apenas uma parte das atribuições. Ademais, de acordo com quatro dos entrevistados, os problemas de infraestrutura podem interferir na autoestima dos colaboradores. Já para dois entrevistados, a estrutura vigente não interfere nos processos de trabalhos, porém um deles evidencia que a estrutura poderia ser otimizada através da organização de rotinas, fluxos e definição de competências.

Com base nas evidências coletadas em campo, em relação à categoria Estrutura Organizacional, constatou-se uma insatisfação de mais da metade dos colaboradores acerca da estrutura, o que constitui um indicador a ser desenvolvido pela PRODEP. Este fato vai ao encontro da abordagem na literatura de Carvalho e Vieira (2003) e Schoen, Van Pottelsberghe de La Potterie e Henkel (2014), que reconhecem a necessidade das organizações de ajustarem suas estruturas aos diferentes cenários.

A categoria inicial Estrutura organizacional, por sua vez, resultou em três categorias intermediárias: Elaboração de políticas institucionais, Planejamento e Artefato tecnológico – sendo que esta última se desdobrou em duas subcategorias, Uso da tecnologia e Limitações dos novos sistemas. Em relação à Elaboração de Políticas Institucionais, três dos entrevistados enfatizaram que inexistente na UFBA uma cultura organizacional de valorização da informação como ferramenta de gestão. Esse resultado se encontra dentro do esperado, já que, para Santos e Valentim (2014), as instituições enfrentam dificuldades quanto à elaboração de políticas destinadas ao compartilhamento de informações de modo a viabilizar a concepção de novos conhecimentos nas organizações. O dado diz respeito a menos da metade dos respondentes, um número esperado pelo pesquisador.

No que se refere à categoria intermediária Planejamento, dois dos entrevistados apontaram a falta de tempo para pensar/refletir sobre o trabalho a ser realizado. Este número foi abaixo do esperado, tendo em vista a importância do elemento planejamento no ambiente organizacional. De acordo com Blattmann e Rodrigues (2014), o planejamento é fundamental para um adequado gerenciamento da informação e maior participação dos colaboradores, devendo-se utilizar, inclusive, recursos da tecnologia da informação para tal realização. Para um dos entrevistados,

já existe um esforço da universidade em promover uma mudança do referido cenário, por meio da inserção de elementos no instrumento de planejamento de desenvolvimento institucional da UFBA.

Já em relação à categoria intermediária Artefato tecnológico, mais da metade dos respondentes destacou pontos positivos no que se refere à implementação de sistemas computacionais para gestão dos fluxos de informações, que possibilitará um ganho de produtividade, uma vez que as informações estarão disponíveis em uma única base dados. Salientou-se ainda que há atividades dos grupos que poderiam ser automatizadas e que, com isso, seria possível realocar servidores ociosos para outras áreas. De acordo com seis dos entrevistados, há uma desintegração dos diferentes sistemas da universidade, mas os mesmos acreditam que a partir da implantação do UFBASIM haverá uma mudança do cenário, já que esse conjunto de sistemas foi concebido para funcionar de forma integrada. Sendo que, para cinco entrevistados, haverá a necessidade de ajustes para adequação ao novo ambiente organizacional. Apenas para um servidor os sistemas anteriores ao UFBASIM já eram integrados, sendo identificada por este apenas uma limitação quanto à troca de informações, em função das tecnologias que eram utilizadas.

Ainda no que diz respeito à categoria intermediária Artefato tecnológico, notou-se um alinhamento parcial das respostas com a literatura. Como aponta Feenberg (2010), na conjuntura do capitalismo, os empregadores perseguem a produtividade, ainda que não se contemple as necessidades dos trabalhadores. Os dados coletados em campo revelam que os sistemas de informação possibilitarão o aumento da produtividade, no entanto os entrevistados não questionaram os interesses dos servidores. Com isso, infere-se que não há prejuízos ao processo operacional de trabalho.

A categoria intermediária Artefato tecnológico gerou ainda duas subcategorias, Uso da tecnologia e Limitações dos novos sistemas. No tocante à subcategoria Uso da tecnologia, as opiniões dos entrevistados divergem da teoria de Silva e Vitorino (2016), para os quais as pessoas devem ser o núcleo do gerenciamento informacional, e não os sistemas de informação (os recursos tecnológicos) como mencionado por cinco dos pesquisados. Estes depositaram no UFBASIM a responsabilidade de solucionar o problema da desintegração de informações na PRODEP.

Já no que se refere à subcategoria Limitações dos novos sistemas, os autores Carvalho e Vieira (2003), DiMaggio e Powell (1983) e Scott (1992) afirmam que, diante do receio de insucesso, as organizações podem optar por imitar outras que sejam bem-sucedidas, utilizando-se métodos e tecnologias já testados e validados. Esse entendimento converge com as opiniões de dois entrevistados (da minoria). Estes mencionaram que o conjunto de sistemas adquiridos junto a UFRN contemplam as atividades desenvolvidas na UFBA, visto que se trata de instituições com a mesma atividade-fim. Por outro lado, mais da metade dos respondentes se aproximam da teoria de Araújo, Inomata e Varvákis (2015), para os quais os modelos retratam realidades específicas que não contemplam as particularidades das instituições.

Em relação à categoria Gestão de Pessoas, foram evidenciados, sobretudo, pontos a desenvolver. Para quatro dos respondentes, a despeito da gradual mudança de atitudes dos servidores, ainda se observa comportamentos que interferem e implicam em lacunas como, por exemplo, a ausência de dimensionamento da força de trabalho, de padronização das atividades e de práticas institucionalizadas dos colaboradores nos processos de trabalho. Este fator, que foi ratificado por meio da observação direta em campo, pode ocasionar dificuldades para a formação de substitutos nos grupos de trabalho.

