



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – MESTRADO PROFISSIONAL

**A ANÁLISE DO DISCURSO NAS RELAÇÕES DE PODER E OS POSSÍVEIS  
IMPASSES PARA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE  
GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
PARAÍBA**

DÂMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO

JOÃO PESSOA  
2019

**A ANÁLISE DO DISCURSO NAS RELAÇÕES DE PODER E OS POSSÍVEIS  
IMPASSES PARA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE  
GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
PARAÍBA**

DÂMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, linha de pesquisa Avaliação e Financiamento da Educação Superior, em cumprimento ao requisito final para obtenção do Título de Mestre.

**Linha de Pesquisa:** Gestão, Avaliação e Financiamento do Ensino Superior

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho

JOÃO PESSOA  
2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

D669a DOMICIANO, Dâmaris Queila Paredes Oliveira.

A ANÁLISE DO DISCURSO NAS RELAÇÕES DE PODER E OS  
POSSÍVEIS IMPASSES PARA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA  
INTEGRADO DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / Dâmaris Queila Paredes Oliveira  
DOMICIANO. - João Pessoa, 2019.

252 f. : il.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/EDUCAÇÃO.

1. Relações de Poder. 2. Sistema Integrado de Gestão.  
3. UFPB. I. Título

UFPB/BC

DÂMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO


**A ANÁLISE DO DISCURSO NAS RELAÇÕES DE PODER E OS POSSÍVEIS  
IMPASSES PARA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE  
GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, linha de pesquisa Avaliação e Financiamento da Educação Superior, em cumprimento ao requisito final para obtenção do Título de Mestre.

**Linha de Pesquisa:** Gestão, Avaliação e Financiamento do Ensino Superior

Data de aprovação: 28/10/2019.

**BANCA DE DEFESA**

  
Examinador: Prof. Dr. Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho  
Orientador

  
Examinador interno: Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares  
MBPGAV - UFPB

  
Examinador externo: Prof. Dr. Erivaldo Pereira do Nascimento  
PROLING - UFPB

JOÃO PESSOA  
2019



### **A fé perfeita em Deus**

<sup>1</sup> Deus é o nosso refúgio e fortaleza, socorro bem presente na angústia.

<sup>2</sup> Portanto não temeremos, ainda que a terra se mude, e ainda que os montes se transportem para o meio dos mares.

<sup>3</sup> Ainda que as águas rujam e se perturbem, ainda que os montes se abalem pela sua braveza.

<sup>4</sup> Há um rio cujas correntes alegram a cidade de Deus, o santuário das moradas do Altíssimo.

<sup>5</sup> Deus está no meio dela; não se abalará. Deus a ajudará, já ao romper da manhã.

<sup>6</sup> Os gentios se embraveceram; os reinos se moveram; ele levantou a sua voz e a terra se derreteu.

<sup>7</sup> O Senhor dos Exércitos está conosco; o Deus de Jacó é o nosso refúgio.

<sup>8</sup> Vinde, contemplai as obras do Senhor; que desolações tem feito na terra!

<sup>9</sup> Ele faz cessar as guerras até ao fim da terra; quebra o arco e corta a lança; queima os carros no fogo.

<sup>10</sup> Aquietai-vos, e sabeis que eu sou Deus; serei exaltado entre os gentios; serei exaltado sobre a terra.

<sup>11</sup> O Senhor dos Exércitos está conosco; o Deus de Jacó é o nosso refúgio

Dedico este trabalho ao meu Deus pelo dom da minha vida, pela capacidade da inteligência e por todos os benefícios que Ele tem me feito!

Aos meus filhos, Cícero Augusto, o meu primogênito, a razão da minha vida e ao meu caçula Luís Eduardo, a luz da minha vida!

Ao meu amado esposo, Pedro Henrique, presente de Deus na minha vida!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sua infinita bondade para comigo, pela realização desse sonho, que muitas vezes, para mim, era algo que poderia ser tão distante, mas em todo tempo, Deus tem sido fiel companheiro, em nenhum momento me deixou sozinho e mesmo que por alguns instantes pudesse me faltar inspiração, o Deus a quem eu sirvo, é Socorro bem presente na hora da angústia e nunca desampara aquele a quem nele se abriga.

Agradeço aos meus pais. Ao meu pai, o Seu Cícero, por todo o apoio, desde que eu me lembro, ele sempre está ao meu lado, indo a escola, para saber dos professores como eu estava me comportando, nas minhas conquistas, quando eu tomei posse na universidade, quando eu me casei, entrando comigo na igreja e até para me levar ao hospital quando meus filhos nasceram, na defesa desse trabalho não poderia ser diferente no dia de hoje, pois o senhor sabe que é a conquista de um sonho, obrigado pai. À minha mãe, Betânia, por ter investido tanto na minha educação e sempre ter acreditado que posso ir além, por ter me ajudado particularmente, na construção desse trabalho com os seus sábios conselhos e na sua correção; por ser a mulher mais inteligente que eu conheço, batalhadora e incrível, admiro muito a senhora e amo mais ainda! Amo muito vocês!

Agradeço aos meus filhos amados, Cícero Augusto e Luís Eduardo, por serem a minha inspiração durante essa trajetória e nos momentos difíceis serem a força que eu preciso para continuar.

Agradeço ao meu esposo, Pedro Henrique, por sua paciência e ajuda durante a execução desse trabalho. Você é o presente que Deus enviou para a minha vida quando eu pensei que não seria mais possível ser feliz, quando eu já tinha desistido do amor, Deus em sua infinita bondade, te enviou para mim, te amo meu amor! Para todo sempre!

Agradeço aos professores do MPPGAV por toda paciência, pelo conhecimento disseminado e pelas aulas maravilhosas e inspiradoras.

Agradeço aos meus colegas da Turma 3 pelo incentivo, pelo apoio, pela amizade durante todo esse período, foi um prazer estudar ao lado de vocês, servidores dedicados à sua instituição, profissional excelentes, estudantes esforçados e pessoas maravilhosas. A cada momento, ajudando um ao outro e assim, juntos conseguimos conquistar mais uma vitória. Em especial a minha querida amiga Anna Karynne por ser um exemplo de fé, persistência e amor! Como diz a Bíblia Sagrada: “Em todo tempo ama o amigo e na angústia nasce um irmão”.

Agradeço ao meu orientador pela motivação, pelos ensinamentos e direcionamentos durante a construção desse trabalho. Sem a sua contribuição seria impossível chegar aqui. Obrigada pelo tempo dedicado, pela paciência,

pelo compartilhamento de suas experiências, fundamentais em todo o processo e por sempre confiar na minha capacidade.

Aos examinadores por todas as contribuições relevantes na construção desse trabalho, pelo tempo dedicado e paciência. Ao Prof. Dr. Eivaldo Nascimento que acompanha minha trajetória desde a graduação e por quem tem uma admiração gigantesca por ser um exemplo de humildade, inteligência e otimismo e ao Prof. Dr. Swamy de Paula por suas aulas brilhantes, seus ensinamentos e tempo dedicado nesse estudo. Agradeço por tudo.

Agradecemos com muito carinho a todos os entrevistados pela paciência, pelo compromisso, pela sinceridade e pelo tempo dedicado em participar dessa pesquisa, sem vocês não seria possível a conclusão desse trabalho.

## RESUMO

Este estudo se propôs a avaliar o atraso no processo da implantação do SIG na Universidade Federal da Paraíba e investigou o impacto desse sistema nas relações de poder através de uma análise nas estratégias discursivas utilizadas nas relações de trabalho pelos servidores da UFPB, aqui analisadas na visão dos técnicos-administrativos, no cargo de secretários, e dos docentes que ocuparam cargos de chefia, no período de 2009-2018, analisando principalmente a relação entre chefia *versus* subordinados, a partir da aplicação de uma entrevista semiestruturada, num determinado Centro da UFPB, resultando na aplicação de seis entrevistas com servidores técnicos-administrativos e sete entrevistas com docentes que exerceram/exercem cargo de chefia. Como aporte teórico, para fundamentar esta pesquisa, valemo-nos principalmente dos estudos de Marcuschi (2014), Foucault (2014), Bakhtin (2012), Orlandi (2008), Pêcheux (1997) e Bourdieu (2001), para discorrer sobre o discurso nas relações de poder; quanto ao Sistema Integrado de Gestão, utilizaremos, principalmente, as considerações de Laudon & Laudon (2010), Corrêa e Giansesi (1994) e Guarino (2015). Esta pesquisa constitui-se de uma pesquisa aplicada, seguimos o ensinamento de Gil (2008) e Minayo (2009). Utilizamos os ensinamentos de Lakatos e Marconi (2014) sobre natureza exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa. Os principais resultados obtidos foram que tanto os servidores técnicos-administrativos quanto os docentes com cargos de chefia apontaram como impasses para a efetiva implantação do sistema a falta de treinamento e a ausência de comunicação entre os setores. Contrariando as expectativas da UFPB, conforme os resultados obtidos, após a implantação do SIG, os servidores técnicos administrativos, essencialmente, tiveram acúmulo de atividades e lentidão nos processos, os chefes-docentes continuaram exigindo que tanto o trabalho manual quanto o digital continuassem sendo realizados, havendo duplicidade no trabalho dos servidores e provocando nesses servidores desgastes físicos e emocionais. Concluindo, o objetivo fundamental da UFPB com a implantação do SIG era provocar a democratização das atividades, no entanto, devido às falhas na sua implementação houve uma ênfase na hierarquização das relações de trabalho, visto que, quem estava numa posição hierárquica superior, se eximiu de realizar suas tarefas em detrimento dos seus subordinados, que passaram absorver às suas referidas atividades.

**Palavras-chave:** Relações de Poder; Sistema Integrado de Gestão; Avaliação; UFPB.

## ABSTRACT

This study aimed to evaluate the delay in the implementation of the SIG at the Federal University of Paraíba and investigated the impact of this system on power relations, through an analysis of the discursive strategies used by the UFPB employees who held managerial positions in the postgraduate and postgraduate programs as well as the teachers who worked as a manager during the implementation of the SIG, analyzed in the perspective of the administrative technicians, in the position of secretaries and of the professors who held positions of leadership, in the period of 2009-2018, analyzing mainly the relationship between managerial versus subordinate, from the application of a semi-structured interview, in a given Center of the UFPB, resulting in the application of six interviews with technical-administrative servers and seven interviews with teachers who have or still hold the position of head. As a theoretical contribution, in order to base this research, we focus mainly on the studies of Marcuschi (2014), Foucault (2014), Bakhtin (2012), Orlandi (2008), Pêcheux (1997) and Bourdieu (2001) to discuss the discourse in power relations; Regarding the Integrated Management System, we will mainly use the considerations of Laudon & Laudon (2010), Corrêa and Gianesi (1994) and Guarino (2015). This research is an applied research, we follow the teaching of Gil (2008) and Minayo (2009). We use the teachings of Lakatos and Marconi (2014) on exploratory and descriptive nature, with a qualitative approach. The main results obtained were that, both the technical-administrative servers and the professors with managerial positions, pointed out as impediments for the effective implementation of the system the lack of training and the lack of communication between the sectors. Contrary to the expectations of the UFPB, according to the results obtained, after the implementation of the GIS, the administrative technical servers, essentially, had accumulation of activities and slowness in the processes, the chiefs-teachers continued to demand that both manual and digital work continued, there being duplicity in the work of the servers and provoking in these servers physical and emotional wear and tear. In conclusion, the fundamental objective of the UFPB with the implementation of the GIS was to provoke the democratization of the activities, however, due to the failures in its implementation there was an emphasis on the hierarchization of labor relations, since, who was in a superior hierarchical position, was exempted to carry out their tasks to the detriment of their subordinates, who came to absorb their activities.

**Keywords:** Speech; Power relations; Integrated Management System; Evaluation; Impasses; UFPB;

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Visão dos sistemas inter-relacionados	75
Figura 2: Parceiros da UFRN que utilizam o SIG	76
Figura 3: SIGAA – <i>Layout</i> do Discente	77
Figura 4: SIGAA – <i>Layout</i> do Secretário de Pós-Graduação	78
Figura 5: SIGAA – <i>Layout</i> do Secretário de Departamento	80
Figura 6: SIGAA – <i>Layout</i> do Coordenador de Pós-Graduação	81
Figura 7: SIPAC – <i>Layout</i> do Técnico-Administrativo	82
Figura 8: SIPAC – <i>Layout</i> do Chefe	83
Figura 9: SIGRH – <i>Layout</i> do Técnico-Administrativo	84
Figura 10: SIGRH – <i>Layout</i> do Chefe	85
Figura 11: Planejamento para implantação do SIG na UFPB até 2012	86
Figura 12: Objetivos estratégicos do PDI (2009-2012)	87
Figura 13: Planejamento para conclusão da implantação do SIG na UFPB	88
Figura 14: Módulo SIGPRH atividades implantadas em 2017	94
Figura 15: Módulo SIPAC atividades implantadas em 2017	95
Figura 16: Módulo SIGAA atividades implantadas em 2017	96
Figura 17: Módulo SIGPP atividades implantadas em 2017	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre eficiência e eficácia	50
Quadro 2: Categorias utilizadas para conceituar cultura	52
Quadro 3: Fatores que dificultam a mudança	58
Quadro 4: Fatores que alavancam a mudança	59
Quadro 5: A informação segundo Braman	61
Quadro 6: Dado, Informação e Conhecimento	62
Quadro 7: Ciclos de Vida do ERP	67
Quadro 8: Vantagens de um Sistema Integrado de Gestão (ERP)	68
Quadro 9: Desvantagens de um Sistema Integrado de Gestão (ERP)	69
Quadro 10: Entrevista aplicada para os Técnicos-Administrativos (2009-2012)	106
Quadro 11: Entrevista aplicada para os Técnicos-Administrativos (2014-2018)	106
Quadro 12: Entrevista aplicada para os Chefes (2009-2012)	107
Quadro 13: Entrevista aplicada para os Chefes (2014-2018)	107
Quadro 14: Principais diferenças entre Eficácia, Eficiência E Efetividade	120
Quadro 15: Primeira Pergunta realizada com os Técnicos (2009-2012)	120
Quadro 16: Segunda Pergunta realizada com os Técnicos (2009-2012)	123
Quadro 17: Terceira Pergunta realizada com os Técnicos (2009-2012)	128
Quadro 18: Primeira Pergunta realizada com os Técnicos (2014-2018)	132
Quadro 19: Segunda Pergunta realizada com os Técnicos (2014-2018)	136
Quadro 20: Terceira Pergunta realizada com os Técnicos (2014-2018)	143
Quadro 21: Quarta Pergunta realizada com os Técnicos (2014-2018)	145



Quadro 22: Primeira Pergunta realizada com os Chefes (2009-2012)	149
Quadro 23: Segunda Pergunta realizada com os Chefes (2009-2012)	152
Quadro 24: Terceira Pergunta realizada com os Chefes (2009-2012)	153
Quadro 25: Primeira Pergunta realizada com os Chefes (2014-2018)	155
Quadro 26: Segunda Pergunta realizada com os Chefes (2014-2018)	157
Quadro 27: Terceira Pergunta realizada com os Chefes (2014-2018)	159
Quadro 28: Quarta Pergunta realizada com os Chefes (2014-2018)	161
Quadro 29: Resultado temporal (2009-2018) dos Principais Impasses na Implantação do SIG	168

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Entrevistados	108
Tabela 2: Perfil dos técnicos-administrativos (2009-2012)	118
Tabela 3: Perfil dos técnicos-administrativos (2014-2018)	119
Tabela 4: Perfil Dos Docentes Com Cargo De Chefia (2009-2012)	148
Tabela 5: Perfil Dos Docentes Com Cargo De Chefia (2014-2018)	149

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**AD** – Análise do Discurso

**CAPES** – Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**CCSA** – Centro de Ciências Sociais Aplicadas

**CEA** – Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior

**CONSAD** – Conselho Administrativo

**CPA** – Comissão Própria de Avaliação

**CONAES** – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

**DASP** – Departamento Administrativo do Setor Público

**ENADE** – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

**ERP** – Enterprise Resource Planning

**IES** – Instituições de Ensino Superior

**INEP** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

**MEC** – Ministério de Educação

**MRP** – Material Requirement Planning

**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional

**PPG** – Programa de Pós-Graduação

**PRG** – Pró-Reitoria de Graduação

**PRPG** – Pró-Reitoria de Pós-Graduação

**SESu** – Secretaria de Educação Superior

**SI** – Sistemas de Informações

**SIO** – Sistemas de Informações Operacionais

**SIE** – Sistemas de Informações Estratégicos

**SIG** – Sistema Integrado de Gestão

**SIGAA** – Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas

**SIGPRH** – Sistema Integrado de Gestão e Planejamento de Recursos Humanos

**SIGRH** – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

**SINAES** – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

**SINFO** – Superintendência de Informática

**SIPAC** – Sistema Integrado de Patrimônio e Administração de Contratos

**TAL** – Teoria da Argumentação da Língua

**TTA** – Teoria Tradicional da Argumentação

**UNICAMP** – Universidade Estadual de Campinas

**UFPB** – Universidade Federal da Paraíba

**UFRN** – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**UNE** – União Nacional dos Estudantes

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
2. DISCURSO, PODER E LINGUAGEM.....	27
2.1 A Análise do Discurso (AD) Francesa.....	27
2.2 O discurso nas relações de poder.....	32
3. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CULTURA E RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	44
3.1 Administração Pública.....	44
3.2 Cultura Organizacional.....	51
3.3 A implantação do SIG na Administração Pública.....	60
3.4 A implantação do SIG na Universidade Federal da Paraíba.....	70
3.5 Avaliação do Sistema Integrado de Gestão na UFPB.....	90
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	100
4.1 Contexto da Pesquisa.....	100
4.2 Procedimentos Técnicos.....	104
4.3 Revisão da Literatura.....	109
5. ANÁLISES DAS ENTREVISTAS.....	115
5.1 Análise das entrevistas dos técnicos administrativos.....	116
5.2 Análise das entrevistas dos chefes.....	148
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	175
REFERÊNCIAS.....	181
APÊNDICES.....	191
ANEXOS.....	198

## 1. INTRODUÇÃO

A Educação Superior no Brasil teve início em 1549, graças aos jesuítas, que se dedicavam de maneira exclusiva ao ensino superior brasileiro por cerca de 200 anos, até que em 1756, o Marquês de Pombal expulsou todos os jesuítas juntamente com todas as suas colônias (GOMES, 2007). Segundo Cunha (2003, p. 152), “o primeiro estabelecimento de ensino superior no Brasil foi fundado pelos jesuítas na Bahia [...] em 1550”; cabe enfatizar que, nessa época, a Bahia era a sede do governo geral na Bahia. Nesse período, os jesuítas só ofereciam cursos de Filosofia e Teologia (FIGUEIREDO, 2005).

O ensino superior no Brasil se estabeleceu efetivamente com o advento da família real portuguesa no país, para se afastar das guerras napoleônicas, em 1808. Esses acontecimentos provocaram a necessidade de organização da Corte, formação do quadro administrativo da colônia, o que teria favorecido a criação dos primeiros cursos superiores (NUNES, 2007).

Sobre essa afirmação, Sturion (2001, p. 11) ratifica que:

O Ensino Superior iniciou-se no Brasil com a vinda da Família Real Portuguesa. As Primeiras IES criadas foram as Faculdades de Medicina, Direito e Engenharia, no Rio de Janeiro, e a Faculdade de Medicina, em Salvador. Naquela época, a admissão ao Ensino Superior restringia-se aos filhos da aristocracia portuguesa.

Uma coisa é certa, a vinda da corte real portuguesa provocou algumas mudanças na organização administrativa da colônia, entre as quais, na formação dos primeiros cursos superiores, que até então só eram oferecidos pelos jesuítas cursos de Filosofia e Teologia, passaram a ser oferecidos de Medicina, Direito e Engenharia, no Rio de Janeiro. Mas a educação superior era algo tangível apenas para os filhos dos aristocratas.

Com o advento da República, surgiram as reformas educativas de 1891, que alavancaram no ensino superior uma grande expansão, no período entre 1891 e 1910 foram criadas no Brasil 27 escolas superiores, dessas nove eram de medicina, oito de direito, quatro de engenharia, três de economia e três de agronomia (CUNHA, 1999).

Segundo Cunha (1999), a primeira universidade brasileira surge no ano de 1909, em Manaus, no período de auge da exploração da borracha, denominada a Escola Universitária Livre de Manáos, e em sequência foi chamada de Universidade de Manáos, oferecendo cursos de engenharia, direito, medicina, odontologia e formação de oficiais da Guarda Nacional, vindo a fechar posteriormente em 1962.

Só no ano de 1920, foi criada a Universidade do Rio de Janeiro, por determinação do Governo Federal, do então Presidente Epitácio Pessoa, fruto da junção de três escolas superiores do Rio de Janeiro: a Faculdade de Direito, a Faculdade de Medicina e a Escola Politécnica. No ano de 1937, a Universidade passa a ser denominada Universidade do Brasil (UB), e em 1965 recebeu a atual denominação de Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, considerada a primeira Universidade Federal do Brasil (ROMANELLI, 2001).

Nos anos subsequentes foram surgindo as universidades federais baseadas na incorporação dos cursos existentes autônomos. Em 1927 surgiu a Universidade de Minas Gerais, criada através da incorporação das escolas superiores de Direito, Engenharia e Medicina. No ano de 1934, surgiu a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que incorporou a Faculdade de Engenharia de Porto Alegre (CUNHA, 1999).

E, assim, no ano de 1931 foi promulgado o Estatuto da Universidade Brasileira, criado pelo Decreto 19.851, de 11 de abril de 1931, que tratou do sistema universitário, no que se refere à organização técnica e administrativa das instituições da época, que teve um destacado crescimento da Educação Superior no Brasil. Desse modo, a Educação Superior era possível somente à elite e a algumas frações da classe média, não se expandindo significativamente até os anos de 1970/1980. Esse documento expressava dois modelos de universidade: a universidade oficial de caráter público e a universidade livre de caráter privado (OLIVEN, 2005). Eram responsáveis por oferecer no mínimo três dos referidos cursos: Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e Letras, já que os principais cursos da época eram voltados para as áreas de medicina, engenharias, direito, agricultura e artes (MOROSINI, 2005).

Após a promulgação do Decreto, foi criada Universidade de São Paulo, baseada nas suas normas, em 25 de janeiro de 1934, em comemoração ao 380°

aniversário da cidade. No ano seguinte, foi criada a Universidade do Distrito Federal que logo após, em 1939, foi extinta e incorporou-se à Universidade do Rio de Janeiro. Dessa maneira, até o final do período Vargas (1945), o Brasil possuía apenas quatro universidades: Universidade do Rio de Janeiro, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade de São Paulo (ROMANELLI, 2001).

No ano de 1944 houve a criação das Pontifícias Universidades Católicas. A primeira criada foi no Rio de Janeiro. Essas universidades tinham um caráter semigovernamental, já que eram dependentes de um financiamento estatal e estavam demarcadas como prioridade de ajuda pelo MEC (SAMPAIO, 2000).

Foi na Era Vargas, no ano de 1945, que aconteceu o processo de institucionalização da universidade e do ensino superior no Brasil. Segundo Fávero (2006), esse processo foi marcado pela constante luta e autonomia da universidade, seguido pela expansão universitária pelo território nacional, de maneira que acelerasse o processo de industrialização e enfatizasse a formação profissional, a pesquisa e a produção de conhecimento. Sobre as políticas que são voltadas para o ensino superior, Morosini (2005, p. 312) afirma que “[...] após 1945, as legislações universitárias são refletoras da democratização política e econômica vigente na nação brasileira”. Cabe ressaltar que, no ano de 1946, houve uma expressiva expansão do ensino superior no setor privado através da multiplicação de instituições de pequeno porte como resultado da transformação de antigas escolas secundárias.

O ensino superior brasileiro passou por algumas mudanças na sua estrutura pedagógico-administrativa e, no ano de 1961, foi criada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) que vigorou até o ano de 1996, fortalecendo a centralização do sistema de educação superior (MENDONÇA, 2000).

Entretanto, com a chegada do período da ditadura militar (1960 – 1980), as universidades passaram por um período de drásticas mudanças por causa do golpe, que aconteceu no ano de 1964. Não só o ensino superior, mas todo o sistema educacional, passou a ser supervisionado de forma constante pelo



governo ditatorial, a fim de coibir qualquer tentativa de revolução ou subversão ao governo em vigência (FÁVERO, 2006).

Por todos os anos de 1970, observou-se um aumento considerável na quantidade das universidades estaduais e das IES privadas sem fins lucrativos, com ênfase para o ensino superior, e quase nunca para a pós-graduação e pesquisa. Os discentes que não conseguiam vagas nas universidades públicas e, por conseguinte, questionavam o governo por não conseguirem estudar pela falta de oportunidades, procuram o ensino privado, alavancando às faculdades particulares nas capitais e nas principais cidades do país (MENEZES, 2000).

Com a promulgação da Constituição Federal em 1988, a educação passou a ser reconhecida como um direito de cidadania no Brasil, especificamente por prever em seu Art. 205: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988).

O governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) foi marcado por políticas públicas orientadas pela cartilha neoliberal, promovendo uma Reforma do Estado enfatizando à redução dos deveres do Poder Público e transferindo-os para a iniciativa privada, principalmente em relação à educação superior. Por exemplo, setores como a educação, saúde e cultura passaram a ser considerados como serviços não exclusivos do Estado. Nessa concepção, a educação deixou de ser um direito e passou a ser considerada um serviço, pois passou a ser vista como um serviço privatizado (CHAUÍ, 2003).

Esse período foi marcado pela aprovação da Lei 9.394/96, considerada uma das principais mudanças no arcabouço legal brasileiro, permitindo condições para a diversificação das instituições e das fontes de financiamento das instituições de educação superior. Em consequência, houve um crescimento significativo de estabelecimentos privados, em detrimento das Instituições públicas (CHAUÍ, 2003).

Nos anos 2000, durante o governo do Presidente Lula (2003-2010), foram observadas uma ativa dilatação da procura da educação superior devido à “implementação de Medidas Provisórias, Projetos de Lei, Leis e Decretos viabilizando o aumento do número de matrículas no ensino superior nas IES

públicas e manteve-se o crescimento de IES privadas” (AGAPITO, 2016, p.131). Essa informação pode ser atestada através dos dados do Censo da Educação Superior de 2008, no qual o número de IES (públicas e privadas) totalizaram 2.251, sendo apenas 10,4% (235) públicas e sua maioria, 89,6%, correspondente às IES privadas (2.016) (MEC, 2009).

Segundo Agapito (2016), no governo da Presidenta Dilma, o Censo da Educação Superior de 2013 demonstrou que, no período 2012-2013, o número de matrículas nas IES privadas (presencial e a distância) perfizeram um total de 5.373.450. Em relação à quantidade de matriculados nas IES públicas, tanto na modalidade presencial quanto à distância, totalizaram 1.932.527, enquanto, os cursos a distância já calculavam uma participação de 15,8% na matrícula de graduação. Cabe ressaltar que estes dados estão disponíveis no Censo de 2013, do Ministério da Educação, e fomentam a lógica de expansão do ensino superior com investimento do capital privado (MEC, 2013).

Assim, a expansão da Educação Superior no Brasil só teve uma significativa expansão no seu crescimento no século XXI, no Governo Lula (2002-2010). O Ministro da Educação, dessa época, Cristóvam Buarque, foi o responsável por propor uma mudança na Educação Superior. No ano de 2003, criou a Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior (CEA), através da Portaria MEC/SESu nº 11, de 28/04/2003 com o objetivo principal de “analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados” (BRASIL, INEP, 2003). A CEA foi presidida pelo professor José Dias Sobrinho, da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), e por outros 19 professores, além de 03 alunos representantes da União Nacional dos Estudantes (UNE), 02 membros da Secretaria de Educação Superior (SESu) e 01 membro do Conselho Estadual de Educação do Paraná (BRASIL, INEP, 2003).

A CEA foi responsável por coordenar e propor o modelo inicial para avaliação da educação superior: o “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): Bases para uma nova proposta de avaliação da Educação

Superior Brasileira”. Esse documento foi publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (BRASIL, INEP, 2003).

Depois de expressivas mudanças na proposta inicial da Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior, o Congresso Nacional aprovou a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, responsável por instituir o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado com o objetivo de garantir um processo de avaliação das IES, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus discentes. Essa avaliação foi prevista nas modalidades interna e externa, contemplando a avaliação dos cursos de graduação com o objetivo de “identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica” (BRASIL, INEP, 2003) e avaliar o desempenho acadêmico dos estudantes, através do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), cujo

Objetivo é aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento. (Lei 10.861/2004, art. 5º, § 1º)

A Lei 10.861/2004 foi responsável também por criar uma Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), a qual trata-se de um “órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES”. A lei estabelece que Instituições de Ensino Superior (IES) exista uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), com a incumbência de conduzir todos os processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação de todas as informações que são requeridas pelo INEP (BRASIL, 2004).

Entre as maiores preocupações das IES estão promover a extensão universitária, a pesquisa, a investigação científica, fomentar a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos e estimular o conhecimento entre a comunidade acadêmica.

O Estado passa então a ter a função de planejador e controlador dos resultados, e assim “descentraliza e fala em autonomia, mas, ao mesmo tempo, mantém controle por meio de legislações que retiram a aparente liberdade outorgada mediante fiscalização e avaliação dos resultados” (AMARAL, 2005). Nessa mesma perspectiva, Dias Sobrinho classifica esse Estado como um Estado forte, de forma que,

Para assegurar o controle do sistema, os governos costumam impor uma vigorosa e vasta regulamentação e uma poderosa avaliação. Estamos diante de Estados fortes. Eles ‘não são agora mais débeis, simplesmente aliviaram parte da carga que tinham que assumir na política social e educativa’ (Angulo, 2000, p. 77). Os Estados contemporâneos têm adotado muito comumente uma atitude legiferante e aumentado significativamente seu poder fiscalizador. Entretanto, esse controle é exercido sobre os resultados e muitas vezes não consegue eliminar os riscos que representa o ingresso de instituições frágeis no campo da competição e tampouco evita a precarização de muitos serviços educacionais (DIAS SOBRINHO, 2002, p. 174).

Dessa feita, por exigência do MEC, as Instituições de Ensino Superior, como parte integrante do processo avaliativo das IES, introduziram algumas normativas com o objetivo de determinar as ações institucionais, servindo como instrumento de gestão para nortear a Instituição por um período de cinco anos, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

O PDI surge como uma proposta de ferramenta gerencial eficiente, que apresenta como principal objetivo proporcionar atividades elaboradas, organizadas e planejadas em conjunto com toda a comunidade acadêmica, contribuindo como um processo dinâmico e eficaz para a gestão das Instituições de Educação Superior públicas.

Não sendo diferente, a Universidade Federal da Paraíba também adotou o PDI para nortear suas ações institucionais para o quinquênio de desenvolvimento em seu PDI (2009-2012). Adotou como solução tecnológica a implementação do Sistema Integrado de Gestão (SIG), resultado da importação da tecnologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). O SIG foi criado com o objetivo de eliminar a redundância existente nos processos, melhorar a qualidade na comunicação e promover o aumento da transparência

na movimentação desses processos e, conseqüentemente, melhorar a eficiência da gestão administrativa. No entanto, a UFPB não conseguiu implantar o Sistema Integrado de Gestão no período de 2009-2012 como previsto. Por essa razão, propôs, para o PDI subsequente (2014-2018), a conclusão da implantação do Sistema Integrado de Gestão.

O trabalho de dissertação intitulado “A Análise do discurso nas relações de poder e os possíveis impasses na implantação do Sistema Integrado de Gestão: um estudo de caso na Universidade Federal da Paraíba” tem como principal objetivo analisar a dificuldade para a implantação do Sistema Integrado de Gestão, como ferramenta de gestão, na Universidade Federal da Paraíba e a influência do discurso nas relações de poder durante esse processo.

Os objetivos específicos dessa pesquisa são: Investigar o cumprimento das metas do PDI (2014-2018) na Universidade Federal da Paraíba, quanto à conclusão da implantação do Sistema Integrado de Gestão na UFPB; Verificar as mudanças qualitativas no processo de trabalho e na gestão em decorrência da implantação da ferramenta do Sistema Integrado de Gestão; Examinar os discursos utilizados nas relações de poder por gestores e sua influência na utilização do SIG; Verificar os possíveis impasses na implantação do SIG;

Por uma questão ética, a fim de não identificar os servidores entrevistados não será colocado nesse trabalho o nome do Centro entrevistado, portanto o Centro será chamado de Centro X durante toda a dissertação.

Para que a investigação atinja os objetivos da pesquisa, será utilizado método hipotético-dedutivo. O método aplicado na pesquisa representa um procedimento racional e ordenado, constituído por instrumentos básicos, que objetiva utilizar a reflexão e a experimentação, para proceder ao longo do caminho, e dessa forma alcançar os objetivos preestabelecidos (GARCIA, 1998).

A hipótese levantada nesse trabalho tratou-se das eventuais dificuldades da implantação do Sistema Integrado de Gestão, como ferramenta de gestão da Universidade Federal da Paraíba decorrem das relações de poder próprias da Instituição.

No primeiro momento, pensou-se em delimitar esse estudo numa pesquisa sobre o Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas (SIGAA), por ser uma ferramenta capaz de facilitar a interação entre discentes, docentes e

servidores técnico-administrativo na realização das atividades acadêmicas, ou seja, envolver toda a comunidade acadêmica. No entanto, durante as entrevistas, os servidores entrevistados citaram diversas vezes o uso do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), optando-se então por falar da implantação do sistema como um todo na universidade.

A partir dessa situação, nossa pesquisa irá observar os possíveis impasses desse processo de mudança. Para tanto, nos propusemos a elaborar a seguinte pergunta que com o objetivo de orientar a nossa pesquisa: **Quais os possíveis impasses ocorridos na implantação do Sistema Integrado de Gestão gerados decorrentes das relações de poder?**

Para responder a esse questionamento, utilizaremos como procedimento metodológico uma entrevista semiestruturada, que será aplicada com servidores técnicos administrativos e professores que ocupam cargos de chefia: sendo 03 técnicos administrativos, do período 2009-2012; 03 chefes, do período 2009-2012; 04 técnicos-administrativos 2014-2018; 04 chefes 2014-2018.

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, além desta introdução. O primeiro capítulo trará uma abordagem sobre Discurso, Poder e Linguagem, debruçando-se sobre a relação entre o discurso nas relações humanas e sua influência quando um indivíduo exerce alguma função de poder sobre outro indivíduo, utilizando-se principalmente as obras de Foucault (1999), Orlandi (2005), Bourdieu (1989) e Pêcheux (1997).

O segundo capítulo deste trabalho, Universidade, Cultura e Resistência à Mudança, apresentará uma discussão sobre cultura organizacional e resistência à mudança, trazendo um pouco sobre o conceito de cultura organizacional à luz de Schein (2001) e Kotter (2004), essencialmente autores precursores dessa temática no contexto organizacional, sendo de extrema importância para entender se houve dificuldade de os servidores aceitarem as mudanças propostas por suas lideranças e se houve resistência no processo de implantação do SIG na Universidade Federal da Paraíba, durante esse período, levando em consideração o contexto em que estão inseridos.

No terceiro capítulo, denominado Implantação do SIG na Administração Pública, iremos abordar sobre os sistemas informacionais. Utilizaremos como aporte teórico O'Brien (2004) e Rezende (2013), para fazermos estabelecermos um conceito entre dados, informação e sistemas e o seu uso na administração pública.

No quarto capítulo foi apresentada a metodologia que foi utilizada para o estudo aqui proposto, cujo cunho é aplicado, e busca fornecer os instrumentos necessários para uma pesquisa qualitativa, a qual fez uso de entrevistas semiestruturadas, aplicadas aos servidores técnicos-administrativos e docentes com cargos de chefia, durante o período de 2009-2012 e 2014-2018, em um determinado Centro da UFPB. Esse *corpus* servirá para análise dos possíveis impasses existentes na implantação do Sistema Integrado de Gestão, em razão das relações de poder, o que for possível a partir da análise do discurso desses entrevistados.

Por conseguinte, no capítulo cinco, será apresentada a análise das 11 entrevistas realizadas, com 06 técnicos-administrativos e 07 docentes com cargos de chefias e os respectivos resultados obtidos, os quais demonstrarão a visão de todos os entrevistados sobre a implantação do Sistema Integrado de Gestão durante o período de 2009 a 2018.

Por fim, expuseremos, no último capítulo, as considerações finais desse trabalho com os resultados alcançados, através das entrevistas semiestruturadas realizadas, analisando, na medida do possível, o discurso dos entrevistados nas diferentes estruturas de poder da Instituição, durante o processo de implantação do SIG, elencando os impasses encontrados nos períodos de 2009 a 2012 e 2014 a 2018 na implantação do Sistema Integrado de Gestão no Centro investigado.

## **2. DISCURSO, PODER E LINGUAGEM**

O ser humano se distingue dos demais animais, assumindo a condição de sujeito, por sua singularidade, principalmente por ser um sujeito dotado de racionalidade e pela sua capacidade de interação com os outros indivíduos, através da linguagem (SANTOS, PEREIRA e AZEVEDO, 2004).

A condição social do homem, sua interação com os outros indivíduos, a preservação da cultura, construção da identidade, como também todas as formas utilizadas pelo homem de saber, conhecer, aprender e realizar, só é possível por causa da linguagem e, mais notadamente, pelo uso do sistema linguístico.

Muitos estudiosos têm se debruçado sobre a importância do discurso e sua influência nas relações humanas, como também na ação desse discurso sobre os indivíduos e suas implicações nas relações sociais. A linguagem humana é responsável pela comunicação entre os indivíduos, mas sua maior riqueza e complexidade está na capacidade que essa relação dialógica provoca na relação entre os seres humanos.

### **2.1 A Análise do Discurso (AD) Francesa**

A Linguística, ciência que toma como objeto de estudo a linguagem, tem promovido um vasto leque de pesquisas, dentre as quais estão os estudos em torno do viés enunciativo-discursivo que refletem sobre a língua, em suas diversas formas de uso e a sua relação com a história e com a sociedade. Dentre esses estudos, destaca-se a Análise do Discurso, doravante AD, que surgiu na França na década de 1960 e definiu-se como o estudo linguístico das condições de produção de um enunciado.

A AD surgiu, rompendo com uma prática de leitura tradicional, voltada para as práticas interpretativas teórico-analíticas. O fundador da Escola Francesa de Análise do Discurso foi Michel Pêcheux (1997). Em suas análises, o autor teoriza a respeito de como a linguagem está materializada na ideologia e de como esta se revela na linguagem. Pêcheux traz reflexões acerca do



discurso, o qual ele considera como efeito de sentidos entre os locutores. Para o autor, não há um sujeito onipotente e nem a língua é um sistema totalmente autônomo. Sua concepção de língua não admite um sistema abstrato, conforme o estruturalismo saussuriano, mas de língua em funcionamento no mundo, com pessoas falando e produzindo sentidos.

O autor enfatiza que a linguagem é suscetível à ambiguidade e à discursividade, é responsável pela inserção dos efeitos materiais da língua na história.

Para Pêcheux:

As palavras, expressões, proposições, etc. mudam de sentido segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam, o que quer dizer que elas adquirem seu sentido em referências a essas posições, isto é, em referência às formações ideológicas as quais essas posições se inscrevem (PÊCHEUX, 1997, p.160)

Na visão de Pêcheux, as palavras não têm um sentido literal. O discurso assume outros sentidos, mediante a posição ideologicamente ocupada por aqueles que fazem uso dele. Pêcheux apresenta a noção de interdiscurso, o qual ele define como memória discursiva, ou seja, as pessoas fazem uso de um saber discursivo que é produzido através da ideologia e do inconsciente, o qual está ligado a alguma coisa falada antes, em outro lugar, ou seja, um já-dito. O sentido é constituído sempre através de uma palavra por outra em relações de metáfora (transferência) que se estabelecem nas formações discursivas. Para o autor, as palavras são sempre tomadas uma por outra, de tal forma que toda descrição “está exposta ao equívoco da língua: todo enunciado é intrinsecamente suscetível de tornar-se outro, diferente de si mesmo, se desloca discursivamente de seu sentido para derivar para outro. (PÊCHEUX, 1983, p. 53). Nesse espaço, que o discurso assume outros sentidos e a AD se estabelece, visto que Pêcheux vê a análise como interpretação e descrição.