Foi verificada, por meio da observação direta, uma centralização de informações realizada de forma inconsciente por parte de alguns colaboradores, repercutindo negativamente no desenvolvimento das atividades, gerando atrasos na execução das atividades e permitindo ainda que cada colaborador trabalhe de uma forma diferente, sem padronização. Neste contexto, o colaborador pode transmitir informações desatualizadas, e prejudicar ou beneficiar um determinado grupo de servidores. Ademais, menos da metade dos entrevistados destacou que, diante das transformações de órgãos e setores da PRODEP, houve a transferência indiscriminada de atribuições, o que comprometeu o desenvolvimento de práticas laborais e, por conseguinte, os processos de trabalho.

Quatro dos entrevistados ressaltaram que a cultura organizacional vigente na UFBA pode transmitir a sensação de monitoramento das ações no ambiente laboral. Determinados servidores não impõem transparência às suas ações por receio de perderem a relevância e, com isso, sentem-se vigiados, o que pode interferir em

práticas e comportamentos. Diferentemente do apontado por Feenberg (2010), que argumenta em relação à necessidade de controle dos processos organizacionais, os pesquisados relataram que há técnicos que se sentem ameaçados pelo controle/monitoramento de suas práticas de trabalho. Já dois dos respondentes se aproximaram do conceito de Feenberg (2010), ao destacarem a importância do monitoramento dos servidores, partindo do pressuposto que os sistemas têm como objetivo o compartilhamento de informações, ou seja, a transparência do processo de trabalho. Assim, como apontou o entrevistado 3,

O servidor que está no processo de trabalho, não vai poder, por exemplo, receber um processo, e dizer que quando eu tiver tempo eu olho. Porque vai haver alguém controlando há quanto tempo o processo está na sua mão (ENTREVISTADO 3).

Segundo o entrevistado 1, até mesmo “o gestor precisa acessar o sistema e dizer o porquê do veto da participação de um servidor em um determinado treinamento. Ele deve escrever uma justificativa que fica visível para o servidor”.

Além disso, um entrevistado afirmou que não existe monitoramento na universidade. Neste sentido, é confirmado o pressuposto de que a utilização de artefatos tecnológicos na gestão dos fluxos de informação pode suscitar a sensação de monitoramento no ambiente de trabalho e, por conseguinte, influenciar comportamentos e práticas laborais dos TAEs. Trata-se de um resultado esperado pelo pesquisador; no entanto, há um distanciamento das opiniões em relação à literatura consultada, o que se justifica por se tratar do estudo em uma instituição pública centenária e na qual há valores arraigados.

Com o procedimento de observação direta, percebeu-se uma mudança de comportamentos, sobretudo dos novos servidores, a respeito do manejo da informação, existindo uma preocupação quanto à publicidade dos atos administrativos. Por outro lado, ainda há técnicos, em geral veteranos, que trabalham de modo mais reservado por receio do monitoramento de suas ações, o que reflete no fluxo de informações.

Menos da metade dos respondentes mencionou dificuldades dos servidores em lidar com novas práticas laborais, devido à inexistência de um programa de capacitação e também à questão de manutenção de padrões de trabalho do setor

público, o que converge com a literatura de Bem, Delfino e Prado (2013), e Carvalho, Goulart e Vieira (2004), que ratificam a predominância de métodos arraigados dos servidores e a imposição de valores no ambiente organizacional, sem julgamentos morais e racionais. Trata-se de um resultado positivo, já que poucos mencionaram dificuldades em relação a novas práticas de trabalho.

Quatro dos entrevistados afirmaram que as competências setoriais não estão bem definidas, e conseqüentemente o trabalho é dirigido ao atendimento de demandas imediatas, fenômeno do tipo “apagar incêndio”, e em resposta a cobranças de órgãos de controle internos e externos. Destarte, aqueles que detêm conhecimentos sobre processos, fluxos, legislação e sistemas, em geral, têm maior capacidade de influenciarem nas decisões. Este fato vai ao encontro da teoria de Dosi e Egidi (1991), para os quais há decisões que são tomadas diante de situações de incertezas – decorrentes da insuficiência de informações –, sendo necessária a representação em modelos para análise e solução de problemas. Ressalta-se que o resultado foi dentro do esperado, haja vista a rotina de trabalho evidenciada pelo procedimento de observação em campo.

Mais da metade dos entrevistados relatou a existência da falta de proatividade de parte dos servidores que, em geral, limitam-se aos seus padrões hierárquicos, o que dificulta a implantação de novas técnicas de gestão. Isto pode ser demonstrado pelo exemplo dado pelo entrevistado 5, que cita a seguinte fala: “ah, isso é o pessoal da informática que vai resolver”. Nesta situação, a despeito do conhecimento do servidor, este não sugere possíveis encaminhamentos às demandas. Este fato foi corroborado pela observação direta, na qual constatou-se, em alguns momentos, a acomodação das equipes em relação à organização dos processos de trabalho, através da consolidação de domínios pessoais de práticas e procedimentos. Este era um resultado esperado, confirmando o pressuposto de que a cultura organizacional tem efeitos no compartilhamento de informações por parte dos TAEs e, por conseguinte, nos fluxos informacionais.

Como já era esperado, em função de características da UFBA que serão descritas mais a frente, a maior parte dos participantes relatou a ausência de autonomia da PRODEP acerca do desenvolvimento de soluções tecnológicas próprias, dado que não há um maior investimento em pessoal especializado nem em

infraestrutura. Neste âmbito, a Pró-Reitoria fica sujeita à Superintendência de Tecnologia da Informação, que se encontra sobrecarregada por atender a demandas de toda a universidade. Outrossim, ressaltou-se a falta de autonomia em relação aos sistemas adquiridos junto à UFRN, o que tem dificultado a adequação às particularidades da UFBA, já que não se dispõe do código-fonte dos referidos sistemas. De acordo com os entrevistados, a UFBA se diferencia da UFRN e de outras IFES por possuir uma estrutura mais antiga e um quadro de servidores veteranos. Os mesmos acrescentaram ainda que, enquanto a UFBA foi criada em função da reunião de diferentes unidades acadêmicas, as instituições mais jovens foram concebidas com uma estrutura planejada desde sua fundação. Essa informação foi confirmada em campo, através da observação direta, sendo verificada a falta de autonomia para adequação dos sistemas à nova realidade, tendo em vista que há setores e rotinas diferentes na UFBA.

Mais da metade dos entrevistados citou a falta de comprometimento de determinados servidores para consecução dos objetivos da PRODEP. Segundo o entrevistado 2, “hoje se espera muito, percebe-se que existe uma espera do servidor de que lhe seja atribuído alguma função ou atividade”. Já para o entrevistado 4, “se não houver o acompanhamento devido, lá na frente você vai ter uma atividade mal executada ou não executada exatamente como se deveria”. Silva e Vitorino (2016) indicam uma solução para esta questão ao apontar que é necessária a compreensão dos gestores em relação à influência que exercem acerca da gestão da informação, podendo estimular a mudança de comportamentos da equipe e contribuir com a motivação do grupo. No procedimento de observação, constatou-se a necessidade de um acompanhamento por parte dos gestores para que as atividades sejam desenvolvidas, o que converge com a literatura. Trata-se de um resultado inesperado se tomarmos como base as avaliações de desempenho dos servidores, que mostraram o contrário.

Diante do primeiro objetivo específico da pesquisa – discutir a relação dos Técnicos-Administrativos em suas atividades diárias com o uso da tecnologia na gestão dos fluxos de informação através do UFBASIM –, já era esperado que os servidores demonstrariam uma resistência a mudanças. Esta hipótese foi confirmada por cinco dos entrevistados, para os quais parte dos colaboradores ainda apresenta

resistências de ordem cultural quanto à utilização de novas tecnologias, o que ocorre sobretudo por parte dos servidores mais antigos. Destacou-se que parte dos técnicos, por trabalharem há muito tempo com um determinado padrão, não consegue perceber a possibilidade de otimização das rotinas de trabalho a partir da implantação de novos procedimentos e métodos. Este dado se aproxima da teoria de Feenberg (2010) e Phahlane e Kekwaletswe (2014), para os quais a resistência ocorre por conta da ausência de participação dos colaboradores no processo, o que causa efeitos indesejáveis naqueles não participantes.

Constatou-se, em campo, que a ocorrência deste cenário se deve ao fato de a informatização destinar-se à mudança de processos de modo geral, o que não necessariamente contempla os anseios particulares dos indivíduos. No entanto, para uma pequena parcela dos respondentes, a resistência a mudanças tem diminuído, já que atualmente as pessoas possuem uma consciência da importância da aplicação das novas ferramentas tecnológicas aos processos de trabalho. Isto ocorre porque os servidores têm tido contato com dispositivos como *smartphones* e *tablets*, o que leva à percepção de ganho de produtividade. No entanto, há a necessidade do interesse em utilizar as tecnologias, já que ainda existem servidores que preferem trabalhar com materiais impressos.

Para quatro dos entrevistados, pode haver uma maior contribuição dos servidores no que diz respeito ao projeto UFBASIM. Os mesmos destacaram que os sistemas têm sido pouco explorados (manuseados) pelos usuários (servidores). Essa informação se aproxima do conceito de Scott (2013), para o qual, apesar da tendência de as instituições buscarem a estabilidade dos seus processos, elas estão sujeitas a mudanças gradativas, estimuladas através de sistemas simbólicos oriundos da cultura organizacional. Além disso, os entrevistados relataram que há restrições acerca da disponibilidade das chefias dos grupos (antigos núcleos) da PRODEP, em face de limitações do quadro de pessoal, de demandas internas e ainda em decorrência de afastamentos e férias dos servidores, o que pode ser uma justificativa para uma menor participação dos colaboradores no UFBASIM. Por conta do quadro enxuto de servidores, este era um resultado esperado, e que foi constatado no processo de observação em campo.

Mais da metade dos respondentes registrou a necessidade de desenvolvimento das relações interpessoais e intersetoriais. Para tanto, deve-se estimular o intercâmbio de informações e conhecimentos, seja por meio de discussões periódicas ou até mesmo através de experiências adquiridas junto a outros setores. Essas opiniões convergem com o exposto por Fialho, Pepulim e Varvákis (2017), para os quais a cultura organizacional deve voltar-se ao compartilhamento de informações entre as pessoas, com a finalidade de criar valores institucionais, tornando o referido processo algo natural. Este era também um resultado esperado, confirmando o pressuposto de que a cultura organizacional tem efeitos no compartilhamento de informações por parte dos TAEs e, por conseguinte, nos fluxos informacionais.

Dois dos pesquisados mencionaram que há técnicos que trabalham sozinhos, em face da carência no quadro de servidores atrelada à ausência de uma política de redimensionamento. Esses colaboradores possuem uma rotina de trabalho definida e, com isso, tendem a perseguir resultados individuais, não aceitando mudanças no processo, o que compromete o fluxo de informações. Esses relatos se aproximam da literatura de Nassif e Ventura (2016), que abordam a informação como fonte de poder, o que, por conseguinte, repercute no comportamento acerca do manejo das informações.