No Brasil, Eni Orlandi (2005) foi a principal precursora da AD de linha francesa. A referida autora define a AD a partir de como os estudiosos encontraram uma maneira particular de estudar a linguagem. Conforme Orlandi:

A Análise do Discurso, como seu próprio nome indica, não trata da língua, não trata da gramática, embora todas essas coisas lhe interessem. Ela trata do discurso. E o discurso, etimologicamente, tem em si a idéia de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é assim palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando. (Orlandi, 2005, p.15)

Conforme Orlandi, o interesse da AD está no uso da palavra, no discurso acontecendo e “fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história” (ORLANDI, 2005, p.15), ou seja, a questão do sentido é imprescindível para a AD, visto que a linguagem só faz sentido porque se inscreve historicamente na sociedade: “O dizer não é propriedade particular. As palavras não são só nossas. Elas significam pela história e pela língua. (...) O sujeito diz, pensa que sabe o que diz, mas não tem acesso ou controle sobre o modo pelo qual os sentidos se constituem nele. ” (ORLANDI, 2005, p. 32). Baseada nos ensinamentos de Pêcheux, a autora afirma que o sujeito sofre os efeitos do simbólico, isto é, ele está submetido à língua e à história, através das quais, ele se constitui e, sem as quais, ele não fala e não produz sentidos. (ORLANDI, 2005, p. 49).

A AD se constitui tendo como ponto fundamental a linguagem, fazendo sentido numa perspectiva mais ampla, no espaço em que a Linguística estabelece relação com a Filosofia e as Ciências Sociais. A articulação dessas três áreas de estudo, conforme Orlandi (2005), culminou numa perspectiva crítica de noção de leitura nos anos de 1960, em que se problematiza a relação do sujeito e do sentido, ou seja, da língua com a história. Nessa perspectiva, os dizeres não são apenas mensagens a serem decodificadas, mas são efeitos de sentidos produzidos em determinadas circunstâncias, os quais deixam marcas no momento em que são ditos, ou seja, o dizer tem relação com outros dizeres.

Segundo Orlandi (2005), essas marcas discursivas fornecem pistas para análise de discursos. Para que se possa proceder a análise, é preciso conhecer as condições de produção, as quais se estabelecem através da relação entre os

sujeitos e a situação. Para se produzir o discurso é necessário fazer uso da memória. Ela também é acionada e faz parte das condições de produção. “Podemos considerar as condições de produção em sentido estrito e temos as circunstâncias da enunciação: é o contexto imediato. E se considerarmos em sentido amplo, as condições de produção incluem o contexto sócio-histórico, ideológico” (ORLANDI, 2005, p. 30). A memória quando é pensada em relação ao discurso possui características próprias e passa a ser denominada interdiscurso ou memória discursiva.

Os discursos são constituídos por condições de produção que funcionam mediante a ação de certos fatores. Um desses fatores, segundo Orlandi (2005) é a relação de sentidos, segundo o qual todo discurso se relaciona com outro discurso, ou seja, um discurso é reflexo de outro já produzido. O outro fator é o mecanismo da antecipação, o qual vê o discurso como um processo que se constitui pelo que já foi dito, mas também pelo que poderá ser dito. O interlocutor é capaz de se colocar no lugar do outro para prever o que ele vai dizer. Ele se antecipa mediante o efeito que seu discurso produz e, por último, tem-se a relação de forças que se baseiam na constituição do discurso a partir do lugar de onde se dá sua produção, isto é, o lugar de onde se fala, conforme a posição que o sujeito ocupa seu discurso é formado, assim mãe formula seu discurso diferentemente do filho, mediante a posição que ocupa.

Segundo Orlandi: “Pensando as relações de forças, a de sentido e da antecipação, sob o modo de funcionamento das forças imaginárias podemos ter muitas e diferentes possibilidades regidas pela maneira como a formação social está na história” (ORLANDI, 2005, p. 41). Tudo isso vai contribuir para a significação do discurso. Porém, segundo a autora, o sentido só se constitui a partir das posições ideológicas assumidas no processo sócio histórico. Assim, de acordo com a formação ideológica do sujeito e a sua posição no contexto sócio histórico, vai se determinar o que pode e deve ser dito, é que a AD chama de formação discursiva.

Quanto à noção de ideologia na AD, pode-se dizer que “ a ideologia não é a ocultação, mas função da relação necessária entre linguagem e mundo. Linguagem e mundo se refletem no sentido da refração, do efeito imaginário de um sobre o outro” (ORLANDI, 2005, p. 47). Nessa relação subjetiva e de troca

entre o sujeito, a linguagem e o mundo se dá a formação do discurso, ou seja, “não há discurso sem sujeito. E não há sujeito sem ideologia. Ideologia e inconsciente estão materialmente ligados” (ORLANDI, 2005, p. 47).

Portanto, a AD avalia como o discurso se produz na construção do sentido e na relação do sujeito com o mundo, em suas relações sócio- históricas, a partir da posição ideológica que ocupa, em dada situação. Dessa forma, utilizaremos a AD Francesa nesse trabalho, não a fim de aprofundarmos nessa temática, mas para utilizá-la como embasamento teórico no estudo das relações de poder nas universidades.

## **2.2 O discurso nas relações de poder**

A palavra sempre está carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico que irá aproximar o pesquisador da realidade, não havendo neutralidade no uso da linguagem, pois durante o seu uso há uma mistura de poder e resistência da língua, de forma sistemática (ORLANDI, 2010)

Para Mikhail Bakhtin (1997), filósofo russo, o discurso é constituído dentro de uma esfera comunicativa, numa ação dialógica, na qual os sujeitos se inserem. Em cada esfera de comunicação, há indivíduos que constroem tipos *relativamente estáveis de enunciados*, que o referido autor denomina como gêneros discursivos ou do discurso. Os membros de certa comunidade estruturam seu discurso, conforme a situação de comunicação e a posição que ocupam na sociedade. Dentro da comunidade que faz parte, um mesmo indivíduo assume diversos papéis que vão orientar a construção de seu discurso, que assume determinada forma, social e historicamente constituída.

Conforme explica Bakhtin:

A época, o meio social, o micromundo – o da família, dos amigos e conhecidos, dos colegas – que vê o homem crescer e viver, sempre possui seus enunciados que servem de norma, dão o tom; são obras científicas, literárias, ideológicas, nas quais as pessoas se apóiam e às quais se referem, que são citadas, imitadas, servem de inspiração. Toda época, em cada uma das esferas da vida e da realidade, tem tradições acatadas que se expressam e se preservam sob o invólucro das palavras, das obras, dos enunciados, das locuções, etc. Há sempre certo número de idéias diretrizes que emanam dos “luminares” da época, certo número de objetivos que se perseguem, certo número de palavras de ordem, etc. Sem falar do modelo das antologias escolares que servem de base para o estudo da língua materna e que, decerto, são sempre expressivas. (Bakhtin, 1997, p.313)

O discurso de cada indivíduo se constitui a partir da sua relação dialógica com outros indivíduos, primeiramente com a família e os amigos, mais tarde com os colegas e professores na escola, com a religião que professa e com as ideologias que predominam em sua época. Ao assumir um papel na sociedade, o indivíduo possui conceitos e valores que são ratificados no seu discurso. As palavras estão impregnadas de ideologias que o indivíduo assimilou na convivência diária com outros indivíduos e com os discursos anteriormente proferidos. Para o autor: “As palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios” (BAKHTIN, 1995: 41). Ou seja, tudo que se diz, em qualquer situação comunicativa, é baseado em ideologias que o indivíduo assimilou ao longo de sua vida.

A linguagem humana constrói a imagem do mundo e, ao mesmo tempo, é um produto social e histórico. Para muitos estudiosos o próprio discurso promove uma inter-relação hierárquica, na qual os envolvidos assumem posições e é a partir delas que estruturam o seu discurso. Marcuschi (2003), em seu artigo: *O papel da atividade discursiva no exercício do controle social* considera que o discurso é construído socialmente como uma atividade que serve como controle social.

Para o referido linguista:

[...] os gêneros são atividades discursivas socialmente estabilizadas que se prestam aos mais variados tipos de controle social e até mesmo ao exercício do poder. Numa formulação sucinta, diria que os gêneros textuais são a nossa forma de inserção, ação e controle social (Marcuschi, 2003, p.8) (grifos do autor)

Baseado nas teorias bakhtinianas, Marcuschi (2003), linguista brasileiro, argumenta que os gêneros textuais, denominados gêneros discursivos por Bakhtin (2010), agem como forma de *inserção, ação e controle social*, visto que são eles que instrumentalizam os membros de uma dada comunidade para comunicar-se a partir de certa posição que ocupam na sociedade. Assim, nem todos os membros de uma comunidade fazem uso dos mesmos gêneros textuais. Para um juiz é comum emitir *habeas corpus*, como para um médico é usual prescrever uma receita ou emitir um atestado médico. Ou seja, a posição desses indivíduos na sociedade ratifica o uso dessas atividades discursivas, dentro de um contexto social. Os gêneros discursivos que têm maior complexidade dentro da sociedade, por questões institucionais, são “permitidos” a um certo grupo de indivíduos e “impedidos” para outros. A autoridade de alguns indivíduos sobre outros confere-lhes o direito de fazer uso de certos gêneros discursivos. É o que Marcuschi (2003) denomina como *controle social*.

Podemos dar como exemplo de *ação e inserção* na concepção marcuschiana, um estudante universitário que lida com gêneros discursivos do domínio acadêmico. Após a inserção desse indivíduo no contexto acadêmico é possível dominar gêneros como artigos, monografias e seminários, por exemplo. A ação desses indivíduos sobre esses gêneros foi possível por sua inserção numa dada esfera de comunicação. A ação e a inserção desses indivíduos na comunidade acadêmica permitem-lhes o uso dessas atividades discursivas, inacessíveis a outros indivíduos da sociedade.

Em todas as situações das relações humanas há sempre a necessidade de se provar a veracidade do discurso e, assim, legitimá-lo. É através desse requisito que são fundamentadas todas as ideologias e conceitos

presentes numa sociedade. Todas as pessoas buscam a verdade e defendem suas ideias como legítimas e verdadeiras. Foucault considera o poder, em seus estudos, a partir da perspectiva de sua ação na relação entre os sujeitos. Na análise do referido filósofo, há uma tríade constituída pelo poder, direito e verdade que serve de base para o funcionamento da sociedade.

Com base nesse triângulo, Foucault (1999) analisa o poder como direito e como verdade. Como direito, sob a perspectiva do funcionamento da sociedade. O poder é exercido a partir do prisma que um sujeito exerce uma função de liderança porque há liderados para se submeter a essa liderança.

Dessa forma, Foucault afirma:

O exercício do poder não é simplesmente uma relação entre "parceiros" individuais ou coletivos; é um modo de ação de alguns sobre outros. O que quer dizer, certamente, que não há algo como o "poder" ou "do poder" que existiria globalmente, maciçamente ou em estado difuso, concentrado ou distribuído: só há poder exercido por "uns" sobre os "outros"; o poder só existe em ato, mesmo que, é claro, se inscreva num campo de possibilidade esparso que se apoia sobre estruturas permanentes. (FOUCAULT, 1995, p. 242)

Dessa forma, se há um governante é porque há governados que se submetem a autoridade do governante. As leis instituídas na sociedade ratificam essa hierarquia e promovem a obediência dos subordinados. O poder como verdade se solidifica, tanto pelos discursos que são produzidos para justificá-lo, como pelos movimentos que pressionam a sociedade para consolidar essa verdade, mesmo sem refletir acerca dela. A verdade é institucionalizada para ser aceita pelos sujeitos.

Foucault ratifica que:

Para assinalar simplesmente, não o próprio mecanismo da relação entre poder, direito e verdade, mas a intensidade da relação e sua constância, digamos isto: somos forçados a produzir a verdade pelo poder que exige essa verdade e que necessita dela para funcionar, temos de dizer a verdade, somos coagidos, somos condenados a confessar a verdade ou encontrá-la. (Foucault, 1999, p.29)

Somos impelidos a produzir uma verdade que deve ser aceita e ratificada na sociedade e é através do discurso que se instaura essa verdade.

Compreendemos, assim que, a linguagem não se presta, apenas, à promoção da comunicação, de forma neutra, mas que assinala a posição de quem se expressa. O discurso constitui-se conforme o papel que desempenha o indivíduo na sociedade e serve para coagir, persuadir, influenciar e estabelecer a posição de cada um dentro de uma organização.

A sociedade moderna é tendenciosa ao utilizar o poder mais persuasivo e manipulador, do que o coercitivo, dessa forma, tornando-se “legítimo”, baseando-se numa Legitimidade por consentimento (DIJK, 2012).

Sobre o poder “legítimo”, Enriques certifica:

A partir do momento em que os valores parecem estar largamente internalizados pelos grupos, eles se tornam legítimos e seus guardiões passam a ter em suas mãos um poder racionalmente fundado. O poder que busca ser legitimado quase sempre tem por base o consentimento: por internacionalização, por medo ou por amor; quando o poder é fundado na internalização, na aceitação das regras estabelecidas, ele então se torna legítimo e como tal é reconhecido. Ele define os direitos e obrigações. Ele cria um mundo ordenado que tende a durar [...] (ENRIQUES, 2007, p. 31)

Quando determinados grupos internalizam alguns valores, há a aceitação da legitimidade do poder que podem ser baseados em força, cultura, legislação, sistema econômico ou outros. A legitimidade é representada pela luta interna existente entre os grupos e os indivíduos pelo poder.

Apesar das diferenças ao lidar com a teoria do poder e de suas relações numa sociedade, esses filósofos admitem que os indivíduos constroem sua percepção do mundo a partir das ideologias imbricadas no discurso institucionalizado em seu meio social que não lhes permite ter uma visão clara e independente do mecanismo que engendra as relações de poder, as quais determinam a posição hierárquica dos indivíduos no contexto social.



Segundo pondera Bourdieu:

A percepção do mundo social é produto de uma dupla estruturação social: do lado objectivo, ela está socialmente estruturada porque as autoridades ligadas aos agentes ou às instituições não oferecem à percepção de maneira independente, mas em combinações de probabilidade muito desigual (...); do lado subjetivo, ela está estruturada porque os esquemas de percepção e de apreciação susceptíveis de serem utilizados no momento considerado, e, sobretudo, os que estão sedimentados na linguagem, são produtos das lutas simbólicas anteriores e exprimem, de forma mais ou menos transformada, o estado das relações de “força simbólica” (BOURDIEU, 2005, p. 139-140).

O autor supracitado conceitua a percepção do mundo como resultado de uma dupla estruturação que impedem os agentes de perceberem realmente o mecanismo que constitui a sociedade. Objetivamente, de um lado estão as autoridades ligadas aos agentes e às instituições que não os permitem ter essa visão do mundo de forma independente; por outro lado, há um discurso institucionalizado, que são produtos historicamente sedimentados, que modificam e influenciam a construção do pensamento desses agentes, impelindo-os sempre a aceitação da realidade imposta. Esses agentes não se dão conta que os discursos produzidos foram estruturados pelos que dominam para manutenção do poder. Não há uma análise dos fatos históricos que deram sustentação a esses discursos ao longo do tempo.

Sobre a legitimação do poder como resultado, Bourdieu (1987) explica que:

[...] da aplicação, por parte dos agentes, nas estruturas objetivas do mundo social, de estruturas de percepção e de avaliação as quais têm sua origem naquelas mesmas estruturas objetivas e que, por essa razão, tendem a aceitar o mundo em sua evidenciação. As relações de poder objetivas se reproduzem, de acordo com sua tendência, enquanto relações simbólicas de poder” (BOURDIEU, 1987, P. 160-161 APUD DREHER, 2011, P. 477).

Segundo o autor, o poder é estruturante e distribui os indivíduos de forma hierarquizante dentro da sociedade. Os valores que são passados pelos dominadores são assimilados pelos dominados e assim, numa concordância,

há uma aceitação das condições sociais impostas aos dominados sem que eles se deem conta da dominação. Para esse filósofo, o poder é instaurado de forma pacífica e aceita de forma consensual, visto que as posições ocupadas pelos indivíduos foram construídas historicamente e são aceitas de modo natural, como uma estrutura hierárquica consolidada e ratificada pela sociedade.

Conforme Bourdieu:

No entanto, num estado do campo em que se vê o poder por toda a parte, como em outros tempos não se queria reconhecê-lo nas situações em que ele entrava pelos olhos dentro, não é inútil lembrar que - sem nunca fazer dele, numa outra maneira de o dissolver, uma espécie de «círculo cujo centro está em toda parte e em parte alguma» - é necessário saber descobri-lo onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto, reconhecido: o poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem. (Bourdieu, 1989, p.7)

O autor denomina como *estruturas estruturantes* a arte, a religião, a língua que são estruturas responsáveis por oferecer suporte a esse poder. Bourdieu (1989) considera, com base na tradição neo-kantiana, “[...]os diferentes universos simbólicos, mito, língua, arte, ciência como instrumentos de conhecimento e construção do mundo, dos objectos como ‘formas simbólicas’[...]”, ou seja, compreendemos que são esses instrumentos que constroem a percepção que os indivíduos têm do mundo, com toda simbologia, que os leva a aceitar consensualmente as relações de poder.

Analisando o pensamento de outros estudiosos, como Durkheim e Panofsky, sobre os sistemas simbólicos, Bourdieu conclui explicando que:

Os sistemas simbólicos, como instrumentos de conhecimento e de comunicação, só podem exercer um poder estruturante porque são estruturados. O poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnoseológica: o sentido imediato do mundo (e, em particular, do mundo social) supõe aquilo a que Durkheim chama o conformismo lógico, quer dizer, «uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências». Os símbolos são os instrumentos por excelência da «integração social»: enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação. Eles tornam possível o consenso acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social: a integração lógica é condição da integração moral. (Bourdieu, 1989, p. 9).

Percebemos que, na opinião de Bourdieu, os sistemas simbólicos como estruturas organizadas são passíveis de uma análise estrutural, a qual visa isolar a estrutura permanente de cada produção simbólica. Eles contribuem para construção de uma ordem gnosiológica, ou seja, para construção da realidade e do senso comum em relação ao mundo. Denominando-os como sistemas de conhecimento e de comunicação, eles são considerados imprescindíveis para formação da ordem social.

Eni Orlandi (2009) tomou como base a Psicanálise, a Linguística e o Marxismo para fundamentar suas teorias, que têm como destaque as pesquisas dos teóricos Bakhtin, Pêcheux e Foucault trazendo uma contribuição significativa à análise do discurso. Para ela, a noção de discurso vai além da noção gramatical elementar, que elege os elementos da comunicação em emissor, receptor, código, referente e mensagem, em que o emissor e receptor utilizam um código (a língua) para troca de mensagens.

A autora afirma que:

Para a análise do discurso, não se trata apenas de transmissão de informação, nem há essa linearidade na disposição dos elementos da comunicação[...] desse modo, diremos que não se trata de transmissão de informação apenas, pois, no funcionamento da linguagem, que põe em relação sujeitos e sentidos afetados pela língua e pela história, temos um complexo processo de constituição desses sujeitos e produção de sentidos e não meramente transmissão de informação. São processos de identificação do sujeito, de argumentação, de subjetivação, de construção da realidade, etc. [...]. As relações de linguagem são relações de sujeitos e de sentidos e seus efeitos são múltiplos e variados. Daí a definição de discurso: o discurso é efeito de sentidos entre locutores. (Orlandi, 2009, p.21)

Para a AD de orientação francesa, as relações entre língua e sujeito ultrapassam a simples questão de comunicação. Os sujeitos são afetados pela língua e pela história. Eles se constituem através de seu discurso, influenciam e são influenciados. Formam opiniões, constroem valores e dão sentido as suas ações.

Não se trata de mera troca de informações, o discurso é carregado de significação e se estrutura historicamente nas relações entre os indivíduos. Orlandi enfoca que *o discurso é efeito de sentidos entre locutores* e mais que comunicar, ele pretende convencer, persuadir, coagir e influenciar mutuamente os interlocutores em dada situação comunicativa. Cada discurso tem sua carga semântica de argumentação e de visão da realidade. A autora afirma que os sujeitos se distinguem e criam uma identidade no momento em que assumem uma posição em uma formação discursiva a fim de que suas palavras encontrem sentido.

Para Foucault, o discurso tem suas interdições. Mesmo para um indivíduo que exerça posição privilegiada, não é possível dizer tudo o que desejar em qualquer situação. Há um código moral que rege as relações discursivas. Há posições que o sujeito, como denomina Foucault, ocupa que não lhe permite falar o que lhe aprouver (BAKHTIN, 2010).

Conforme Foucault:

É claro que sabemos, numa sociedade como a nossa, da existência de procedimentos de exclusão. O mais evidente, o mais familiar também, é o interdito. Temos consciência de que não temos o direito de dizer o que nos apetece, que não podemos falar de tudo em qualquer circunstância, que quem quer que seja, finalmente, não pode falar do que quer que seja. [...] O discurso, aparentemente, pode até nem ser nada de por aí além, mas, no entanto, os interditos que o atingem, revelam, cedo, de imediato, o seu vínculo ao desejo e o poder. E com isso não há com que admirarmo-nos: uma vez que o discurso — a psicanálise mostrou-o —, não é simplesmente o que manifesta (ou esconde) o desejo; é também aquilo que é objecto do desejo; e porque — e isso a história desde sempre o ensinou — o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas é aquilo pelo qual e com o qual se luta, é o próprio poder de que procuramos assenhorearnos. (Foucault, 1996, p. 2)

Segundo Foucault (1996), há três grandes sistemas exclusão que influenciam o discurso: a palavra interdita, não é permitido ao sujeito dizer certas coisas em determinadas situações; a questão da razão e da loucura, a condição de sanidade mental que confere ao sujeito a condição para que seu discurso seja considerado válido, ou seja, ao “louco” pode dizer tudo, porém seu discurso não tem valor para os demais ; e a terceira forma de exclusão é certeza de que o discurso proferido é verdadeiro, pois o que é considerado falso deve ser desconsiderado.

Foucault explica que:

Dos três grandes sistemas de exclusão que incidem sobre o discurso, a palavra interdita, a partilha da loucura e a vontade de verdade, foi no terceiro que eu mais me demorei. Pois é na sua direcção que os primeiros se têm constantemente encaminhado, há séculos a esta parte; porque, cada vez mais, ele visa tomá-los a seu cargo, para ao assim os modificar e fundar; porque, se os dois primeiros se tornam cada vez mais frágeis, mais incertos, na medida em que agora são atravessados pela vontade de verdade, esta, pelo contrário, cada vez mais se reforça, tornando-se mais profunda e mais incontornável. (Foucault, 1996, p. 21)

Para Foucault (1996), a palavra interdita e a questão da loucura podem ser frágeis no momento em que se pretende desqualificar o discurso do outro. Não falar porque não é possível dizer o que se deseja por qualquer impedimento ou ser considerado insano ou ainda inapto a discutir sobre dado tema é de certa maneira impedimentos frágeis, entretanto desqualificar o discurso de outrem por considerá-lo falso é a manobra mais eficaz, quando há, principalmente, conflito de interesses e luta pelo poder. A desqualificação do discurso de alguém, sob a justificativa que é inverídico, leva os indivíduos a buscarem argumentos e provas para fundamentar suas palavras.

Bourdieu (1989), filósofo francês, diferentemente de Foucault (1996), vê os indivíduos como agentes e não como sujeitos, visto que, na sua visão as pessoas se submetem a uma estrutura social e não há independência em suas ações.

Na concepção de Bourdieu (1989), o poder simbólico pode ser compreendido como um poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que estão submetidos a esse poder, quer sejam subordinados, quer subordinem outrem. Bourdieu foca nas situações em que esse poder é normalmente ignorado, isso leva a crer que esse poder é absolutamente reconhecido pelos agentes envolvidos nesse processo.

Os símbolos são os instrumentos por excelência da “integração social” enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação eles tornam possível o “*consensus*” acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social: a integração “lógica” é a condição da integração “moral” (BORDIEU, 2011). Os símbolos são frutos da legitimação e de “um poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força” (BORDIEU, 2011, p. 14).

A fim de explicar o significado de poder simbólico Bourdieu reitera:

O poder simbólico como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a acção sobre o mundo, portanto o mundo; poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário” (BOURDIEU, 1989:14).

Através da ótica de Bourdieu (1989), é possível mensurar a forma como a linguagem é capaz de exercer algum tipo de poder. Nessa perspectiva, a linguagem é utilizada como um instrumento capaz de modificar e transformar toda a sociedade. Sobretudo, é através desse “poder simbólico” utilizado na linguagem, que se pode fazer e conquistar todas as coisas. Nesse contexto, pode-se reafirmar que a linguagem possui um caráter social, pois numa ação comunicativa, é possível formar conceitos e travar ideologias, formando valores e construindo a identidade de um povo, de toda a sociedade, caracterizando nessa estrutura um modo de dominação e exercício de poder, através do discurso.

Trazendo a discussão para a questão da língua, que é considerada um sistema simbólico por Bourdieu (1989), retomaremos o pensamento bakhtiniano a respeito da língua e da construção do discurso.

Os sistemas ideológicos constituídos da moral social, da ciência, da arte e da religião cristalizam-se a partir da ideologia do cotidiano, exercem por sua vez sobre esta, em retorno, uma forte influência e dão assim normalmente o tom a essa ideologia. Mas, ao mesmo tempo, esses produtos ideológicos constituídos conservam constantemente um elo orgânico vivo com a ideologia do cotidiano; alimentam-se de sua seiva, pois, fora dela, morrem, assim como morrem, por exemplo, a obra literária acabada ou a idéia cognitiva se não são submetidas a uma avaliação crítica viva. Ora, essa avaliação crítica, que é a única razão de ser de toda produção ideológica, opera-se na língua da ideologia do cotidiano (BAKHTIN/VOLOSHINOV, 1995, p. 122).

Na visão de Bakhtin, é através da ideologia do cotidiano que os sistemas ideológicos, denominados por Bourdieu (1989) como sistemas simbólicos (a religião, a arte e a ciência) se cristalizam e se influenciam mutuamente. Bakhtin observa que nas interações do dia-a-dia, os sistemas ideológicos encontram seu lugar, porém, concomitantemente, através dessas interações, serão modificados. Esse processo se dá através das relações discursivas, ou seja, a língua é condição *sine qua non* para elaboração e propagação das ideologias. Retomando uma citação de Bakhtin, que fizemos anteriormente, “As palavras

são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios” (BAKHTIN, 1995: 41).

Consideramos que o discurso está intrinsecamente ligado à ideologia e às relações de poder, constituindo e sendo constituído na relação dialógica entre os indivíduos, socialmente envolvidos em determinado contexto social. Não há neutralidade no ato discursivo e toda palavra, conforme Bakhtin é carregada de ideologias e serve para estruturar todas as relações sociais. Desse modo, cada indivíduo formula seu discurso a partir da posição que ocupa na sociedade, conforme defende Marcuschi (2003), como forma de controle social.



### 3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CULTURA E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Sentimos a necessidade de acrescentarmos esse capítulo, a fim de que o leitor tomasse nota acerca de alguns conceitos pertinentes na área da administração pública, para que assim pudesse entender melhor a postura do servidor público em seu ambiente de trabalho, a cultura organizacional e a resistência à mudança, que aparece de forma latente durante as entrevistas.

#### 3.1 A Administração Pública

Ao longo dos séculos foram desenvolvidas e implementadas algumas formas de administração pública, que segundo afirma Meirelles (1994), o objeto de estudo da Administração Pública de uma forma ampla compreende “a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados”. Isso se constitui no aparelhamento do Estado, que de forma organizada realiza os seus serviços, objetivando satisfazer a necessidade coletiva.

A fim de atender às exigências que iam surgindo, a Administração Pública passou por três grandes momentos. O primeiro denominado Patrimonialista:

**Administração Pública Patrimonialista:** “o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status, de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. As *res publicas* não é diferente das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável (...) (GRANJEIRO 2001, p. 25).

No Brasil, a Administração Patrimonialista teve predominância até os anos de 1930. Nesta forma de gestão, o chefe de governo considera o Estado como se fosse parte do seu patrimônio, desfrutando dos bens públicos como se fossem a sua propriedade. O aparelho do Estado funcionava como sendo uma extensão do poder do soberano. A característica latente dessa forma de administração é a principal, é a incapacidade de se distinguir entre a *res publica* (coisa pública, patrimônio do povo) e a *res principis* (patrimônio do príncipe ou do soberano). Essa incapacidade de se distinguir entre o que é público e privado corrobora para que haja uma subversão entre o patrimônio público e o privado e essa subversão oferece aos Soberanos um cenário propício para a apropriação indevida dos bens públicos. Nesse caso, a corrupção e o nepotismo são intrínsecos a esse tipo de administração (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Em seguida, Granjeiro denomina o segundo momento da Administração Pública como Burocrática:

**Administração Pública Burocrática:** Surge na segunda metade do Século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre **a prior**. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas (GRANJEIRO 2001, p. 25).

O modelo burocrático surgiu com o intuito de proteger a coisa pública, implementada no Brasil durante a Era Vargas, em 1930, ganhando ênfase com a criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP), que trouxe a preocupação de organizar e racionalizar a Administração Pública no Brasil.

Sobre esse período Paludo completa,

[...] trouxe novos conceitos à Administração Pública: a separação entre a coisa pública e a privada, regras legais e operacionais previamente definidas, reestruturação e reorientação da administração para atender ao crescimento das demandas sociais e aos papéis econômicos da sociedade da

época, juntamente com o conceito de racionalidade e eficiência administrativa no atendimento às demandas da sociedade. (PALUDO, 2012, p. 56).

Nesse período, Silva (2015) afirma que os ideais democráticos passaram a pressionar na administração pública começasse a existir profissionalização, ao invés de cargos com indicações pessoais, como era feito na Administração Patrimonialista. Levando em consideração, que na administração burocrática havia uma ênfase no cumprimento às normas, à formalidade e ao profissionalismo, ou seja, nesse processo seria mantida a igualdade sendo manifestada por meio de regras formais.

Por fim, Granjeiro define o terceiro momento como Administração Pública Gerencial:

(3) **Administração Pública Gerencial:** Emerge na Segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da Administração Pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelos desenvolvimentos de uma cultura gerencial nas organizações. A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial, está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais. A diferença fundamental está na forma de controle que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados (GRANJEIRO 2001, p. 25).

O terceiro momento, a Administração Pública Gerencial, emergiu como resposta ao desenvolvimento tecnológico desenfreado, a fim de melhorar os serviços públicos prestados à população como forma de defesa aos processos concentrando-se, sobretudo, nos resultados oferecidos, a fim de corrigir os excessos da burocracia.

A abordagem gerencial, também é denominada “nova administração pública”,

[...] parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos, mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades tanto na área social quanto na científica e tecnológica. E para isso é necessário que o Estado utilize práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública. (BRESSER-PEREIRA e SPINK, 2006, p. 7).

Esse novo modelo gerencial se tornou realidade no mundo contemporâneo, a fim de promover a qualidade e a eficiência dos serviços sociais prestados pelo setor público, através de políticas públicas de organizadas tanto de maneiras estratégicas quanto social, científica e tecnológica.

Resumidamente, a ideia de administração patrimonialista, prevaleceu a ideia de clientelismo, nepotismo, patronato, onde confundia-se o interesse público com o próprio, resultando numa substituição pela administração burocrática, que tinha como interesse extinguir com os interesses da administração patrimonialista, modelando aos conceitos da teoria da burocracia de Max Weber que enfatizava a relação da hierarquia, de dominação e poder, das carreiras no serviço público.

Paludo (2012) utilizando alguns conceitos da administração para fazer uma reflexão sobre o contexto empresarial, levando em consideração o caráter público das instituições, afirma:

Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade – por meio de políticos eleitos – controla a Administração Pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a Administração Pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público. (PALUDO, 2012, p. 65-66).

Bobbio (1998, p. 10) conceitua a Administração Pública da seguinte forma: “o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”. Enquanto Kohama (2008, p. 9) apresenta uma visão bem mais técnica ao conceituá-la “como sendo todo aparelhamento do Estado, preordenado à realização dos seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Dessa forma, entende-se que Administração Pública tem como principal interesse a gestão de bens e interesses da comunidade, que podem estar em três níveis de governo: municipal, estadual ou federal, levando como preceitos bases o Direito e a Moral, tendo como princípio o bem comum, executando todas as atividades com eficácia, eficiência e efetividade.

Chaves e Silva (2010, p. 3) explicam que a Administração Pública Gerencial:

[...] constitui uma evolução na história da administração pública, por focar aspectos de eficiência e eficácia, da necessidade de se reduzir o custo da máquina do Estado e aumento da qualidade dos serviços públicos. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de ser no processo para se concentrar no resultado. Assim sendo, em vez de privilegiar a eficácia (utilização dos meios e recursos disponíveis), privilegiasse a eficiência (resultados previstos X resultados alcançados).

Desse modo, percebe-se que a qualidade passou a ser um aspecto relevante na Administração Pública, a eficiência da máquina pública passou por uma evolução histórica e o usuário da máquina passou a ser um “cliente consumidor”, que paga os impostos, passou a ser ouvido, assumindo uma posição de relevância. A busca da eficiência no setor público passou a ser alvo dos governos, que passou a fazer enxugamento de pessoal, focar na redução dos custos, aumentar a eficiência dos serviços, valorizar os recursos públicos, introduzir técnicas de gerenciamento, a fim de construir um Estado melhor.

### 3.1.1 Eficiência, eficácia e efetividade

Na abordagem sobre a Administração Pública, torna-se necessário conceituar os termos eficiência, eficácia e efetividade.

O termo “eficiência” tem a sua origem no latim *efficientia*, que significa “ato, ação, força, virtude de produzir um efeito” (FERREIRA, 1975, p. 51). Segundo Chiavenato (2000), à luz da Administração, a eficiência significa a forma como utilizam-se os recursos, ou ainda significa o jeito de se fazer as coisas de forma correta, ou resolver problemas, cumprir suas tarefas, diminuir custos. Portanto, a eficiência está relacionada ao fazer as coisas de forma correta, otimizando as ferramentas disponíveis.

Sobre os termos eficiência e eficácia Chiavenato (2000, p. 177-178) tece alguns comentários:

Cada organização deve ser examinada sob a ótica da eficácia e de eficiência concomitantemente. Eficácia é uma medida normativa de obtenção de resultados, por sua vez a eficiência é uma medida normativa da utilização dos meios durante o processo. [...], todavia, nem sempre a eficácia e a eficiência andam juntas. Uma empresa pode ser eficiente em suas atividades sem ser eficaz. Pode ser ineficiente em suas atividades e, mesmo assim, ser eficaz, embora a eficácia fosse melhor acompanhada da eficiência. Pode não ser eficiente nem eficaz. O melhor seria uma empresa tanto eficiente como eficaz, ao qual se poderia nomear de excelência.

Pode-se chamar a eficiência da atividade realizada, os custos, relacionada a ação, enquanto, a eficácia são os resultados da ação. A efetividade trata-se da relação entre os impactos da ação causada.

Observe abaixo o quadro proposto por Chiavenato apresentando as diferenças entre eficiência e eficácia:

**Quadro 1: Diferenças entre eficiência e eficácia**

<b>ECIÊNCIA</b>	<b>EFICÁCIA</b>
<b>Ênfase nos meios</b>	<b>Ênfase nos resultados</b>
<b>Fazer corretamente as coisas</b>	<b>Fazer as coisas certas</b>
<b>Resolver problemas</b>	<b>Atingir objetivos</b>
<b>Salvaguardar os recursos</b>	<b>Otimizar a utilização dos recursos</b>
<b>Cumprir as tarefas e obrigações</b>	<b>Obter resultados</b>
<b>Treinar os subordinados</b>	<b>Dar eficácia aos subordinados</b>
<b>Manter as máquinas</b>	<b>Máquinas em bom funcionamento</b>
<b>Presença nos templos</b>	<b>Prática de valores religiosos</b>
<b>Rezar</b>	<b>Ganhar o céu</b>
<b>Jogar o futebol com a arte</b>	<b>Ganhar a partida</b>

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000, p. 178

Por fim, a fim de oferecer uma definição precisa de eficiência Chiavenato (2000, p. 67) explica:

A eficiência é a utilização correta de recursos (meios de produção) disponíveis [...]. Portanto, a eficiência está direcionada à melhor forma pela qual as coisas devem ser executadas ou feitas (métodos de trabalho), de modo que os recursos (pessoal, máquinas, matéria-prima, etc.) sejam ampliados de forma mais racional possível. A eficiência dá atenção aos meios, com os métodos mais adequados, que devem ser planejados de forma que garantam a otimização dos recursos disponíveis.

Enquanto a efetividade, na esfera pública, tem o objetivo de aferir em que medida os resultados de uma ação irão trazer benefício à população.

Segundo afirma Torres,

**Efetividade:** é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (Torres, 2004, p. 175) (grifo nosso).

A efetividade ela é mais abrangente que a eficácia, pois enquanto a eficácia indica apenas que o objetivo foi atingido, a efetividade consegue mostrar se aquele objetivo trouxe melhorias para a população em questão.

O próximo tópico cultura organizacional irá delinear alguns conceitos e características dessa temática na Administração Pública, a fim de facilitar a compreensão do leitor sobre os principais fatores que podem dificultar o processo de mudança em ambientes que apresentam forte cultura organizacional.

### **3.2 Cultura organizacional**

O estudo desse termo cultura surgiu na Antropologia, no final do século XIX e, posteriormente, passou a ser estudada pela Sociologia e Psicologia. Muito embora o estudo da cultura tenha tido um caráter social, quanto à sua influência nas organizações, somente na década de 80, que o conceito de cultura passou a ter uma visão organizacional, passando a ser objeto de estudo na área administrativa. Durante esse processo já recebeu diversas nomenclaturas como cultura corporativa, empresarial ou organizacional (SÁ; ENDERS, 2002).

Apesar dos diversos estudos na área, utilizaremos primeiro a definição dada por Schein (2001) sobre o termo cultura organizacional, por ser um dos estudiosos mais referenciados da área:

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. (SCHEIN, 2001, p. 10)

Conforme explica Schein (2001), a cultura organizacional é desenvolvida a fim de combater os inúmeros problemas existentes na adaptação a algo externo ou na relação interna pelos indivíduos que formam a organização. Segundo afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), a cultura organizacional versa sobre as crenças e os conhecimentos compartilhados, quando as gerações mais velhas vão ensinando e perpassando seu conhecimento para os demais



indivíduos do grupo, sob a forma de cultura daquele lugar em que estão inseridos.

Apesar dos autores sempre se referirem à cultura organizacional no singular, cabe ressaltar que uma organização pode ter múltiplas culturas. Numa grande organização, as culturas podem ser dispersas geograficamente ou ligadas a agrupamentos funcionais e mesmo que seja uma pequena organização, podem existir subculturas múltiplas e possivelmente conflitantes (KOTTER, 1994).

Com o objetivo de caracterizar a cultura existente numa organização, Schein (2009) delinea algumas categorias e as conceitua, a fim de facilitar a compreensão da cultura organizacional de determinado lugar, como denominado no quadro 2, a seguir:

**Quadro 2: Categorias utilizadas para conceituar cultura**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>
Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem	<b>A linguagem que os funcionários usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações na empresa.</b>	Goffman (1959; 1967) Jones, Moore e Snyder (1988) Trice e Beyer (1993;1985) Van Maanem (1979b)
Normas do grupo	<b>Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalhos.</b>	Homans (1950) Kilman e Saxton (1983)
Valores expostos	<b>Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar interagir.</b>	Deal e Kennedy (1982; 1999)
Filosofia formal	<b>Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo, acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders.</b>	Ouchi (1981) Pascale e Athos (1981) Packard (1995)
Regras do jogo	<b>Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização</b>	Schein (1968; 1978) Van Maanem (1979a; 1979b) Ritti e Funkhouser (1987)
Clima	<b>Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo como os membros</b>	Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000) Schneider (1990)

	<b>interagem entre si, com clientes e outros públicos externos.</b>	Tagiuri e Litwin (1968)
<b>Habilidades natas</b>	<b>Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito.</b>	Argyris e Schon (1978) Cook e Yanow (1993) Henderson e Clark (1990) Petters e Waterman (1982)
<b>Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos</b>	<b>Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início da socialização.</b>	Douglas (1986) Hofstede (1991) Van Maanen (1979b) Senge et al. (1994)
<b>Significados Compartilhados</b>	<b>Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.</b>	Geertz (1973) Smircich (1983) Van Maanen e Barley (1984) Weick (1995)
<b>Metáforas raízes ou símbolos de integração</b>	<b>As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo</b>	Gagliardi (1990) Hatch (1990) Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983) Schultz (1995)
<b>Rituais e celebrações formais</b>	<b>Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros.</b>	Deal e Kennedy (1982; 1999) Trice e Beyer (1993)

Fonte: Adaptado de Schein (2009, p. 12-13).

A metodologia sugerida por Schein (2009), estabelece dez elementos, que conforme explica, são as principais categorias associadas à cultura: regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem; normas de grupo; valores expostos; filosofia formal; regras do jogo; clima; habilidades natas; hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos; significados compartilhados; e metáforas raízes ou símbolos de integração; rituais e celebrações formais.

O autor ressalta que a “cultura de alguma forma implica que os rituais, clima, valores e comportamentos aglutinam-se num todo coerente” (SCHEIN,

1992, p. 10). De forma que essa padronização ou integração torna-se a natureza da cultura organizacional, todas as categorias mencionadas pelo autor, trazem conceitos relacionados à cultura ou que a refletem, quanto aos membros de um determinado grupo que compartilham ou assumem em comum uma padronização em suas atitudes (SCHEIN, 1992).

Ao analisar a cultura de uma organização, devido à sua complexidade e amplitude dos resultados que podem ser gerados nesse levantamento, o autor orienta que o padrão cultural pesquisado seja entendido de forma menos rígida e invariável e de maneira mais compreensiva, contribuindo com um melhor entendimento das ações e reações que ocorrem dentro de cada organização nesse processo.

Sobre cultura organizacional, Freitas (2005) conceitua como uma ferramenta de poder, formada por um conjunto de aspectos imaginários sociais que:

[...] se constroem e reconstróem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos, valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Conforme o autor explica, a cultura organizacional, além de construir o imaginário de um determinado grupo, suas ações irão refletir como uma relação de poder, sendo expressadas através de valores, crenças, significados, normas e padrões de comportamentos, impelindo os membros organizacionais à ação.

Segundo Schein (2009), uma vez que a cultura organizacional é desenvolvida, envolve todo o funcionamento de um grupo, norteia todos os aspectos de como a organização exerce sua função principal, envolve todos os ambientes da organização e inclusive suas operações internas. Muito embora nem todos os grupos possam aderir a esse tipo de cultura, mas a sua definição conota que, em se tratando de cultura de um grupo, refere-se a todos e as suas funções.

Enquanto Schein (2009) apresenta alguns aspectos de cunho psicológico, formados por reflexos inconscientes de um determinado grupo,

Freitas (1991) descreve a cultura organizacional, a partir de uma visão sociológica, baseando-se nas interações entre os indivíduos, observe:

- **Valores:** representam a essência da filosofia da organização para se atingir o sucesso, pois eles fornecem senso de direção comum para todos os empregados e guia para o comportamento diário.
- **Crenças e pressupostos básicos:** aquilo que é tido como verdade na organização. São inquestionáveis. São os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura. Quando uma organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade. E se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada correta ou válida.
- **Ritos, rituais e cerimônias:** são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Esses elementos são responsáveis pela comunicação clara da maneira como as pessoas devem se comportar, como os procedimentos são executados, guiam os comportamentos considerados adequados a partir da dramatização dos valores, fornecem senso de segurança e identidade comum, entre outros.
- **Estórias e mitos:** as estórias são narrativas baseadas em eventos que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentadas pelos fatos.
- **Tabus:** também cumprem o papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições. Os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não permitido.
- **Heróis:** personificam os valores e condensam a força da organização. São os responsáveis pela criação da organização, pois têm a “coragem e persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar” [...] Esse elemento tem por função tornar o sucesso atingível e humano. Fornece modelos, simboliza a organização para o mundo exterior, preserva o que a organização tem de especial, estabelece padrões de desempenho e motiva os empregados.
- **Normas:** são maneiras de se fazerem as coisas de acordo com certas expectativas a respeito do comportamento das pessoas, que influenciam os membros da organização. É todo o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não.
- **Comunicação:** a partir da qual são transmitidas mensagens-transações simbólicas significativas. O comportamento que reflete esses significados é transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos [...] as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas com base na interação social. O

processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas (FREITAS, 1991 apud COLLARES, 2002, p. 46-47).

O enfoque sociológico analisa o apego do indivíduo à organização em que atua, a partir do controle exercido sobre o trabalho, apresentando um vínculo do indivíduo com a organização, baseado nos processos de dominação e subordinação.

Quando as organizações possuem burocracias centralizadoras e estruturas rígidas, a cultura organizacional pode ser refletida no comportamento do servidor, por exemplo, o servidor apresentar uma valorização excessiva à hierarquia, apegar-se às regras, tomar decisões de forma centralizada, ser corporativista, apresentar um forte paternalismo nas relações funcionais, há desvalorização profissional, não há continuidade administrativa, a tecnologia pode não ser usada, o que pode gerar perdas, e sempre estar presente uma desconfiança generalizada. Esses aspectos poderão influenciar na gestão organizacional, desde a tomadas de decisões às inovações dentro da organização, levando seus funcionários a constituírem valores e crenças organizacionais (HOFSTEDE, 1994; MATIAS-PEREIRA, 2009).

Quando uma organização apresenta uma estrutura inflexível acaba gerando uma cultura organizacional em que não consegue se desenvolver, nem inovar ou sistematizar os serviços por ela prestados, resultando na ineficiência, ineficácia e não prestação dos seus serviços. Isso discorre da não aceitação às mudanças que possam ocorrer, decorrentes do desenvolvimento tecnológico, social e econômico do meio em que se está inserido (HOFSTEDE, 1994; MATIAS-PEREIRA, 2009).

Ao conceituar mudança, Chiavenato (2003, p. 374) afirma que,

É a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança.

Ou seja, é a adoção de estratégias para a mudança de uma circunstância para outra. Durante um processo de mudança, as pessoas adquirem novas práticas para executar o mesmo processo de uma forma diferente, gastando menos tempo, de forma mais produtiva, com mais qualidade e mais eficiência.

De acordo com Chiavenato,

A mudança é resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas. Quando a mudança é introduzida, existem forças que a impulsionam, enquanto outras forças levam a resistência. Para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que atuam na mudança a fim de se remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivar as forças impulsionadoras. A teoria do campo das forças é indispensável nessa abordagem. A mudança ocorre quando as forças impulsionadoras e favoráveis são maiores do que as forças restritivas e impeditivas (CHIAVENATO, 2003, p 377).

Dessa forma, as empresas que logram êxito nas mudanças devem levar em consideração todos os envolvidos durante esse processo, isso é essencial, para que durante a mudança tudo dê certo, dentro da empresa. Chiavenato (2010) ainda complementa que para que a mudança realmente venha acontecer “é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a excelência da organização”. (CHIAVENATO, 2010, p. 428). De forma que, a gestão das mudanças organizacionais sustém as implementações técnicas e reduz as diminuições da produtividade e na qualidade, que podem ser seguidas das mudanças.

Conforme explica Chiavenato,

Quando feita adequadamente, a mudança capacita a organização a manter sua viabilidade e competitividade em um ambiente mutável e incerto, trata-se da mudança construtiva que assegura condições renovadas e estimuladoras a organização (CHIAVENATO, 2010, p. 426).

O gerenciamento correto das mudanças organizacionais pode ser considerado um dos maiores desafios para as instituições atuais, já que quando

é feita de forma adequada é responsável por garantir o sucesso de uma organização.

No quadro 03, a seguir, Carbone (2000) explica de forma bem descritiva os fatores pelos quais a mudança pode acontecer de forma negativa na gestão pública:

**Quadro 3: Fatores que dificultam a mudança**

<b>Fator</b>	<b>Decorrência negativa para a gestão pública</b>
<b>Burocratismo</b>	Há um excessivo controle de procedimentos o que torna a máquina engessada e sem foco para as necessidades do cidadão.
<b>Autoritarismo/ Centralização</b>	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório culminando na socialização do autoritarismo organizacional, sendo que a estrutura é responsabilizada pelo autoritarismo.
<b>Aversão aos empreendedores</b>	Ausência do comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
<b>Paternalismo</b>	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses públicos dominantes.
<b>Levar vantagem</b>	Tirar vantagem da coisa pública, atuando como vingança em relação ao opressor (Estado). Assim, há desconsideração do bom senso, ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços.
<b>Reformismo</b>	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo acaba se tornando um obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

**Fonte:** Adaptado de Carbone (2000)

Conforme visto, no quadro 03, Carbone (2000), elenca o burocratismo, o autoritarismo e a centralismo hierárquico, a aversão aos empreendedores, o paternalismo, para se referir ao controle dos cargos no interesse público, à questão do apadrinhamento e da perda da tecnologia, que é questão aqui tratada nesse trabalho, que são decorrência negativa na gestão pública e que, por sua vez, dificultam a mudança.

E, para tratar dos fatores responsáveis por alavancar a mudança na gestão pública, Carbone (2000) apresenta os aspectos presentes no Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4: Fatores que alavancam a mudança**

<b>Fator</b>	<b>Decorrência Positiva para a gestão pública</b>
<b>Flexibilidade/ Mutabilidade</b>	Facilidade de conviver com a permanente mudança e ambiguidade nas relações sociais. Utilização do “jeitinho”, buscando facilidades e brevidade na solução de problemas complexos e de difícil encaminhamento.
<b>Convivência Intercultural</b>	Facilidade no gerenciamento de grupos heterógenos (raciais e étnicos). Boa convivência num cenário globalizado e diversidade para saídas inusitadas.
<b>Simpatia/ Festividade</b>	Relacionamento baseado na afinidade e complementaridade, sustentado por sistemas de influências informais (lideranças e grupos informais). Clima de trabalho alegre e cooperativo.

**Fonte:** Adaptado de Carbone (2000)

Como pode ser observado Quadro 4, a facilidade de conviver com o outro, a questão das relações sociais, a boa convivência, o relacionamento baseado na simpatia e no bom clima de trabalho são elencados por Carbone (2000) como fatores responsáveis por alavancarem a mudança.

A Resistência à Mudança também pode ser considerado como algo positivo, para a organização. Segundo Chiavenato:

A resistência à mudança pode ser positiva se levar a discussões abertas e ao debate. Essas respostas normalmente são preferíveis à apatia e ao silêncio, e podem indicar que os membros da organização estão engajados no processo, oferecendo aos agentes de mudança uma oportunidade para explicar seus esforços nesse sentido. Os agentes de mudança também podem usar a resistência para transformar a mudança e encaixá-la nas preferências de membros da organização (CHIAVENATO, 2010, P. 568).

Dessa forma, a Resistência à Mudança é algo saudável e construtivo, pois impulsiona todos os envolvidos.

A implantação do Sistema Integrado de Gestão na Administração Pública foi uma grande mudança nas Instituições de Ensino Superior, trazendo



inúmeros benefícios, como agilidade nos processos, transparência e eficácia, no entanto, em algumas universidades, provocou a resistência, por parte de alguns servidores, que não quiseram aderir às novas tecnologias, criando impasses na implantação desse sistema. Na seção seguinte será abordada a importância do SIG, os principais benefícios, sua idealização e implantação na Universidade Federal da Paraíba.

### **3.3 A implantação do SIG na Administração Pública**

A questão do controle informacional advém dos tempos mais remotos, essa preocupação é uma das principais características do ser humano desde tempos imemoriais, inclusive pode-se citar até a invenção da escrita, como forma do ser humano capturar, reunir conhecimentos e saberes para a resolução de determinados problemas, sejam eles de caça, pesca ou de quaisquer atividades que fossem desenvolver.

Segundo Buckland:

Encarando a variedade de sentidos que o termo 'informação' carrega, podemos, no mínimo, ganhar um aprendizado prático. Podemos visualizar um panorama e procurar identificar grupos de usos do termo 'informação'. As definições podem não ser completamente satisfatórias, os limites entre esses usos podem ser confusos e até uma abordagem pode não satisfazer qualquer dos significados determinados como o correto sentido do termo 'informação'. Mas os principais usos podem ser identificados, classificados e caracterizados, aí sim algum progresso poderá ser alcançado. Usando essa abordagem podemos identificar três principais usos da palavra 'informação': como 'processo', como 'conhecimento' e como 'coisa'. (BUCKLAND, 1991, p. 1)

O termo informação pode ser utilizado como processo, conhecimento e como coisa, nessa mesma perspectiva e com um objetivo de gerar conhecimento, os autores Valentim e Teixeira afirmam que:

Ao compreender a informação-coisa como consequência da informação-processo, que influencia a geração da informação-conhecimento, ou o seu contrário. Destaca-se que a informação como processo exige o compartilhamento, a socialização, bem como a disseminação, propiciando a ação de mediar, comunicar e, portanto, informar. (VALENTIM, M.; TEIXEIRA, T., 2012, p. 152)

A informação pode apresentar ainda diferentes tipos de abordagens, para tanto, utilizaremos o conceito de Braman (2011) e para facilitar o entendimento dos diferentes tipos de abordagem do termo informação, pode-se observar no quadro 05, a seguir:

**Quadro 5: A informação segundo Braman**

<b>Informação como recurso</b>	Informação, seus criadores, processadores e usuários são vistos como entidades distintas e isoladas. A informação se dá em partes alheias ao corpus de conhecimento ou flui para o que pode ser organizado.
<b>Informação como mercadoria (commodity)</b>	A noção de informação como uma mercadoria incorpora "a troca de informações entre pessoas e atividades afins, bem como a sua utilização" e implica compradores, vendedores e um mercado.
<b>Informação como percepção de padrões</b>	O conceito de informação é ampliado por adição de contexto. Informação "tem um passado e um futuro, é afetada pela motivação e outros fatores ambientais e casuais".
<b>Informação como força constitutiva da sociedade</b>	A informação tem um papel na formação de contexto. "A informação não é apenas afetada pelo seu ambiente, mas é em si mesma um ator que afeta outros elementos do ambiente".
<b>Informação como recipiente de possibilidades</b>	A informação em formato estatístico, para que seja gerenciável e aceitável
<b>Informação como um agente</b>	A informação contida nos sistemas e nas máquinas para a tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Braman, S., 2011, p. 11

Ainda numa abordagem conceitual, Amaral e Varajão (2000) definem informação como sendo “um conjunto de dados que, quando fornecido de forma e a tempo adequado, melhora o conhecimento da pessoa que o recebe, ficando ela mais habilitada a desenvolver determinada atividade [...]”. A habilidade adquirida por alguém de interpretar e operar um conjunto de informações é criada nas relações do indivíduo, desde as relações familiares, e é levada por toda a vida, inclusive nas relações trabalhistas. Atualmente, a informação passou a ser uma necessidade crescente em todos os aspectos nas instituições, visando dar sustentação às suas decisões.

Completando essa ideia, Stair (1998) conceitua o termo informação como: “um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor em si”; nessa mesma perspectiva, o autor diferencia o termo informação de dados, afirmando que: “dados são fatos em sua forma primária como, por exemplo, o nome de um empregado e o número de horas trabalhadas em uma semana, números de peças em estoque ou pedidos em venda”. E, por fim, pode-se concluir que os dados são fatos considerados primários e o conjunto desses fatos organizados são as informações, que, por sua vez, ao reunir-se todas as informações adquiridas, resulta-se no Conhecimento.

O quadro 6, a seguir, apresenta as principais características entre Dado, Informação e Conhecimento:

**Quadro 6: Dado, Informação e Conhecimento**

<b>DADO</b>	Simple observações sobre o estado do mundo.	Facilmente estruturada Facilmente obtida por máquinas Frequentemente quantificado Facilmente transferível
<b>INFORMAÇÃO</b>	Dados dotados de relevância e propósito.	Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana
<b>CONHECIMENTO</b>	Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto.	De difícil estruturação De difícil captura em máquina Frequentemente tácito De difícil transferência

Fonte: Adaptado de DAVENPORT (2001)

Uma organização pode gerar informações de diferentes níveis hierárquicos, necessitando de sistemas de informações. Segundo Chiavenato (2003, p. 476) afirma, “sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada”. De forma que os sistemas de uma instituição são responsáveis pela coleta, armazenamento, processamento, recuperação e disseminação de suas informações (FALSARELLA E CHAVES, 1995). Dentro de uma organização, podem coexistir diferentes sistemas que funcionam de forma integrada, sendo de vital importância, para fins de planejamento, tomada de decisões e controle.

Após conceituar informação e sistemas, pode-se, por conseguinte, conceituar os Sistemas de Informação (SI), a fim de compreender a importância de um Sistema Integrado de Gestão (SIG) para uma organização. As organizações carecem de um sistema estruturado de informações gerenciais, que permita separar as informações irrelevantes das informações relevantes. Com o desenvolvimento e avanço da informática, a geração dessas informações deixou de ser um problema, pois foram criados os Sistemas de Informações.

Segundo afirmam Laudon e Laudon (1996), os SI podem ser definidos “um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informação com a finalidade de dar suporte à tomada de decisões e controle em uma organização”. Trazendo este conceito para a Administração Pública, os sistemas de informação emergem como uma “solução organizacional e gerencial, baseada em tecnologia da informação, em resposta a um desafio apresentado pelo meio ambiente” (LAUDON E LAUDON, 1996). Ou seja, os SI surgiram como um meio de colaborar com os chefes e trabalhadores para analisar problemas, auxiliar no planejamento de um setor de trabalho, ou até como na resolução, erradicação parcial ou total de um problema, em determinado setor de uma instituição.

Conforme afirma O’Brien (2004),

Sistema de Informação pode ser classificado como: um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização

Há diversos ensinamentos sobre o conceito de sistemas, entre eles, Rezende (2013) também opina dizendo que é o:

[...] conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado; partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário com determinados objetivos e efetuam determinadas funções; em informática, é um conjunto de software, hardware e recursos humanos; componentes da tecnologia da informação e seus recursos integrados; empresa ou organização e seus vários subsistemas.

Com a crescente pressão para que as organizações racionalizem seus processos de gestão, várias delas veem na integração dos Sistemas de Gestão uma excelente oportunidade para reduzir custos relacionados, por exemplo, à manutenção de diferentes estruturas de controle de documentos, auditorias, registros, dentre outros (GODINI; VALVERDE, 2001).

Foi no final da década de 1950, que começou a se falar no controle tecnológico e gestão corporativa, e, assim começaram a surgir os primeiros sistemas de controle de estoques, configurando a primeira atividade desenvolvida unindo gestão e tecnologia. Esse processo de automação tinha um elevado custo e demandava mais tempo que os processos manuais, de forma que só as grandes empresas, que tinham elevada demanda e alta lucratividade, recorriam aos sistemas (CORRÊA E GIANESI, 1994).

Foi na da década de 1970, com o advento da expansão econômica mundial, aliada ao avanço tecnológico, que começaram a gerar o Planejamento das Requisições de Materiais conhecidos por Material Requirement Planning - MRP, o qual foi antecessor do sistema de Enterprise Resource Planning - ERP. Segundo Corrêa e Gianesi (1994), o MRP surgiu na forma de conjuntos de sistemas e eram denominados pacotes, pois eles trocavam informações entre si e eram capazes de realizar o planejamento da utilização de insumos e a administração das mais variadas etapas dos processos de fabricações e produção.

Foi em 1980, o marco para o surgimento das redes de computadores que eram ligadas aos servidores - sistemas tecnológicos de menores custos e, por sua vez, de fácil utilização e manuseio, revolucionando as atividades de

gestão, operacionalização, produção e logística (CORRÊA E GIANESI, 1994). Então, o MRP passou a ser denominado Planejamento dos Recursos de Manufatura - MRP II, do inglês Manufacturing Resource Planning, que era responsável por controlar atividades de mão de obra e do maquinário.

Segundo Corrêa e Gianesi (1994, p. 102),

O princípio básico do MRP II é o princípio do cálculo de necessidades, uma técnica de gestão que permite o cálculo, viabilizado pelo uso de computador, das quantidades e dos momentos em que são necessários os recursos de manufatura (materiais, pessoas, equipamentos, entre outros), para que se cumpram os programas de entrega de produtos com um mínimo de formação de estoques.

Dessa forma, pode-se afirmar que o sistema ERP pode ser considerado um modelo avançado do MRP II, já que é um sistema capaz de controlar recursos gerenciais (gerenciamento de projetos, vendas, recursos humanos, gestão financeira, entre outros).

O sistema ERP ganhou força na década de 1990, com o avanço tecnológico, a evolução nas redes de comunicação e cada vez mais se tornando indispensável na gestão empresarial, por ser uma ferramenta importante para o controle e a gestão dos setores corporativos das empresas.

De acordo com Corrêa:

Sistema Integrado de Gestão (SIG) é um sistema que organiza, compatibiliza, correlaciona, equilibra e unifica judiciosamente todos os meios, critérios e recursos, tangíveis e intangíveis, para que a organização materialize suas políticas, atinja seus objetivos de melhoria e aprenda continuamente, de forma sistêmica, nas dimensões que perfazem esse Sistema Integrado (CORRÊA, 2004).

Conforme afirma Guarino (2015, p.17),

Um sistema integrado, como propõe sua denominação genérica, é um conjunto de ferramentas administrativas, desenvolvidas sob um mesmo conceito, que objetiva o máximo aproveitamento do trabalho das pessoas.

Estaremos cada vez mais envolvidos em um ambiente de trabalho diferente. Menor área física, pois equipamentos são diminutos, e em menor número. Isto permitirá ampliar o conforto dos trabalhadores, ao reduzir o investimento necessário para disponibilizar melhores mobiliários e climatização, por exemplo, o que também permitirá reduzir o esforço físico despendido nas atividades. A tendência também será a maior permanência das pessoas nas mesmas empresas e nas mesmas funções, pois tanta racionalização demandará conhecimento crescente sobre as atividades e os crescentes custos de treinamento de pessoas levarão à valorização da experiência na função (GUARINO, 2015).

Os Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), também chamados de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, foram criados com o objetivo maior de integrar todas as atividades de uma empresa incorporar em um único sistema funcionalidades que suportam as atividades dos diversos processos de negócio das empresas. Os sistemas ERP podem ser definidos como sistemas de informação integrados, desenvolvidos na forma de software, tendo como objetivo auxiliar no planejamento e execução das operações de uma empresa. Este é dividido por módulos que abrangem a maior parte ou toda de uma organização (BARAN, 2011).

Segundo comenta Cavalcanti (2001), o ERP pode ser considerado uma solução de software, numa gestão por processos, tendo em vista que o ERP é responsável pela interação entre várias áreas e tem a finalidade de integrar de forma intrínseca todas as áreas e funções, que por consequência aumenta a produtividade e a satisfação entre os seus usuários e clientes.

São vários os benefícios do ERP na gestão organizacional, entre eles Lozinsky (1996) cita a disponibilização de informações em tempo real, a geração de relatórios gerenciais, a disponibilização de indicadores que permitem avaliar em tempo o desempenho de cada setor. Nesse mesmo sentido, Bancroft et AL. (1998) citam outros benefícios como a integração de diferentes módulos e a cobertura funcional que permite a utilização de um único sistema para a empresa como um todo, com a melhor qualidade na informação fornecida, onde um único banco de dados corporativo fornece em tempo real relatórios de todos os segmentos da empresa.

Quanto ao ciclo de vida de um sistema ERP pode ser observado no quadro a seguir:

**Quadro 7: Ciclos de Vida do ERP**

<b>ETAPAS DO CICLO DE VIDA DO ERP</b>	<b>Modelo proposto por Souza (2000)</b>		<b>Descrição</b>
	Decisão e Seleção		O ERP é adquirido pela empresa.
	Implementação		O ERP é adaptado e configurado para utilização.
	Utilização		O ERP é incorporado ao dia a dia da empresa.

Fonte: Adaptado de Souza (2000)

Na primeira etapa, Decisão e Seleção, a empresa faz uma etapa de análise e pesquisa, que segundo Souza (2000, p. 29) é a etapa em que as empresas devem “proceder um estudo a respeito dos sistemas ERP, seus possíveis benefícios e potenciais problemas”. Essa fase é mais analítica e auxilia a empresa na seleção do melhor sistema que auxiliará a empresa. Em consequência, a decisão trata-se da atitude que a empresa tomará, após o estudo das melhores opções de sistema.

A etapa da implementação é definida como “[...] o processo pelo qual os módulos do sistema são colocados em funcionamento em uma empresa” (SOUZA, 2000, p. 38), nesse momento, o sistema é adaptado às necessidades da empresa e configurado para a sua utilização.

Por fim, chega-se a etapa final, a Utilização do sistema, onde será incorporado à prática ferramentas utilizadas pela empresa, ou seja, consiste na utilização do sistema em sua rotina administrativa.

A maioria dos sistemas ERP são comercializados com um pacote de módulos, que podem ser utilizados, de acordo com cada necessidade, interesse e estratégia que a empresa deseje utilizar. Todos esses aplicativos integrados propiciam consistência e visibilidade para todas as atividades inerentes ao processo da organização.



As vantagens da utilização de um sistema ERP são inúmeras, como a melhoria nos processos de trabalho, acesso às informações nas tomadas de decisão, diminuições de erro, retrabalho e maior velocidade na obtenção de relatórios gerenciais, essas vantagens podem ser melhor analisadas no quadro 8 a seguir:

**Quadro 8: Vantagens de um Sistema Integrado de Gestão (ERP)**

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESCRIÇÃO/BENEFÍCIO</b>
<b>Melhoria dos processos de trabalho</b>	Os fornecedores de ERP realizam pesquisas para definir os melhores processos de negócios para uma organização, procurando as características de empresas que são líderes no mercado e as combinam com novas tecnologias e pesquisas. O ERP pode ser adaptado às necessidades da organização e atender aos seus pontos críticos, garantindo melhoria aos processos de trabalho.
<b>Acaba com sistemas antigos e inflexíveis</b>	A implantação de um sistema ERP torna a organização capaz de eliminar os sistemas separados e substituí-los por um único conjunto integrado de aplicações. Um sistema ERP ajuda a associar as capacidades dos sistemas de informação da organização com suas necessidades dentro dos seus processos, mesmo com a evolução dessas necessidades.
<b>Acesso às informações para a tomada de decisão</b>	O ERP funciona por meio de uma base de dados interligados e utiliza um conjunto de dados para sustentar todas as funções de uma organização. Assim, os processos podem ser administrados pelo sistema desde o início evitando a análise de unidades operacionais separadamente, a coordenação de suas informações manualmente ou a conciliação de seus dados com outra aplicação. O resultado é uma organização que se apresenta sem emendas, externa e internamente
<b>Diminuição de repetições, erros e retrabalho</b>	Pelo fato de o sistema ERP trabalhar com uma única base de dados, evita-se a ocorrência de duplicação de informações. O sistema integrado permite que todos os setores necessários sejam atualizados com o lançamento de uma nova informação, evitando o erro nos processos administrativos, por uma informação não lançada ou lançada de forma incorreta em algum dos setores, conseqüentemente, evitando o retrabalho pelos erros ocorridos.
<b>Velocidade</b>	O sistema ERP traz a vantagem de aumento significativo da velocidade nos processos. Sua forma integrada de tratar as informações permite a atualização instantânea de todos os documentos que necessitem das mesmas, proporcionando eficácia ao trabalho executado.
<b>Satisfação</b>	Como consequência desta velocidade trazida aos processos está a satisfação do cliente em um bom serviço prestado e do funcionário por evitar a perda de tempo desnecessária. A precisão das informações e o armazenamento das mesmas proporcionam eficiência aos processos, auxiliando na tomada de decisão e trazendo satisfação aos clientes internos e externos.

Fonte: Adaptado de SHIOSE et als. 2012, p. 5

Ao implantar o ERP numa empresa, é notória a melhoria da organização dos diferentes tipos de processos gerenciais, além do que é um sistema adaptável a cada necessidade que possa exigir, podendo ser adicionado algum tipo de módulo ou alterado conforme as necessidades surjam. Proporciona ao usuário maior flexibilidade nos processos, permite o acesso às informações em tempo real, aumenta a velocidade na execução do trabalho, fornecendo informações claras e objetivas, evitando erros e repetições, proporcionando satisfações para todos os seus usuários com máxima qualidade.

No entanto, pode-se elencar também algumas desvantagens na instalação de um sistema ERP. A esse respeito Shiose et als. (2012) apresentam alguns fatores, listados no quadro 9, a seguir:

**Quadro 9: Desvantagens de um Sistema Integrado de Gestão (ERP)**

<b>DESvantagens</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Custo e tempo de implantação</b>	Embora o ERP ofereça muitas vantagens estratégicas por meio da modernização do sistema da empresa, sua implantação é demorada, difícil e o custo é alto.
<b>Comprometimento da organização</b>	A implantação de um ERP exige o empenho de toda a organização, requerendo um alto grau de comprometimento da alta gestão, que deve incentivar a correta utilização e alimentação do sistema ERP por parte dos funcionários, evidenciando sua importância para a melhoria contínua dos processos da organização.
<b>Mudança na cultura organizacional</b>	A alteração na estrutura operacional implicará em uma mudança de sua cultura organizacional, sendo um desafio motivar os funcionários a trabalharem em conjunto com o ERP para uma gestão mais eficiente. Poderão ocorrer alterações no clima organizacional e insatisfação por parte dos usuários do sistema que terão que enfrentar a mudança e reaprendizagem de seus processos de trabalho.
<b>Desconforto dos colaboradores</b>	Em alguns casos, a organização precisa efetuar mudanças radicais no modo como faz sua gestão, para se adaptar aos processos de trabalho, onde o ERP dá suporte. Essas mudanças podem ser drásticas para os funcionários, demandando tempo de treinamento e adaptação aos novos processos, assim como palestras e reuniões, para aceitação da nova estrutura.
<b>Dificuldades de adaptar sistemas antigos ao ERP</b>	A maioria das organizações possui outros sistemas, que precisam ser integrados ao ERP, e têm dificuldades ao fazer esses outros programas operarem com seu sistema ERP.

	Algumas organizações empregam programas adicionais para criar as ligações necessárias.
<b>Necessidade de uma estrutura que dê suporte ao ERP</b>	A organização precisa ter uma estrutura que comporte o uso de um sistema ERP, como computadores em diversos setores e usuários para alimentação do sistema em tempo real. A empresa deverá se organizar para adquirir o hardware necessário à implantação do ERP.

Fonte: Adaptado de SHIOSE et als. 2012, p. 6

Na verdade, as desvantagens apresentadas no quadro acima caracterizam-se mais como dificuldades que possam vir a existir com a implantação do SIG, que pode virar uma desvantagem posteriormente, como por exemplo, a mudança na cultura organizacional, principalmente no funcionalismo público, pode-se afirmar que a cultura organizacional é algo difícil de ser mudado numa organização. Pois as pessoas naturalmente tendem a resistir as mudanças, essa resistência poderá se tornar um desafio, na tentativa de motivar os usuários a usarem o sistema, essa dificuldade se persistir pode se tornar uma desvantagem e o sistema pode até tornar-se obsoleto.

### **3.4 A implantação do SIG na Universidade Federal da Paraíba**

Sobre a influência dos modelos de gestão pública, Araújo afirma:

Os modelos de gestão pública influenciam a abordagem que o governo utiliza para organizar os recursos e transformá-los em serviços públicos. Os resultados das políticas públicas dependem, em boa medida, do modelo de gestão adotado e da forma como ele funciona. Naturalmente que as contingências que estão presentes no ambiente também influenciam a implementação das políticas públicas e, em última análise, os resultados (ARAÚJO, 2007, p.09).

Dessa maneira, as Instituições Públicas estão criando políticas direcionadas a um modelo de gestão mais eficaz, que gere melhores resultados, pois um sistema Integrado de Gestão numa Instituição pública promove otimização do fluxo informacional, integridade e veracidade de informações e mais segurança no acesso à informação.

Nessa perspectiva, a Universidade Federal do Grande do Norte (UFRN), desde a década de 1970, segundo o Blog Institucional da Superintendência de Informática (SINFO), contratavam softwares de outras empresas. Cada setor da UFRN escolhia a empresa e os sistemas que elas ofereciam, de acordo com as suas necessidades e uso. Os sistemas agiam de forma isolada e não tinham nenhum tipo de conexão entre eles, ou fluxo de informações, até que no ano de 2000 foi criada a Superintendência de Informática (SINFO) com o objetivo de “interligar esses módulos operacionais, criando uma só base e transportando as informações necessárias de um sistema para outro”. A partir de então, foram criados os três sistemas base da Universidade, o Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas (SIGAA), o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), esses e os outros sistemas que surgiram depois, foram regulamentados pela Resolução Nº 005/2013-CONSAD, de 07 de março de 2013, que fixa as normas para disciplinar o relacionamento entre a UFRN e os interessados na transferência e utilização dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG) da UFRN.

Os sistemas da UFRN se expandiram de tal forma, que passaram a ser transferidos para outras instituições públicas. Essa cooperação acontece após a assinatura de termos de cooperação técnica ou do licenciamento de empresas da área de tecnologia, que são habilitadas pela UFRN para dar apoio ao processo de implantação e manutenção dos sistemas (SINFO, 2018).

Cada sistema apresenta um portal na internet, nesse portal são elencadas as ferramentas necessárias, para todos aqueles que têm acesso direto aos mesmos.

Conforme dados do *site* da Superintendência de Informática (SINFO) da UFRN:

No SIGAA, alunos e professores interagem virtualmente através de opções como fóruns de discussão e turmas virtuais. Nesse último, é possível aos professores divulgar notas de avaliações, tornar disponíveis materiais utilizados em sala de aula, traçar um planejamento de aulas a serem ministradas, além de agendar as avaliações programadas para o semestre. Os alunos têm acesso a essas informações por meio de qualquer computador, podendo visualizar as notas das avaliações também através de um aparelho celular. Mediante o acesso ao SIGAA, o aluno pode realizar matrículas e trancamentos de disciplinas on-line, assim como também pode ter acesso a documentos auto-assinados, como o histórico, por exemplo. Nesses documentos são registrados números de autenticação, que valem pela assinatura do coordenador do curso (SINFO, 2018).

O Sistema Integrado de Patrimônio e Administração de Contratos (SIPAC) foi desenvolvido na mesma época do SIGAA pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e é o responsável por todo controle e gestão dos procedimentos administrativos da Universidade. Nesse sistema, estão integrados todos os processos de contratação da universidade (como contratos de serviços, compra de bens, móveis) com o orçamento que a instituição recebe do governo federal.

Sobre a funcionalidade do SIPAC, a SINFO (2018) afirma que:

A partir do acesso ao portal do SIPAC, o usuário pode dar entrada na requisição de itens do almoxarifado do setor a que pertence, podendo realizar pedidos de bens duráveis ou não duráveis, de diárias, hospedagens, passagens e serviços, por exemplo. Da mesma forma, também é possível aos professores, realizar pedidos de compras de livros à biblioteca. Essa, por sua vez, analisará o pedido e decidirá se ele será encaminhado à solicitação de compras. Ainda dentro das questões administrativas que são de responsabilidade do SIPAC, encontram-se o controle do estoque dos almoxarifados, tanto o central, como o das unidades que compõem a universidade, a verificação do patrimônio da instituição e o acompanhamento das obras realizadas na esfera federal. Quanto ao quesito financeiro, cada unidade da UFRN recebe uma parcela da renda enviada à universidade pelo governo federal. Essa renda é definida de acordo com as necessidades financeiras das unidades em particular. É desse dinheiro que é descontado o valor de cada requisição, como também todos os outros gastos (SINFO, 2018).

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), primeiramente foi chamado de Sistema Integrado de Gestão e Planejamento de Recursos Humanos (SIGPRH), que pode ser acessado também em seu próprio portal na internet, como o SIGAA e o SIPAC.

Conforme explica a SINFO:

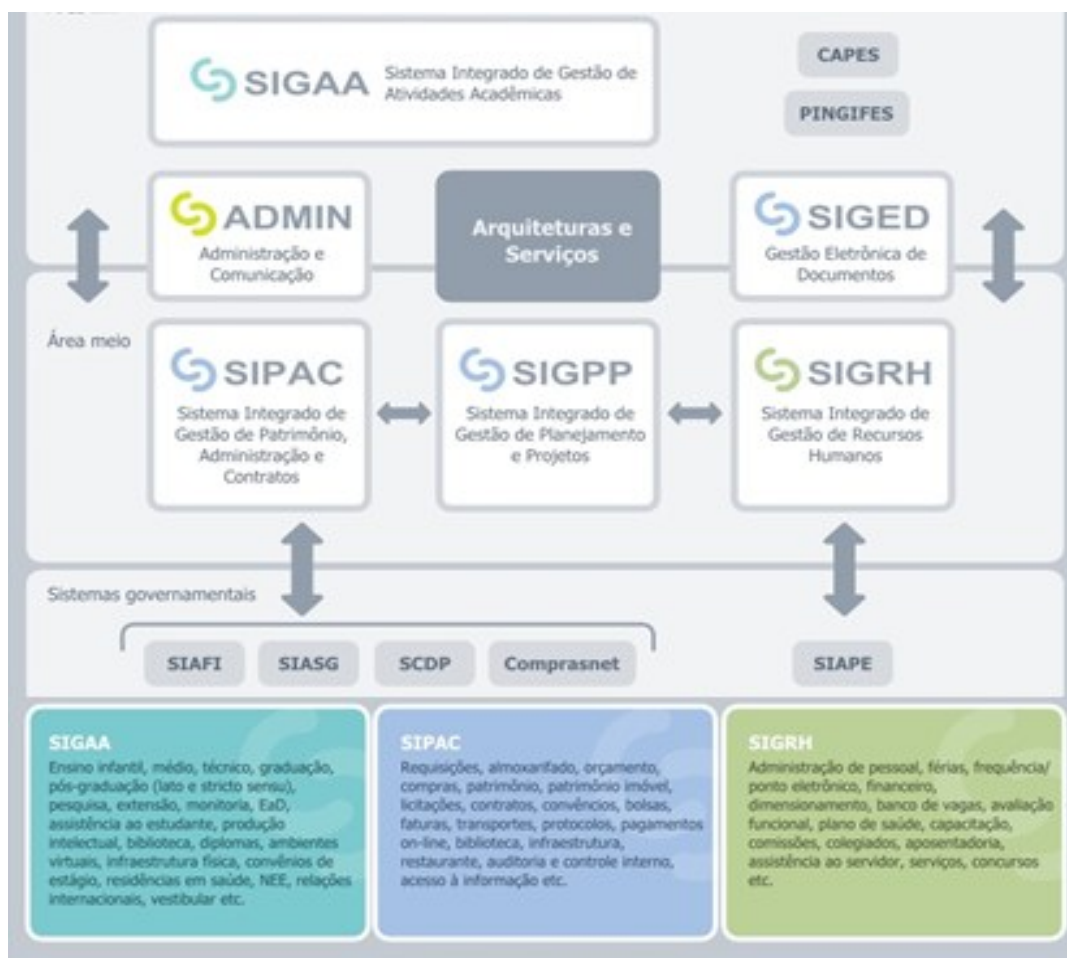
O SIGPRH possui uma equipe responsável pela sua administração. Essa equipe tem, entre suas responsabilidades, a tarefa de cadastrar instrutores para os cursos de qualificação de funcionários – os instrutores podem ser internos, professores e servidores da UFRN, ou externos, professores e servidores de outras instituições -, registrar e agendar as turmas de qualificação e organizar eventos dentro da Universidade. Mediante o acesso ao sistema, o servidor pode cadastrar as metas da unidade e os resultados das mesmas, como também ter acesso às metas já cadastradas. É possível também dar início a consultas em relação a aposentadoria, ausência, dependentes, questões financeiras e servidores da UFRN, por exemplo. O SIGPRH também oferece serviços em relação aos dependentes, formulários, declarações, solicitações eletrônicas, solicitações de adesão a plano de saúde, entre outros. Tudo isso com a finalidade de simplificar e informatizar questões burocráticas existentes antes do advento do sistema (SINFO, 2018).

Todos esses sistemas trouxeram inúmeros benefícios a UFRN, como a “agilidade, controle dos procedimentos e economia no uso de material de expediente (papel e cartucho de tinta, por exemplo)” (SINFO, 2018). Processos que ocorriam através de procedimentos manuais, como a publicação e divulgação do boletim de serviços, submissão de projetos de pesquisa, extensão e monitoria, requisições e controle orçamentário passaram a ser elaborados através do sistema.

A UFRN incumbiu cada setor de alimentar o seu sistema, “as unidades administrativas, departamentos, centros, unidades acadêmicas especializadas e suplementares, todas elas registram os dados”, os servidores ao alimentar o sistema autenticam a informação, com seu login e senha, responsabilizando-se pela informação. O setor responsável por todo esse planejamento é a Pró-reitoria de planejamento que “é responsável pela gestão plena dos sistemas, consolidando os diversos dados em relatórios estatísticos e indicadores”, enquanto a SINFO realiza “a gestão técnica do sistema, realizando aprimoramentos, novas funcionalidades e correções” (SINFO, 2018).

Atualmente, a UFRN desenvolveu outros sistemas que atuam inter-relacionados com o SIG, na figura 1 pode ser examinado o sistema atual e suas funcionalidades:

**Figura 1: Visão dos sistemas inter-relacionados**



Fonte: SINFO, 2018

A tecnologia do Sistema Integrado de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte foi implantada em várias universidades federais, universidades estaduais, institutos federais, órgãos federais e instituições estaduais do país.