Assim, para asseverarem a manutenção do *status quo*, os servidores podem reter ou até mesmo optar pelo compartilhamento seletivo de informações. Em consequência disso, de acordo com o relato do entrevistado 1, “quando um servidor tira férias ou fica doente, ele prejudica o andamento do trabalho, porque uma só pessoa detém a informação”. Atestou-se, em campo, que diante de afastamentos de colaboradores, há o acúmulo de trabalho, e em certas ocasiões, diante de uma demanda da comunidade acadêmica, orienta-se o indivíduo a retornar em momento posterior. Menos da metade dos entrevistados apontou para este fato, neste caso um resultado diferente do esperado e também do que foi registrado através da observação direta, que mostrou o contrário.

Em relação à categoria Fluxos Informacionais, houve o predomínio de pontos a serem desenvolvidos. Os colaboradores mantêm-se reservados em seus setores, e desse modo, quando os processos administrativos são encaminhados a outros grupos, não há um acompanhamento próximo, o que gera uma desinformação. Neste

caso, percebe-se um distanciamento da teoria de Calazans (2012) e Lima, Oliveira e Oliveira (2016), que destacam a importância da informação como recurso no ambiente organizacional, sendo a gestão desse necessária para a consecução de objetivos com menor risco e tempo. O fato foi corroborado por meio do exemplo citado pelo entrevistado 4 acerca da folha de pagamento: “se eu não sei quando um processo é inserido em folha, não tenho onde verificar essa informação”. O resultado foi de acordo com o esperado, considerando a questão norteadora que se refere à percepção da integração dos fluxos de informação pelos TAEs a partir da implantação do projeto UFBASIM na PRODEP.

Cinco dos entrevistados destacaram pontos negativos quanto à GI, sobretudo em relação à organização e à localização de informações. Ressaltou-se que, diante de processos de longa duração, em certos momentos, não se sabe onde encontrar determinadas informações, uma vez que estas se encontram centralizadas ainda em pessoas, e não em setores. Segundo o entrevistado 7, isso ocorre porque “as soluções desenvolvidas foram sempre individualizadas para os setores, sem levar em conta a importância da GI como ferramenta de gestão para a universidade como um todo”.

Estes resultados forneceram subsídios para o alcance do segundo objetivo específico – examinar os efeitos da utilização do UFBASIM na GI na PRODEP. Percebeu-se uma aproximação com a pesquisa de Santos e Valentim (2014), que mencionam a dificuldade das instituições quanto à elaboração de políticas para o compartilhamento de informações. Para estes autores, é necessária a estruturação das informações no ambiente organizacional, com o objetivo de viabilizar a formação de novos conhecimentos. De acordo com Blattmann e Rodrigues (2014), o problema poderia ser sanado com auxílio da Tecnologia da Informação e Comunicação, pois através desta haveria uma maior participação dos colaboradores nas etapas de planejamento e avaliação da informação produzida, contribuindo assim com a GI.

Por outro lado, foram evidenciados pelos entrevistados pontos positivos relacionados à GI, como, por exemplo, o cuidado com o manejo das informações, associado a uma política de transparência das mesmas em face do advento da lei de acesso à informação, e também, por consequência, um maior controle destas informações. Para o entrevistado 3, essa responsabilidade relativa à GI tem ainda relação com o uso de sistemas de informação integrados, pois “é evidente que vai ser

preciso um maior cuidado com a informação, porque qualquer coisa que se faz em um sistema integrado, gera um rebatimento no todo, o que leva a uma crítica muito maior”. Ressalta-se que as opiniões estão de acordo com o esperado, já que se partiu do pressuposto que o projeto UFBASIM contribuirá para a GI na PRODEP e, conseqüentemente, para uma mudança do referido cenário.

Apenas dois entrevistados apontaram melhorias em relação ao acesso a informações, o que se deve à implantação dos sistemas do UFBASIM, por viabilizar a uniformização dos processos administrativos e ainda a uma mudança cultural quanto ao compartilhamento de informações com os públicos internos e externos. Este fato foi confirmado pelo procedimento de observação em campo, já que houve uma facilitação do acesso a informações, repercutindo no intercâmbio dos servidores. Em contrapartida, quatro sublinharam que, a despeito das transformações que têm sido promovidas, a UFBA continua sendo uma instituição fechada em relação aos seus dados, haja vista a existência de uma cultura de centralização de informações para manutenção do poder. Este dado é ratificado por Lima, Oliveira e Oliveira (2016), para os quais as instituições possuem a tendência de buscarem a preservação do cenário vigente, o que compromete a adoção de inovações no ambiente organizacional.

Ademais, há uma aproximação da maioria das respostas com a literatura de Nassif e Ventura (2016), que ressaltam a percepção da informação como sinônimo de poder, comprometendo o emprego de novos métodos de trabalho, uma vez que existe um receio dos colaboradores em relação à subtração dos seus prestígios na organização. No mesmo sentido, Hall e Taylor (1996) afirmam que os colaboradores tendem a agir de maneira utilitarista, isto é, visando ao atendimento dos próprios interesses. Destarte, trata-se de resultado esperado, uma vez que houve a confirmação do pressuposto de que a cultura organizacional tem efeitos no compartilhamento de informações por parte dos TAES e, por conseguinte, nos fluxos informacionais.

Quatro dos entrevistados evidenciaram que, em determinadas ocasiões, há a transferência de atribuições sem uma devida preparação ou capacitação, o que acarreta na falta de informações e conhecimentos para realização das atividades. Este fato foi reiterado pelo entrevistado 7, ao afirmar que

Quando se passa um processo de um núcleo para outro, todas as informações relativas àquele processo devem ser repassadas para o núcleo que está recebendo o trabalho, mas nem sempre isso acontece, o que compromete o processo (ENTREVISTADO 7).

Salientou-se que há situações em que, em face da inexistência de uma entrada única de dados e informações, ocorrem divergências e inconsistências, interferindo no fluxo informacional, o que se espera solucionar com a implantação do UFBASIM. Os relatos dos entrevistados se aproximam da teoria de Adam, Boateng e Effah (2017), pois, para estes, quando há a designação de um terceiro para atuar em nome do principal e inexistente uma clareza sobre o processo, pode haver inconformidades em relação ao resultado esperado. Esse fato foi confirmado pelo processo de observação direta, sendo percebido que, quando há a transferência de atribuições, os servidores que se tornam responsáveis pelas atividades não dispõem de orientação detalhada do processo. Já era esperado que a maioria destacaria esses pontos a serem desenvolvidos, tendo em vista o terceiro objetivo específico da pesquisa – verificar de que forma o UFBASIM pode contribuir com as relações interpessoais dos Técnicos-Administrativos na PRODEP.

Cinco dos entrevistados mencionaram que a cultura organizacional vigente reflete no compartilhamento de informações. Foi evidenciada a existência de processos de trabalho personalíssimos, isto é, de responsabilidade única de determinados servidores, o que compromete as práticas laborais coletivas na instituição, provoca a retenção de informações e, conseqüentemente, influencia os fluxos informacionais. Com isso, há um alinhamento em relação à literatura de Hall e Taylor (1996), para os quais, na arena política, os sujeitos tendem a se comportar de modo utilitarista, com o intuito de fortalecerem seus interesses pessoais, o que reflete nos fluxos informacionais. Este era um resultado esperado, pois confirmou o pressuposto de que a cultura organizacional tem efeitos no compartilhamento de informações por parte dos TAEs e, por conseguinte, nos fluxos informacionais.

Quatro dos entrevistados destacaram a existência de centralização de informações por parte de alguns servidores por receio de comprometerem o andamento dos processos ou, até mesmo, por questões individuais, fato que ocasiona perda de prazos e atrasos. No entanto, para dois destes, as gestões têm se tornado mais abertas a delegações e descentralizações. As opiniões dialogam com a teoria

de Bem, Delfino e Prado (2013), para os quais o compartilhamento de informações requer motivação e interesse, ou seja, é necessário que exista uma relação de confiança entre os sujeitos envolvidos, sem a qual não há a produção do conhecimento coletivo na instituição. Trata-se de resultado em grau acima do esperado, tendo em vista a observação de uma mudança gradual de comportamentos em campo.

Em relação à categoria Cultura Organizacional, mais da metade dos entrevistados enfatizou que a UFBA possui uma cultura que dificulta mudanças em processos de trabalho, a concepção de métodos padronizados e o compartilhamento de informações. Isto ocorre em função da autonomia didático-científica e administrativa da qual as universidades federais gozam, a qual permite a coexistência de diferentes subculturas nas unidades acadêmicas e administrativas, o que por sua vez repercute na gestão dos fluxos informacionais. Esses relatos convergem com o exposto por Schein (2009), que aponta que podem haver diferentes subculturas nas organizações, isto é, valores e ideologias distintos por parte dos grupos que as compõem, e isto pode implicar em tensões entre as subculturas e ainda refletir na cultura corporativa global.

Por fim, de acordo com os entrevistados, a UFBA difere-se da UFRN, por ser uma instituição mais antiga, com uma estrutura maior e um quadro de servidores com mais tempo de serviço, o que pode interferir no processo de implantação do projeto UFBASIM. Em virtude da confirmação do pressuposto de pesquisa de que a cultura organizacional tem efeitos no compartilhamento de informações por parte dos TAEs e, por conseguinte, nos fluxos informacionais, trata-se também de um resultado já esperado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso único realizado na Universidade Federal da Bahia, configurando-se como uma pesquisa empírica, exploratória e de natureza qualitativa. Neste sentido, não houve a intenção de generalizar os resultados expostos, tendo em vista a existência de dados e informação ainda não constantes na literatura. Ressalta-se que a gestão da informação foi analisada por meio de uma perspectiva híbrida, considerando estrutura, pessoas e processos da organização. Para isso, considerou-se dados e informações de janeiro de 2016 a junho de 2018.

A pesquisa teve como objetivo principal investigar como a integração dos fluxos de informação é percebida pelos servidores Técnicos-Administrativos (TAEs) a partir da implantação do projeto UFBASIM na Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP), o que se observou por meio da contextualização dos temas cultura organizacional, institucionalização, compartilhamento de informações e gestão da informação.

No tocante à questão norteadora, percebeu-se que, em face da cultura organizacional vigente na universidade, os TAEs ainda apresentam resistências a mudanças quanto à utilização de artefatos tecnológicos, bem como à alteração de suas rotinas de trabalho. Os servidores relatam que se sentem inseguros a respeito da utilização dos novos sistemas, tendo em vista a ausência de treinamentos práticos de como manuseá-los. Além disso, não possuem a dimensão da importância do projeto UFBASIM a médio e longo prazos no que diz respeito à integração dos processos de trabalho, à maior transparência das informações e à autonomia dos servidores quanto ao manejo da informação, uma vez que estes poderão administrar seus interesses funcionais, como por exemplo cadastrar os próprios processos administrativos para pleitearem direitos e vantagens, o que antes não era permitido, e acompanhar seu desenvolvimento na carreira.