Na figura 2 pode-se observar os órgãos que participam dessa cooperação com a UFRN:

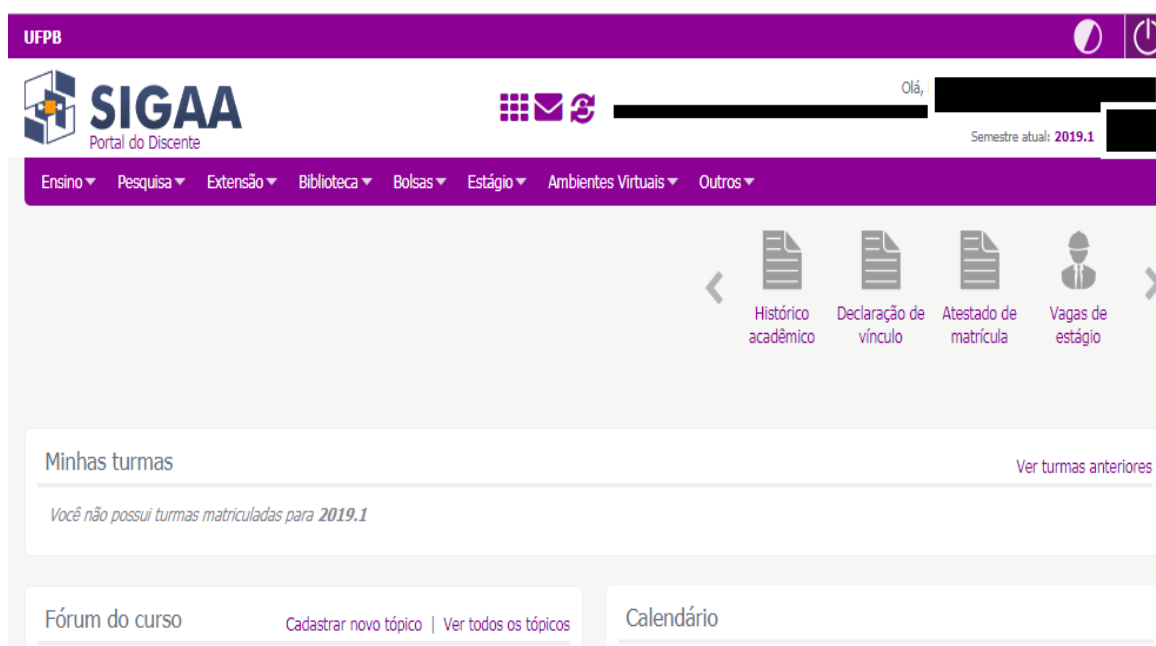




que são utilizadas rotineiramente pelos servidores da UFPB, apesar da constante mudança no *layout* do sistema, a versão a seguir é a mais recente, em meados de fevereiro de 2019.

Na figura 3 pode ser observada a visão da plataforma SIGAA utilizada pelo discente:

**Figura 3: SIGAA – Layout do Discente**



Fonte: SIGAA, UFPB (2019)

De acordo com a ilustração acima, percebe-se que o discente pode ter acesso a toda a sua história acadêmica na Instituição, desde o histórico com as disciplinas cursadas a declaração de vínculo para fins de comprovação em seleções, cinemas, teatros, enfim, válida em todo território nacional, visto que são documentos que saem automaticamente autenticados pelo sistema. Também é possível na aba Ensino, consultar notas, turmas, matricular-se, trancar o curso e consultar o calendário acadêmico.

O discente também pode acompanhar os projetos de extensão e pesquisa que faz parte, analisando seus planos de trabalho, relatórios, certificados e declarações emitidos autenticados pelo sistema. Ainda há a opção da biblioteca, onde o estudante pode verificar os livros, catálogos de

dissertações e teses disponíveis para empréstimos e leitura na Instituição.

Na aba Bolsas, o aluno pode aderir ao Cadastro único para concorrer às bolsas disponíveis na Instituição, os alunos bolsistas podem acompanhar a situação de sua bolsa e acompanhar todas as suas solicitações. Na aba de Estágios, é possível acompanhar as vagas de estágio disponíveis, gerenciar e cadastrar estágios novos. O aluno também possui a aba Comunidade Virtual, que proporciona ao discente um ambiente de socialização e interação virtual, permitindo compartilhar informações, disponibilizar fóruns, realizar download de arquivos, enquetes, notícias e chats para os seus participantes. Cada aluno pode criar várias comunidades sobre o tema que quiser, deixando de livre acesso ao público ou apenas restrita a um grupo de convidados, conforme a necessidade de cada um.

A figura 4 apresenta o *layout* do SIGAA para o técnico-administrativo, como secretário de programa de pós-graduação, observe:

**Figura 4: SIGAA – Layout do Secretário de Pós-Graduação**

The screenshot displays the SIGAA (Portal Coordenação) interface for the Secretary of Post-Graduation. The interface features a purple header with the UFPB logo and 'SIGAA Portal Coordenação'. A navigation menu includes 'Cadastros', 'Aluno', 'Turmas', 'Matrículas', 'Consultas', 'Relatórios', 'Página WEB', and 'Outros'. Below the menu are four main action buttons: 'Emitir Histórico', 'Emitir Atestado de Matrícula', 'Regulamento da Pós-Graduação', and 'Calendário acadêmico'. The main content area shows three sections: 'Trancamentos Pendentes de Orientação' (0 pending), 'Atendimento ao Aluno' (0 pending questions), and 'Fórum de Cursos' (no items found). The footer contains the STI logo and copyright information for UFPB (2006-2019).

Fonte: SIGAA, UFPB (2019)

Na plataforma do Secretário de Pós-Graduação, é possível que cada Programa crie o seu próprio calendário. Cabe salientar que a plataforma do Secretário de graduação é idêntica à plataforma do secretário de PPG, não se fazendo necessário demonstrar, através de figura, a diferença é de que os cursos de graduação são vinculados à Pró-Reitoria de Graduação (PRG) e todos eles seguem o Calendário Acadêmico e Administrativo da PRG, não podendo ser alterados no sistema, diferente dos Programas de Pós-Graduação. Outro ponto importante, é que os discentes da graduação, os chamados “feras”, são cadastrados pela PRG, no SIGAA, enquanto cada PPG pode cadastrar seus alunos no sistema.

Dessa forma, o SIGAA permite ao Secretário de PPG criar Processo Seletivo, cadastrar professores, alterar dados dos alunos, criar e alterar as turmas que serão ofertadas durante o semestre, também é possível matricular alunos regulares e especiais, cadastrar bancas de qualificação e defesa.

O SIGAA oferece para os secretários de graduação e pós-graduação o recurso de consultas e relatórios de todas as turmas, alunos e professores do Programa ou Curso dando informações sobre os quantitativos de alunos ativos, não-ativos, matriculados, não-matriculados e ativos, por exemplo. Permite que o secretário tenha informações rapidamente, quando antes demandava meses para se fazer um levantamento da vida acadêmica de cada aluno, por exemplo.

O próprio sistema permite que cada Programa, Coordenação de Curso e Departamento tenha uma página WEB que pode ser editada, inserir notícias, documentos, fotos, contatos e todas as informações necessárias ao Programa ou Curso, facilitando a rotina acadêmica e administrativa. Existe ainda o recurso, no qual todos os alunos e professores podem ser notificados pelo SIGAA, através de mensagens, como expiração de prazo, cadastro de banca de qualificação, cadastro de banca de defesa ou qualquer comunicado que a Coordenação queira fazer.

Caso o aluno tenha alguma solicitação, ele poderá fazê-lo pelo SIGAA e fica disponível logo na tela inicial na janela Atendimento ao aluno, e, assim, todo o atendimento pode ser feito online sem precisar que o aluno se dirija até a sua Coordenação.

A plataforma abaixo apresenta o layout do Secretário de Departamento, observe:

**Figura 5: SIGAA – Layout do Secretário de Departamento**

The screenshot shows the SIGAA (Graduação) web interface for the Department Secretary. The interface features a purple header with the UFPB logo and navigation icons. Below the header, the 'SIGAA Graduação' logo is displayed alongside a user profile section with a 'Olá,' greeting and a redacted name. The main content area is titled 'Menu do Departamento' and includes a 'Secretaria de Departamento' sub-menu. The menu is organized into several categories:

- COMPONENTES CURRICULARES**
  - Solicitar Cadastro
  - Listar Solicitações
  - Consultar Componentes
  - Cadastrar Programa de Componente
  - Listar/Alterar Componentes Curriculares
- TURMAS**
  - Alterar/Remover Turma
  - Gerenciar Solicitações
- AMBIENTES**
  - Visualizar Distribuição Horários
- DISCENTES**
  - Buscar
  - Matricular Aluno Especial
- PÁGINA WEB**
  - Apresentação
  - Cadastrar Documentos
  - Alterar / Remover Documentos
  - Cadastrar Notícias
  - Alterar / Remover Notícias
  - Cadastrar Seções Extras
  - Alterar / Remover Seções Extras
- RELATÓRIOS**
  - Relatório de Docentes
  - Turmas por Situação
  - Turmas Consolidadas
  - Relatório de Ocupação de Vagas de Turmas
  - Relatório de Alunos Matriculados por Disciplina
- DECLARAÇÕES**
  - Declaração de Disciplinas Ministradas Por Docentes UFPB
  - Declaração de Disciplinas Ministradas Por Docentes Externos
- DOCENTES EXTERNO**
  - Cadastrar Usuário Para Docente Externo
- CONSULTAS**
  - Relatório de Turmas
  - Componentes Curriculares
  - Turmas
  - Estruturas Curriculares
  - Matrizes Curriculares
  - Cursos

The footer of the interface includes the STI logo and the text: 'SIGAA | STI - Superintendência de Tecnologia da Informação | Copyright © 2006-2019 - UFPB'.

Fonte: SIGAA, UFPB (2019)

No *layout* do Secretário de Departamento, o calendário não pode ser alterado, mas o secretário pode alterar/remover as turmas e gerenciar as solicitações que venham a existir. Na aba componentes curriculares, o secretário pode solicitar à PRG o cadastro de componentes, cadastrar os programas dos componentes e alterá-los.

Dessa forma, o técnico-administrativo pode visualizar a distribuição dos horários, ver os discentes matriculados no curso, tem acesso à página WEB, pode emitir relatórios dos docentes, das turmas e dos alunos matriculados por disciplina. Também é possível emitir Declaração de disciplinas ministradas por docentes UFPB e por docentes externos. Além de poder consultar dados como: Relatório de Turmas, Componentes Curriculares, Estruturas Curriculares e Matrizes Curriculares, por exemplo, como foi demonstrado na figura 05.

Logo a seguir, pode-se conferir o *layout* para o Docentes com vínculos de chefia, todos são muito semelhantes com pequenas adaptações, conforme o cargo exercido pelo docente. Na figura 06, será demonstrada a plataforma do Coordenador de Pós-Graduação, observe:

**Figura 6: SIGAA – Layout do Coordenador de Pós-Graduação**

The screenshot shows the SIGAA interface for the Coordinator of Postgraduate Studies. The header includes the UFPA logo and the SIGAA logo (Portal Coordenação). The navigation menu includes: Cadastros, Aluno, Turmas, Matrículas, Consultas, Relatórios, Página WEB, and Outros. The main content area features several summary cards:

- Matrículas On-Line Pendentes:** Ver todas matrículas on-line **40**. Não há matrículas pendentes.
- Matrículas On-Line Pendentes (Outros Programas):** Não há matrículas pendentes.
- Trancamentos Pendentes de Orientação:** Ver todos trancamentos(0). Não há trancamentos pendentes.
- Atendimento ao Aluno:** ver todas as perguntas respondidas | ver todas as perguntas não respondidas (0). Não há perguntas pendentes.
- Fórum de Cursos:** Listar tópicos | Cadastrar Novo Tópico. Nenhum item foi encontrado.

The top right corner shows the user's name and the current semester: Semestre atual: 2019.1.

Fonte: SIGAA, UFPA (2019)

A plataforma é bem parecida com a do servidor técnico-administrativo com a diferença que o coordenador valida todas as matrículas realizadas pelo discente e pode matricular alunos de outros cursos ou solicitar a outros cursos, que matriculem os alunos do seu Programa, todas as outras opções são semelhantes às disponíveis na plataforma do secretário.

Na figura 7, é possível visualizar a plataforma do SIPAC como técnico-administrativo:

**Figura 7: SIPAC – Layout do Técnico-Administrativo**



Fonte: SIPAC, UFPB (2019)

O SIPAC permite que os servidores lotados em todos os setores participem da gestão central da universidade, registrando o recebimento de memorando, elaborando-os, fazendo a abertura de processos administrativos, anexando todo o conteúdo digitalmente, com a opção de cada setor de destino responder com um despacho eletrônico, adicionar documentos, sem a necessidade do uso do papel, pois toda a informação pode ser adicionada no sistema, e assim, permitindo que todos os documentos sejam gerados automaticamente e os interessados e autores possam ter acesso em qualquer computador.

A plataforma do SIPAC, no *layout* de chefe pode ser observada na figura abaixo:

**Figura 8: SIPAC – Layout do Chefe**

UFPB - SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos **Ajuda?** Tempo de Sessão: 01:30 --- MUDAR DE SISTEMA --- SAIR

Orçamento: 2019 Módulos Abrir Chamado Portal Admin.  
Alterar senha Mesa Virtual

Requisições Comunicação Compras Contratos Projetos Orçamento Patrimônio Móvel Protocolo Telefonia Outros

Não há notícias cadastradas.

Avis... Autorizaçã... Bens (0) Extrato Processos Requisições Transport... Gast...

Abaixo estão listados os 20 últimos tópicos cadastrados.

Informações: ?

Clique em para visualizar informações e cadastrar comentário sobre o tópico.  
Clique em para remover o tópico.

Título	Última Postagem	Criado por	Respostas
Resolução atual para Progressão Funcional	01/03/2019	CCSA - DCI	9
Curso de Processo Administrativo voltado para o SIPAC	01/03/2019	PRA	188
Digitalização de documentos e tramitação eletrônica de processos	22/02/2019	CCHLA - DLCV	6
Declaração do sigrh	11/09/2018	CCSA - DFC.	4
Aulas sobre o SIPAC (UFPB) no Youtube!!!	25/08/2018	PRA	23
Servidores ativos abrem processos no seu departamento.	24/11/2017	PRA	13
Cadastra Processo	24/11/2017	CT-DEP	15

Caixa Postal  
Trocar Foto  
Editar Perfil  
Alterar Senha

Licitações em Processamento na DM  
Minutas de Contratos  
Memorandos Eletrônicos  
Consulta de Editais

PROCESSOS  
2 73

DOCUMENTOS  
1 5

DADOS FUNCIONAIS DO SERVIDOR  
0

Fonte: SIPAC, UFPB (2019)

O *layout* do chefe já é bem diferente e permite ao usuário fazer requisições às Pró-reitorias quanto ao pagamento de atividade de campo de alunos, diárias/passagens de professores, compra de materiais e autorizações de pedido de material e compras diversas, conforme legislação. É através do menu comunicação que o chefe autentica os despachos, emite, consulta e altera memorandos, como também analisa sua caixa de entrada.

É possível analisar o orçamento detalhado da Unidade, consultar o patrimônio, o inventário da unidade, além do controle de protocolo com todos os documentos expedidos e recebidos (despachos, documentos, processos) e a opção de assinar documentos digitalmente.



Na figura 09, pode ser observada a plataforma SIGRH, no *login* do técnico-administrativo:

**Figura 9: SIGRH – Layout do Técnico-Administrativo**



Fonte: SIGRH, UFPB (2019)

Através da plataforma do SIGRH, o servidor pode consultar sua avaliação anual, seu plano de trabalho e seu desempenho. Na aba capacitação, o servidor pode cadastrar seu currículo e anexar todos os documentos comprobatórios, caso queira ministrar cursos na Instituição e assim fica disponível sua inscrição no Banco de Talentos da Instituição. Nessa mesma aba, o servidor pode consultar os cursos de qualificação disponíveis e se matricular.

No SIGRH está toda a vida funcional e financeira do servidor, onde ele pode acompanhar, através do menu consultas e relatórios, também pode emitir declarações com o tempo de serviço e vínculo institucional, ressalta-se que todos os documentos são emitidos com assinatura eletrônica, devidamente autenticados. Também é possível marcar/consultar/alterar as férias do servidor e solicitar auxílios, como por exemplo, auxílio maternidade e auxílio saúde,

anexando os devidos documentos comprobatórios, sem ter a necessidade de dirigir-se à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), que pode autorizar todos os procedimentos via sistema.

No *layout* do servidor com cargo de chefia não há muita diferença, existem as mesmas opções, no entanto aparece a aba Chefia da unidade, conforme figura 10, a seguir:

**Figura 10: SIGRH – Layout do Chefe**

Fonte: SIGRH, UFPB (2019)

Na aba Chefia da unidade, o chefe pode homologar as férias dos servidores lotados em seu setor, acompanhar possíveis acidentes de trabalho, aposentadoria, capacitação disponíveis para os servidores, dados pessoais e funcionais dos servidores lotados em sua unidade, cadastrar horário de trabalho, homologar a frequência e consultar pedidos de remoção.

Essa breve demonstração sobre o perfil de acesso dos usuários do SIGAA, SIPAC e SIGRH na UFPB permite que o leitor entenda melhor sobre a implantação e sobre as conversas futuras sobre o uso do sistema na Instituição.

O planejamento institucional dos anos de 2009-2012 previu a implantação do Sistema Integrado de Gestão, por etapas, esperava-se que o SIGPRH, agora denominado SIGRH, fosse implantado até o final de 2010, em sequência, o SIGAA fosse implantado até o final de 2011 e por fim, fosse implantado o SIPAC até o final de 2012.

A figura a seguir sintetiza o planejamento dos módulos do Sistema de Informações da UFRN que seriam implantados na UFPB até 2012, previsto no PDI 2009-2012:

**Figura 11: Planejamento para implantação do SIG na UFPB até 2012**

<b>QUADRO XXIV – MÓDULOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA UFRN A SEREM IMPLANTADOS NA UFPB ATÉ 2012</b>		
<b>SISTEMA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ANO IMPLANTAÇÃO</b>
<b>SIGPRH</b> (Sistema Integrado de Gestão, Planejamento e Recursos Humanos)	Informatiza os procedimentos de recursos humanos, tais como: marcação e alteração de férias, cálculos de aposentadoria, avaliação funcional, dimensionamento de força de trabalho, controle de frequência, concursos, capacitações, atendimentos on-line, serviços e requerimentos, registros funcionais, relatórios de RH, dentre outros. A maioria das operações possui algum nível de interação com o sistema SIAPE (sistema de âmbito nacional), enquanto outras são somente de âmbito interno.	2010
<b>SIPAC</b> (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos)	Controla os fluxos da área administrativa, informatização de todo o orçamento distribuído no âmbito interno e das requisições que demandam este orçamento (material, passagens, diárias, hospedagens, itens contratados, suprimento de fundos, auxílio financeiro, prestações de serviço pessoa física e jurídica, etc.). Informatiza os almoxarifados (centrais e setoriais), o controle patrimonial, as compras e licitações, o controle de atas e pedidos em registros de preços, o acompanhamento de entrega de empenhos (liquidação), o controle de obras e manutenções de bens imóveis, a aquisição de livros pela biblioteca, as faturas de água e energia, o controle dos contratos e convênios, o fluxo de processos e documentos eletrônicos, o registro e pagamento de bolsistas, o acompanhamento das despesas com automóveis e combustíveis. Portais de informações para os pró-reitores, para a auditoria interna e para a fundação.	2011
<b>SIGAA</b> (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas)	Informatiza os procedimentos da área acadêmica através dos módulos de: graduação, pós-graduação ( <i>stricto e lato sensu</i> ), ensino técnico, ensino médio e infantil, submissão e controle de projetos e bolsistas de pesquisa, submissão e controle de ações de extensão, submissão e controle dos projetos de ensino (monitoria e inovações), registro e relatórios da produção acadêmica dos docentes, atividades de ensino à distância e um ambiente virtual de aprendizado denominado Turma Virtual. Da mesma maneira do SIPAC também disponibiliza portais específicos para: reitoria, professores, alunos, tutores de ensino à distância, coordenações <i>lato sensu, stricto sensu</i> e de graduação e comissões de avaliação (institucional e docente).	2012

Fonte: UFPB, PDI (2009-2012)

Esse projeto institucional de implantação do Novo Sistema de Informação, que é uma adaptação do Sistema da UFRN, foi denominado pelo PDI (2009-2012) de oportunidades exógenas para UFPB, que quer dizer, “indicam oportunidades de desenvolvimento decorrentes de iniciativas externas à UFPB, para as quais a Administração Central se propõe a construir as condições locais para o aproveitamento dos benefícios identificados” (PDI 2009-2012, UFPB, p. 31). Essas políticas de implantação foram controladas e avaliadas, através de indicadores de resultados, a fim de acompanhar os serviços obtidos e as metas que seriam alcançadas. Para tanto, o PDI (2009-2012) apresentou um quadro (figura 12) representando os seus objetivos estratégicos para aquele quinquênio.

**Figura 12: Objetivos estratégicos do PDI (2009-2012)**

DESEMPENHO ACADÊMICO / REUNI		LIDERANÇA REGIONAL		DESENVOLVIMENTO DA PARAÍBA		
<b>POLÍTICAS PARA O PDI</b>						
<b>PROGRAMAS ESTRUTURANTES</b>			<b>PROJETOS SISTÊMICOS</b>			
<i>Fortalecer Desempenho</i>			<i>Difusão da Cultura do Planejamento</i>			
<i>Consolidar Liderança</i>			<i>Nova Organização Prefeitura Universitária</i>			
<i>Áreas Estratégicas</i>			<i>Modernização da Gestão Administrativa</i>			
<i>Áreas Estratégicas</i>			<i>Novo Modelo de Comunicação</i>			
<b>DESTAQUES ESTRATÉGICOS</b>						
<b>OPORTUNIDADES EXÓGENAS</b>			<b>DIFERENCIAIS ENDÓGENOS</b>			
<i>REHUF</i>	<i>Novo Sistema de Informações NTI/ UFRN</i>		<i>Nova Organização Acadêmica</i>	<i>Nova Extensão e Assistência Estudantil</i>	<i>IDEP</i>	<i>Gestão de Pessoal</i>

Fonte: PDI 2009-2012 (UFPB)

A UFPB não conseguiu concluir a implantação do Sistema Integrado de Gestão, como previsto no PDI (2009-2012). Por esta razão, no PDI (2014-2018), a UFPB traça como uma das suas estratégias a conclusão da implantação do sistema SIG. Entre os principais benefícios do SIG, o PDI (2014-2018) elenca:

Tendo como benefícios a eliminação de redundância nos processos, a melhoria na comunicação e o aumento da transparência da movimentação desses processos, levando à consequente melhoria na eficiência da gestão administrativa como um todo.

No PDI atual, a UFPB se compromete em implantar os módulos descritos na figura 13, a seguir:

**Figura 13: Planejamento para conclusão da implantação do SIG na UFPB**

<b>SIGPRH</b> <i>(Sistema Integrado de Gestão, Planejamento e Recursos Humanos)</i>		
<b>Características</b>	<b>Módulos implantados (2013)</b>	<b>Módulos a serem implantados</b>
Informatiza os procedimentos de recursos humanos, tais como: marcação e alteração de férias, cálculos de aposentadoria, avaliação funcional, dimensionamento de força de trabalho, controle de frequência, concursos, capacitações, atendimentos on-line, serviços e requerimentos, registros funcionais, relatórios de RH, dentre outros. A maioria das operações possui algum nível de interação com o sistema SIAPE (sistema de âmbito nacional), enquanto outras são somente de âmbito interno.	Férias; Capacitação; Avaliação de desempenho; Solicitações e auxílios eletrônicos; Cadastro.	Plano de saúde; aposentadoria; mapa de tempo de serviço; agenda; dimensionamento; administração de pessoal; dependentes; banco de talentos; formulário de levantamento de necessidade de capacitação (LNC), documentos.
<b>SIPAC</b> <i>(Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos)</i>		
<b>Características</b>	<b>Módulos implantados (2013)</b>	<b>Módulos a serem implantados</b>
Controle, o fluxo de processos e documentos eletrônicos; Portais de informações para os Pró-Reitores.	Protocolo	Contratos, Hospedagem, Patrimônio, Catálogo de Materiais Compras, Orçamento, Requisições, Licitação, Almojarifado.
<b>SIGAA</b> <i>(Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas)</i>		
<b>Características</b>	<b>Módulos implantados (2013)</b>	<b>Módulos a serem implantados</b>
Informatiza os procedimentos da área acadêmica através dos módulos de: graduação, pós-graduação ( <i>stricto</i> e <i>lato sensu</i> ), ensino técnico, ensino médio e infantil, submissão e controle de projetos e bolsistas de pesquisa, submissão e controle de ações de extensão, submissão e controle dos projetos de ensino (monitoria e inovações), registro e relatórios da produção acadêmica dos docentes, atividades de ensino a distância e um ambiente virtual de aprendizado.	Pós-Graduação ( <i>stricto sensu</i> ), Comunidades virtuais	Graduação Pós-Graduação ( <i>lato sensu</i> ), iniciação científica e programas acadêmicos

Fonte: UFPB, PDI (2014-2018)

Sobre a conclusão da implantação do SIG, o Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018) acrescenta:

Além da efetiva implantação do sistema SIG, faz-se necessário renovar as práticas de elaboração e de disponibilização de manuais de procedimentos e normas, check lists, as quais possibilitarão a descentralização do conhecimento das ações administrativas. Institucionalmente são necessárias a elaboração e a execução de uma política de gestão de riscos, reduzindo ou eliminando quaisquer impedimentos ao alcance dos objetivos institucionais. Tais ações conduzirão a necessidade de um planejamento a fim de proporcionar um melhoramento na análise dos custos e da execução orçamentária. A elaboração de um plano diretor participativo para a UFPB é um instrumento imprescindível para a implantação de uma gestão administrativa nas diferentes áreas, como por exemplo, na regularização do imobiliário institucional, no código de obras e posturas, no plano de infraestrutura, no plano de circulação, na sinalização e no ordenamento urbano. Além disso, também é importante incluir a elaboração de uma política de segurança.

Não obstante a efetiva implantação do SIG, o PDI (2014-2018) também estipula como meta a renovação dos procedimentos e normas adotados nas normas administrativas, como por exemplo, pode-se citar o uso do processo físico, que mesmo tendo implantado o SIPAC, que permite a digitalização e autenticação eletrônica de todos os documentos.

Quanto à conclusão da implantação do SIGAA, módulo objeto deste trabalho, o PDI (2014-2018) versa como meta o aperfeiçoamento de todos os módulos do SIGAA nas graduações, com o objetivo de facilitar o controle acadêmico e administrativo.

No que se refere à Pós-Graduação, o PDI atual afirma que

Os novos recursos tecnológicos têm proporcionado grandes avanços na gestão informatizada do controle acadêmico com a adoção do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA). A consolidação do SIGAA na Pós-Graduação stricto sensu, com o Processo Seletivo e a padronização dos sites dos programas por meio desse sistema e a implantação do Módulo lato sensu são metas a serem alcançadas no período 2014-2018 (UFPB, PDI 2014-2018, p. 63).

Através da citação supracitada, pode-se afirmar que no âmbito da Pós-Graduação, a implantação do SIGAA teve maior aceitabilidade, pois já “têm proporcionado”, quer dizer são tangíveis os “grandes avanços”, devido a informatização do controle acadêmico. Essa afirmação é intrigante, tendo em vista que a estratégia de implantação é a mesma em toda a universidade, mas apenas nas Coordenações de Pós-Graduações houve maiores avanços na implantação.

### **3.5 Avaliação do Sistema Integrado de Gestão na UFPB**

A avaliação institucional tem o objetivo de realizar uma mensuração dos resultados, identificando as metas que foram ou não implementadas e através dessa avaliação, é possível gerenciar as ferramentas de trabalho para aproveitar as oportunidades e gerenciar os riscos e ameaças que possam ajudar na melhoria do gerenciamento da instituição.

A esse respeito Dias Sobrinho (2000, p. 89) afirma que,

A avaliação institucional tem: uma grande força instrumental e uma considerável densidade política. Em outras palavras, a avaliação institucional é um campo eles disputam que ultrapassam as questões mais aparentes e formais da organização e do gerenciamento das instituições educativas. É um campo de lutas em que estão em jogo questões de fundo, pois, se reconhece, ainda que nem sempre se declare a força da avaliação institucional com ação de grande impacto de transformação da realidade.

Diante dessa perspectiva, afirma-se que a auto avaliação promove um grande impacto na construção da avaliação da Instituição de Educação Superior (IES), pois avalia as reações negativas e positivas no gerenciamento organizacional, promovendo a melhoria no desempenho da IES.



Quanto ao ato de avaliar, Luckesi (2000, p. 80) pondera:

O ato de avaliar não é um ato impositivo, mas sim um ato dialógico, amoroso e construtivo. Desse modo, a avaliação é uma auxiliar de uma vida melhor, mais rica e mais plena, em qualquer de seus setores, que constata, qualifica e orienta possibilidades novas e, certamente mais adequadas, porque assentadas nos dados do presente.

A avaliação institucional proporciona a Instituição uma oportunidade de (re) conhecer, em sua totalidade, a realidade, as contradições e as mediações presentes nas diversas instâncias e atividades que dão corpo e forma à IES, por meio dos olhares de todos aqueles que a compõem.

A partir da realidade vivenciada pela Universidade Federal da Paraíba foram definidas metas e ações para o quinquênio (2014-2018), através do Plano de Desenvolvimento Institucional, que exige esforços coletivos de toda a comunidade universitária, em parceria com a sociedade civil e entes governamentais, para a sua realização.

Na apresentação do PDI 2014-2018 da Universidade Federal da Paraíba é possível observar que:

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), ora apresentado, define o horizonte político-acadêmico da instituição com base na missão de construir, produzir ciência e formar profissionais em todas as áreas do conhecimento com qualidade técnica, compromisso social e ético, em razão do desenvolvimento sustentável da Paraíba, do Nordeste e do Brasil (PDI-UFPB 2014-2018, p. 17).

Foi a Lei N°. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, introduziu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; Sendo assim, o PDI de uma instituição é o que a norteia durante um quinquênio, tendo o planejamento como objetivo para qualificar o seu desempenho, mediante a tomada de decisão.

O Planejamento Estratégico é o responsável por analisar o ambiente de uma organização procura proporcionar condições para que ela seja responsável



por avaliar suas oportunidades e ameaças, assim como dos seus pontos fortes e pontos fracos, possibilitando que possa traçar os rumos ou a direção que deverá seguir para aproveitar as oportunidades, potencializar os pontos fortes e minimizar ameaças e riscos.

Ao definir planejamento Dallabona *et al*s afirmam que:

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios [materiais] e recursos [humano] disponíveis. Visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001. p. 30 apud DALLABONA, DIRKSEN, HÜBLER, 2004).

Nas Instituições de Ensino Superior são os planejamentos estratégicos que permitem o desenvolvimento e a realização dos seus objetivos, a fim orientar e reorientar a gestão administrativa quanto à eficiência e a obtenção de resultados e crescimento satisfatórios.

Junior e Strickland completam:

Mesmo os melhores planos precisam ser adaptados para as condições variáveis do mercado, novas necessidades e preferências do consumidor, manobras estratégicas das firmas rivais, experiência adquirida sobre o que está funcionando e o que não está, analisando as oportunidades e ameaças emergentes, eventos imprevistos e uma nova maneira de pensar sobre como melhorar a estratégia, por isso que a elaboração de estratégia regularmente, promovendo o seu refinamento e aprimoramento conforme necessário (JUNIOR; STRICKLAND, 2004, p. 22).

Como forma de avaliação institucional, a Universidade Federal da Paraíba todos os anos apresenta seus relatórios de Gestão, o último publicado em sua página oficial foi do ano de 2017 e sempre é norteado pelas ações, metas e objetivos traçados pelo PDI, a cada ano, a Instituição apresenta um relatório elencado as suas principais realizações no exercício conforme objetivos traçados em seu Plano Institucional.

O Relatório aponta como meta atingida: “Implantação dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG-UFPB), disseminando sua utilização em todas as instâncias institucionais” e elenca as principais realizações na implantação do sistema:

- SIGRH:

(I) Desenvolvimento e implantação de módulo para construção de relatórios para PROGEP;

(II) Análise dos módulos: Dimensionamento de Pessoal, Ponto Eletrônico e Frequência, Concursos; Integração SIAPE.

- SIPAC:

(I) Implantação dos módulos: Bolsas;

(II) Análise dos módulos: Projetos/Convênios.

- SIGAA:

(I) Adaptação de Layout e adição de recursos de acessibilidade;

(II) Relatório Individual Docente (RID);

(III) Plano Individual Docente (PID);

(IV) Implantação de sistema de controle de acesso físico ao Restaurante Universitário;

(V) Disponibilização de app Android de nome SIGAA UFPB Mobile;

(VI) Implantação do módulo de ensinos Infantil e Fundamental;

(VII) Implantação de recurso de emissão online de Ficha Catalográfica no módulo Biblioteca;

(VIII) Implantação do módulo Central de Estágios;

(IX) Implantação do módulo de Extensão;

(X) Análise do módulo de Pesquisa;

(XI) Análise do módulo Ouvidoria;

(XII) Criação de diplomas/certificados para níveis técnico e Lato Sensu;

(XIII) Adição de recurso para importação automática do currículo lattes dos docentes.

- SIGPP: Implementação do módulo para o planejamento e gerenciamento de metas. (RELATÓRIO DE GESTÃO, UFPB, 2017).

Como é possível observar, no Relatório de Gestão (2017), a UFPB enfatiza os principais resultados alcançados, frutos da implantação do SIG, levando a conclusão de que o sistema está sendo implantado, conforme o planejado e que está gerando resultados apenas positivos, pois ao apresentar as principais dificuldades no exercício de gestão 2017, a instituição elenca os problemas relacionados ao: ensino, infraestrutura, pesquisa, pós-graduação, interação com o setor produtivo, mas em nenhum subtópico faz sequer menção a quaisquer problemas ou impasses quanto à implantação do SIG. Sendo assim,

ou a Administração desconhece os problemas rotineiros ou os ignora por “problemas maiores”.

No Relatório de Gestão há uma subseção para descrever os módulos implantados durante o ano de 2017, que pode ser observado na figura 14, a seguir:

**Figura 14: Módulo SIGPRH atividades implantadas em 2017**

<b>SIGPRH</b> <i>(Sistema Integrado de Gestão, Planejamento e Recursos Humanos)</i>				
<b>Características</b>	<b>Módulos implantados (2015)</b>	<b>Módulos a serem implantados</b>	<b>Módulos implantados em 2016</b>	<b>Atividades desenvolvidas e módulos implantados em 2017</b>
Informatiza os procedimentos de gestão de pessoas, tais como: marcação e alteração de férias, cálculos de aposentadoria, avaliação funcional, dimensionamento de força de trabalho, controle de frequência, concursos, capacitações, atendimentos on-line, serviços e requerimentos, registros funcionais, relatórios de RH, dentre outros. A maioria das operações possui algum nível de interação com o sistema SIAPE (sistema de âmbito nacional), enquanto outras são somente de âmbito interno.	Mapa de Tempo de Serviço, vinculado ao módulo de Aposentadoria;  Banco de Talentos, vinculado ao módulo de Capacitação;  O formulário LNC, que integra o módulo de Avaliação de Desempenho.	Plano de saúde;  Aposentadoria;  Agenda;  Dimensionamento;  Administração de pessoal;  Dependentes.	Avaliação de ferramenta de desenho de relatórios e sua integração com os sistemas de informação da instituição.  Atividades continuadas de implantação e/ou manutenção do SIGPRH.	Atividades continuadas de manutenção e suporte do sistema;  Desenvolvimento e implantação de módulo para construção de relatórios para PROGEP;  Atividades continuadas de manutenção e suporte do módulo de Gestão de Desempenho;  - Análise dos módulos: Dimensionamento de Pessoal, Ponto Eletrônico e Frequência, Concursos, Integração SIAPE

Fonte: Relatório de Gestão (2017)

Subsequentemente, no relatório apresenta as atividades desenvolvidas em 2017 no SIPAC, conforme figura 15, a seguir:

**Figura 15: Módulo SIPAC atividades implantadas em 2017**

<b>(Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos)</b>				
<b>Características</b>	<b>Módulos implantados (2015)</b>	<b>Módulos a serem implantados</b>	<b>Módulos implantados em 2016</b>	<b>Atividades desenvolvidas e módulos implantados em 2017</b>
Controle, fluxo de processos e documentos eletrônicos; Portais de informações para os(as) Pró-Reitores(as).	Segurança do Trabalho; Patrimônio Móvel; Auditoria e Controle Interno; Transporte; Liquidação de Despesas; Compra de Material Informacional; Infraestrutura.	Contratos; Hospedagem; Patrimônio; Catálogo de Materiais; Compras; Orçamento; Requisições; Licitação; Almoxarifado.	Atividades continuadas de implantação e/ou manutenção do SIPAC.	- Atividades continuadas de manutenção e suporte ao usuário: Almoxarifado, Boletim de Serviços, Catálogo de Materiais, Compras, Liquidação de Despesas, Bolsas, Requisições, Patrimônio, Transportes, Orçamento - Implantação dos módulos: Bolsas - Análise do módulos: Projetos/Convênios

Fonte: Relatório de Gestão (2017)

Mas, como se pode perceber, o grande avanço da Instituição é na implantação do SIGAA. Foram implementadas várias atividades e módulos durante o ano de 2017, conforme pode ser observado na figura 16, que se segue:

Figura 16: Módulo SIGAA atividades implantadas em 2017

SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas)				
Características	Módulos implantados (2015)	Módulos a serem implantados	Módulos Implantados em 2016	Atividades desenvolvidas e módulos implantados em 2017
<p>Informatiza os procedimentos da área acadêmica através dos módulos de: graduação, pós-graduação (<i>stricto</i> e <i>lato sensu</i>), ensino técnico, ensino médio e infantil, submissão e controle de projetos e bolsistas de pesquisa, submissão e controle de ações de extensão, submissão e controle dos projetos de ensino (monitoria e inovações), registro e relatórios da produção acadêmica dos docentes,</p>	<p>Graduação; Diploma para Graduação; Monitoria.</p>	<p>Pós-Graduação (<i>lato sensu</i>), iniciação científica e programas acadêmicos.</p>	<p>Graduação: manutenção e implantação de novas funcionalidades do módulo Graduação do SIGAA; Processo Seletivo Reopção de Curso: implantação de módulo no SIGAA para a execução de processos seletivos do tipo Reopção de Curso; <i>Mobile</i>: início do desenvolvimento de aplicação móvel para celular do módulo graduação do SIGAA; Restaurante Universitário:</p>	<p>- Atividades continuadas de manutenção e suporte ao usuário: Graduação, Lato Sensu, Stricto Sensu, Ensino a Distância, Técnico, Assistência Estudantil, Monitoria, Diplomas, Biblioteca. - Suporte em processos seletivos da graduação: SISU, EAD, Reopção de Curso, Ingresso de Graduados, Processos Seletivos de Música, etc. - Adaptação de Layout e adição de recursos de acessibilidade - Relatório Individual Docente (RID). Documento para descrição analítica de todas as atividades docentes em um determinado período. - Plano Individual</p>
<p>atividades de ensino a distância e um ambiente virtual de aprendizado.</p>			<p>início do desenvolvimento de aplicação Desktop para controle de acesso físico aos restaurantes da instituição; Biblioteca SIP2: Implementação do protocolo SIP2 para integração com solução RFID aplicada na Biblioteca Central; Vestibular: implantação de módulo para gerenciamento dos processos seletivos do tipo Sisu; Assistência ao Estudante: implantação de módulo para gerenciamento de atividades relacionadas à assistência estudantil.</p>	<p>Docente (PID). Descrição sintética do planejamento das atividades docentes para um semestre letivo. - Necessidades Educacionais Especiais. Módulo usado pelo Comitê de Inclusão e Acessibilidade (CIA). - Implantação de sistema de controle de acesso físico ao Restaurante Universitário. - Disponibilização de app Android de nome SIGAA UFPB Mobile em versão beta na Play Store. - Implantação do módulo de ensinso Infantil e Fundamental. - Adaptação no modelo de Avaliação Institucional (Avaliação Docente pelo Discente) - Implantação de recurso de emissão online de Ficha Catalográfica no módulo Biblioteca. - Implantação do módulo Central de Estágios</p>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação do módulo de Extensão</li> <li>- Análise do módulo de Pesquisa. - Análise do módulo Ouvidoria. - Criação de diplomas/certificados para níveis técnico e Lato Sensu.</li> <li>- Tradução de sites de programas de Pós-Graduação</li> <li>- Adição de recurso para importação automática do currículo lattes dos docentes.</li> </ul>
--	--	--	--	--

Fonte: Relatório de Gestão (2017)

E, por fim, são apresentadas as atividades desenvolvidas no módulo do Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e Projetos, que, até então, não existiam no SIG, passaram a ter suas primeiras funções no exercício de 2017, como pode ser observada na figura abaixo:

**Figura 17: Módulo SIGPP atividades implantadas em 2017**

SIGPP (Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e Projetos)				
Características	Módulos implantados (2015)	Módulos a serem implantados	Módulos implantados em 2016	Atividades desenvolvidas e módulos implantados em 2017
Permite o gerenciamento das metas pretendidas, anualmente, pelas unidades estratégicas da instituição	*	-	*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades continuadas de manutenção e suporte ao usuário</li> <li>- Adaptação de Layout adição de recursos de acessibilidade</li> </ul>

Fonte: Relatório de Gestão (2017)

Após apresentar todas as atividades desenvolvidas durante o ano de 2017 e os módulos implantados, a Pró-Reitoria de Planejamento, responsável

pela elaboração desse relatório, tece o seguinte comentário de análise sobre esse período de implantação:

Houve um visível esforço da STI, em especial de sua Gerência de Sistemas de Informação, para a implantação do módulo do SIGAA-Graduação, o que foi possível graças ao reforço daquela equipe com o remanejamento interno de integrantes de outras equipes do SIGAA e a chegada de novo (s) técnico (s), principalmente para viabilizar o pleno funcionamento de diversos outros módulos desse sistema que têm relação de dependência com o módulo Graduação.

Além disso, é conveniente citar que o estágio de implantação dos sistemas SIGPRH e SIPAC tem sido bastante satisfatório, embora algumas poucas dificuldades ainda sejam encontradas para a plena utilização desses sistemas como, por exemplo, o não comprometimento de alguns usuários quanto à utilização de módulo (s) já implantado (s) ". (Relatório de Gestão, 2017, p. 156).

Diante de toda a Instituição que perpassa por oito anos, até 2017, de mudanças, a Pró-Reitoria atribui o sucesso da implantação do sistema ao esforço do STI e da equipe de chegada dos novos técnicos, atribuindo a culpa do não funcionamento do sistema diretamente aos técnicos, cabe enfatizar que a Pró-reitoria se refere diretamente ao não comprometimento dos servidores técnicos-administrativos, eximindo-se de toda e qualquer responsabilidade. A todo momento, mostra serviço, o quanto trabalhou durante o exercício de 2017 e apenas uma parcela de técnicos não comprometidos que não querem utilizar os módulos do sistema já implantados, esse é o único impasse encontrado no último Relatório de Gestão da UFPB publicado, no ano de 2017.

O objetivo principal da implantação de um Sistema Integrado de Gestão (SIG) é a promoção do fornecimento de informações de forma integrada para apoiar a tomada de decisão, possibilitando a gestão de processos da forma mais eficaz e eficiente possível. Atualmente, o Sistema Integrado de Gestão da Universidade Federal da Paraíba é composto principalmente pelos seguintes subsistemas de gestão: Sistema Integrado de Gestão e Atividade Acadêmica (SIGAA); Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato (SIPAC); e Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIGRH).

Quando um sistema integra todos e/ou alguns setores de uma instituição é capaz de tornar a comunicação institucional ainda mais fácil e menos

dispendiosa, além disso, busca ganhos de eficiência por meio da avaliação e automação de processos de trabalho.

A implementação de uma ferramenta como o SIG, prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional, tem o objetivo de propor estratégias que deverão ser cumpridas por uma Instituição em um determinado período com o objetivo fundamental de estimular o debate e usar sistematicamente os resultados apresentados nos relatórios em todas as suas instâncias, de forma que estes explorem todo o potencial destes, os quais fornecem subsídios para a melhoria da qualidade da educação e da gestão universitária. A avaliação dessa ferramenta utilizada pela UFPB não deve ser vista apenas como uma função meramente técnica, mas sim como um reflexo direto e ao mesmo tempo um indutor de uma educação cuja concepção deve ser traduzida por políticas democráticas universais, que permitem o acesso a esse nível de ensino, assegurando a permanência do aluno e garantindo uma educação de qualidade socialmente referenciada.



## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Após apresentarmos nos capítulos anteriores os pressupostos teóricos que serviram como aporte teórico para fundamentarmos a nossa pesquisa, seguem os procedimentos metodológicos, a partir dos quais, valemo-nos a fim de realizá-la; para tanto, consideramos, inicialmente, o contexto em que aconteceu a nossa investigação, os sujeitos a ela relacionados e a delimitação do *corpus* que será analisado. Logo após, arrazoamos, de forma mais específica, sobre entrevista semiestruturada aplicada, com foco no discurso dos entrevistados, analisando os possíveis impasses encontrados na implantação do Sistema Integrado de Gestão.

De um ponto de vista filosófico, podemos conceituar pesquisa como uma:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. (MINAYO, 1993. p.23)

Pode-se dizer que a metodologia é responsável por delinear todo o caminho que será percorrido pelo pesquisador e pela escolha dos métodos que serão utilizados para atingir os objetivos da pesquisa e que sempre está em processo de elaboração durante sua realização, permitindo que o investigador possa sempre fazer uma correlação entre a teoria estudada e os dados colhidos durante o processo de investigação.

### 4.1 Contexto da pesquisa

Esta pesquisa decorreu de um processo observacional, na condição de servidora técnica administrativa da Universidade Federal da Paraíba, após atuar em diferentes setores como Secretária de Graduação, Secretária de Departamento e Secretária de Pós-Graduação. Desde 2016, passei a notar

alguns impasses no manuseio do Sistema Integrado de Gestão em sua totalidade e os diferentes olhares dos agentes envolvidos durante esse processo, em setores distintos da Universidade.

Diante dessa problemática, resolveu-se executar uma pesquisa na UFPB, *locus* dessa investigação, através da Análise do Discurso, observando as relações de poder entre os técnicos administrativos, gestores e docentes, durante o processo de implantação do Sistema Integrado de Gestão, utilizando, como amostra, os servidores lotados em um determinado centro da Universidade.

O estudo fenomenológico aqui realizado não pretende ser de caráter empírico ou dedutivo, mas sim descritivo por ter “[...] como premissa buscar a resolução de problemas objetivando mudanças de práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas” (ARAGÃO; FERREIRA, 2011, p. 26). A pesquisa exploratória descritiva trata-se de uma pesquisa que tem como objetivo oferecer maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito.

Conforme ensina Gil (2006, p. 41), intenciona ainda “[...] proporcionar maior familiaridade com problemas, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descobertas de intuições”. Portanto, durante toda a trajetória, esse estudo teve o objetivo fundamental de construir um contato direto com o sujeito pesquisado, para tanto, procurou-se compreender de forma mais íntima e mais descritiva esse fenômeno, justificando a necessidade de recorrermos à Análise do Discurso, que nos permite ter uma sustentação na investigação do problema ora aqui investigado (MARTINS, 1992).

Sendo assim, a pesquisa realizada foi de caráter qualitativo e de cunho interpretativista. Isso porque a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (MINAYO, 2013, p.21), permitindo que o investigador tenha uma melhor compreensão dos seres envolvidos, por essa compreensão. Minayo (2012) explica que é a capacidade do pesquisador se colocar no lugar do outro, respeitando a singularidade de cada indivíduo, levando em consideração o contexto histórico, social e à cultura desses sujeitos.

Segundo Chizzotti,

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito” (2010, p. 79).

O autor estabelece uma interdependência entre o sujeito e o objeto estudado, sendo assim, os entrevistados não são neutros e carregam toda a sua trajetória consigo, apresentando marcas impregnadas no seu discurso durante esse processo de construção do conhecimento.

Por estes motivos, ao utilizar a pesquisa qualitativa, o pesquisador precisa munir-se de algumas estratégias não só práticas e materiais, mas também a capacidade interpretativa do objeto, de forma criativa, mas mantendo a coesão dos fatos. Segundo afirma Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é responsável por envolver uma abordagem mais interpretativa do mundo, o que significa que os seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, a fim de entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a ele conferem.

A hipótese levantada nesse trabalho foi de que ao alterar os processos administrativos e acadêmicos, o SIG trouxe um impacto na estrutura e nas relações de poder no âmbito da comunidade acadêmica, provocando, assim, resistências e alterações na rotina de trabalho dos servidores, na forma e no ritmo de sua implantação.

Para que a investigação atingisse os objetivos da pesquisa foi utilizado o método indutivo. O método aplicado nessa pesquisa representou um procedimento por indução experimental, onde o pesquisador pôde chegar a uma lei geral, através da observação de certos casos particulares sobre o objeto observado.

Quando o pesquisador parte de constatações particulares sobre os fenômenos observados até a inferência de leis e teorias gerais, utiliza o método indutivo simples, explicado por Marconi e Lakatos:

Um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas [...]

Exemplos: Cobre conduz energia.

Zinco conduz energia

Cobalto conduz energia

Ora, cobre, zinco e cobalto são metais.

Logo, (todo) metal conduz energia (2010, p. 68)

Dessa forma, partimos da premissa de três elementos são fundamentais na compreensão do método indutivo: a observação dos fenômenos, a busca de relações existentes entre os fenômenos observados e a generalização das relações que foram distinguidas, tornando possível a elaboração de hipóteses e a construção de generalizações sobre o que foi experimentado, podendo se chegar à confirmação posterior das hipóteses, possibilitando a escolha da hipótese capaz de fornecer a “melhor” explicação a evidência em questão.

As entrevistas foram realizadas no período de novembro de 2018 a janeiro de 2019, no Centro investigado, em uma sala reservada para que o entrevistado pudesse sentir-se seguro e confortável em responder às perguntas. O pesquisador perguntava e o entrevistado respondia livremente, quando necessário, o pesquisador explorava algumas questões levantadas, a fim de atingir o objetivo da pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas apenas em áudio e depois transcritas pelo pesquisador para fazer a análise do discurso dos sujeitos entrevistados, levando em consideração o contexto em que cada um estava inserido.

## 4.2 Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica do objeto estudado e o um estudo de caso, cuja função é a de:

Coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

O procedimento científico adotado foi o estudo de caso baseado na melhor opção encontrada, por parte do autor, em procurar respostas para um determinado problema numa pesquisa científica, tendo em vista que esse método pode ser caracterizado como o ideal, já que é realizado um estudo intensivo, preocupando-se com o assunto investigado, como um todo, em que todos os aspectos do caso são analisados e investigados.

Quanto às principais características do estudo de caso, Lüdke e André apontam:

- 1 – Os estudos de caso visam à descoberta.
- 2 – Os estudos de caso enfatizam a ‘interpretação em contexto’.
- 3 – Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda.
- 4 – Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação.
- 5 – Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas.
- 6 – Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.
- 7 – Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (LÜDKE E ANDRÉ, 1986, p. 18-20).

As características apontadas pelas autoras permitem a conclusão de que o estudo de caso se preocupa com a constante reformulação dos seus

pressupostos, levando em consideração o ambiente em que acontece, os fatores externos, que podem auxiliar na interpretação da problemática estudada, o que ratifica a sua importância nesta pesquisa.

Segundo Yin (2005), as fontes dos dados do estudo de caso podem ser: documentais e entrevistas. Neste caso, foi utilizada a entrevista semiestruturada, pois permitiu que o pesquisador conduzisse a entrevista, estabelecendo uma direção para a conversação, delimitando-se aos tópicos específicos de interesse da pesquisa e permitindo que o entrevistado contribuísse durante o processo de investigação com liberdade e espontaneidade, sem perder a objetividade. (BABBIE, 2001).

#### 4.2.1 Instrumento de Coleta de Dados

A técnica da entrevista semiestruturada é definida por Triviños (1987, p.146), como:

[...] aquela que parte de certos conhecimentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta forma, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar do conteúdo de pesquisa.

O uso da entrevista permitiu atingir um nível de compreensão da realidade dos sujeitos investigados, utilizando esse método, o sujeito ganhou uma voz, para que ele expressasse o que estava na sua mente no momento da interação com o entrevistador.

Dessa forma, foi elaborada a primeira entrevista para ser aplicada com os técnicos-administrativos que tiveram o primeiro contato com o Sistema Integrado de Gestão, no período 2009-2012, que pode ser observado no quadro 10:

### **Quadro 10: Entrevista aplicada para os Técnicos-Administrativos (2009-2012)**

- 1) A total implantação do SIGAA foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Essa implantação nesse período foi possível, o SIGAA foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?
- 2) Durante esse período (2009-2012), houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio dessa plataforma? Como foi implantada em sua rotina de trabalho essa ferramenta? Como sua chefia reagiu às políticas adotadas e como seu setor de trabalho reagiu?
- 3) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIGAA, no período 2009-2012, apesar de sabermos que o sistema não foi implantado nesse período, sendo postergado para 2014-2018?

Fonte: Dados da Pesquisa 2019

A segunda entrevista foi destinada aos técnicos-administrativos que atuaram no período 2014-2018, procuramos fazer uma comparação com o que foi implantado no período anterior para entender porque o PDI não conseguiu funcionar efetivamente no período previsto, analisando sob a ótica dos técnicos-administrativos os possíveis impasses existentes.

### **Quadro 11: Entrevista aplicada para os Técnicos-Administrativos (2014-2018)**

- 1) A total implantação do SIGAA foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Estamos chegando ao término do quadriênio 2014-2018, em sua opinião, o SIGAA foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?
- 2) Em sua opinião, nesse período de 2014-2018, houve alguma estratégia técnica para a implantação dessa plataforma que envolvesse todos os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos)? A reitoria fez uma preparação de capacitação para todos ou a capacitação do sistema é direcionada apenas aos técnicos?
- 3) Comparando-se o que foi planejado para o período 2009-2012 com o que foi efetivamente implementado no período 2013-2018, em sua avaliação manteve-se o perfil do projeto original (sequência de implantação, características do sistema e impactos esperados), apesar de não ter sido concluído no prazo previsto? Em caso positivo, quais os motivos de manutenção deste perfil original? Em caso negativo, quais as alterações ocorridas e quais os motivos para a mudança neste perfil?
- 4) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIGAA? Caso sua resposta seja afirmativa, elenque os possíveis impasses durante a implantação do sistema, conforme a sua experiência na sua rotina de trabalho.

Fonte: Dados da Pesquisa 2019

O quadro abaixo mostra as perguntas realizadas com os docentes que ocuparam cargos de chefia no período entre 2009-2012 no Centro investigado, observem no quadro 12 as perguntas realizadas:

**Quadro 12: Entrevista aplicada para os Chefes (2009-2012)**

- 1) Enquanto chefe dessa unidade, você se sentiu preparado para orientar seus liderados e o corpo discente durante o processo de implantação do sistema (2009-2012)?
- 2) Enquanto chefe, o senhor utilizava a plataforma do SIG ou delegava essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.
- 3) Em sua opinião quais foram os principais impasses para a efetiva implantação do SIG em seu setor? Por que os sistemas não estão funcionando na sua totalidade, após esse período de 2009-2018?

Fonte: Dados da Pesquisa 2019

As perguntas realizadas para os chefes do período 2009-2012 versaram sobre a preparação deles sobre a utilização e o manuseio do sistema para orientação dos seus liderados e do corpo discente e a quem eles recorriam quando tinham alguma dúvida. Procuramos saber se a utilização do SIG era delegada a alguém ou se o próprio chefe era responsável pela execução de suas tarefas administrativas. Por fim, pedimos para que os entrevistados elencassem os principais impasses para a efetiva implantação do sistema, conforme a experiência vivida naquela época.

Por fim, apresentamos no quadro 13, a última entrevista realizada com os chefes do período 2014-2018:



### Quadro 13: Entrevista aplicada para os Chefes (2014-2018)

- 1) Enquanto chefe dessa unidade, você utiliza a plataforma SIG ou delega essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.
- 2) Você acredita que a implantação do SIG aproximou ou distanciou o chefe versus subordinados e vice-versa?
- 3) Você em algum momento sentiu a necessidade de fazer um curso para aprender a utilizar o sistema? Como foi no período de 2014-2018, houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio das plataformas do SIG?
- 4) Em sua opinião, durante esse período de implantação, existiram impasses que inviabilizaram a efetiva implantação do SIG? Caso sua resposta seja afirmativa, classifique os problemas/dificuldades, organizando por gravidade o problema/dificuldade.

Fonte: Dados da Pesquisa 2019

A entrevista aplicada com os chefes do período 2014-2018 procurou investigar se os chefes de unidade utilizavam a plataforma SIG ou se essa função era delegada para algum subordinado e o porquê dessa atitude tomada. Preocupamo-nos em saber se a tecnologia adotada pela Instituição veio democratizar o acesso à informação ou distanciar as pessoas. Foi perguntado aos chefes se houve uma estratégia técnica de preparação de todos os envolvidos nesse processo de implantação e, por fim, tentamos entender o porquê da implantação não ter conseguido lograr êxito em sua totalidade durante o período 2009-2018 e os impasses que vieram a existir durante esse período.

#### 4.2.2 Universo e amostra

Pode ser observado na tabela abaixo o número de entrevistados da pesquisa:

**Tabela 1: Entrevistados**

<b>Entrevistados</b>	<b>2009-2012</b>	<b>2014-2018</b>
<b>Chefes</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Técnicos-administrativos</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A pesquisa foi realizada com 06 técnicos-administrativos, sendo 03 que trabalharam durante o período 2009-2012 e 03 que trabalharam no período 2014-2018; e 03 docentes que ocuparam cargos de chefia no período de 2012-2014 e 04 docentes que ocupam cargos de chefia atualmente, no período 2014-2018.

### **4.3 Revisão de Literatura**

É importante destacar que já foram realizados inúmeros trabalhos sobre a implantação de um Sistema Integrado de Gestão numa Instituição Pública, principalmente com ênfase no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA).

Nesse levantamento, destacamos o Relatório Técnico de Emerson Diego da Costa Araújo, do Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba, intitulada “Implantação do Sistema Integrado de Gestão na UFPB: um estudo de caso”, em que o autor faz uma análise de como era a UFPB antes do SIG e relata todo o processo de implantação até o ano de 2013, citando inclusive algumas dificuldades na implantação do sistema e sugerindo uma parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a fim de comparar o que eles fizeram que deu certo e o que falta na UFPB, através da experiência vivida por ele como Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas do Núcleo de Tecnologia de Informação e Gerente do Programa de Implantação do ERP SIG na UFPB (2009-2012).

O seu trabalho está estruturado em 04 seções: na primeira, o autor faz uma breve introdução, delimitando o assunto e o objetivo do seu trabalho; na segunda seção, o autor faz a fundamentação teórica do trabalho enfatizando o papel da tecnologia numa organização e os principais tipos de sistemas integrados; em seguida, na seção 3, o autor apresenta seu estudo de caso realizado na UFPB, descrevendo o processo de implantação de um sistema ERP SIG em todas as suas etapas. Percebe-se que essa seção é bem fundamentada, tendo em vista que o autor é formado em Sistemas de Informação, então há uma ênfase nessa temática; por fim, na seção 4, o autor apresenta as principais

vantagens e desvantagens do SIG na instituição. No início da seção, o autor já elenca os principais problemas no início da implantação do SIG: “Ambiente organizacional; resistência dos usuários; decisão entre a mudança do processo ou mudança no módulo; migração de dados dos sistemas legados” (ARAÚJO, 2013).

Araújo (2013) afirma que muitos servidores, no início da implantação, não sabiam operar as funções básicas de um computador, referindo-se aos servidores mais antigos. Além disso, o autor também aponta a resistência desses servidores em se adequar à tecnologia implantada e elenca a resistência por parte das chefias, por considerarem que o SIG poderia afetar às suas relações de poder.

Os ritos processuais da UFPB, cujo módulo responsável pela gestão administrativa ainda não foi implantado, ainda são muito precários. Muita coisa era feita de forma manual, ou com sistemas desintegrados. **Isso acabava ajudando na concentração de poder por determinadas pessoas, pois as informações não eram trabalhadas como se devia.** Não existiam processos formais, tudo estava na cabeça das pessoas. Com o SIG, não raro, muda-se a forma de trabalhar, é gerada uma grande memória organizacional, compartilhada com todos que trabalham em uma determinada área. **Isso acabou resultando em desinteresse de alguns gestores** pela implantação do ERP, pois o mesmo, na imaginação desses, **iria tirar o poder que eles detinham, devido a certos benefícios.** Para contornar a situação a equipe de implantação, ao perceber esse tipo de problema, tentou conscientizar os gestores, com argumentos que deixavam claro o ganho para a comunidade acadêmica a implantação do sistema, e que esse iria gerenciar agora com muito mais informações, todas corretas e íntegras. Quando os argumentos não eram suficientes, às vezes, era necessário conversar com os superiores deles, para se chegar a alguma solução (ARAÚJO, 2013, p. 79, GRIFO NOSSO).

Apesar de o foco de Araújo não ser estudar as relações de poder, durante esse processo de implantação, ele percebeu que existiram alguns impasses, dentre eles ele coloca de maneira enfática a resistência, por parte da chefia, em detrimento ao poder. E como essa postura dos gestores foi um impasse na implantação do sistema, que veio gerenciar o processo, que até então era feito da maneira como os servidores queriam, como o autor mesmo coloca, “tudo estava na cabeça das pessoas”. O controle e gerenciamento dos

processos, através do SIG, trouxe para a Instituição uma grande memória organizacional, uma vez que tudo passou a ser alimentado no sistema e tornou-se possível fazer consultas e relatórios, através da alimentação do sistema. Então, a informação que antes precisava de alguém para executar o trabalho e detinha aquela informação, agora facilmente, qualquer usuário com o login e senha pode obter de maneira simples e precisa. Essa democratização e transparência incomodou alguns gestores e houve resistência, implicando em negociações e até em interferências, por parte de um superior para se chegar a uma solução.

Como benefícios que o sistema trouxe para a UFPB, o autor aponta: a transparência da informação, a agilidade nos ritos processuais e o SIG como uma ferramenta capaz de ajudar na tomada de decisões.

Outro trabalho utilizado como suporte teórico foi a Dissertação de Ítalo Martins de Oliveira, cujo trabalho foi intitulado “Usabilidade do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)”, apresentado no Mestrado de Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, da UFPB, que apesar de utilizar apenas um módulo do SIG, o SIPAC, traz informações relevantes sobre a usabilidade de um módulo do SIG na UFPB.

Oliveira (2017) aponta como motivação em estudar a usabilidade do SIPAC, o fato de ter exercido o cargo de contador, na UFRN, por cinco anos, onde teve o primeiro contato com o sistema, notando as suas potencialidades quanto à usabilidade numa instituição na organização das atividades administrativas e de gestão, e desde 2014, na UFPB, onde exerce o mesmo cargo acompanha a implantação e usabilidade do sistema durante esse período. O autor dividiu seu trabalho de dissertação em seis capítulos: o primeiro de caráter introdutório, apresentando a finalidade, justificativa e relevância do trabalho; no segundo capítulo, o autor faz um breve resumo sobre a administração pública e a reforma do Estado, trazendo todas as inovações que ocorreram ao longo do tempo no serviço público e os aspectos relacionados aos Sistemas de Informações e aos Sistemas Integrados de Gestão. No terceiro capítulo, é apresentado um histórico sobre a usabilidade dos sistemas de informação na UFPB, com ênfase na apresentação do SIPAC. Posteriormente,

no quarto capítulo, é apresentado o modelo TAM, proposto por Davis, em 1986 (citado por LEE, KOZAR e LARSEN, 2003), que fundamenta teoricamente todo o seu trabalho de dissertação, pois, de acordo com esse modelo TAM, é possível apresentar a utilidade, a descrição dos porquês da não aceitação de um sistema ou tecnologia e, por consequência, apresentar as soluções adequadas; em sequência, o autor apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no seu trabalho.

A pesquisa realizada por Araújo (2017) foi destinada aos usuários do SIPAC, técnico-administrativos, lotados no Campus I, da UFPB — exceto o HULW—, um total de 1.946, com base nesse universo, a amostragem da pesquisa foi realizada com 216 usuários do sistema, dentre os quais 104 responderam ao questionário. Apesar do pesquisador não ter conseguido atingir essa meta, não interferiu no alcance do objetivo da pesquisa, houve apenas um aumento na margem de erro de aumentou de no máximo 6,6% para 9,6%, possibilitando que o objetivo da pesquisa fosse alcançado (ARAÚJO, 2017).

Por fim, Araújo (2017) apresenta as suas considerações finais, trazendo dados de grande relevância para esse trabalho:

Com isso, constatou-se que o SIPAC ainda não foi completamente implantado na UFPB, apesar dos dois termos pactuados com a UFRN, evidenciando-se a dificuldade da Instituição em cumprir os prazos estabelecidos para implantação.

Com relação ao treinamento, identificou-se que a UFPB ofereceu treinamentos presenciais para servidores Técnico-Administrativos e Docentes. Contudo, foram capacitados pela PROGEP apenas 606 (seiscentos e seis) Técnico-administrativos até 2016, o que representa 16,9 % do total de técnicos da Universidade (ARAÚJO, 2017, p. 105, GRIFO NOSSO).

O autor supracitado constata que até 2017 ainda não tinha sido implantado o sistema na UFPB, apesar de dos Termos de Cooperação Técnica (Vide Anexos P, Q, R e S) firmados entre as Instituições, ficando evidente a dificuldade existente no cumprimento de prazo para implantação do sistema. O estudo realizado pelo autor, no ano de 2017, fez o levantamento de que até então apenas 606 servidores haviam sido capacitados pela PROGEP, representando, apenas 16,9%, de um total de técnicos da UFPB.

O autor conclui seu trabalho afirmando que,

Por fim, identificou-se que a Usabilidade do SIPAC é limitada, uma vez que o sistema está à disposição da Universidade para sua total implantação e utilização, **fazendo-se necessária uma decisão conjunta por parte dos gestores da UFPB que favoreça o pleno funcionamento e usabilidade do sistema.**

Observou-se que a completa implantação do sistema SIPAC **depende da iniciativa dos gestores responsáveis** por cada unidade administrativa contemplada por um dos módulos do SIPAC, pois, caso esse gestor não tenha interesse, mesmo que ele esteja homologado pela STI, o módulo do sistema não entra em operação e nem é contemplado por ações de treinamento.

Enfim, **o sistema encontra-se em plena disposição da Universidade**, foi adquirido em 2010, há um suporte para sua implantação, tanto da STI como da UFRN, bem como a UFPB possui estrutura para treinamento no sistema, indicando um bom atendimento aos requisitos mínimos necessários para implantação do SIPAC.

O SIPAC é um sistema que dá suporte a praticamente toda a área administrativa da UFPB, como rotinas contábeis, orçamentárias e administrativas do setor público e, no entanto, não foi completamente implantado, ultrapassando os prazos estabelecidos no cronograma inicial.

Restou claro, portanto, **a necessidade de um comprometimento concentrado da UFPB no sentido de capitanear as ações de divulgação e promoção do sistema, conscientizando-se de sua utilidade e direcionando treinamentos para os gestores e demais servidores de cada área** que pode ser contemplada pelo sistema, para, com isso, proporcionar o aumento da usabilidade do SIPAC na UFPB (ARAÚJO, 2017, p. 105, GRIFO NOSSO).

Apesar de o autor tratar apenas da usabilidade do SIPAC, percebe-se que esses dados podem ser aplicados aos demais sistemas do SIG, pois suas conclusões assemelham-se aos impasses encontrados na análise do discurso dos servidores técnicos e docentes entrevistados. Dessa maneira, Oliveira (2017) concorda com a colocação de Araújo (2013) ao ratificar que a usabilidade do sistema depende dos gestores responsáveis por cada unidade, pois o sistema está disponível desde 2010 e se houvesse interesse por parte da Instituição já estaria em pleno funcionamento. Existe uma necessidade de comprometimento por parte da UFPB em desenvolver ações de divulgação e promoção do sistema, conscientizando-se de sua utilidade e oferecendo treinamentos para gestores e técnicos, favorecendo assim o pleno funcionamento e usabilidade do sistema.

Sobre as relações de poder exercidas através do discurso encontramos apenas um trabalho de Dissertação de Rosselane Giordani, do Programa de Mestrado em Letras, Área de Concentração Linguagem e Sociedade, Unioeste/Cascavel, que traz valiosas contribuições a esse trabalho exclusivamente na perspectiva Bourdieu, sobre poder simbólico e algumas contribuições sobre a análise do discurso, apresentado por Foucault.

Destaca-se ainda a Dissertação de Cristina Valéria Dutra Telles, do Mestrado em Gestão Empresarial, da Fundação Getúlio Vargas, que traz um estudo sobre “As relações de poder nas estruturas acadêmica e administrativa de Instituições de Ensino Superior Privadas no Processo de Decisão Estratégica”, que muito se aproxima dessa pesquisa, mas que têm o enfoque numa instituição privada, onde o modelo de gestão e as tomadas de decisões acontecem de formas diferentes ao comparar com uma Instituição de Ensino Superior Pública e não aborda a questão da análise do discurso nem das estruturas semântico-argumentativas.

De toda forma, não foi encontrado nenhum trabalho que estude o discurso nas relações e sua influência na tomada de decisão para implantação de um SIG, para que pudéssemos fazer um paralelo ou usar para confrontar os resultados que serão obtidos. Espera-se que esse trabalho possa gerar uma inquietude e sirva de referencial para estudos nessa área e que possa ser usado, posteriormente, na construção de uma tese.

## 5. ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

No presente capítulo, nosso objetivo é encontrar elementos discursivos nas entrevistas que sinalizem os possíveis impasses ocorridos na implantação do SIG na UFPB, teceremos algumas considerações acerca de como funciona a análise de um texto à luz da Análise do Discurso, doravante AD, na qual tomaremos base para analisar trechos das entrevistas que foram realizadas com servidores da UFPB. Nosso intuito, no entanto, não visa ao aprofundamento do método de análise da AD francesa como um especialista na área.

Foi escolhido um Centro da Universidade Federal da Paraíba, por uma questão de ética, a fim de preservar o anonimato dos entrevistados, não iremos divulgar o nome do Centro, no entanto, justificamos a escolha do Centro por ser um Centro que desde 2009 adotou o uso do SIG e foi um dos primeiros a oferecer cursos de capacitação para os servidores técnico-administrativos.

Precisávamos de servidores que tivessem assumido a função de secretário há muito tempo e tivesse experiência na função manual para compararmos a forma como o trabalho era executado manualmente e como a Universidade, através da implantação do SIG, propunha que as atividades fossem executadas, de forma digital, para fazermos um paralelo.

Dessa forma, o Diretor do Centro designou servidores técnico-administrativos mais antigos para entrevistarmos, que exerceram a função de secretário no período de 2009-2012, todos tendo mais de 15 anos de função, sendo: um da direção de centro, um de coordenação de curso de graduação presencial, um de coordenação de pós-graduação. Todos os entrevistados trabalhavam no turno da tarde, são T-40 e apenas uma está aposentada. Dentre 04 indicados pelo diretor, um secretário de departamento não quis gravar entrevista, mesmo sabendo que a sua identidade seria preservada.

Dos docentes com cargos de chefia do período 2009-2012, o diretor do centro nos orientou a entrevistar: um coordenador de curso de graduação presencial, um chefe de departamento a que este curso estava vinculado e um curso de pós-graduação também vinculado a este departamento. O diretor do centro da época não conseguiu ser localizado.



Para o período 2014-2018, foram entrevistados servidores técnicos-administrativos que exercem a função de secretário em coordenações de curso presencial de graduação, pós-graduação, chefia de departamento, direção de centro, todos foram escolhidos de forma aleatória, com o único pré-requisito de ter sido nomeado entre o período de 2014-2018 e participado do período de implantação do Sistema Integrado de Gestão na UFPB, além de ter de utilizar pelo menos uma plataforma do sistema diariamente.

Quanto aos chefes do período 2014-2018, foram indicados pela Direção de Centro, sendo entrevistados: o próprio diretor, um coordenador de curso de graduação presencial, um coordenador de pós-graduação e um chefe de departamento, sendo todos docentes com cargos de chefia durante o período 2014-2018 e com a exigência de ter acesso de “chefe” no Sistema Integrado de Gestão durante esse período.

A fim de preservar a identidade dos entrevistados, os técnicos administrativos serão chamados de T1, T2, T3, ..., e assim sucessivamente, enquanto os docentes com cargos de chefia serão chamados de C1, C2, C3, ..., e assim sucessivamente.

### **5.1 Análise das entrevistas dos técnicos administrativos**

A AD é uma área da linguística voltada à análise das construções ideológicas inseridas em determinado texto. Para tanto, o analista deve buscar no texto e fora dele determinados elementos, observando o sujeito produtor do discurso, o contexto específico no qual se deu a produção do texto e o contexto abrangente, tendo em vista a posição social que o sujeito ocupa na sociedade ou, particularmente, em certa instituição, na qual ele se insere, como também a influência de outros textos relacionados ao texto analisado. Observar ainda quais significados giram em torno do texto em análise e de seu produtor, ou seja, quem produziu o texto, a partir de que posição social o produziu, sob que influência e em resposta a que fato esse texto foi produzido.

Segundo afirma Orlandi:

A análise do discurso visa fazer compreender como os objetos simbólicos fazem sentido, analisando assim os próprios gestos de interpretação que ela considera atos no domínio simbólico, pois eles intervêm no real do sentido. A análise do discurso não estaciona na interpretação, trabalha seus limites, seus mecanismos como parte dos processos de significação, também não procura uma “chave” de interpretação, não há esta chave, há método, há construção de um dispositivo teórico. Não há uma verdade oculta atrás do texto. Há gestos de interpretação que o constituem e que o analista, com seu dispositivo, deve ser capaz de compreender. (ORLANDI, 2001, p. 26) (grifos da autora)

Orlandi para explicar como se dá o processo na análise do discurso explica a diferença entre a inteligibilidade, a interpretação e a compreensão de um texto. Para a autora, a inteligibilidade do texto acontece quando se conhece a língua em que o texto foi produzido; a interpretação se dá quando quem lê um dado trecho de um texto conhece o co-texto (outras partes do texto) e o contexto (a situação imediata em que se deu a produção), já a compreensão extrapola ambas: a inteligibilidade e a interpretação, visto que compreender, na visão da autora, “é saber como um objeto simbólico (enunciado, texto, pintura, música) produz sentidos” (ORLANDI, 2001, p. 26). É preciso ter consciência de como as interpretações funcionam, visto que cada interpretação parte de um sentido.

A partir dessas considerações Orlandi (2009, p. 26) sintetiza que “a Análise do Discurso visa a compreensão de como um objeto simbólico produz sentidos, como ele está investido de significância para e pôr os sujeitos”. Tomando como base a visão da AD, buscaremos analisar alguns trechos das respostas obtidas em entrevistas realizadas com alguns servidores, acerca da implantação do SIG. Nosso intuito é observar, nas entrelinhas do discurso desses sujeitos, quais as suas impressões a respeito do sistema, como eles se veem nesse contexto social, como eles avaliam a substituição do trabalho manual pelo digital e que possíveis impasses aconteceram nesse processo de implantação.

Por uma questão de preservação dos dados dos entrevistados não será revelado o curso, o departamento, nem o centro em que os servidores estão lotados. No primeiro momento, se faz necessário delinear o perfil dos entrevistados que exerceram a função entre os anos de 2009-2012, a fim de

conhecer a idade, a formação e o tempo de serviço na instituição e o tempo em que exercem aquele cargo no centro investigado.

A tabela 2 demonstra o perfil dos técnicos-administrativos, que atuaram entre 2009-2012, que foram entrevistados:

**Tabela 2: Perfil Dos Técnicos Administrativos (2009-2012)**

	<b>IDADE</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>TEMPO NO CARGO</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>CARGO</b>	<b>NÍVEL</b>
<b>T1</b>	72 anos	Feminino	25 anos	Superior Completo em Contábeis.	Secretária de Centro	NÍVEL D – Assistente em Administração
<b>T2</b>	62 anos	Feminino	20 anos	Ensino médio completo com técnico em digitação.	Secretária de Curso	NÍVEL C – Auxiliar em Administração
<b>T3</b>	59 anos – aposentado	Feminino	15 anos	Superior Completo em Pedagogia.	Secretária de Pós-Graduação	NÍVEL E – Técnica em Assuntos Educacionais

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A população dos técnicos administrativos entrevistada durante o período 2009-2012 é uma população mais idosa, sendo que T3 já está aposentada e todos os outros estão ativos e ocupando a mesma função desde 2009. Dentre os entrevistados, apenas T3 não tem nível superior.

A seguir encontra-se a tabela com o perfil dos entrevistados técnicos-administrativos entrevistados que exerceram a função entre o período de 2014-2018, cabe ressaltar que T2 está na mesma função até hoje, por esse motivo só há três entrevistados nesse período.

Tabela 3: Perfil Dos Técnicos Administrativos (2014-2018)

	<b>IDADE</b>	<b>TEMPO NO CARGO</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>CARGO</b>	<b>NÍVEL</b>
<b>T4</b>	30 anos	4 anos	Feminino	Mestre em Gestão de Organizações Aprendentes. Superior em Letras- Português e Pedagogia.	Secretária de Centro	NÍVEL E – Técnica em Assuntos Educaçãois
<b>T5</b>	36 anos	3 anos	Feminino	Mestre em Educação. Superior em Ciências Contábeis.	Secretária de Departamento	NÍVEL D – Assistente em Administração
<b>T6</b>	37 anos	6 anos	Masculino	Superior Completo em Geografia e Direito	Secretário de Pós- Graduação	NÍVEL D – Assistente em Administração

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Na tabela 03, observa-se que os técnicos entrevistados são mais jovens e estão ocupando a função há menos tempo, todos são formados, a maioria possui mestrado, T5 e T6 ocupam um cargo de nível médio, enquanto T4 ocupa um cargo de nível superior.

A entrevista foi realizada numa sala, onde só estava presente o pesquisador e o servidor, a fim de que todos se sentissem seguros durante a entrevista. A fim de preservar os sujeitos e evitar quaisquer constrangimentos, além de garantir a idoneidade na pesquisa.

Antes de iniciar a análise dos dados, é relevante retomar os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade, observemos o quadro 14:

#### Quadro 14: Principais diferenças entre Eficácia, Eficiência E Efetividade

<b>Eficácia</b>	Medida normativa do alcance de resultados, ou seja, se preocupa em fazer de forma correta as ações e/ou atividades a que se propõe para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a envolve.
<b>Eficiência</b>	Medida normativa da atualização de recursos nesse processo, ou seja, está relacionada ao método com o qual realizamos as ações pretendidas.
<b>Efetividade</b>	Corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido.

Fonte: Matias-Pereira (2010, p. 61-62)

Nesse sentido, entende-se que a eficiência está ligada ao método com o qual são realizadas as ações pretendidas; enquanto, a eficácia refere-se ao resultado final da ação (analisando se o objetivo pretendido foi alcançado ou não) e, por fim, a efetividade relaciona-se ao grau de qualidade do resultado obtido.

A primeira pergunta realizada para os técnicos que exerceram a função entre 2009-2012 foi: **A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Essa implantação nesse período foi possível, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?**

#### Quadro 15: Primeira Pergunta realizada com os Técnicos (2009-2012)

**A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Estamos chegando ao término do quadriênio 2014-2018, em sua opinião, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?**

**T1** “O maior problema foi treinamento porque a gente não foi treinado pra usar o sistema, no começo, eram uma ou duas pessoas que iam descobrindo sozinhas. Só em 2016, que o curso chegou aqui e eu pude fazer o curso e foi mais abrangente, mais pessoas puderam fazer. O maior problema é que ninguém foi treinado e ensinado, se tivesse sido, teria sido diferente”.

**T2** “Olha, eu lembro que o SIG quando foi pra ser implantado em 2009, não foi muito fácil. Primeiro, eu acho que esse sistema foi engessado e jogado pra gente, sem ter uma base de orientação precisa. Eu acho que ele deveria ser jogado por partes, no entanto, ele jogou tudo de uma só vez pra gente saber cadastrar disciplinas, ter que orientar os alunos a gerar a declaração, a parte de notas de professor, orientar os professores... era pra ter tido um treinamento e não só com o corpo técnico, mas com os alunos também e com os professores... o sistema chegou e foi jogado e a gente teve que aprender na marra, tinha dia que

eu passava o dia pendurada no telefone para descobrir como funcionava algo e nem eles mesmos sabiam, e assim, eu descobria, passava pra alguma colega e as colegas descobriam algo e passava pra gente, era tipo um telefone sem fio... Eu senti muito essa dificuldade! Tinha que buscar orientação com alguém e teve coisas que eu me aposentei em 2016 e ninguém tinha descoberto ainda. Eu achei exaustivo!”