A pesquisa orientou-se pelos seguintes pressupostos: 1. A cultura organizacional tem efeitos no compartilhamento de informações por parte dos TAEs e, por conseguinte, nos fluxos informacionais; 2. A utilização de artefato tecnológico na gestão dos fluxos de informação pode suscitar a sensação de monitoramento no

ambiente de trabalho e, conseqüentemente, influenciar comportamentos e práticas laborais dos TAEs.

Observou-se que há TAEs que centralizam informações ou as compartilham de modo seletivo, para não perderem a relevância (*status*) no ambiente organizacional, o que se deve à cultura existente. Percebeu-se, também, uma resistência ao trabalho digital, dando-se preferência a materiais impressos que tornam mais propensa a perda dos registros das atividades. Alguns TAEs limitam-se a exercer as atribuições impostas em função do cargo, ou seja, não se valem de informações e conhecimentos aos quais têm acesso. Concluiu-se, ainda, que, para além da cultura organizacional identificada, existem subculturas nos distintos órgãos da UFBA, o que ocasiona a falta de um padrão na execução das tarefas. Este cenário é passível de mudança a partir da utilização dos novos sistemas, dado que estes podem possibilitar a uniformização dos processos administrativos. Diante disso, confirmou-se o primeiro pressuposto.

Outro ponto crítico atrelado à cultura organizacional é que, em face de maior transparência dos processos de trabalho, os sistemas do UFBASIM podem causar uma sensação de monitoramento e, conseqüentemente, modificar comportamentos dos servidores, já que estes receiam o controle de suas ações, repercutindo nos fluxos informacionais, o que leva à confirmação do segundo pressuposto.

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar como a integração dos fluxos de informação é percebida pelos Técnicos-Administrativos a partir da implantação do UFBASIM na PRODEP. Para tanto, os esforços foram direcionados a três objetivos específicos. O primeiro, que era discutir a relação dos Técnicos-Administrativos em suas atividades diárias com o uso da tecnologia na gestão dos fluxos de informação através do UFBASIM, foi alcançado. Verificou-se que alguns TAEs com mais tempo na instituição demonstram resistência à utilização da tecnologia, não compreendendo a possibilidade de otimização do trabalho, o que ocorre por estes não participarem dos processos vinculados à implantação dos novos sistemas, o que por sua vez ocasiona a não concordância com as mudanças em suas rotinas diárias de trabalho.

Já o segundo objetivo específico, examinar os efeitos da utilização do UFBASIM na gestão da informação na PRODEP, foi atingido através do procedimento de observação direta e realização das entrevistas. Observou-se que o projeto

UFBASIM possibilitará uma maior disponibilidade de informações (transparência), o que contribuirá com o compartilhamento destas e, por conseguinte, com a preservação da memória institucional. Poderá ainda reduzir problemas relacionados à descontinuidade administrativa existente no serviço público, isto é, de mudanças no quadro de gestores, bem como questões atreladas à reestruturação dos órgãos, como por exemplo a mudança de nomes, e a movimentação de servidores que comprometem o acompanhamento da tramitação de processos de longa duração.

Por fim, constatou-se a existência de diferentes sistemas desintegrados, ou seja, ainda não há uma entrada única de dados e informações, o que cria divergências e inconsistências de informações, e compromete o fluxo informacional. Contudo, com o UFBASIM, haverá uma entrada única de dados e, diante da transferência de atribuições, poderá ser elaborado e disponibilizado um roteiro das atividades nos sistemas para que o novo responsável tenha subsídios para conseguir dar continuidade ao processo. Com isso, alcançou-se o terceiro objetivo específico.

Constatou-se, por meio do portal de periódicos da CAPES, a inexistência de estudos que apresentem a percepção dos Técnicos-Administrativos de uma universidade federal no tocante à cultura organizacional, e em relação à utilização de artefatos tecnológicos em instituições federais de ensino, o que caracteriza uma lacuna de conhecimento. Acredita-se que este seja o diferencial do presente trabalho, que contribuiu para a compreensão da subjetividade que ocorre nesses contextos no serviço público.

Convém ressaltar que houve limitações que impediram o aprofundamento desta pesquisa, a saber: o fato de o UFBASIM ainda estar em fase de implantação; as dificuldades de acesso a documentos e a pessoas relacionados ao projeto; e a recusa da participação na entrevista por parte de atores-chave.

Haja vista a impossibilidade de um trabalho de pesquisa se esgotar em si mesmo, percebeu-se a necessidade da realização de novos estudos que tenham como objetivo:

- a) Investigar o motivo de não haver uma maior participação dos TAEs na elaboração do plano de desenvolvimento institucional e no plano diretor de tecnologia da informação;

- b) Analisar a possibilidade de adoção de um repositório institucional para o compartilhamento de informações relacionadas às rotinas diárias dos servidores;
- c) Relacionar aprendizagem organizacional a fluxos informacionais nas IFES.

Os resultados obtidos fazem sentido para o contexto da realidade específica apresentada. Neste sentido, percebeu-se também como uma limitação o modelo de estudo de caso, que não permite extrair conclusões que possam ser generalizadas para toda a população. Como sugestão, indica-se a realização de diferentes análises, que utilizem modelos e abordagens teóricas distintas a fim de superar as limitações desta pesquisa.

Quanto às implicações acadêmicas, esta pesquisa relaciona-se com um modelo teórico de forma simplificada. Há várias nuances e influências no âmbito do comportamento organizacional que devem ser aprofundadas em estudos futuros.

A pesquisa pode ainda contribuir para que os gestores, tanto do ambiente administrativo quanto do acadêmico, reflitam acerca da implantação de sistemas de informação na universidade, promovendo uma maior participação dos TAEs, que são os conhecedores das rotinas diárias e podem contribuir com informações para adequação do projeto à realidade, o que tornará o processo mais confiável e eficiente.