T3

“Não, os sistemas ainda não estão funcionando totalmente, mas há uma promessa de que agora em 2019, o sistema comece a funcionar totalmente *online*. Tem lugares que já aceitam o memorando eletrônico, não é preciso ir lá deixar, mas também há casos, como declarações para alunos e professores, que eles exigem um papel físico com carimbo da instituição e do servidor.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Antes de comentar a resposta dada a essa questão por T1, gostaríamos de comentar também a intencionalidade de nossa pergunta. Usamos a expressão: “**total** implantação” porque o entrevistado poderia alegar que o programa fora implantado, mesmo que funcionasse precariamente. Insistimos para descobrir a eficiência e o alcance do referido programa, empregando a expressão “funcionando **efetivamente**” e “em **toda** a instituição” procurando instigá-los ao máximo para que os entrevistados emitissem um juízo de valor, através do uso dessas palavras.

Dessa forma T1 já deixa bem claro que “o maior problema foi treinamento porque a gente não foi treinado pra usar o sistema” e ainda afirma que “ninguém foi treinado e ensinado, se tivesse sido, teria sido diferente”, através da afirmação **teria sido diferente**, a entrevistada quer dizer que a implantação total do sistema até que poderia ter sido **efetiva** no período entre 2009-2012, se a Universidade tivesse tido a preocupação de capacitar e treinar os seus usuários, só no ano de 2016, que T1 afirma ter feito um treinamento.

De forma insatisfeita, T2 diz que “a gente teve que aprender na marra, tinha dia que eu passava o dia pendurada no telefone para descobrir como funcionava algo e nem eles mesmos sabiam”, nesse momento, a entrevistada relata as dificuldades enfrentadas no início da implantação do sistema, assim como T1, T2 também se sente insatisfeita por não ter sido oferecido um treinamento, ao afirmar que “teve que aprender na marra”, exprime que T2 se sentiu pressionada, a aprender de maneira forçosa.

Outra insatisfação no discurso de T2 é que a servidora ao invés de ter agilidade nas suas tarefas, passava **horas penduradas no telefone** buscando uma forma de achar a resposta para o seu problema, quer dizer, a usuária estava perdida, gastando mais tempo do que antes. Sem contar que a servidora afirma que utilizava o sistema e ainda tinha que “cadastrar disciplinas, ter que orientar os alunos a gerar a declaração, a parte de notas de professor, orientar os professores”, além de fazer suas obrigações, englobou funções que eram para os professores, chefes e discentes, por fim T2 conclui que “era pra ter tido um treinamento e **não só com o corpo técnico**, mas com os alunos também e com os professores”.

Quando T2 diz que o treinamento deveria ser não só com técnicos, ela quer dizer que mesmo após os cursos de capacitação passarem a existir, eles são voltados para o corpo técnico administrativo e não envolvem os outros agentes envolvidos nesse processo. Por ser secretária de pós-graduação, a usuária foi uma das primeiras a ter contato com o sistema, tendo em vista, que conforme o PDI vigente na época, primeiro o sistema seria implantado na pós-graduação e só depois nos demais setores.

Outro ponto importante é que T2 afirma que não sabia aonde procurar ajuda, ficava ligando para todos os setores até encontrar alguém que pudesse ajudar, e às vezes, não encontrava, pois ela afirma que **nem eles mesmos sabiam**. Quando T2 afirma isso, ela se refere aos responsáveis na UFPB pelo sistema, que, em alguns casos, nem eles sabiam como proceder. Por fim, T2 ratifica “Eu senti muito essa dificuldade... e depois coloca que “eu me aposentei em 2016 e ninguém tinha descoberto ainda. Eu achei exaustivo”, de forma que de 2009-2016, T2 passou por várias fases da implantação, sentiu tanta dificuldade pela falta de informações e treinamento, que resultou num esgotamento “eu achei exaustivo”, mostra o desânimo, o desencorajamento do servidor, que passa a desacreditar no uso do sistema.

Por fim, T3 é bem objetiva ao responder que “Não, os sistemas ainda não estão funcionando totalmente”, percebe-se que apesar do sistema não estarem funcionando em sua totalidade, eles funcionam de forma precária. T3 afirma com propriedade, pois de 2009-2018 exerce a mesma função no cargo em que ocupa hoje T3 ainda completa que “há uma promessa de que agora em

2019, o sistema comece a funcionar totalmente online”, quando a servidora diz isso, quer dizer que existe a possibilidade de ser apenas mais uma promessa, desacreditando que isso venha mesmo a acontecer.

A fim de demonstrar a funcionalidade do programa, T3 afirma que “Tem lugares que já aceitam o memorando eletrônico, não é preciso ir lá deixar”, muito embora logo em seguida, T3 afirma que “há casos, como declarações para alunos e professores, que eles exigem um papel físico com carimbo da instituição e do servidor”. Quando T3 diz que professores e alunos **exigem** mostra uma certa intolerância dessas classes e desclassificam a validade dos documentos digitais, não aceitam a funcionalidade do programa, apesar dessas funções serem disponibilizadas pelo sistema na plataforma, tanto do professor como do aluno, devidamente autenticadas, entretanto a comunidade acadêmica não aceita, resistindo ao uso eletrônico do sistema e preferindo o papel, carimbado e assinado. Notamos que T3 sempre faz a relação de como foram e de como ainda estão sendo executadas as tarefas porque ele está inserido nesse contexto há muito tempo, mesmo antes da implantação do sistema, até os dias atuais.

A segunda pergunta realizada aos servidores foi: Durante esse período (2009-2012), houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio dessa plataforma? Como foi implantada em sua rotina de trabalho essa ferramenta? Como sua chefia reagiu às políticas adotadas e como seu setor de trabalho reagiu?

#### **Quadro 16: Segunda Pergunta realizada com os Técnicos (2009-2012)**

**Durante esse período (2009-2012), houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio dessa plataforma. Como foi implantada em sua rotina de trabalho essa ferramenta? Como sua chefia reagiu às políticas adotadas e como seu setor de trabalho reagiu?**

**T1** Até hoje, as pessoas estão acostumadas com o papel, a cultura da organização as leva a usar o papel, a resistir a mudança. Aliado a isso, a Reitoria não deu a palavra final, até agora implantou o sistema, mas deixou aberto. Se eles lá de cima, tivesse estipulado uma data ou dado uma ordem, teria sido bem diferente. Mas é algo que está desacreditado,



	então, as pessoas deixaram de se importar. Quem faz tudo é o técnico, o chefe empurra pra gente fazer e tem que fazer, sabe? Tipo, se vira que eu tenho outra coisa mais importante pra fazer. A reitoria pensa que manda, que os chefes estão gerenciando tudo como deveria ser, e a verdade é tudo nas costas do técnico, que aprende sozinho, se vira sozinho e ainda faz o trabalho dele e dos outros.”
T2	<p>(risos) De jeito nenhum!!! A gente era que tinha que saber de tudo, os professores e chefes foram bem mais resistentes, cansei de fazer o trabalho deles.</p> <p>Não. Até quando eu me aposentei em meados de 2017, esse trabalho aqui, era feito por mim. Eu que cadastrava as notas no sistema para o professor, o calendário... Se a gente que manuseava o sistema tinha dificuldades, imagine o professor... Eles não queriam perder tempo com isso, na cabeça deles, a obrigação era só dar aula mesmo! Não queriam dor de cabeça... Eu aprendi na marra! Cada um passava pra quem sabia e havia troca de saberes. Algo como o processo seletivo, até hoje ninguém quer fazer pelo SIG, há resistência. As próprias declarações emitidas pelo sistema, já saem autenticadas e os professores não querem, exigem que a gente faça uma nova declaração, carimbe e assine! O próprio chefe é assim! O chefe não exigiu que a gente soubesse usar o sistema, deixaram a vontade e a vontade continua até hoje. É tanto que eles não aceitam os documentos que o sistema emite. Quem tem pique e determinação, utiliza o sistema... quem não tem vai empurrando com a barriga! O programa deveria ter se adequado faz tempo, a chefia não ajuda... Ninguém foi preparado pra nada. Como já disse, a gente ia se virando pra aprender e orientava todo mundo. Quando não sabia, procurava o suporte técnico, mas as vezes nem mesmo eles sabiam dar a informação. Como se todo mundo tivesse tateando no escuro.”</p>
T3	“Não me lembro bem como aconteceu, mas lembro que teve reuniões com a chefia para informar e depois a gente recebeu e-mail e implantaram o sistema. No começo, a gente ficou sem saber o que fazer... é... a gente não sabia mexer no sistema, a gente procurou cursos, mas não tinha e a gente foi aprendendo a usar, de acordo, com as demandas que iam surgindo, perguntando a um e a outro e pronto.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Quando T1 afirma que “**Até hoje**” é utilizado o papel, a entrevistada fala com propriedade, pois está na instituição há 25 anos. Segundo T1, até os dias atuais continua do mesmo jeito, apesar da existência do sistema. Ainda completa, apontando um culpado por isso, T1 afirma que “**a Reitoria** não deu a palavra final”, de acordo com o servidor “Se eles lá de cima, tivesse estipulado uma data ou dado uma ordem”, a entrevistada usa o termo **eles lá de cima** para se referir a Gestão da Universidade, começando pela Reitoria e seus Pró-reitores que deveriam ter estabelecido uma data limite para a total implantação do sistema, alegando um problema na gestão. Cabe ressaltar que através dessa

afirmação “**eles lá de cima**”, o sujeito se posiciona e assume que está embaixo na hierarquia e que as coisas só funcionariam bem, dependendo de quem está acima, assumindo uma relação de dependência entre os chefes e os seus subordinados.

Assim como T1, T2 expressa sua insatisfação quando diz, “Mas é algo que está desacreditado”, ao falar esse **algo**, a servidora fala na implantação do sistema, porque há dez anos começou a se falar em implantação do sistema, como até hoje não funciona em sua totalidade, não há uma obrigação, não há perdas salariais, ou seja, não há punição para quem não usa o sistema, então “as pessoas deixaram de se importar”.

Cabe ressaltar que assim que fiz a pergunta para T2, conforme o áudio dessa entrevista, T2 deu uma gargalhada irônica e de forma bem enfática falou “De jeito nenhum”, a fim de afirmar que não houve um envolvimento entre professores, técnicos, estudantes e chefes. T2 continua a dizer “a gente era que tinha que saber de tudo”, “os professores e chefes foram bem mais resistentes, cansei de fazer o trabalho deles”. Quando T2 afirma que tinha que saber de **tudo**, quer dizer que ela tinha que saber como tudo funcionava, não só a sua plataforma, mas a plataforma dos discentes, chefes e docentes, fato que é ratificado na resposta anterior, quando o entrevistado diz que passava o dia ao telefone para descobrir como o sistema funcionava, observamos nesse trecho que T2 sentia-se pressionada por parte dos seus chefes e dos professores, que, segundo T2 “foram bem mais **resistentes**” ao uso do sistema.

Analisando o discurso de T2, percebe-se o conflito vivido por ela no ambiente de trabalho. T2 tinha que “saber de tudo”, enquanto docentes e o próprio chefe demonstrava resistência ao uso do sistema. Inconscientemente, a entrevistada absorveu a responsabilidade dos demais colegas, devido ao fato de se atribuir culturalmente ao secretário a função de manusear dados.

Assim como, parafraseando a Psicanálise, se pode considerar que o inconsciente se estrutura como uma linguagem, na Análise de Discurso, consideramos que a ideologia se materializa na linguagem. Ela faz parte do funcionamento da linguagem. É assim que a Análise de Discurso permite compreender a ideologia – e o seu funcionamento imaginário e materialmente articulado ao inconsciente – pelo fato mesmo de pensá-la fazendo intervir a noção de discurso. (ORLANDI, 1998. p. 96)

T2 sai descrevendo todas as atividades que executava que distorcia das suas funções, fazia o trabalho do professor e do chefe e afirma, que até se aposentar, ao dizer que “Eu que cadastrava as notas no sistema para o professor, o calendário”, ela era a responsável por todo o manuseio do sistema. Cabe ressaltar que, para executar essas funções, a servidora tem que usar o login e a senha dos outros usuários porque não tem permissão para executar essas tarefas em sua plataforma.

Como as técnicas administrativas entrevistadas, nessa primeira parte, são mais antigas, elas têm uma marca maior de subordinação, justificando as atitudes dos professores e chefes “eles não queriam perder tempo com isso, na cabeça deles, a obrigação era só dar aula mesmo! ”. Depois T2 ratifica afirmando que os professores não aceitam as declarações do sistema, e usa o termo **exigir** para mostrar a subordinação entre professores e técnicos “os professores **não querem, exigem** que a gente faça uma nova declaração, **carimbe e assine!** ”, utilizando verbos no modo imperativo, para caracterizar ordens vindas de sujeitos que se consideram superior na hierarquia. Apesar de professores e técnicos, ambos serem servidores e não terem uma relação de hierarquia entre si, apenas possuem funções diferentes; mesmo assim, a técnica relata que os professores **exigiam** que algo fosse feito, utilizando uma relação de poder que existe culturalmente na Universidade, ao ponto de professores exigirem que T2 fizesse uma declaração no modo antigo e colocasse as notas no sistema, tarefa atribuída a esses docentes, por exemplo.

Apesar de o uso do sistema ser uma obrigatoriedade, percebe-se que a pressão para o manuseio ficou sobre os técnicos e que os demais se eximiram de suas funções. Os técnicos se posicionaram nessa engrenagem que é o sistema da UFPB: reitoria, chefes, docentes e discentes, assumindo a posição inferior nessa pirâmide hierárquica, caso contrário, nenhum deles teria aceitado esse sistema opressivo, de que “está por baixo” e tem que fazer a atividade do outro que está “por cima”.

Para Uyeno:

Esse assujeitamento ideológico consiste em fazer com que cada indivíduo seja levado a ocupar seu lugar e a se identificar com grupos ou classes de uma determinada formação social, sem que tenha consciência sobre esse assujeitamento, tendo, ao contrário, a ilusão de que é o dono de suas vontades. (UYENO, 2006, p.267)

Essa questão cultural vem desde o chefe imediato de T2, como afirma “O próprio chefe é assim”, declarando que nem o chefe fomenta a necessidade de utilizar o sistema; por ser docente e ter um cargo de chefia, ele apoia e se posiciona a favor dos docentes quando estes não aceitam os documentos que são emitidos pelo sistema. Após expressar toda a sua insatisfação e descontentamento, T2 ainda afirma que “a chefia não ajuda”, a entrevistada deixa transparecer que não é um trabalho em conjunto, pois, segundo a entrevistada, os próprios chefes descumprem a forma como deveria ser feito, “boicotando” o uso do sistema. A servidora afirma que os chefes deveriam ser exemplos, seguindo o que foi determinado, mas a realidade é bem diferente

Quanto à T3, afirma que não se lembra como começou a implantação, mas se lembra que sua chefia participava de reuniões, recebia e-mails falando da mudança e assim como T1 e T2, concorda “No começo, a gente ficou sem saber o que fazer...”, afirma que chegou a procurar capacitação na Universidade, mas não encontrou e, assim, como todos os outros entrevistados, conclui dizendo que aprendeu a manusear o sistema sozinho.

A terceira pergunta: Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIG, no período 2009-2012, apesar de sabermos que o sistema não foi implantado nesse período, sendo postergado para 2014-2018? O intuito dessa pergunta foi instigar os entrevistados a elencar fatos que pudessem nos auxiliar a responder os objetivos dessa pesquisa, fazendo o levantamento dos possíveis erros e acertos da Instituição.

**Quadro 17: Terceira Pergunta realizada com os Técnicos (2009-2012)**

<b>Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIG?</b>	
<b>T1</b>	“O sistema em si é algo bom, não é algo ruim. O maior prejuízo foi a falta de treinamento, por parte deles, a gente aqui ficou perdido e até hoje é assim!”
<b>T2</b>	“Pra mim o maior impasse que houve foi a falta de preparo e de informações. Não houve um preparo pra ninguém, pensaram em algo muito bom, mas não treinaram as pessoas, tive a impressão que empurraram de goela a baixo. É tanto que até hoje tem a Reitoria que deveria dar o exemplo, não eliminou o papel, enquanto o processo físico não chegar lá, ninguém resolve, mesmo estando tudo no sistema, escaneado e autenticado. Parece mais uma questão de fraqueza deles, eles mandam, os chefes não obedecem e os técnicos ficam num impasse sem saber a quem escutar... Eles mandam fazer de um jeito, os docentes e chefes não aceitam e querem do modo antigo. No final do dia, eu tinha dois trabalhos, tinha que fazer o processo manual e o processo digital, pra mim essa implantação foi algo maçante, exaustivo e muito cansativo.”
<b>T3</b>	“Com certeza. O fato deles avisarem e não se preocuparem com o usuário, em treinar e dar um suporte... a gente não sabia a quem perguntar nem pra quem ligar, os cursos só apareceram depois e muitas vezes os alunos e os professores vinham aqui e descarregavam tudo em cima da gente, sem a gente ter culpa de nada. Agora, estão pra deixar o processo totalmente online, não sei como vai ser isso, no meu setor nem scanner tem, então vai ser uma dificuldade. A internet sempre dá problema, são vários fatores, pra mim, isso é o que mais marcou.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Quanto aos impasses para a implantação do sistema T1, de forma bem sucinta, afirma bem rápido, assim que é perguntado, como se já estivesse esperando por isso, em forma de desabafo, elencando “a falta de treinamento” como maior dificuldade encontrada, afirma que naquela época os servidores ficaram perdidos. Observamos que T1 utiliza “**a gente aqui** ficou perdido”. Consideramos que a entrevistada emprega a expressão **a gente** para se referir a classe dos servidores técnicos-administrativos e, **aqui**, para se referir aos seus colegas de trabalho da secretaria do centro, com quem trabalha há 25 anos.

T2 concorda com T1, pois afirma que “a falta de preparo e de informações” foram o maior impasse, a falta de capacitação para os usuários do sistema e a falha no processo comunicacional entre a Reitoria, os chefes e os técnicos-administrativos. T2 deixa isso bem claro ao afirmar “Eles mandam fazer de um jeito, os docentes e chefes não aceitam e querem do modo antigo”. T2 emprega o pronome **eles** para se referir as ordens dadas pela Reitoria,

apresentando um impasse nas relações de poder entre a reitoria e os docentes, inclusive entre aqueles que ocupam um cargo de chefia; que, segundo o entrevistado, têm dificuldade em cumprir as ordens.

Para Foucault: “O exercício do poder cria perpetuamente saber e, inversamente, o saber acarreta efeitos de poder. ” (FOUCAULT, 2007, p. 80). Quem assume posições de chefia tem determinado poder e só assumem esse poder por conta do saber que adquiriu. Para o filósofo, o poder e o saber estão entrelaçados e essa relação produz conflitos na sociedade.

Por fim, T2 conclui dizendo “os chefes não obedecem e os técnicos ficam num impasse sem saber a quem escutar”. Percebemos, nesse trecho, que T2 apresenta uma falta de consenso entre Reitoria e docentes e que os secretários vivem um conflito moral sem saber qual posicionamento tomar. Para a entrevistada, é “mais uma fraqueza” da Reitoria que como essa falta de autoridade não impõe respeito diante dos docentes e dos chefes para que suas ordens sejam cumpridas. Para não ter problemas com seu chefe ou com a Reitoria, T2 acaba optando por fazer os dois trabalhos (manual e digital). T2 afirma que “No final do dia, eu tinha dois trabalhos, tinha que fazer o processo manual e o processo digital.

O sistema foi criado para agilizar, facilitar e diminuir o tempo gasto na execução das tarefas, entretanto terminou sendo algo “maçante, exaustivo e muito cansativo” para T2, lembrando que durante esse período a carga horária era de 08 horas/dia, das 08h às 18h com duas horas de almoço, então, realmente era o dia todo desempenhando essas funções. Atualmente, os técnicos administrativos trabalham seis horas por dia de forma ininterrupta.

Na resposta de T3, não há titubeação, quando perguntado sobre os impasses, prontamente responde “com certeza”, não há sombra de dúvidas, que para T3 o maior impasse foi “em treinar e dar um suporte”, quando T3 afirma que “O fato deles avisarem e não se preocuparem com o usuário” é que foi avisado que o sistema seria implantado, mas não houve uma preocupação com o usuário que iria manusear o sistema e, logo completa que não houve **treinamento** e **suporte** para os usuários. Percebe-se a confusão dos usuários, que se sentiam perdidos e as consequências desses despreparos pois “muitas vezes os alunos e os professores vinham aqui e descarregavam tudo em cima da gente, sem a

gente ter culpa de nada”, não foi algo que aconteceu uma vez, mas **muitas vezes**, tanto os professores quanto os alunos culpavam os secretários do setor pela ineficácia do programa ou por terem um problema/dúvida e o servidor não sabia como proceder. Como T3 ainda está na ativa, revela uma preocupação com uma nova declaração por parte da Reitoria, que afirma que em 2019 todos os processos serão eletrônicos, “não sei como vai ser isso, no meu setor nem scanner tem, então vai ser uma dificuldade. A internet sempre dá problema, são vários fatores, pra mim, isso é o que mais marcou”.

Dessa feita, pode-se perceber nas entrelinhas do discurso de T3 que provavelmente, a entrevistada pode ter sido vítima de assédio moral por parte dos docentes e discentes, quando afirma: “muitas vezes os alunos e os professores vinham aqui e **descarregavam tudo em cima da gente**, sem a gente ter culpa de nada”, ou seja, havia a necessidade de encontrar responsáveis pelos problemas de funcionamento do sistema, então “essa culpa” recaiu sobre os secretários.

Sobre a definição do termo assédio moral, Barreto (2000), pioneira em estudar o assédio moral no Brasil, traz a seguinte definição sobre assédio moral:

[...] a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego (BARRETO, 2000).

Inconscientemente, a entrevistada admite que não foi apenas uma vez, mas “muitas vezes” foi vítima de situações humilhantes e constrangedoras, muito embora a entrevistada pode não reconhecer a dimensão do que sofreu, mas em alguns momentos do seu discurso, ela afirma está “exausta” e “cansada” e foram estes motivos que contribuiriam para que T3 se aposentasse.

Foucault reflete sobre o fato de que muitas na sociedade deixam de ser ditas, por inúmeros fatores:

É claro que sabemos, numa sociedade como a nossa, da existência de procedimentos de exclusão. O mais evidente, o mais familiar também, é o interdito. Temos consciência de que não temos o direito de dizer o que nos apetece, que não podemos falar de tudo em qualquer circunstância, que quem quer que seja, finalmente, não pode falar do que quer que seja. [...] o discurso — como a psicanálise nos mostrou —, não é simplesmente o que manifesta (ou esconde) o desejo; é também aquilo que é objeto do desejo; e visto que — E isso a história desde sempre o ensinou — O discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas é aquilo pelo qual e com o qual se luta, é o próprio poder de que procuramos nos apoderar (FOUCAULT, 1999, p. 02).

A servidora fala em nome da própria categoria: “a gente sem ter culpa de nada”, que parece não ter tomado posição de enfrentamento nesse dilema. Seu discurso reflete o silenciamento ao fato, visto que os servidores deixaram-se acusar e assumiram o ônus do problema, dedicando-se ou não ao trabalho, calaram-se diante da situação.

Sob a mesma ótica, Freire acrescenta:

Analisando as organizações como palcos de interpretações e de ações de indivíduos e grupos, verificamos que algumas condições facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes. Ambientes em que vigoram uma cultura e clima organizacionais permissivos tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimula a complacência e a conivência com o erro, o insulto e o abuso intencionais. Um ambiente em que existe uma competição exacerbada, onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, gera um alibi permanente para que as exceções sejam transformadas em regras gerais e comportamentos degradantes sejam considerados normais; a supervalorização de hierarquias, em que os chefes são seres intocáveis e inquestionáveis, torna o comportamento decente e democrático uma falha ou uma debilidade face à tirania dos intocáveis (FREITAS, 2007, p. 3).

A insatisfação no discurso de T1, T2 e T3 refere-se a situações repetitivas, resultando em constrangimento e, como T3 fala “descarregavam”, pode-se perceber, nas entrelinhas, que ao usar esse termo T3 sugere que os seus chefes jogavam toda a sua frustração e descontentamento em cima dela,



que ainda enfatiza que não tinha culpa de nada. Conforme afirma Freitas (2007), em um ambiente onde impera comportamentos violentos, humilhantes e violentos, destaca-se uma cultura e clima organizacional propício ao assédio moral, como no caso apresentado por T3.

A primeira pergunta realizada com os servidores do período 2009-2012 também foi feita com os servidores do período 2014-2018: A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Estamos chegando ao término do quadriênio 2014-2018. Em sua opinião, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?

#### Quadro 18: Primeira Pergunta realizada com os Técnicos (2014-2018)

**A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Estamos chegando ao término do quadriênio 2014-2018. Em sua opinião, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?**

**T4** “Primeiramente, quando o sistema foi implantado, ficamos sabendo que o sistema deveria ser utilizado, mas nós não tínhamos nem sequer recebido um treinamento. O treinamento só veio a acontecer posteriormente a implantação. Ocorreu um atraso na comunicação, deveria ter sido feito um treinamento e assim a implantação do sistema, aqui ocorreu o contrário, implantaram, começaram a exigir a utilização do sistema integrado e depois foi que começaram a existir os cursos de treinamento e até hoje existem pessoas que nunca nem fizeram. A gente descobriu a usar o sistema na prática, então muitos não fizeram treinamento, aprenderam no dia a dia e tirava algumas dúvidas com outros colegas. Outros até hoje resistem e não sabem mexer no sistema até hoje. O que dificulta o processo de implantação, como por exemplo, até hoje o processo não é eletrônico, algo que vem desde 2009, ou seja vai completar dez anos de sistema e algo primordial, que é o não uso do papel, daí o implantação do sistema e que ainda não é uma realidade”.

**T5** “Ele veio pra melhorar, né? Melhorar nossa vida... Esse sistema foi comprado pela UFRN, e eu acho que a dificuldade de implantar está mais no treinamento... é... eu acho que falta no servidor, é... treiná-los, tem uma grande parte dos servidores que são servidores antigos, que resistem esse sistema, alguns já... como uma mentalidade mais aberta mais pro novo, eles querem aprender a... a... mexer no sistema, né? Mas é... eu acho que a falta de planejamento, de treinamento e de divulgação dos sistemas e educação mesmo pra tá usando no dia a dia, facilitando nossa vida, até mesmo com os alunos. Os alunos têm que começar a enxergar o SIGAA como uma facilidade, uma ferramenta que vai ser melhor pra ele, pra resolver aquele problema sozinho em casa, por exemplo, sem precisa vir na coordenação ou no departamento, ele pode resolver em casa mesmo.

Como servidora, eu acho que o SIPAC ainda tem muito a crescer, mas acho que depende de um patamar bem maior pra tá na divulgação e no

treinamento mesmo desses servidores que tão entrando, pra educar essas pessoas a facilitar, a abreviar suas atividades, e que facilite a vida da gente. Na UFRN, na PROGEP de lá não tem quase servidor sendo atendido. Por quê? Porque eles resolvem tudo pelo sistema. Porque a comunidade da UFRN ela é treinada, ela é educada pra tá usando o sistema, mas pra isso teve uma boa vontade, uma ação do pessoal que ta por trás desse sistema.”

T6

“Não chegou nessa ordem que tu falou agora, na verdade, em cinco anos que eu tenho de universidade, a gente não consegue, é... não chega pra gente, através de um telefonema, e-mail institucional, memorando ou carta-circular as informações da reitoria. Na prática, a gente dos setores que tem que ir buscar as informações. Não existe praticamente uma via direta de comunicação, ou mesmo através da chefia, pra poder a gente executar alguma coisa ou implementar alguma coisa. Não existe essa... esse caminho.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

No período (2014-2018) o sistema já estava funcionando, mas de forma precária, por isso, no primeiro momento da entrevista, perguntamos intencionalmente, para que o entrevistado falasse se até 2018 houve a “**total** implantação” do sistema porque o entrevistado poderia alegar que o programa foi implantado, mesmo que funcionasse precariamente, ratificamos através da “funcionando **efetivamente**” e “em **toda** a instituição”, com o objetivo de instigar ao máximo o servidor, para que ele emitisse um juízo de valor, através do uso dessas palavras.

Observando algumas expressões utilizadas na resposta dada por T4 podemos perceber o tom de reprovação ao fato de que o sistema foi implantado antes que os interessados, ou seja, os técnicos tomassem conhecimento de sua existência e fossem treinados para usá-lo: “quando o sistema foi implantado, ficamos sabendo que o sistema deveria ser utilizado, mas **nós** não tínhamos **nem sequer** recebido um treinamento” (grifo nosso). A falta de apresentação prévia e de treinamento do sistema é considerado como algo negativo. A expressão em destaque “nem sequer” expressa essa opinião da entrevistada. Outro fato a se analisar é a posição de pluralidade assumida pela entrevistada. Ela se expressa não como um indivíduo, mas representando sua classe, “nós”, os técnicos (...).

No discurso de T4, ela deixa claro a sua insatisfação pela falta do treinamento antes da implantação: “deveria ter sido feito um treinamento e assim a implantação do sistema, **aqui ocorreu o contrário, implantaram,**

**começaram a exigir** a utilização do sistema integrado e depois foi que começaram a existir os cursos de treinamento e até hoje existem pessoas que nunca nem fizeram.” O T4 enfatiza a necessidade que havia de um treinamento, no entanto ela frisa que “aqui aconteceu o contrário”. A entrevistada denomina de “aqui” a instituição da qual faz parte como servidora. O lugar de onde seu discurso é produzido. Essa contextualização, segundo Orlandi (2001), permite a quem lê ou a quem ouve a interpretação do texto, no entanto para compreender o discurso, é preciso analisar os possíveis sentidos que esse texto produz, ou seja, a compreensão é um aspecto mais amplo.

No trecho: “aqui aconteceu o contrário”, a entrevistada reprova a atitude de quem está na liderança, ou seja, ele não dá nomes aos responsáveis, não se reporta a uma chefia, entretanto deixa transparecer essa crítica a quem promoveu a implantação. Aqui (UFPB) aconteceu o contrário (primeiro houve a implantação antes do treinamento). Essa reprovação da entrevistada é confirmada no trecho “implantaram e começaram a exigir”. Ela se coloca na posição de assujeitamento, de quem é subordinado a algo ou a alguém e foi pressionado. O verbo exigir tem uma carga muito forte. Alguém tem o poder de exigir algo de alguém que está em posição de subordinação de outrem.

Outro elemento muito importante nesse mesmo trecho “implantaram e começaram a exigir” é o uso da terceira pessoa do plural por T4. Através da indeterminação do sujeito, o locutor deixa claro um distanciamento dele com relação a quem implantou o sistema e começou a “exigir”. Além disso, ao utilizar esse recurso, o locutor deixa o seu discurso impessoal, ou seja, o sujeito não se compromete. Ele se isenta de qualquer responsabilidade, de ter acusado diretamente alguém.

Para Uyeno:

Esse assujeitamento ideológico consiste em fazer com que cada indivíduo seja levado a ocupar seu lugar e a se identificar com grupos ou classes de uma determinada formação social, sem que tenha consciência sobre esse assujeitamento, tendo, ao contrário, a ilusão de que é o dono de suas vontades. (UYENO, 2006, p.267)

Nessa percepção mais ampla do trecho, consideramos que essa é a compreensão desse discurso, sob a ótica da AD. Inferir ao texto outros

elementos que produzam sentidos ao texto. O T4 deixa transparecer os impasses à implantação do sistema quando afirma em seu discurso: “então muitos não fizeram treinamento, aprenderam no dia a dia e tirava algumas dúvidas com outros colegas. “Outros até hoje **resistem** e não sabem mexer no sistema até hoje”. A entrevistada deixa transparecer que a implantação do sistema não aconteceu de forma pacífica e passiva. Da mesma forma T5 também afirma que “tem uma grande parte dos servidores que são servidores antigos, que resistem esse sistema...”. Resistir significa não aceitar aquilo que foi imposto, ou seja, no seu discurso, o entrevistado deixa transparecer que há uma divisão na classe dos técnicos; os que se adequaram e os outros que resistiram a implantação do sistema digital “até hoje”, expressão que é repetida duas vezes para confirmar que depois de anos não há uma implantação efetiva do sistema, segundo o entrevistado.

Na entrevista de T5, ela elenca algumas questões como “a falta de **planejamento**, de **treinamento** e de **divulgação dos sistemas** e **educação** mesmo pra tá usando no dia a dia, facilitando nossa vida, até mesmo com os alunos”, de acordo com T5 não houve um planejamento da Instituição, assim como T4 afirma que os servidores não foram treinados, capacitados para usarem o sistema e acrescenta a questão das informações que não chegaram em todos os setores, não foram bem divulgadas, e por fim, elenca a “falta de educação”, comparando os servidores da UFPB com os da UFRN, “Porque eles **resolvem tudo** pelo sistema. Porque a comunidade da UFRN ela é treinada, ela é educada pra tá usando o sistema, mas pra isso teve uma boa vontade, uma ação do pessoal que tá por trás desse sistema”. Quando a servidora diz que **tudo** na UFRN é resolvido pelo sistema, ela compara a forma como o sistema é executado na instituição de origem do sistema e como deveria ser feito na instituição em que ela trabalha. Afirma ainda que houve uma ação voltada para esse “treinamento” e “educação” da comunidade acadêmica para usarem o sistema, explicando porque o sistema até hoje não funciona bem na UFPB e utilizando o termo “educação” para falar que falta conscientização dos usuários para manusearem o sistema.

Assim como T5, T6 também discorre sobre o problema informacional da UFPB, o servidor afirma que “em cinco anos que eu tenho de universidade, a

gente não consegue, é... não chega pra gente, através de um telefonema, e-mail institucional, memorando ou carta-circular as informações da reitoria”, ou seja, há um problema de como as informações chegam aos setores.

O que todos entrevistados concordam em algum momento das entrevistas é que o processo comunicacional entre os setores do Centro e as pró-reitorias é algo latente, pois eles não chegam a um consenso sobre o uso do sistema e um setor sempre jogando para o outro a responsabilidade de usar o sistema.

Segunda pergunta: Em sua opinião, nesse período de 2014-2018, houve alguma estratégia técnica para a implantação dessa plataforma que envolvesse todos os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos)? A reitoria fez uma preparação de capacitação para todos ou a capacitação do sistema é direcionada apenas aos técnicos?

#### **Quadro 19: Segunda Pergunta realizada com os Técnicos (2014-2018)**

**Em sua opinião, nesse período de 2014-2018, houve alguma estratégia técnica para a implantação dessa plataforma que envolvesse todos os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos)? A reitoria fez uma preparação de capacitação para todos ou a capacitação do sistema é direcionada apenas aos técnicos?**

**T4** “Ótima pergunta. Não houve uma preparação de início, após um ano a PROGEP fez um excelente trabalho tanto de divulgação como na oferta de vagas na preparação para começarem os cursos de treinamento, com vagas suficientes para todos os docentes, chefes e técnicos. Como coordenadora pedagógica desses cursos, posso garantir que no início as turmas eram lotadas por técnicos administrativos e quase nenhum chefe ou docente. Atualmente, os cursos têm pouca procura, mas o quadro ainda é o mesmo uma maioria de técnicos e quase nenhum docente. Eles não entendem a importância de manusear o sistema, mesmo sendo gestores e tendo funções que só eles podem executar, o que acontece na realidade é que os técnicos mesmo abarrotados de todas as suas atividades são muitas vezes coibidos a entrar no login do chefe e fazer o trabalho deles. A reitoria ver que chega lá tudo bonitinho, memorando assinado pelo chefe, despacho digital realizado pelo chefe, mas a realidade é diferente são poucos os chefes que usam o sistema, tem muitos que não sabem nem como fazer para chegar lá, porque na verdade quem faz é o técnico em sua totalidade, tanto o corpo do texto, quanto quem assina digitalmente. Por isso, que o chefe não ver razão de fazer um curso porque ele já tem quem faça por ele.”

**T5** Veja só, houve no início, eu conheço a técnica B, que se dispôs a treinar algumas pessoas, por conta própria, no meu setor. Pelo que eu saiba depois a PROGEP, através da CEDESP, eles treinaram algumas

peças e começaram a dar esses cursos de capacitação. Dependendo de cada chefe, quem tinha interesse fazia o curso, mas ao meu ver, esse curso deveria ser obrigatório, pois o sistema veio para a comunidade e todos deveriam ter esse dever, esse compromisso de se qualificarem. (Risos) às vezes o chefe faz alguma coisa, na maioria das vezes, nós fazemos o documento, mostramos para eles, mas frequentemente (Não vai aparecer meu nome não né? risos) nós elaboramos o documento e colocamos a assinatura eletrônica. Tudo aqui é assim... eles já têm aquela cultura, tem uma servidora mais antiga, que faz todas as declarações impressas, mesmo aquelas que já são autenticadas no SIGAA...

Eu acho que é algo mais cultural, como as pessoas tem medo de dizer não vou fazer isso, isso é sua função e pronto. Existe isso! Onde eles acham que só tem que cumprir a função deles em sala de aula e técnico administrativo é pra tudo, aqui existem servidores com 40 anos de casa, que perpetuaram e permitiram isso, hoje fica difícil pra gente dizer isso não é minha função, é sua professor, entende? Está enraizado na cabeça deles que eu tenho que fazer isso e não eles, porque eles têm outras coisas importantes pra fazer.

Quando eu trabalhava na PROGEP, lá quem usava SIPAC eram as estagiárias, eu utilizava outro sistema. Quando eu vim aqui para o Centro, é eu aprendi no dia a dia a abrir processo e a manusear no SIPAC. O SIGAA, como eu fui estudante do \*\*\*\*\*, aprendi a manusear sozinha, não tinha curso algum disponível quando eu precisei e descobri sozinha a manusear o SIGAA”.

**T6**

No começo não teve nenhuma capacitação, a gente teve que aprender sozinho mesmo, perguntando aos colegas que tinham mais facilidade com a tecnologia. Depois, acho que uns quatro anos que o sistema já estava funcionando, foi que a PROGEP começou a dar cursos de qualificação, mas cursos básicos sobre as funcionalidades do SIPAC, por exemplo, como abrir processos, era algo bem básico, algo que a gente já tinha aprendido fazia tempo, nós já tínhamos novos desafios e a PROGEP não enxerga isso até hoje. Tudo foi a gente... é... A gente ia atrás das informações, descobria como fazia. Tinha FULANA que trabalhava comigo, quando surgia uma novidade no SIGAA, a gente passava o dia todo pendurado no telefone sendo transferido de setor em setor até achar alguém que pudesse ensinar a gente. Geralmente, só tinham duas pessoas, Beltrana e Sicrana, da PRPG, que sabiam de tudo do SIGAA, os outros não sabiam de nada e tinha que esperar eles chegar. O Chefe daqui nem o anterior, nem o atual, nunca, nunca tomou conhecimento do que que é o SIGAA, SIPAC, SIGRH, quais são as funcionalidades, quais são os benefícios, quais são as limitações, quais são as dificuldades. A chefia, realmente, pelo menos... é... A chefia trazer alguma coisa pra gente, alguma informação... isso nunca houve. Basicamente, o servidor, Fulano e Sicrano, a gente faz a parte do servidor e a parte do chefe. Muitas vezes, a gente também faz a parte do professor porque a maioria dos professores não se interessam de buscar informações do SIGAA, de vasculhar, de por exemplo, pedir uma declaração de participação em banca, eles vêm aqui pedir pra gente, mas eles podem fazer isso de casa. Então, a gente faz o serviço da gente, da chefia, que não têm interesse de entrar no sistema, avaliar os servidores, cadastrar férias, homologar calendário letivo, matricular alunos, enfim... e até dos professores em imprimir declarações ou até querer que a gente faça manual porque não quer a autenticada do

SIGAA por não confiar na autenticidade da plataforma. E o aluno é que menos procura porque eles agem mais por intuição, descobrem sozinhos. Eles se viram sozinho. Se tu demonstras interesse de buscar informação, a plataforma é fácil. Mas não rola interesse dos usuários em buscar informações, nem houve um interesse da Reitoria em treinar os servidores para o SIGAA. Tem do SIPAC, mas do SIGAA, não teve, a gente corre atrás e descobre na rotina mesmo”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Na segunda questão, a entrevistada foi indagada se havia acontecido uma estratégia administrativa paralela a uma estratégia política para preparação dos agentes (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio dessa plataforma. A entrevistada considerou ótima a pergunta. Consideramos que a expressão “ótima pergunta” foi a forma de a entrevistada expressar a necessidade de desabafar a respeito do tema abordado, ou seja, havia a necessidade de ser ouvido.

A entrevistada afirma que no PDI 2014-2018 não houve uma preparação para iniciar essa fase; porém, depois de um ano, “a PROGEP fez um excelente trabalho tanto de divulgação como na oferta de vagas na preparação para começarem os cursos de treinamento, com vagas suficientes para todos os docentes, chefes e técnicos.” Nesse trecho, a entrevistada vê de forma positiva como a PROGEP organizou os cursos para o treinamento dos agentes envolvidos, inclusive atribuindo ao órgão juízo valorativo “excelente trabalho”. A entrevistada afirma que no início da implantação, os cursos eram bem frequentados por técnicos-administrativos, no entanto os docentes e os chefes pouco frequentaram os cursos e atualmente não são procurados como no início. Segundo a entrevistada: “Atualmente, os cursos têm pouca procura, mas o quadro ainda é o mesmo uma maioria de técnicos e quase nenhum docente”.

O que é possível perceber nas entrelinhas do trecho acima é que T4 demonstra em seu discurso certo descontentamento pelo fato de docentes e chefes não participarem dos cursos como seus colegas técnicos-administrativos. Essa afirmação se confirma no trecho: “Eles não entendem a importância de manusear o sistema, mesmo sendo gestores e tendo funções que só eles podem executar”. A entrevistada demonstra insatisfação pelo fato dos docentes não aderirem à participação nos cursos: “eles não entendem”, ou seja, eles não dão o valor devido.

Em seu discurso, a entrevistada acrescenta que: “o que acontece na realidade é que **os técnicos mesmo abarrotados** de todas as suas atividades são muitas vezes **coibidos** a entrar no login do chefe e **fazer o trabalho deles**” (grifos nossos). A fala da entrevistada traz uma séria acusação aos chefes em relação aos seus subordinados. Através do emprego da palavra “abarrotados”, ele afirma que os técnicos trabalham bastante, sempre com a carga de trabalho elevada e, ainda por cima, são explorados ao realizar o trabalho do chefe, opinião que o entrevistado deixa transparecer no trecho “coibidos a entrar no login e fazer o trabalho deles”, ou seja, os técnicos sentem-se obrigados a realizar as tarefas de seus respectivos chefes. Pelo contexto, consideramos que a palavra “coibidos” é usada com esse valor semântico.

Pela entrevista de T5 os cursos de capacitação para uso dos sistemas não existiam, os técnicos aprendiam a manusear o sistema sozinhos e ajudavam uns aos outros e depois a PROGEP que é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, através da CEDEP, Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas Divisão de Educação e Capacitação Profissional, desenvolveram cursos para orientarem os usuários do sistema. Mais uma vez, assim como T4, T5 fala do conflito existente nas relações com o seu chefe imediato e pelo falta de ser mantido o anonimato das entrevistas, o T4 e T5 falam abertamente do conflito existente na relação dos técnicos e dos seus respectivos chefes, inclusive se colocando nessa posição. Daí o uso da expressão: “boa pergunta”, por T4 no início dessa resposta. A entrevistada sentiu-se à vontade para falar aquilo que não é possível no seu contexto diário, protegido pelo anonimato. Enquanto T5, sorri, de forma nervosa, porque tem a preocupação de saber se vai ser identificada em algum momento.

Após reconfirmar que sua identidade seria preservada, T5 assume que elabora os documentos e entra no *login* do chefe para autenticar o documento com a sua assinatura eletrônica e afirma que “Tudo aqui é assim... eles já têm aquela cultura”, ou seja, isso já é algo costumeiro e é uma imposição, por parte do chefe, não é algo oficial, mas é oficioso. E enfatiza a existência de uma servidora antiga no setor que faz todo esse processo manual, mesmo podendo ser feito no sistema.



Quando T5 afirma que “as pessoas têm medo de dizer não vou fazer isso, isso é sua função e pronto”, T5 utiliza **as pessoas** para falar dos técnicos administrativos que se sentem reprimidos pela categoria dos docentes em se impor e se submetem a realizar as tarefas pertinentes aos docentes. Esse tipo de assujeitamento, apesar de não existir uma base legal, que acoberte os docentes, pois isso é imoral e antiético, mesmo os novos técnicos que são formados, possuem mestrados, percebem que por ser algo que vem se estendendo ao longo do tempo e o fato de os cargos de chefias no Centro serem ocupados exclusivamente por docentes, faz com que a classe dos técnicos administrativos se sintam humilhados e têm medo do enfrentamento com os docentes, admitindo está numa posição hierarquicamente inferior.

Quando T5 diz “eu tenho que fazer isso e não eles, porque eles têm outras coisas importantes pra fazer”, ela afirma que os professores por estar numa posição “superior” tentam incutir na cabeça do técnico que quem tem que fazer é o técnico, como se as atividades dos técnicos fossem inferiores às tarefas do técnico. Trazendo essa questão à luz da AD, podemos afirmar que o técnico se acha oprimido, por fazer coisas que não são importantes. Nesse contexto, o professor assume a voz do opressor, pois acha as atividades extraclasse menos importantes e que devem ser realizadas pelos técnicos, ou seja, nas entrelinhas, eleva a sua posição hierárquica e menospreza as atividades realizadas pelos técnicos. Esse comportamento está expresso nas entrelinhas dos discursos dos entrevistados.

Para Pêcheux,

Um processo de produção discursiva é concebido como uma máquina autodeterminada e fechada por si mesma, de tal modo que um sujeito estrutura determina os sujeitos como produtores de seus discursos: os sujeitos acreditam que “utilizam” seus discursos quando na verdade são seus “servos” assujeitados, seus “suportes” (PÊCHEUX, 1997, p. 311).

Assim como T1, T2, T3, T4 e T5, T6 também afirma que não houve capacitação para os servidores aprenderem a manusear o sistema, os cursos foram oferecidos para a comunidade acadêmica, a partir de 2014, quando o sistema já estava funcionando. Todos eles aprenderam a manusear o sistema no dia a dia, conforme as necessidades que iam surgindo.

Nesse momento T6 cita T3 que trabalhou com ele e ratifica o que T3 falou “A Tinha T3 que trabalhava comigo, quando surgia uma novidade no SIGAA, a gente passava o dia todo pendurado no telefone sendo transferido de setor em setor até achar alguém que pudesse ensinar a gente”. Mais uma vez, aparece no discurso de T6 a insatisfação com a chefia anterior e a atual ao afirmar que “Chefe daqui nem o anterior, nem o atual, nunca, nunca tomou conhecimento do que que é o SIGAA, SIPAC, SIGRH, quais são as funcionalidades, quais são os benefícios, quais são as limitações, quais são as dificuldades”.

Outro ponto levantado por T6 é que nem as informações que vinham da Reitoria eram passadas para os servidores técnicos “a chefia, realmente, pelo menos... é... A chefia trazer alguma coisa pra gente, alguma informação... isso nunca houve”, T6 utiliza **pelo menos** para enfatizar que deveria ser algo bem básico da função de chefia e depois reafirma que **nunca houve**, em nenhum momento, T6 está nessa função há 6 anos e durante esse período a chefia nunca fez as atividades que lhes competiam, enquanto chefe. Mais uma vez, T6 faz uma relação com outro servidor que trabalha com ele, onde afirma enfaticamente que “a gente faz a parte do servidor e a parte do chefe. Muitas vezes, a gente também faz a parte do professor” e desabafa sobre as tarefas que executa que são as suas obrigações e o trabalho realizado por ele, que deveria ser feito pelo chefe. Mostra mais uma vez, a resistência dos docentes em aceitar os documentos gerados pelo sistema, insistindo para que ele continue a fazer os processos manuais.

Agora, T6 apresenta uma novidade para esse período 2014-2018, os alunos começaram a agir por conta própria, se conscientizaram das suas obrigações, quando ele afirma que “o aluno é que menos nos procura porque eles agem mais por intuição, descobrem sozinhos”, por ser um público mais jovem, que tem mais afinidade com o mundo digital, **eles descobrem sozinhos, se viram sozinho**. Por fim, T6 completa que o sistema é fácil de utilizar, mas os usuários, se referindo aos docentes e chefes não têm interesse e agora, aponta a falta de interesse da Reitoria “em treinar os servidores para o SIGAA”, tendo em vista que os cursos de capacitação atuais são voltados para o uso SIPAC.

Os entrevistados continuam a expressar seu descontentamento e a colocar-se na posição de subordinado, falando da posição de um subordinado que também se sente oprimido pelo sistema através da figura do chefe. “A reitoria ver que chega lá tudo bonitinho, memorando assinado pelo chefe, despacho digital realizado pelo chefe, mas a realidade é diferente são poucos os chefes que usam o sistema” (T5). Nesse trecho, a palavra chefe é repetida enfaticamente três vezes, demonstrando como o sujeito se sente indignado pelo fato de o técnico trabalhar no lugar do chefe, numa relação de exploração.

Quem assume uma posição de chefia exerce certo poder sobre os subordinados e usufruem dessa condição. “Poder que não se encontra somente nas instâncias superiores da censura, mas que penetra muito profundamente, muito sutilmente em toda a trama da sociedade.” (FOUCAULT, 2007, p. 42). Ao concluir essa pergunta, percebeu-se que todos os entrevistados técnicos administrativos afirmaram que pelo fato de serem os técnicos a fazer o trabalho do chefe e do docente, os chefes e docentes não sentem a necessidade de fazer um curso para aprender a manusear o sistema.

A terceira pergunta teve o objetivo de comparar o que foi planejado para o período 2009-2012 com o que foi efetivamente implementado no período 2013-2018, em sua avaliação manteve-se o perfil do projeto original (sequência de implantação, características do sistema e impactos esperados), apesar de não ter sido concluído no prazo previsto? Em caso positivo, quais os motivos de manutenção deste perfil original? Em caso negativo, quais as alterações ocorridas e quais os motivos para a mudança neste perfil?

**Quadro 20: Terceira Pergunta realizada com os Técnicos (2014-2018)**

**Comparando-se o que foi planejado para o período 2009-2012 com o que foi efetivamente implementado no período 2013-2018, em sua avaliação manteve-se o perfil do projeto original (sequência de implantação, características do sistema e impactos esperados), apesar de não ter sido concluído no prazo previsto? Em caso positivo, quais os motivos de manutenção deste perfil original? Em caso negativo, quais as alterações ocorridas e quais os motivos para a mudança neste perfil?**

**T4** O sistema muda todo dia, desde a sua implantação. Eles tiram o sistema do ar e quando volta, já volta totalmente diferente... a tarefa que você realizou ontem, hoje já tem que ser diferente. O pior é que eles não informam nem orienta, se a gente quiser a gente tem que parar o que está fazendo e telefonar para alguém da reitoria para saber qual o procedimento agora, ou aprender sozinho, porque na maioria das vezes nem eles sabem o que fazer.

E, assim a gente vai buscando uma forma de aprimorar nosso trabalho... O problema na UFPB é a fragmentação das informações porque setores têm vários, mas não existe um canal centralizado que possa sanar nossas dúvidas. A gente liga pra um que transfere pra outro, que transfere pra outro e a comunicação fica fragmentada e ninguém sabe como resolver!

Há uma promessa desde 2017, o que se fala nos corredores e que o próprio pró-reitor já afirmou que em 2019 o sistema vai funcionar na sua totalidade. O grande problema é o comodismo, pasme, mas na própria reitoria que deveria ser o modelo, o projeto piloto, não é a realidade. Até hoje eu recebo processos, quer dizer, retificando, até hoje eu recebo memorando manuais da PROGEP. Por exemplo, o servidor novo que chega aqui, vem com um memorando manual da PROGEP, o que vai de contra a resolução, isso na resolução já não é permitido, mas mesmo assim eles mandam o memorando manual. Ou seja, a própria reitoria, ela não dá o exemplo e não segue o que a resolução que rege o uso de sistemas digitais. Então, há esse comodismo da própria Administração em não usar o sistema em sua totalidade e outro grande problema é a fragilidade da estrutura da universidade. Por exemplo, para usar o processo cem por cento digital, cada setor necessita de um scanner, mas nem todos os setores aqui têm uma máquina de scanner, dentre outras coisas, como mais cursos e a exigência para que todos façam e possam se preparar para o uso do sistema em sua totalidade.”

**T5** “O sistema sempre muda, quando a gente abre o sistema tem alguma coisa diferente, muitas das vezes, as pessoas não chegam a ler nenhum aviso, que é pouco divulgado e o dia a dia é muito corrido, eles colocam uma mensagem no sistema, mas você chega com pressa para resolver algo, abrir um processo, simplesmente fecha o aviso e continua a utilizar o sistema. Agora, quando chega algum aviso no e-mail, aí a gente dá uma lida e procura entender o que eles querem, porque eles só avisam e mudam, não oferecem um curso pra se adequar, uma palestra pra mostrar como vai ficar, não. Eles avisam e mudam. Como agora, que vai ter a função do processo eletrônico e a gente vai ter que se adequar a isso, porque a gente tá acostumado com os processos físicos e já tem data pra essa mudança e tem que fazer algo pra que a gente se adéque a essa nova cultura.”

**T6** Até hoje é assim, o SIGAA todo dia muda e quando a gente tem dúvida, só tem uma única pessoa que sabe daquilo e se ela ficar de férias ou faltar, você não resolve nada, só quando ela voltar. Daí os alunos vinham aqui na

coordenação e nós passávamos todas as informações para eles e assim eles até hoje vão passando para os novatos e tirando dúvidas entre eles, como se fosse um grande telefone sem fio.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

T4 reage negativamente a forma como funciona o sistema. “O sistema muda todo dia, desde a sua implantação. Eles tiram o sistema do ar e quando volta, já volta totalmente diferente”. Nas palavras do entrevistado, o sistema é frágil e inconstante tem trazido problemas para seus usuários: “a tarefa que você realizou ontem, hoje já tem que ser diferente.” Essas mudanças no programa realizada por “eles”, ou seja, os pelos responsáveis pela manutenção, causam desconforto e insegurança: “O pior é que eles não informam nem orienta, se a gente quiser a gente tem que parar o que está fazendo e telefonar para alguém da reitoria para saber qual o procedimento agora, ou aprender sozinho, porque na maioria das vezes nem eles sabem o que fazer.” A entrevistada exprime o descontentamento com a inconstância do programa e com a falta de comunicação entre os setores. A entrevistada fala não apenas como técnica, no sentido individual, mas também em nome de sua classe: “E, assim **a gente** vai buscando uma forma de aprimorar nosso trabalho.”

Através do seu discurso, a entrevistada manifesta sua solidariedade com os seus iguais. Ela assume os problemas do grupo, do qual faz parte, através da expressão “a gente” e “nosso trabalho.”. Consideramos que essa visão do discurso só pode ser percebida não apenas através da análise do texto, mas também da posição que se observa o sujeito como ser social, sob o aspecto da posição que ele constrói seu discurso: “Na Análise do Discurso procura-se compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história” (ORLANDI, 2001, P. 15).

Da mesma forma T5 e T6 concordam com T4 ao afirmar, que o sistema está em constante mudança o que preocupa é que os usuários continuam sem serem preparados para essa mudança. Conforme afirma T5, os avisos são colocados no próprio sistema, de que algo será mudado, mas não especificam o que irá mudar “não oferecem um curso pra se adequar, uma palestra pra mostrar como vai ficar, não. Eles avisam e mudam”. E aponta a mesma preocupação que outros servidores entrevistados sobre a mudança para 2019 acerca dos

processos eletrônicos “Como agora, que vai ter a função do processo eletrônico e a gente vai ter que se adequar a isso, porque a gente tá acostumado com os processos físicos e já tem data pra essa mudança e tem que fazer algo pra que a gente se adéque a essa nova cultura”. A servidora cobra uma postura da universidade que não preparar os usuários do sistema para que haja uma conscientização de adequação e cursos para preparar esse público.

Por fim, T6 complementa que utilizou a seguinte estratégia com os discentes: “os alunos vinham aqui na coordenação e nós passávamos todas as informações para eles e assim eles até hoje vão passando para os novatos e tirando dúvidas entre eles, como se fosse um grande telefone sem fio”, a estratégia utilizada por T6 foi treinar alguns discentes para que eles passassem uns para os outros e, assim diminuísse o fluxo de discentes na coordenação, por isso que na pergunta anterior, T6 afirma que os discentes “o aluno é o que menos procura” porque eles já foram treinados e condicionados a resolverem tudo pelo sistema.

No quadro abaixo pode ser examinado a quarta e última pergunta realizada com os técnicos-administrativos que atuaram no período 2014-2018:

#### **Quadro 21: Quarta Pergunta realizada com os Técnicos (2014-2018)**

**Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIGAA. Caso sua resposta seja afirmativa, elenque os possíveis impasses para durante a implantação do sistema, conforme a sua experiência na sua rotina de trabalho.**

**T4** “Como eu já falei aqui, a falta de engajamento, o comodismo, principalmente das chefias. A fragmentação das informações que saem da Administração até chegar aqui e sobretudo a falta de capacitação para todos os agentes envolvidos nesse processo seja ele técnico ou professor com cargo de chefia.”

**T5** “Eu acho que um acompanhamento com as chefias, tem que se fazer é... uma divulgação ampla e tem que se dar condições pra aquilo seja realmente eficaz, quer dizer um curso, se disponibilizar cursos, juntamente com a chefia você andar de acordo com essa implantação, que a equipe ande junto e se entendam. Da parte de cima, falta divulgação e treinamento.”

**T6** “Assim, tu pegas setores, nesse Centro mesmo e tem departamentos, por exemplo, que apenas 20% dos servidores que utilizam a plataforma e os outros 80% dizem que não sabem mexer nem se interessam em aprender. Falta o chefe determinar, usar do poder mesmo e determinar: olha, você vai aprender a fazer tal coisa no SIGAA, porque é fundamental para o setor. Mas o que falta é voz de comando dos chefes, ou em alguns casos,

questão política, muitos não querem perder votos, e não usam sua voz de comando de chefe. E tem gente que acaba trabalhando por dois, isso a gente vê todo dia, o servidor trabalha por ele, pelo colega preguiçoso e ainda faz o serviço que era pro chefe fazer. Pra mim, tem uma relação de poder sim, sabe? Porque o servidor está numa posição de inferioridade na hierarquia e fica complicado tu dizer não pro chefe. Entende? Não vou fazer porque isso é teu serviço. A gente acaba fazendo mesmo. Tem a questão legal, que me preocupa porque a gente entra com a senha e o login do chefe para fazer as coisas e se acontece algo errado? De quem vai ser a culpa? Todo mundo faz isso. Mas o chefe não tá se preocupando que se algo acontecer de grave, a culpa é dele que deu a senha a alguém, os dois vão responder. Isso me preocupa. Acredito que deveria ser melhor planejado e os servidores deveriam ser bem informados do passo a passo, deveria ter cursos online e presenciais, manuais disponíveis, deveria existir uma linha direta para tirar dúvidas sobre o sistema. Tu tens que ensinar como se usa o sistema porque o chefe não se interessa em saber se tu sabe, ele manda tu fazer algo porque pensa que tu já sabe, tu que se vire pra aprender e ir atrás porque tu és o servidor e deveria saber de tudo isso. Então, o chefe pouco tá se lixando pra o sistema, ele quer que as coisas sejam feitas e você se vire pra descobrir como será feito. Tipo, a PRPG quer que os processos seletivos sejam pelo SIGAA, resolva isso. Mas a gente não foi ensinado nem falaram nada pra gente, nem tem um número direto que a gente ligue e tenha uma pessoa pra ensinar. Mas o chefe quer aquilo pronto e tem um prazo para cumprir.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A servidora T4 elenca alguns possíveis impasses, conforme a sua experiência vivida no seu setor “a falta de **engajamento**, o **comodismo**, **principalmente das chefias**. A **fragmentação das informações** que saem da Administração até chegar aqui e, sobretudo a **falta de capacitação** para todos os agentes envolvidos nesse processo seja ele técnico ou professor com cargo de chefia”, para T4 a falta de engajamento e o comodismo, destacando em relação às chefias, são os principais impasses para que a total implantação dos sistemas, mais uma vez aponta a **fragmentação das informações**, a forma como as informações saem da Reitoria e chegam ao Centro, nas entrelinhas, pode-se afirmar que as informações chegam incompletas ou distorcidas e, por fim, a falta de treinamento e colabora com a sua ideia de que o treinamento não deveria ser voltado apenas para o técnico.

Conforme T5 aponta o impasse no relacionamento entre os chefes e os técnicos, quando ele diz “juntamente com a chefia você anda de acordo com essa implantação, que a equipe ande junto e se entendam”, quando ele diz que **a equipe ande junto**, ele entende que todos fazem parte de uma equipe, onde cada um tem sua função, quando ele diz **se entendam** está mais uma vez

evidenciando o relacionamento conflituosos entre essas classes. Por fim, ele fala da falta de capacitação e treinamento também apontado pelos outros técnicos.

No primeiro momento, T6 afirma que apenas uma pequena quantidade de técnicos utiliza a plataforma e a maioria da categoria não tem interesse em aprender a manuseá-la, falando isso do seu próprio centro. Segundo Orlandi:

“Dito isso, é preciso acrescentar que numa sociedade como a nossa, pela sua constituição, pela sua organização e funcionamento, pensando-se o conjunto de suas práticas em sua materialidade, tende a produzir a dominância do discurso autoritário” [...] (Orlandi, 2005, p.87)

Cabe ressaltar que T6 assume uma visão individualista e não fala em nome de sua categoria, diferente dos técnicos entrevistados, que a todo o momento utiliza os termos **a gente** e/ou **nós**, envolvendo toda a classe. Em certo momento, ele rotula a maioria dos seus pares de “preguiçosos” e a chefia é considerada conivente, sua insatisfação é generalizada tanto com seus pares como com a chefia; segundo ele, a chefia não se posiciona “por uma questão política para não perder votos”, a eleição citada por T6 refere-se à eleição de diretor de centro e de reitoria, que acontece nas universidades, onde os votos dos técnicos são importantes em na computação dos votos.

Por fim, T6 mostra sua insatisfação com o seu ambiente de trabalho, agora falando em nome da categoria: **tem gente que acaba trabalhando por dois**, T6 ainda acrescenta que isso é algo corriqueiro, **isso a gente vê todo dia**, o técnico aqui chamado por ele de servidor, por vezes “trabalha por ele, pelo colega preguiçoso e ainda faz o serviço que era pro chefe fazer”. O entrevistado ainda estabelece uma relação de poder e assume que está numa “posição de inferioridade na hierarquia e fica complicado tu dizer não pro chefe”, que o impede de falar como ele se sente, mas ratifica que o chefe deveria se posicionar com mais vigor e firmeza para que as tarefas sejam executadas.

Outro ponto importante, é que T6 se preocupa ao afirmar que **todo mundo faz isso**, ou seja, todos os técnicos utilizam o *login* e a senha do chefe, constatando que todos os servidores técnicos aqui entrevistados expressam a mesma preocupação, que além de desempenhar a função de outra pessoa, se vê num conflito ético, moral e legal. Por fim, T6 conclui apresentando algumas



estratégias que deveriam ser empregadas pela Administração, como informação, treinamento e capacitação para todos os usuários.

## 5.2 Análise das entrevistas dos chefes

Os docentes com cargo de chefia entrevistados serão aqui chamados de C1, C2, C3, C4, C6 e C7.

No primeiro momento, apresentaremos o perfil dos docentes que estavam no cargo de coordenador de curso, coordenador de pós-graduação e chefe de departamento no período de 2009-2012. Não foi possível localizar o diretor do centro dessa época, pois ele já está aposentado e não retornou nenhuma das ligação e e-mails enviados.

**Tabela 4: Perfil Dos Docentes Com Cargo De Chefia (2009-2012)**

	<b>IDADE</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>TEMPO NO CARGO</b>	<b>CARGO</b>
<b>C1</b>	50 anos	26 anos	Masculino	4 anos	Chefe de Departamento
<b>C2</b>	44 anos	10 anos	Masculino	4 anos	Coordenador da Pós-graduação
<b>C3</b>	48 anos	12 anos	Masculino	2 anos	Coordenador da Graduação

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Todos os professores entrevistados têm doutorado, no entanto, não se faz necessário falar da sua formação, para que se preserve o seu anonimato. Como se pode perceber todos eles têm mais de 10 anos de instituição, estando presente antes do sistema, durante e depois, muito embora, só durante 4 anos C1 e C2 exerceram a função e C3 exerceu apenas 2 anos, mas como docentes eles estiveram envolvidos durante todo o processo de implantação do sistema, principalmente no período de 2009-2012.

**Tabela 5: Perfil Dos Docentes Com Cargo De Chefia (2014-2018)**

	<b>IDADE</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>TEMPO NO CARGO</b>	<b>CARGO</b>
<b>C4</b>	64 anos	16 anos	Masculino	4 anos	Diretor do Centro
<b>C5</b>	52 anos	25 anos	Masculino	2 anos	Chefe de Departamento
<b>C6</b>	38 anos	10 anos	Masculino	2 anos	Coordenador da Pós-graduação
<b>C7</b>	36 anos	5 anos	Masculino	2 anos	Coordenador da Graduação

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Cabe ressaltar, que apesar de C5, C6 e C7 estarem apenas há 2 anos no cargo de chefia (2016-2018), no período de (2013-2015) eles estavam no cargo de adjuntos no mesmo setor. No uso do sistema, o adjunto tem o mesmo acesso que o chefe, portanto, acompanharam todo o processo de implantação, primeiro como adjuntos e depois de 2014-2018 como chefes dos setores.

A primeira pergunta feita com os docentes que exerciam cargos de chefia no período de 2009-2012 foi: Enquanto chefe dessa unidade, você se sentiu preparado para orientar seus liderados e o corpo discente durante o processo de implantação do sistema (2009-2012)? As respostas podem ser observadas no quadro abaixo:

#### **Quadro 22: Primeira Pergunta realizada com os Chefes (2009-2012)**

**Enquanto chefe dessa unidade, você se sentiu preparado para orientar seus liderados e o corpo discente durante o processo de implantação do sistema (2009-2012)?**

**C1** “Não, já faz muito tempo, né? Mas pelo que eu me lembro gerou muita confusão, porque a gente não sabia tirar as dúvidas, não tinha ninguém que soubesse. Então, é... era aquela coisa, cada um jogava pro outro. As secretárias, iam ligando e descobrindo as coisas... a gente não tinha tempo pra correr atrás disso, eram muitas atividades”

- C2** “Não, não me senti preparado de jeito nenhum. Foi uma coisa que empurraram de goela abaixo, sabe? Mudaram, não teve curso, não teve capacitação, só teve a reunião comunicando que iam implantar. Os servidores da época, iam atrás, procuravam saber, mas era algo bem difícil de achar alguém que soubesse ajudar.”
- C3** “Na verdade, quando surgiu o sistema a gente não sabia de muita coisa, se ia dar certo... é... quem sempre cuidou desses sistemas foi fulana (técnica-administrativa). Então, eles perguntavam entre si, a plataforma é bem didática, é bem fácil de manusear e eles iam usando. Aqui, a gente preservou os processos manuais e digitais. Fazia o processo manual, declarações, processos físicos, existe o arquivo manual. Como também, fazemos a parte digital. Era algo que não dava pra confiar 100% e até hoje, não sou mais chefe, mas sou professor do departamento, sei que funciona ainda do mesmo jeito. Lembro que na época, tiveram algumas reuniões para avisar que iria mudar, mas não me lembro de terem treinado o pessoal para essa mudança.”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O mais velho do grupo, já começa a sua entrevista afirmando que “já faz muito tempo”, no entanto lembra que o processo de implantação “gerou muita confusão”, afirmando que “a gente não sabia tirar as dúvidas, não tinha ninguém que soubesse”, abordando as dificuldades enfrentadas por todos e da dificuldade de achar alguém para sanar as dúvidas, quando C1 usa o termo **a gente**, para se referir a todos os envolvidos durante esse processo, tanto os chefes, como os técnicos e os discentes.

Logo após, C1 afirma que os técnicos do seu setor, eram responsáveis por buscar as informações, pois “a gente não tinha tempo pra correr atrás disso, eram muitas atividades”, dessa vez quando ele utiliza o termo **a gente**, ele já se refere a classe dos docentes que “não tinha tempo pra correr atrás disso”. Ao se referir ao uso do sistema, utilizando o termo **isso**, C1 demonstrou hostilidade, como se o sistema não fosse algo importante, menosprezando o trabalho exigido pelo seu cargo de chefia e atribuindo, conseqüentemente, “às secretárias”, essa função, ou seja, uma função que nas entrelinhas de seu discurso ele considera menos importante, conforme ele afirma, que deveria ser realizada por alguém que preste um serviço menos relevante do que os docentes, no caso, os técnicos. Talvez C1 não quisesse deixar essa impressão na sua afirmativa, entretanto seu discurso deixa transparecer essa opinião acerca do trabalho dos técnicos.

## Segundo Orlandi:

(...) o sujeito diz, pensa que sabe o que diz, mas não tem acesso ou controle sobre o modo pelo qual os sentidos se constituem nele. Por isso é inútil, do ponto de vista discursivo, perguntar para o sujeito o que ele quis dizer quando disse “x” (...). O que ele sabe não é suficiente para compreendermos que efeitos de sentido estão ali presentificados. (ORLANDI, 2005, p. 36).

Enquanto isso C2 já afirma de maneira enfática “Não, não me senti preparado de jeito nenhum”, utilizando uma expressão pejorativa: “empurraram de goela abaixo” para enfatizar de forma contundente que ele se sentiu obrigado pela reitoria a utilizar o sistema e completa que “não teve curso, não teve capacitação, só teve a reunião comunicando que iam implantar”. Mais uma vez os chefes evidenciam que “os servidores da época”, se referindo aos técnicos que procuravam todas as informações, reconhecendo que era algo “bem difícil” e não achavam ajuda de imediato.

Confirmando com C2 e C1, C3 também afirma que não sabia como o sistema funcionava e fala da sua insegurança, quando afirma “a gente não sabia de muita coisa, se ia dar certo...”, ao utilizar o termo **a gente**, ele se refere a ele, enquanto chefe, e a sua secretária, pois logo em seguida, ele afirma que “quem sempre cuidou desses sistemas” foi sua secretária. Ao contrário do que afirma C2, C3 afirma que “a plataforma é bem didática, é bem fácil de manusear e eles iam usando”, ou seja, para ele os técnicos não tinham nenhuma dificuldade em manusear o sistema e completa afirmando que em seu setor “aqui, a gente preservou os processos manuais e digitais. Fazia o processo manual, declarações, processos físicos, existe o arquivo manual. Como também, fazemos a parte digital”, justificando que não confiavam na segurança do sistema.

O entrevistado reitera, que ainda hoje essa cultura prevalece, agora ele exerce sua opinião não mais como chefe, mas como professor do mesmo departamento, “sou professor do departamento, sei que funciona ainda do mesmo jeito”. Termina afirmando que “tiveram algumas reuniões” falando sobre a implantação do sistema, mas não se lembrava se teria tido capacitação profissional para os usuários.

**Quadro 23: Segunda Pergunta realizada com os Chefes (2009-2012)**

**Enquanto chefe, o senhor utilizava a plataforma do SIG ou delegava essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.**

**C1** “É, naquela época, eu não usava não. Quem usava era as meninas da secretaria, a gente não sabia muito mexer, nem pra onde ia. Hoje em dia, a gente teve tempo de aprender com o dia a dia, né?”

**C2** “Não, nunca usei. Na verdade, eu delegava essa tarefa pra secretária do programa. Como professor, pesquisador, coordenador, a gente tem muitos prazos e muitas atribuições, não dá pra perder tempo.”

**C3** “Eu precisei fazer meu cadastro, como chefe, mas sempre quem resolvia era a secretária. A gente tem muitas atribuições aqui... a gente ensina, pesquisa, tem extensão, tem reuniões, o que não falta é coisa pra fazer, então a secretária, que é uma pessoa de confiança, cuidava dessa parte mais técnica”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Sobre o manuseio da plataforma do SIG, C1 afirmou que “naquela época, eu não usava não” e atribuiu a função do sistema “as meninas da secretaria”, ao utilizar esse termo **as meninas da secretaria**, C1 deixa margens para interpretação dúbia, visto que a expressão denota carinho pelas colegas de trabalho ou desprestígio a função por elas exercidas e completa afirmando, que atualmente C1 aprendeu a manusear o sistema, enquanto docente. Conforme, análise do áudio, C1 utiliza um tom irônico ao se referir “ Hoje em dia, a gente teve tempo de aprender com o dia a dia, né?”, pelo fato de já se fazer muito tempo que se fala nessa implantação, desde 2009.

C2 concorda com C1 que não usou o sistema e delegava essa função para “secretária do programa” e faz uma análise das suas atribuições, enquanto chefe, dentre as quais elenca “como professor, pesquisador, coordenador”, deixando o manuseio do sistema como última atividade de relevância em suas funções, como se o manuseio do sistema fosse algo não muito importante e, portanto, delega essa tarefa para alguém realizar, para que ele “não perdesse tempo”.

Nessa pergunta, C3 admite que teve contato com o sistema porque “precisei fazer meu cadastro, como chefe”, mas logo assume que “sempre quem resolvia era a secretária”, ao utilizar o termo **sempre**, ele se exime de toda e qualquer responsabilidade que envolva o manuseio do sistema. E, assim como C1, C2 faz uma análise das suas atribuições “a gente ensina, pesquisa, tem

extensão, tem reuniões” enfatizando que “o que não falta é coisa pra fazer”. Ao utilizar essa expressão ele afirma que tem muita coisa para fazer e considera “a parte mais técnica”, como o manuseio do sistema, algo não muito importante para C3 e, por isso, ele delegava essa função a secretária por ser “uma pessoa de confiança”.

Segundo afirma O’Donnell (2010, p. 51) “delegar é prerrogativa daqueles que respondem por determinadas tarefas e querem que os outros cooperem para que todos tenham a oportunidade de aprender e crescer”. Ou seja, delegar tarefas não significa se desligar nem abdicar delas, mas abrir mão dos detalhes e deixar que o subordinado possa realizar as atividades da forma que ele achar melhor. Dessa forma, quando C3 utiliza o termo “delegar”, ele utiliza de forma equivocada, tendo em vista que a delegação consiste na distribuição de tarefas, mas não na transferência de responsabilidade.

#### **Quadro 24: Terceira Pergunta realizada com os Chefes (2009-2012)**

**Em sua opinião quais foram os principais impasses para a efetiva implantação do SIGAA em seu setor? Por que os sistemas não estão funcionando na sua totalidade, após esse período de 2009-2018?**

- C1** “Eu acredito que a falta de informações, no início e a falta de capacitação, eles demoraram pra entender isso porque... é... só um dia desse que começaram as capacitações, era uma coisa deveria ter sido melhor planejada.  
Outra coisa, a gente não tem estrutura pra isso, falta internet boa, falta impressoras que tenham a função de scanner, falta capacitação pras pessoas. E num é só um curso básico, mas tem que ter um curso intermediário, que apresente as mudanças ao longo do tempo, né? Porque quem fez em 2014, já não é mais o mesmo programa, teve mudança, então tem que reciclar o pessoal.”
- C2** “É... a ausência de interesse institucional em implantar esse sistema, eu acho que a instituição como um todo, desde a direção, a reitoria e os servidores, ninguém... estão todos convergindo nesse objetivo, o de implantar o sistema e manusear o sistema em sua totalidade, de desejar que isso facilite as atividades acadêmicas, burocráticas, como um todo”.
- C3** “Como eu já disse, no setor que eu chefiava até hoje se faz uso do papel e do digital, depois desse tempo todo ainda não funciona em sua totalidade, acredito que... como é que se diz? É... (pausa)  
Eu acho que por não terem oferecido capacitações para os técnicos e depois que começaram o programa já tava rodando fazia tempo, então, quem aprendeu sozinho não ia parar pra aprender o que já sabia...  
Falta de organização da instituição, de liderança mesmo, deixaram passar muito tempo e ficou difícil de controlar. Até hoje, tem gente que

não usa, que delega a função pra outro... enfim, é isso: falta de organização, de liderança e de preparação, principalmente”

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Elencando os impasses que C1 considera que dificultaram a implantação do sistema em seu setor ele afirma “Eu acredito que a falta de informações, no início e a falta de capacitação”, assim como os técnicos entrevistados, C1 também considera a falta de informações, de capacitação e de planejamento da instituição, como uma das causas pela dificuldade na implantação do sistema. C1 ainda acrescenta a falta de infraestrutura, citando a internet e a falta de impressoras com a função de scanner no Centro, que são fundamentais nesse processo de eletrônica. Fazendo uma confrontamento entre o período 2009-2018, afirmando que no período atual são oferecidos cursos básicos do sistema, mas fala da importância de um “curso intermediário”, devido às mudanças ocorridas na plataforma durante esse período que não são passadas para a comunidade, em forma de capacitação profissional.

C3 também faz uma correlação entre o período 2014-2018 e o período em que ele foi coordenador e afirma que “até hoje se faz uso do papel e do digital”, depois elenca a “falta de organização da instituição”, “de liderança” e afirma que por ter se passado tanto tempo do início da implantação até os dias atuais “deixaram passar muito tempo e ficou difícil de controlar”, referindo-se a controlar o uso do sistema. Por fim, elenca os principais impasses, na sua opinião, para a implantação do sistema “falta de organização, de liderança e de preparação, principalmente”.

Aos chefes do período 2014-2018, a primeira pergunta da entrevista, de forma proposital e insinuativa, quis saber deles, se por acaso, eles usam o SIG ou se essa tarefa é delegada para algum subordinado. Essa pergunta foi feita porque durante esse período (2014-2018), o sistema já tinha sido implantado no Centro, os cursos de treinamento já começaram a ser oferecidos pela PROGEP-UFPB, portanto já tinha se passado a fase mais crítica de adaptação dos gestores, com base nas respostas dos técnicos, optou-se por fazer um enfrentamento para saber se esse ciclo vicioso de delegar a tarefa a outrem ainda era algo corriqueiro.

**Quadro 25: Primeira Pergunta realizada com os Chefes (2014-2018)**

**Enquanto chefe dessa unidade, você utiliza a plataforma SIG ou delega essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.**

- C4** “Os sistemas tradicionais que a gente utiliza aqui aqui na Direção são: o SIPAC, o SIGAA (pausa), o SIGRH. Acho que são esses três né? Que são utilizados aqui no Centro. É... eu não utilizo a plataforma, a gente delega. Se a gente fosse fazer esse trabalho, não ia conseguir levar o Centro pra frente não, pra canto nenhum... você sempre tem reuniões fora do Centro, tem que ir a Reitoria atrás de recursos, na prefeitura atrás da execução dos serviços e se for fazer o trabalho que demanda o sistema ou os sistemas, seria impossível gerenciar o Centro, geralmente a gente delega para que o trabalho não pare em nenhuma das correntes da gestão. Geralmente para secretária, ela é uma pessoa de confiança e a gente sabe que ela tem um potencial bom e que sabe... (hesitação) é... sabe tratar com os sistemas”.
- C5** “Não, assim... às vezes, eu uso, mais para coordenar, para assinar, mas quem faz tudo são as secretárias do departamento porque a gente tem muitas atribuições, além disso, tem que preparar aula, orientar, pesquisar, então a secretária daqui se encarrega de fazer esse trabalho.”
- C6** “Utilizo o SIGAA, mas compartilho essa função com os secretários do programa, uma vez que as atividades destes colaboradores demandam a utilização do referido sistema. Acho que o sistema é relativamente simples de usar, não demandando um curso específico sobre o seu uso”
- C7** “Não, eu... eu uso... eu uso as três... as três plataformas e... tem, até porque tem funções, atividades, ações, que eu não posso delegar. Por exemplo, o SIGRH... eu preciso marcar as férias, fazer as avaliações, colocar as competências institucionais do setor, as ações, fazer a avaliação institucional, então, isso eu faço. Não tem como delegar; é o SIPAC, é basicamente a movimentação de processos e memorando. Na movimentação de processo, eu só acompanho, de fato não sou eu quem faço, até porque isso é um problema do sistema, é... Eventualmente, eu caio do sistema e não consigo fazer esse procedimento, embora eu seja o chefe da unidade, é... o ... o sistema não me dá acesso pra isso. Hoje mesmo, eu não consigo fazer nenhuma tramitação de processo, mas a parte de memorando, geralmente, sou eu que faço. Tá? E de qualquer forma, mesmo que não seja eu, tem que passar por mim. Aí o SIGAA é um mundo, né? O SIGAA tudo que tem no SIGAA sou eu que tenho que fazer, os aproveitamentos... é... quer dizer, a maior parte... é tudo não, mas a maior parte, os aproveitamentos, os acompanhamentos e tal. Muito daí, não tem como delegar”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Assim que foi perguntado a C4 sobre o uso do sistema, o Diretor do Centro investigado fez uma relação de todos os sistemas que eram utilizados com frequência na Direção do Centro, começou falando no SIPAC, SIGAA, e daí, pausou e ficou pensativo (conforme áudio da entrevista), logo completou



SIGRH, então perguntou: “Acho que são só esses três, né?”, quando o Diretor faz esse questionamento, percebe-se que ele não tinha certeza sobre os sistemas que a universidade dispunha para o uso dos servidores.