REFERÊNCIAS

ADAM, Ibrahim Osman; BOATENG, Richard; EFFAH, John. Virtualisation of an administrative work environment in higher education. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 30, n. 5, p. 723–747, 11 set. 2017. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JEIM-06-2016-0119>>. Acesso em: 3 fev. 2018.

ALVES, Augusto; DUARTE, Emeide Nobrega. A relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. **TransInformação**, v. 27, n. 1, p. 37–46, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v27n1/0103-3786-tinf-27-01-00037.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. O uso de sistemas de informação e seus reflexos na cultura organizacional e no compartilhamento de informações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.1, n.1, p. 74-91, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/9938/5620>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira; INOMATA, Danielly Oliveira; VARVÁKIS, Gregório. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 203, 21 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEM, Roberta Moraes; DELFINO, Nelson; PRADO, Maria Lourde. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, n. 2, p. 123–135, 2013. Disponível em: <<https://doaj.org/article/39c2bb34f5b9460c98beecac99d8f038>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

BLATTMANN, Ursula; RODRIGUES, Charles. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 3, p. 4–29, set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000300002&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 22 jan. 2018.

BUBEL, Dagmara; CICHÓN, Seweryn. Role of information in the process of effective management of the university. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 21, n. 1, 2017. Disponível em: <<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJIL.2017.080756>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

BYTHEWAY, Andy; VENTER, Isabella M. Strategies for information management in education: Some international experience. **SA Journal of Information Management**,

v. 16, n. 1, p. 1–11, 2014. Disponível em: <<http://sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/view/596>>. Acesso em: 14 set. 2018.

CAI, Yuzhuo; PINHEIRO, Rómulo; ZHANG, Han. Institutionalization of technology transfer organizations in Chinese universities. **European Journal of Higher Education**, v. 5, n. 3, p. 297–315, 2015. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21568235.2015.1044548>>. Acesso em: 18 set. 2018.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, v. 18, n. 1, p. 63–70, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/683>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação**. In: CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife, PE: EDUFEPE, 2003. Cap. 1, p. 23-40.

CARVALHO, Cristina Amélia; GOULART, Sueli; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional**. In: ENANPAD, 28. Curitiba, 2004. Anais. Curitiba: Anpad, 2004.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo, SP: SENAC São Paulo, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 2. ed. São Paulo, SP: Futura, 2000.

_____. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen; SOUSA, Edivanio Duarte de. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4039/5598>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W.W. **Introduction**. W. W. Powell and P. J. DiMaggio, eds. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago, 1991a, p. 1–40.

_____. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, Chicago, 1991b, p. 63-82.

DOSI, Giovanni; EGIDI, Massimo. Substantive and Procedural Uncertainty: An Exploration of Economic Behaviors in Changing Environments. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 1, n. 2, p. 145–168, 1991. Disponível em: <<https://econpapers.repec.org/RePEc:spr:joevec:v:1:y:1991:i:2:p:145-68>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

FEENBERG, Andrew. Teoria Crítica da Tecnologia: um panorama. **A teoria crítica de Andrew Feenberg: racionalização**, SFU, 2010. Disponível em: <http://www.sfu.ca/~andrewf/feenberg_luci.htm>. Acesso em: 06 jun. 2018.

FIALHO, Francisco Pereira; PEPULIM, Maria Horn; VARVÁKIS, Gregório. Barreiras culturais à efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade**, v. 27, n. 3, 2017. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1983992063/?pq-origsite=primo>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

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

HALL, Peter A e TAYLOR, Rosemary C R. Political Science and the Three New Institutionalisms. **Political Studies**, v. 44, n. 5, p. 936–957, 1996. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>>. Acesso em: 20 jan. 2017

KLERING, Luis Roque. **Comportamento administrativo de organizações**. Porto Alegre, RS: BOOKESS, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

LIMA, Juvêncio de; OLIVEIRA, Ronielton; OLIVEIRA, Roniton. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1808354401/?pq-origsite=primo>>. Acesso em: 07 fev. 2017.

LONGSTRETH, Frank; STEINMO, Sven; THELEN, Kathleen. **Structuring politics: historical institutionalism in comparative analysis**. Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

MCGEE, James V; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1994.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myths and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017. Disponível em: <<http://rpq.revista.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82/59%0Ahttp://rpq.revista.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

NASSIF, Mônica; VENTURA, Rita. Poder e compartilhamento da informação: relações e implicações na arena política organizacional. **Em Questão**, v. 22, n. 2, p. 9–35, 2016. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1813879023/?pq-origsite=primo>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, N. **Criação e conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, D. C. **Institutions, organizations and market competition**. St. Louis: Washington University, 1996. Disponível em: <<http://econwpa.wustl.edu/eps/eh/papers/9612/9612005.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. London: Sage, 2002. 598p. Acesso em 16 abr. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Masoumeh_Bahman/post/What_Is_Qualitative_Research/attachment/59d6277279197b8077985b9d/AS%3A325803062644739%401454688912157/download/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf. Acesso em: 16 abr. 2018.

PERES, Paulo Sérgio. Comportamento ou instituições? A evolução histórica do neoinstitucionalismo da ciência política. **Rev. bras. Ciências Sociais**, São Paulo, v. 23, nº. 68, out. 2008.

PHAHLANE, Mampilo M.; KEKWALETWE, Raymond M. Management Information Systems use in Higher Education Environments. **Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference**, p. 1–6, 2014. Disponível em: <<http://saisconferencemgmt.org/proceedings/2014/PhahlaneKekwaletswe.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2018.

PRADO, Edmir P. V.; SOUZA, Cesar Alexandre de. **Fundamentos de sistemas de informação**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2014.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 19–33, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17897>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **MIT Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984. Disponível em: <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOEN, Anja; VAN POTTELSBERGHE DE LA POTTERIE, Bruno; HENKEL, Joachim. Governance typology of universities' technology transfer processes. **The Journal of Technology Transfer**, v. 39, n. 3, p. 435–453, 2014. Disponível em: <<https://econpapers.repec.org/RePEc:kap:jtech:v:39:y:2014:i:3:p:435-453>>. Acesso em: 04 out. 2018.

SCOTT, W.R. “**The Organization of Environments: Network, Cultural and Historical Elements**” in: MEYER, J. W. MEYER; SCOTT, W. R. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage Publications. 1992.

_____. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3 ed. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SILVA, Elizabeth Coelho Rosa e; VITORINO, Elizete. A Gestão da Informação sob a abordagem da Ecologia: possibilidades à competência em informação. **Em Questão**, v. 22, n. 1, p. 242–266, 2016. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1789287106/?pq-origsite=primo>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: Estudos Dos Processos Decisórios Nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SOUZA, Juliete Susann Ferreira de; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli**, v. 18, n. 38, p. 87-106, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/115260>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. G. **The institutionalization of institutional theory**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, 1999. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/fea2/a422be0c4dc9f9b478324e8f41847c8a3cc8.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

VALADARES, Carlos Murilo da Silva. APRENDIZAGEM SOBRE ARTEFATOS TECNOLÓGICOS. 236 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/FAEC-858JZB/tese__carlos_murilo.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 nov. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUTIE, Jan et al. Institutionalization of international university research ventures. **Research Policy**, v. 46, n. 9, p. 1692–1705, 2017. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733317301403>>. Acesso em: 18 set. 2018.

ZILLI, J C et al. A Gestão do Conhecimento na Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC: Os Desafios para a Explicitação do Conhecimento. In: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU: A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. **Anais**. Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282186554_A_GESTAO_DO_CONHECIMENTO_NA_UNIVERSIDADE_DO_EXTREMO_SUL_CATARINENSE_-_UNESC_OS_DESAFIOS_PARA_A_EXPLICITACAO_DO_CONHECIMENTO>. Acesso em: 29 jan. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

Problema	Objetivos	Categorias	Questões	Autores
Como a integração dos fluxos de informação é percebida pelos Técnicos-Administrativos a partir da implantação do UFBASIM na PRODEP?	Discutir a relação dos Técnicos-Administrativos em suas atividades diárias com o uso da tecnologia na gestão dos fluxos de informação através do UFBASIM	Gestão da informação	Manutenção do status quo em detrimento das inovações; Barreiras quanto à partilha de informações	Adam, Boateng, Effah (2017); Lima, Oliveira e Oliveira (2016); Feenberg (2010); Nassif e Ventura (2016); Phahlane e Kekwaletswe (2014)
	Examinar os efeitos da utilização do UFBASIM na gestão da informação na PRODEP	Institucionalização	A tecnologia como transformadora da gestão da informação, e não como uma solução isolada	Araújo, Inomata e Varvákis. (2015); Blattmann e Rodrigues (2014); Bytheway e Venter (2014); Cai, Pinheiro e Zhang (2015); Carvalho e Vieira (2003); DiMaggio e Powell (1983); Meyer e Rowan (1977); Santos e Valentim (2014); Scott (1992); Selznick (1972); Tolbert e Zucker (1983)
	Verificar de que forma o UFBASIM pode contribuir com as relações interpessoais dos Técnicos-Administrativos na PRODEP	Cultura organizacional	Comportamentos que podem influenciar o desenvolvimento das atividades	Silva e Vitorino (2016); Feenberg (2010); Fialho, Pepulin e Varvákis (2017); Hall e Taylor (1996); Nassif e Ventura (2016); Schein (2009); Scott (2013)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. A estrutura da PRODEP é adequada? Como ela poderia ser otimizada?
2. Qual sua opinião acerca da gestão da informação na Pró-Reitoria?
3. As opiniões e/ou percepções dos TAES têm o poder de influenciar os processos administrativos?
4. Quais os papéis e funções dos TAES da PRODEP? Como eles foram delimitados?
5. Em relação aos TAES da PRODEP, como a cultura organizacional repercute no compartilhamento de informações e, conseqüentemente, no desenvolvimento das atividades?
6. Você considera que existe resistência dos TAES quanto à utilização de artefatos tecnológicos para a gestão dos fluxos de informações? Por quais razões?
7. O uso de artefatos tecnológicos pode suscitar a sensação de monitoramento no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, influenciar comportamentos e práticas laborais dos TAES?
8. Existe uma carência de sistemas voltados à gestão administrativa da PRODEP? Por quê?
9. Há uma integração ou desintegração dos diversos sistemas da UFBA? Por quê?
10. Qual a importância do projeto UFBASIM?
11. O UFBASIM solucionará os problemas relacionados à desintegração de sistemas da UFBA? Como?
12. Os sistemas foram desenvolvidos para a realidade específica da UFRN. Isso pode comprometer a eficiência dele? De que forma?
13. Como a integração dos fluxos de informação é percebida a partir da utilização do UFBASIM na PRODEP?
14. Como está sendo a implantação? Qual o nível de envolvimento dos gestores das unidades no referido processo?
15. Quais os critérios de escolha das unidades para implantação do UFBASIM?
16. Existe um estágio na implantação do UFBASIM? O cronograma está atualizado?
17. Quais dificuldades estão sendo encontradas sob o ponto de vista da aceitação do sistema?