Logo depois, ele faz uma pausa e completa: “É... eu não utilizo a plataforma, a gente delega, assim como os chefes entrevistados no período 2009-2012, C4 afirmou que o uso do sistema é delegado a outra pessoa e explica prontamente que tem muitas tarefas e obrigações importantes como Diretor de Centro e “se a gente fosse fazer esse trabalho, não ia conseguir levar o centro pra frente não, pra canto nenhum...”, ou seja, essa tarefa é considerada por ele, algo que não exige sua dedicação, nesse momento ele começa a discorrer sobre todas as suas obrigações como gestor e conclui afirmando que é preciso delegar essa função para que “o trabalho não pare em nenhuma das correntes da gestão” e afirma que quem faz esse trabalho é a secretária do centro, que de acordo com ele, “é uma pessoa de confiança e a gente sabe que ela tem um potencial bom e que sabe... (hesitação) é... sabe tratar com os sistemas”.

O Diretor não se inibe e aponta como uma alternativa, sem se preocupar com as questões legais, morais e éticas envolvidas nesse processo o técnico como responsável por sua própria obrigação no cargo de chefia e mais uma vez deprecia as atividades técnicas, atribuindo essa atividade para que alguém, que de acordo com sua opinião, está mais disponível, sobrecarregando assim, o seu subordinado, como é de praxe para os que ocupam uma função de chefia.

Conforme Orlandi:

Quando nascemos, os discursos já estão em processo e nós é que entramos nesse processo. Eles não se originam em nós. Isso não significa que não haja singularidade na maneira como a língua e a história nos afetam. Mas não somos o início delas. Elas se realizam em nós em sua materialidade. (ORLANDI, 2005, p. 35).

C5, enquanto chefe de departamento, disse que “às vezes” utiliza o sistema e com muita hesitação começa a falar que utiliza o sistema de forma mais gerencial para “coordenar” e “assinar” os documento, logo depois responde prontamente “mas quem faz tudo são as secretárias do departamento porque a gente tem muitas atribuições”, começando a assim como os outros chefes falar de todas as suas obrigações enquanto docente e chefe de uma unidade e conclui

dizendo que “a secretária daqui se encarrega de fazer esse trabalho”, quando ele utiliza esse termo “se encarrega”, C5 justifica que o próprio técnico se predispôs a fazer aquele trabalho e fizesse de bom grado, o que distorce da resposta dos técnicos, inclusive da sua atual secretária T6 quando afirma: “Eu acho que é algo mais cultural, como as pessoas tem medo de dizer não vou fazer isso, isso é sua função e pronto. Existe isso!”, de acordo com essa afirmação T6 expressa um receio em reagir a essa situação e quando se refere “as pessoas”, envolve toda a classe de técnicos e se inclui. Ou seja, esse trabalho não é feito de bom grado pelos técnicos, eles se sentem obrigados a executar a tarefa do chefe e, muitas vezes, humilhados e oprimidos por fazê-lo.

Da mesma forma, C6 admite que utiliza o SIGAA, mas enquanto docente, pois as suas funções como chefe, ele deixa bem claro e sem nenhum receio, como se fosse algo bem natural e o certo a se fazer “compartilho essa função com os secretários do programa, uma vez que as atividades destes colaboradores demandam a utilização do referido sistema”. No pensamento de C6 não é sua obrigação utilizar o sistema, deixando subentendido que é de responsabilidade dos técnicos, sendo uma função condizente com o seu cargo e sua formação. Afirma ainda que não enxerga a necessidade de se fazer um curso para utilizar o sistema por ser “simples de usar”.

Diferente de todos os outros chefes entrevistados, C7 afirma que utiliza o sistema, inclusive as discorrendo sobre todas as funcionalidades do SIGRH, SIPAC e SIGAA e as funcionalidades, enquanto chefe, que dependem exclusivamente dele para se fazer, mostrando ter conhecimento do que está falando, inclusive dando exemplos na sua rotina de trabalho e algumas dificuldades em usar o sistema.

#### **Quadro 26: Segunda Pergunta realizada com os Chefes (2014-2018)**

##### **Você acredita que a implantação do SIGAA aproximou ou distanciou o chefe versus subordinados e vice-versa?**

**C4** “Olhe, contudo a tecnologia tem distanciado as pessoas, mas por outro lado, tem trazido benefícios muito grandes, porque tem tarefas, ações, trabalhos que os servidores (se referindo aos técnicos) faziam braçalmente antes, que hoje faz com muita rapidez e precisão, utilizando os sistemas, os sistemas são muito importantes. No momento atual, com a velocidade que acontecem as coisas no dia a dia, se a gente não tivesse esses

	sistemas, não sei como é que a gente conseguira sobreviver, enquanto gestor. Eu já fui chefe de departamento e coordenador de pós-graduação e tenho propriedade para falar isso fazendo uma comparação, como era antes e atualmente como está”.
<b>C5</b>	“Eu acredito que tiveram muitas dificuldades de adaptação, mas permitiu que tudo ficasse mais independente. Em contrapartida, as coisas ficaram mais ágeis, mais fácil de ser localizado, sabe?”
<b>C6</b>	“Acredito que o sistema não afetou a relação no ambiente de trabalho. Veio só pra melhorar a execução dos processos.”
<b>C7</b>	“Eu não peguei a coordenação antes do... é... eu não sei bem como era antes, agora assim, o sistema, ele torna tudo muito operacional, é... ele... ele facilita muita coisa, a grande dificuldade, que é uma coisa natural, que é o período inicial de implantação, é um período de atribuição, eu vivenciei uma coisa parecida em outra instituição, mas tem um investimento inicial que você tem que conhecer o sistema e tem a comunicação entre o sistema. Então, por vez a gente trabalha com um monte de plataformas que não se comunicam, ou a própria plataforma não se comunica com a resolução, a resolução diz uma coisa, mas a plataforma não permite, ou a plataforma permite, mas a resolução não deveria permitir, então coisas desse tipo, você vai com um tempo é... é... é... lapidando isso aí. Não sei especificamente entre chefe e subordinado, mas eu creio que provavelmente, as ações do setor, facilitou muito o operacional”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O entrevistado reconhece o distanciamento provocado pela tecnologia, mas reconhece que os benefícios são muito maiores, como a “rapidez” e “precisão” dos dados e reconhece que “se a gente não tivesse esses sistemas, não sei como é que a gente conseguira sobreviver, enquanto gestor”. Nesse momento C4 faz uma reflexão sobre os papéis de chefia que já desenvolveu como coordenador de curso, chefe de departamento e atualmente como diretor de centro e conclui afirmando que, devido avanço tecnológico e agilidade do mundo moderno não “conseguiria sobreviver”, enquanto gestor, sem o uso dos sistemas.

Em seguida, C5 reconhece as dificuldades de adaptação, mas reconhece “as coisas ficaram mais ágeis, mais fácil de ser localizado, sabe?”, quando ele fala que as coisas são localizadas com maior facilidade, ele compara com as situações que ele já deve passado enquanto docente, ou como chefe, fazendo uma comparação que agora tudo está mais fácil e ágil.

De forma bem rápida e direta, C6 afirma que o “sistema não afetou a relação no ambiente de trabalho” e concorda com os outros entrevistados que o

sistema veio melhorar a execução dos processos, que anteriormente eram realizados de forma manual.

Entre todos os entrevistados, C7 demonstra maior familiaridade com o sistema, acredita-se que por ser o único com menos tempo de serviço, há apenas 5 anos na instituição. Então, quando ele chegou, o sistema já estava sendo implantado, enquanto docente teve que aprender a utilizar e quando chega a instituição, geralmente não tem vícios nem está imerso na cultura organizacional da Instituição. Quando C7 afirma “eu não sei bem como era antes”, ele não se compromete como as coisas eram executadas, mas “agora” ele tem propriedade para falar, pois se sente responsável por suas tarefas diárias e já afirma que o sistema “facilita muita coisa”, admite que o início da implantação é difícil e descreve alguns problemas enfrentados no uso do sistema, mas conclui “não sei especificamente entre chefe e subordinado, mas eu creio que provavelmente, as ações do setor, facilitou muito o operacional”. Ao usar o termo “especificamente”, C7 se exime a dar sua opinião sobre o relacionamento entre o chefe e o subordinado no seu setor, mas prontamente garante que o sistema facilitou o trabalho operacional.

Ao analisar o discurso dos chefes entrevistados percebe-se nas entrelinhas que há um silenciamento quando questionados sobre o relacionamento interpessoal, levantando algumas hipóteses: Por que alguns chefes silenciam sobre o relacionamento interpessoal? Não querem se comprometer? Preferem se omitir a dar informações que possam ser comprometedoras? Talvez seja uma forma de se defender e ficar na defensiva para não se comprometerem.

#### **Quadro 27: Terceira Pergunta realizada com os Chefes (2014-2018)**

**Você em algum momento sentiu a necessidade de fazer um curso para aprender a utilizar o sistema? Como foi no período de 2014-2018, houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio das plataformas do SIG?**

**C4** “No começo da implantação do sistema não houve nenhum suporte por parte da Reitoria, então, os técnicos foram aprendendo no dia a dia. Acredito que a partir de 2014, eles foram oferecendo cursos para os técnicos de capacitação, mas algo bem básico, nem eles sabiam tirar

todas as dúvidas, anotavam para tirar com o STI da UFRN, então era algo... é... que todo mundo ia tateando com cuidado, porque nem o pessoal da Reitoria nem o pessoal do STI, muitas vezes sabia lidar com os sistemas, depois é que no dia a dia, o sistema foi mudando e melhorando, mas a gente está em 2019 e o sistema ainda não funciona em sua totalidade.

O sistema muda todo dia, um dia você utiliza e no outro quando vai fazer a mesma coisa, já está de uma forma diferente. Eles avisam que vai ter uma manutenção e quando você faz o *login* já está tudo mudado e as pessoas que usam o sistema diariamente ficam perdidas.

A reitoria precisa desenvolver cursos para que alcance quem está entrando na instituição, de forma que condicione os servidores a se capacitarem quando tomarem posse, mas não podem se esquecer que os que já fizeram o curso e lidam com o sistema há um tempo, precisam de um curso de reciclagem porque muita coisa já mudou, apareceram novas funções no sistema, o sistema foi incrementado, é coisa nova pra quem já usa o sistema, então é necessário oferecer uma qualificação, uma preparação com o pessoal. Essa preparação deveria existir antes de mudar, mais aqui eles mudam e só depois de um tempo é que oferece algum tipo de suporte, o que é lamentável”

**C5** “Não, eu nunca tive essa necessidade não. Quando eu preciso de alguma coisa, pergunto as meninas, pergunto aos meus colegas e vamos nos ajudando por aqui. Agora, eu acredito que as meninas devem ter feito, se capacitado pra isso”.

**C6** “Não, mas sempre que possível, os colaboradores participam de palestras versando sobre o uso do sistema.”.

**C7** “Não, eu não fiz nenhum curso específico, nenhum curso, né? eu abri o sistema e fui aprendendo a mexer no sistema. É... é... eu não fui atrás do curso, pode ser, quer dizer eu nem sei se tem o curso né? É, eu nunca, eu nunca me atentei pra isso. Eu consigo desenrolar tudo”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Nessa pergunta C4 afirma com veemência que no início “não houve nenhum suporte por parte da Reitoria”, de acordo com o áudio percebe-se uma indignação por parte do Diretor, conclui dizendo que “os técnicos foram aprendendo no dia a dia”, quando ele diz isso fica claro, que C4 acredita que os responsáveis pelo manuseio do sistema são os técnicos, assim como os demais entrevistados.

É interessante forma como o entrevistado constrói seu discurso para se eximir de suas funções, buscando argumentos para justificar seu ponto de vista, para embasar suas “verdades”. Segundo Orlandi:

A Análise do Discurso não procura o sentido “verdadeiro”, mas o real do sentido em sua materialidade linguística e histórica. A ideologia não se aprende, o inconsciente não se controla com o

saber. A própria língua funciona ideologicamente, tendo em sua materialidade esse jogo. (Orlandi, 2005, p. 59)

Outro ponto levantado com os técnicos C4 retoma, sobre as mudanças do sistema constantemente, que deixavam “as pessoas” que utilizavam o sistema “perdidas”, ou seja, desorientadas, no entanto, C4 conclui afirmando que “as mudanças foram necessárias, pois “o sistema foi mudando e melhorando”, em contrapartida, finalizada afirmando que o “sistema ainda não funciona em sua totalidade”.

Nessa mesma questão C5 afirma que “Não, eu nunca tive essa necessidade não”, com essa afirmação, C5 expõe o sentimento que em nenhum momento teve necessidade, tendo em vista que sempre teve alguém que fizesse essa tarefa por ele. Da mesma forma responde C6 de forma bem rápida que não fez nenhum curso.

Com exceção de C7, tanto C4, C5 e C6 afirmam não ter feito nenhum curso porque tem alguém que faça isso por eles, todos se referiram aos técnicos administrativos que exercem a função de secretário. Apesar de C7 afirmar que não fez curso, mas ele logo completa que foi aprendendo manuseando o sistema no dia a dia, ao invés de delegar para outra pessoa.

Por fim, foi perguntando aos gestores, se durante esse período de implantação, existiram impasses que inviabilizaram a efetiva implantação do SIGAA? Na resposta dos gestores, eles deveriam classificar os problemas/dificuldades, organizando por gravidade o problema/dificuldade.

#### **Quadro 28: Quarta Pergunta realizada com os Chefes (2014-2018)**

**Em sua opinião, durante esse período de implantação, existiram impasses que inviabilizaram a efetiva implantação do SIGAA? Caso sua resposta seja afirmativa, classifique os problemas/dificuldades, organizando por gravidade o problema/dificuldade.**

**C4** “Veja só, aqui, como em toda universidade, o impasse é a resistência que o ser humano tem com as mudanças. Todo mundo já tá habituado com uma forma de trabalhar e quando chega um desafio, uma coisa desconhecida, você coloca uma dificuldade por natureza. Então, a gente tinha aqui, no início da implantação do sistema, uma população já mais idosa, que não tinha muito contato com a máquina e a gente teve muita dificuldade de encontrar pessoas capacitadas pra justamente trabalhar com o sistema, foi a partir dos novos integrantes da Instituição, que as

coisas ficaram mais fáceis, mais simples porque todos eles sabem, com certeza, manusear com a informática e, logo logo se adaptam aos sistemas implantados.

A maior dificuldade então foi a questão cultural e, principalmente, a falta de preparo do pessoal que usa o sistema diariamente. A gente sabe que o pessoal mais novo aprende mais rápido e o pessoal mais idoso, mais antigo é mais difícil de aprender e ainda tem a falta de interesse porque muitos deles entendem que na hora que ele aprender a fazer o trabalho do sistema, ele vai trabalhar mais e se ele disser que não sabe fazer, ele vai fazer apenas tarefas básicas, que não demandam tanta responsabilidade.

Já se passaram dez anos né? Começou em 2009, já estamos em 2019... acho que faltou uma coragem maior de se implantar... a gente não pode apontar de quem foi o erro, mas a gestão tem capacidade de fazer as coisas andarem de uma forma mais interligada, e aí, você não teria tanto espaço para implementação de uma fase para outra do sistema.

Eu acredito que se a coisa tivesse sido feita com o preparo do pessoal pra uso sistema como um todo, e não esse espaço todo de uma etapa para outra como é agora o prazo que está sendo dado para a eletrônica dos processos. Olha, eles decidiram isso, mas aqui nesse centro, a maioria dos setores não tem um scanner, nós estamos pedindo para comprar, mas não tem pregão ainda aberto. Mas nós estamos antecipando isso porque vai ser um caos, algo que poderia ter sido resolvido de 2009 pra cá, já que o sistema previa isso. Mais uma falha de gestão.

Outro problema que estamos tentando resolver, aqui no Centro, é a questão da internet de fibra para que evite que a rede caia, que não é só um problema daqui, mas de toda universidade”.

**C5**

“O maior problema é a cultura organizacional, nem todo mundo quer aprender coisas novas e tende a resistir. Então, a maior dificuldade que eles tiveram foi de capacitar esse pessoal e principalmente convencer os mais velhos, que não precisa de declaração com carimbo e assinatura porque no sistema sai tudo autenticado, por exemplo. Ou ainda, tem professor aqui que exige uma declaração, onde no próprio sistema, ele pode tirar, mas ele não quer, resiste e acaba atrapalhando mais do que ajudando.

A própria PROGEP, a gente encaminha o processo, mas enquanto não chegar o físico as coisas ficam paradas, mesmo estando tudo eletrônico, quer dizer é faço o que eu digo, mas não faça o que eu faço? Exatamente pelo que eu falei anteriormente, é uma questão cultural e foi se estendendo e se estendendo, isso começou quando? Em 2010? E até agora não deu em nada. A gente está acostumado com isso no serviço público, são as promessas de campanha, né?”

**C6**

“Não tenho informação para responder este quesito”.

**C7**

“Como eu falei pra você, tem certos procedimentos... Em especial o SIPAC, que eu não trabalho. Já procurei o STI pra solicitar o desbloqueio da função para eu usar como chefe e não fui atendido, deixei de lado, como já tenho, é... nunca tava atrapalhando e eu já tenho algumas atribuições, então... é... eu acabei não dando continuidade, mas eu procurei, sempre procuro ter acesso e teve uma época que eu tinha acesso a todas as funcionalidades. Como eu falei pra você, eu cheguei aqui na universidade em 2013, então o sistema já existia, eu peguei na implantação dele, é... é... é... ele foi implantado depois, é quando você tá chegando, eu tava meio... é quando eu comecei a entender a universidade, ele estava começando a ser implantado. Agora assim, de fatos tem

algumas dificuldades, eu não sei em que grau eu consigo mapear, então existe a resistência entre os servidores em geral, os docentes e os técnicos, é porque é uma coisa nova, você precisa se capacitar, você tem um custo inicial tem que aprender, então existe também um problema por conta de estrutura e isso é bem claro, a nossa internet não é confiável e é um sistema online que precisa de internet, tá? Um segundo ponto é principalmente na área de digitalizar, eu preciso de material pra digitalização, mal a gente tem impressora aqui. Então, eu acho que isso tem que ser... e tem que tá bem claro os papéis, a gente vai digitalizar, vai ser papel de quem, é do demandante, é da coordenação? Hoje o que é que a coordenação faz? Ela recebe o pedido do aluno, mas ela é quem abre o processo, a gente que tem que digitalizar tudo e ainda tem a cópia física. Quando for só o processo digital, quem vai ser responsável em fazer isso? O aluno? Porque se a gente pegar o órgão externo, quando eu entro com algum pedido num órgão público, tem lá a opção no site, por exemplo, eu que tenho que instruir o processo, eu preencho formulário, ponho a cartinha com o meu pedido e eu insiro os documentos necessários, quando o processo chega no órgão responsável para avaliar, já está tudo instruído. Então, não sei. A gente vai ter estrutura pra isso? A gente vai ter internet pra isso? Fora, a grande pergunta, a gente vai ter capacitação, vai ter funcionário capacitado? Porque não é só a capacitação, o técnico, o servidor, é... o professor também. Tem que ver...

Não não, assim... porque ordem a gente recebe muito ruim, o que de fato é o seguinte: tem que ser usado dessa forma, isso vai ser assim... mas assim, eu não vejo viabilidade, há não ser que seja uma coisa pensando nas gerações futuras, pensando na entrada do professor e do técnico. Assim, tem universidade que o professor entra e tem que fazer um curso de metodologia, o técnico poderia fazer sei lá... de sistemas. Eu sei que existe esse curso sobre isso, obrigar... não sei.

De repente, olhar pro vizinho porque lá na UFRN deu certo e aqui não dá, o que está faltando, lá baixaram uma resolução e a partir daquele dia foi o sistema e pronto. Será que aqui não deveria ser assim também, já passou muito tempo, né? Não sei”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Quando C4 inicia dizendo “Veja só, aqui, como em toda universidade”, ele não inclui apenas o Centro que gerencia, mas envolve toda a UFPB, demonstrando que a “resistência” às mudanças é um problema geral e fala sobre a população mais idosa do centro que “não tinha muito contato com a máquina”, ou seja, não sabia lidar com as novas tecnologias. Logo, aponta a dificuldade que o Centro passou por esses servidores mais antigos apresentarem dificuldades de aprendizagem com as novas tecnologias e a falta de interesse, restringiram-se a fazer apenas as “tarefas básicas”, como atendimento ao público, atendimento ao telefone, tarefas que não precisam da utilização de novas tecnologias.



Para concluir, C4 afirma que já se passaram dez anos da implantação do SIG e afirma que “faltou uma coragem maior de se implantar”, se recusar a apontar o responsável, mas logo afirma que “a gestão” fazendo referência à Reitoria, “tem capacidade de fazer as coisas andarem de uma forma mais interligada”. Mais uma vez, durante as entrevistas, os entrevistados falam de suas preocupações com a falta de infraestrutura, que não só se restringe ao Centro, mas da Universidade como um todo.

Da mesma forma que C4, C5 também aponta como maior problema a cultura organizacional, apresentando a resistência do ser humano em aceitar as mudanças, relacionando como dificuldade para esse problema a falta de capacitação dos servidores, mas “principalmente convencer os mais velhos”, referindo-se aos servidores mais antigos tanto os docentes quanto os técnicos da necessidade de usar o sistema digital, ao invés de usar “carimbo e assinatura”. Ainda traz como exemplo a PROGEP, que está inserida na Alta Administração, como uma pró-reitoria, mas que também resistir ao processo eletrônico, como forma de indignação ainda cita o ditado popular “faço o que eu digo, mas não faça o que eu faço? ”, por fim finaliza afirmando seu descrédito pelo serviço público fazendo uma comparação com “promessas de campanha”, onde os políticos prometem, mas não cumprem.

Nessa pergunta, C6 apenas respondeu que “não tenho informação para responder este quesito”, ou seja, C6 sempre em suas respostas foi breve como se não tivesse muita propriedade do que estava falando, como ele não utiliza o sistema e delega sempre essa tarefa por achar que se trata de algo operacional, portanto, não tinha conhecimento suficiente para responder.

Conforme Orlandi:

(...) a. o silêncio enquanto elemento constitutivo da significação, o dizer sendo já categorização do silêncio que, em si, é matéria significativa por excelência (Orlandi, 1987); b. o silenciamento (política do silêncio) que é a prática de processos de significação pelos quais ao dizer apagamos os outros sentidos possíveis, mas indesejáveis em uma situação discursiva dada (Orlandi, 2008, p.40)

Não sendo diferente, C7 elencou todas as dificuldades enfrentadas no manuseio do sistema, não se sentiu muito à vontade em mapear os

problemas/dificuldades, mas elencou a falta de capacitação dos servidores e a falta de infraestrutura e compara com os outros órgãos públicos, que possuem sistemas digitais e os usuários entendem as suas responsabilidades e admite que tantos os docentes como os técnicos precisam se especializar. No entanto, C7 conclui afirmando que não acredita que o SIG possa funcionar em sua totalidade na UFPB, ainda comenta “ordem a gente recebe muito ruim, o que de fato é o seguinte: tem que ser usado dessa forma, isso vai ser assim...”, denotando a falta de imposição pela reitoria, o que resulta na falta de responsabilidade de todos os agentes envolvidos nesse processo. Por fim, C7 conclui que a UFPB deveria utilizar a UFRN como modelo, já que lá na UFRN deu certo e aqui não dá”, mostrando que na UFRN houve uma decisão de cima e, portanto, a partir de certa data estipulada, tanto os técnicos, discentes, docentes e a comunidade externa precisaram se reeducar e utilizar o Sistema Integrado de Gestão.

Ao dividir os grupos: Técnicos-administrativos e chefes, levando em consideração a sua trajetória na Instituição, percebe-se que sujeito transita em diferentes lugares, os que não ocupam mais o cargo de chefia sentem-se mais à vontade em falar sobre o assunto, enquanto os que ainda estão na chefia apresentam hesitação, cuidado com as palavras ao serem entrevistados, isso também acontece com os servidores técnicos-administrativos mais antigos, como no caso do servidor aposentado, que se sente mais confiante em desabafar tudo o que tinha guardado. Ou seja, o sentido das palavras muda, conforme a posição que o sujeito ocupa. Assim como afirma Pêcheux,

As palavras, expressões, proposições etc., mudam de sentido segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam, o que quer dizer que elas adquirem seu sentido em referência a essas posições, isto é, em referência às formações ideológicas [...] nas quais essas posições se inscrevem (1997, p.160).

Em síntese, o sentido das palavras é evidente, mas conforme o sujeito se desloca, o sentido também se desloca, conforme a posição em que ocupa, determinando aquilo que pode e aquilo que deve ser dito no seu discurso.

Em vários momentos durante as entrevistas, percebe-se que os entrevistados utilizam essa oportunidade de falar, como subterfúgio para

desabafar suas angústias e medos, por diversos momentos, percebe-se a aflição, quanto à preservação de sua identidade, como se estivessem relatando suas experiências em forma de confissão, em garantia do silêncio do outro.

A esse respeito Foucault comenta:

Ora, a confissão é um ritual de discurso onde o sujeito que fala coincide com o sujeito do enunciado; é, também, um ritual que se desenrola numa relação de poder, pois não se confessa sem a presença ao menos virtual de um parceiro, que não é simplesmente o interlocutor, mas a instância que requer a confissão, impõe-na, avalia-a e intervém para julgar, punir, perdoar, consolar, reconciliar; um ritual onde a verdade é autenticada pelos obstáculos e as resistências que teve de suprimir para poder manifestar-se, enfim, um ritual onde a enunciação em si, independentemente de suas consequências externas, produz em quem a articula modificações intrínsecas: inocenta-o, resgata-o, purifica-o, livra-o de suas faltas, libera-o, promete-lhe a salvação (FOUCAULT, 2014, p. 69).

Os entrevistados passaram a relatar de forma minuciosa algumas situações em que estiveram envolvidos que os comprometem de forma moral, ética e legal, como se encontrassem uma maneira de livrarem da culpa por praticarem algo imoral.

Em vários momentos, os técnicos administrativos falam em nome de sua classe, unidos contra a cultura organizacional, que divide e segrega as classes dentro da Instituição, trazendo à memória situações preexistentes, à ideologia e à historicidade do contexto em que vive inserido.

Mas em todos os momentos fica claro, através dos discursos relatados, que por unanimidade, tanto os técnicos-administrativos quanto os docentes com cargos de chefia apontam como os principais impasses na implantação do Sistema Integrado de Gestão na Universidade Federal da Paraíba a falta de treinamento dos agentes envolvidos nesse processo e a falha na comunicação durante esse processo.

A fim de contrapor os discursos ouvidos, gostaríamos de apresentar trechos do Relatório de Gestão da UFPB, já apresentados nos capítulos anteriores, mas que faz necessário enfatizar alguns pontos, em que a Instituição aponta como satisfatória a implantação do sistema e diz que o que ocorre é a não utilização do sistema, devido ao não comprometimento de alguns usuários:

Além disso, é conveniente citar que o estágio de implantação dos sistemas SIGPRH e SIPAC tem sido bastante satisfatório, embora algumas poucas dificuldades ainda sejam encontradas para a plena utilização desses sistemas como, por exemplo, o não comprometimento de alguns usuários quanto à utilização de módulo (s) já implantado (s) (Relatório de Gestão, UFPB, 2017, p. 120).

Conforme a avaliação institucional, apesar de não ter sido implantado no período 2009-2012, conforme previsto, no início de 2018, a Instituição faz uma avaliação satisfatória da implantação, mas aponta os usuários do sistema como culpados pelo sistema não estar funcionando efetivamente, devido à falta de “comprometimento de alguns usuários”. Durante todas as entrevistas, é possível perceber que a categoria docente, durante toda a implantação, permaneceu descomprometida com essa ação de implantação e permanece assim até os dias atuais porque sabe que tem um profissional que executa sua função, mesmo que ele não faça, não acarreta nenhum prejuízo a si mesmo, nem financeiro, nem moral, nem cívico, tampouco legal.

Quanto ao avanço da implantação, a Instituição fica satisfatória quanto ao avanço da implantação do SIGAA, segundo o relatório de gestão, do ano de 2017, que é o mais recente publicado:

Um importante avanço foi a implantação do SIGAA que garantiu maior segurança e exatidão nas informações gerenciadas, pois o registro e submissão de propostas se dá por meio de um rigoroso protocolo de homologação e validação inclusive das chefias imediatas que agora participam do fluxo de trabalho de gerenciamento das ações de extensão (Relatório de Gestão, UFPB, 2017, p. 120).

Realmente, percebe-se que houve um avanço, principalmente, no uso do SIGAA, como servidora, estudante e pesquisadora, noto que o sistema utilizado com maior segurança, maior precisão nas informações na Instituição é o SIGAA, no entanto, não se trata de um “registro e submissão de propostas se dá por meio de um rigoroso protocolo de homologação e validação inclusive das chefias imediatas”, pois já se percebeu que quem faz esse trabalho minucioso de validação e assinatura eletrônica não é a chefia imediata, mas o técnico responsável. Há um engano por parte da Reitoria quando pensa “agora participam do fluxo de trabalho”, referindo-se às chefias imediatas e de acordo

com a realidade institucional visto na rotina administrativa dos entrevistados há uma disparidade enorme, fique bem claro que não só os técnicos afirmaram isso, mas os docentes com cargo de chefia também, inclusive o diretor do centro X.

Ao fazer uma análise temporal (2009-2018) dos principais impasses elencados pelos entrevistados na implantação do Sistema Integrado de Gestão, apresentamos como resultado o quadro abaixo:

**Quadro 29: Resultado temporal (2009-2018) dos Principais Impasses na Implantação do SIG**

	<b>PERÍODO (2009-2012)</b>	<b>PERÍODO (2014-2018)</b>
	<b>DIFICULDADES</b>	<b>DIFICULDADES</b>
<b>TÉCNICOS</b>	<b>Falta de Treinamento</b> <b>Falta de Informação</b> <b>Falta de Credibilidade</b> <b>Duplicidade no trabalho</b> <b>Resistência dos servidores</b> <b>Falta de Suporte</b> <b>Falta de infraestrutura</b>	<b>Falta de Treinamento</b> <b>Falha na Comunicação</b> <b>Falta de Planejamento</b> <b>Duplicidade no trabalho</b> <b>Resistência dos servidores</b> <b>Infraestrutura</b> <b>Educação dos servidores para usar o sistema</b> <b>Comodismo por parte das chefias.</b> <b>Mudanças constantes nos sistemas sem avisos prévios para os usuários.</b>
<b>CHEFES</b>	<b>Falta de Informação</b> <b>Falta de capacitação</b> <b>Falta de interesse institucional</b> <b>Falta de infraestrutura</b> <b>Falta de liderança</b>	<b>Falta de capacitação no início</b> <b>Falta de infraestrutura</b> <b>Cultura organizacional</b> <b>Resistência</b> <b>Falta de Visão da Instituição</b>

Fonte: Dados da Pesquisa 2019

Ao analisar a tabela acima e após a análise das entrevistas dos chefes e dos técnicos-administrativos fica claro que a falta de treinamento dos servidores da Universidade Federal da Paraíba foi elencado como um dos principais impasses na implantação do sistema, fato que pode ser comprovado, pois a UFPB só veio a oferecer cursos de qualificação para manuseio do sistema no ano de 2014, através do Edital 004/2014 (íntegra Anexo T), da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, promovido pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas/CDP e da Divisão de Educação e Capacitação Profissional/DECP. As inscrições foram feitas pelo próprio sistema, o SIGRH, responsável pelo

gerenciamento dos Recursos Humanos, onde o servidor pode se inscrever nos cursos disponíveis para a sua capacitação (através do site: <https://sistemas.ufpb.br/sigrh>).

O SIPAC, apesar de ter sido planejado para ser implantado até o ano de 2011, só foi implantado em 2013, compreendendo toda a parte do Protocolo:

Controla os fluxos da área administrativa, informatização de todo o orçamento distribuído no âmbito interno e das requisições que demandam este orçamento (material, passagens, diárias, hospedagens, itens contratados, suprimento de fundos, auxílio financeiro, prestações de serviço pessoa física e jurídica, etc.). Informatiza os almoxarifados (centrais e setoriais), o controle patrimonial, as compras e licitações, o controle de atas e pedidos em registros de preços, o acompanhamento de entrega de empenhos (liquidação), o controle de obras e manutenções de bens imóveis, a aquisição de livros pela biblioteca, as faturas de água e energia, o controle dos contratos e convênios, o fluxo de processos e documentos eletrônicos, o registro e pagamento de bolsistas, o acompanhamento das despesas com automóveis e combustíveis. Portais de informações para os pró-reitores, para a auditoria interna e para a fundação (RELATÓRIO DE GESTÃO, UFPB, 2013, p. 53).

De forma oficial, o SIPAC passou a ser o sistema oficial do protocolo a partir de 17 de dezembro de 2013. Nessa época, os servidores já utilizavam o SIGAA e o SIGRH, mesmo assim, até então não tinham sido oferecidos nenhum curso de treinamento para quaisquer plataformas do sistema.

De acordo com o Relatório de Gestão do ano de 2014, os cursos de treinamento oferecidos pela PROGEP surgiram da necessidade levantada por todos os servidores da Instituição.

Realizado no início de 2014, o Levantamento de Necessidades de Capacitação, contou com a adesão de quase todas as unidades acadêmicas e administrativas da UFPB, o que resultou em um detalhado relatório das demandas de capacitação das referidas unidades em três aspectos: a competência a ser desenvolvida pelo servidor, a ação de capacitação que desenvolverá a competência e o quantitativo de servidores que necessitam realizar a ação (RELATÓRIO DE GESTÃO, UFPB, 2014, p. 165).

Cabe ressaltar que o sistema funcionou desde o início de 2013, mas só passou a ser oficializado em dezembro de 2013, dessa forma quando foi

realizado o Levantamento de Necessidades de Capacitação no início de 2014, os servidores já apresentaram as suas principais demandas, que resultou no oferecimento do curso denominado “Curso de Capacitação Conhecendo as Funcionalidades do SIPAC”, apenas para demonstrar as funcionalidades básicas do SIPAC, o sistema mais complexo do que compõe o SIG.

O curso oferecido pela PROGEP era voltado mais para quem não tinha quase nenhum conhecimento de informática, o conteúdo programático estava distribuído da seguinte forma: Cadastrar Processos e Documentos; Receber processos e Documentos; Enviar Processos e Documentos; Alterar encaminhamento de processos; Juntada de processos; Arquivamento de processos; Consultar Processos, Documentos, Guias de Movimentação; Código de barras; Despachos Eletrônicos; Memorando Eletrônico e Tabela de temporalidade (Código/Assunto do Processo), com uma carga horária de apenas 20 horas/aulas, voltado para servidores técnicos-administrativos e docentes. E, assim como foi relatado ao longo das entrevistas pelos servidores, na lista divulgada pelo site da UFPB com os primeiros selecionados para as primeiras turmas do “Curso de Capacitação Conhecendo as Funcionalidades do SIPAC”, disponível no site da Instituição, todos os inscritos eram servidores técnicos-administrativos da UFPB, não havendo nenhum docente inscrito.

De todos os servidores técnicos-administrativos e docentes apenas 236 fizeram o curso ofertado, segundo dados do Relatório de Gestão da UFPB de 2014.

Enfatiza-se que no Plano de Desenvolvimento Institucional (2009-2012), a UFPB já tinha a consciência de que seria necessário capacitar os usuários do sistema:

É importante destacar que a implantação destes sistemas vai exigir da UFPB ações específicas no que diz respeito à ampliação da capacidade de processamento e de armazenamento de dados (para no mínimo 40 Tb) do NTI e à realização de treinamentos da equipe de desenvolvimento nos três grandes sistemas, desde o suporte ao usuário até os clientes do serviço final (usuários do sistema na IFES).

E o PDI ressalta a importância da abrangência desses cursos para todos os usuários, principalmente nos três grandes sistemas, que são o SIGAA, o

SIPAC e o SIGRH, fato este que não aconteceu conforme foi planejado pela Instituição.

A falta de informação também foi um impasse relatado desde 2009, pois o sistema foi implantado, mas os servidores técnicos-administrativos durante a entrevista revelam que não tinham a quem recorrer nem sabiam a quem se reportar quando algum problema acontecia, descobrindo suas dúvidas com a rotina administrativa ou com os colegas. No período 2014-2018, os técnicos-administrativos, chamam o impasse de falha na comunicação, nesse período, não há falta de comunicação, mas percebe-se que há ruídos, que comprometem que a informação chegue aos setores com falhas ou se perde ao longo do percurso.

Pela duplicidade no trabalho, os técnicos referem-se ao trabalho digital e manual, pois após dez anos, ainda são executados ambos, o que torna o trabalho burocrático, cansativo e demorado, ao contrário do que o sistema se propõe a fazer.

No discurso dos técnicos do período de 2009-2018, vê-se uma constante reclamação quanto à falta de suporte. Em 2014-2018, a falta de suporte é mencionada para falar do período inicial da implantação, mas não é algo tão recorrente ou latente como no período anterior.

Sobre a infraestrutura, percebe-se que é algo mais enfático no discurso dos chefes, pela falta de Scanner, por exemplo, para a digitalização dos processos e da internet que apresenta constantes oscilações.

A mudança traz transtornos para todos os indivíduos, não é fácil em nenhuma circunstância, e não é diferente no contexto organizacional, principalmente, na universidade, onde predomina uma cultura organizacional forte dividida por grupos políticos e estruturas de poder visíveis, onde cada um protege os seus interesses e cria resistência à implantação do sistema, impasse apontado pelos técnicos-administrativos em ambos os períodos entrevistados e pelas chefias do período 2014-2018, não sendo mencionado apenas pelas chefias do período (2009-2012).

Os servidores técnicos apontam a “Educação para usar o sistema” como um novo impasse no período 2014-2018”, alegando que a Instituição não elaborou normas nem instituiu resolução deixando os servidores bem à vontade



quanto ao uso do sistema e que os servidores deveriam ter sido “bem-educados” como foi na UFRN, esse discurso foi apontado por vários entrevistados, sempre faziam comparações com a UFRN, questionando sempre o porquê de lá funcionar e na UFPB não funcionar com efetividade.

Outro impasse que pôde ser percebido de forma bem linear foi o comodismo por parte das chefias ao longo de todo o processo. Desde a implantação do sistema até os dias atuais, não houve nenhum interesse por parte dos entrevistados em participar das reuniões para implantação, em conhecer o sistema, em aprender a manuseá-lo e em executar as atividades que são de sua competência no sistema, isso desencadeou uma série de frustrações como: desvio de funções, descontentamento por parte dos seus subordinados, atraso na implantação, possível falsidade ideológica, falsos resultados, conflitos éticos e morais.

Por fim, os técnicos do período 2014-2018, citaram como impasse novo as mudanças que estão acontecendo de forma constantes nos sistemas sem avisos prévios para os usuários, e, mais uma vez, os usuários sentem-se perdidos devido à falta de informações. Dessa forma, sugere-se que o STI/UFPB, assim como a SINFO/UFRN, crie uma página exclusiva onde todas as informações sobre o Sistema de Informações Integrada possam estar condessadas. Assim, quando o usuário do SIG tiver uma dúvida sobre o manuseio do sistema, ele possa ter uma ferramenta de ensino-aprendizagem disponível todo o momento com tutoriais, em formato de vídeos ou de minilivros em PDF bem ilustrados, descritivos, para que o usuário com dificuldade encontre auxílio.

No discurso dos chefes, no período 2009-2012, conforme apontado no quadro 29, a falta de informação e a falta de capacitação foram os principais impasses na implantação do SIG, assim como nos discursos dos técnicos no período 2009-2018. A falta de interesse, por parte da Instituição, também é apontada como um impasse, fica claro no discurso dos chefes que, nesse contexto, é como se ficasse faltando um ultimato da UFPB para a efetiva utilização do sistema, o real interesse em utilizá-lo. Cabe salientar que notamos, no discurso dos chefes, uma notável falta de interesse neles mesmos em usar o SIG, presente a todo instante em seu discurso, em suas ações, em transferir

suas responsabilidades para outras pessoas, e inclusive em dar a sua senha de acesso para autenticar documentos, através da assinatura eletrônicas aos seus subordinados.

A falta de liderança também foi elencada como um impasse pelos próprios técnicos administrativos para se referirem aos seus superiores e também apontado pelos chefes para se referirem à Reitoria da UFPB, apontando à dificuldade de gerenciamento de pessoas. Em dado momento, os chefes afirmam que a reitoria deveria ter tido um pulso forte e instituído uma decisão para usabilidade do sistema, no entanto, deixou de forma livre e não conseguiu mais controlar os servidores e contê-los, inclusive no discurso dos docentes com cargos de chefia, apontando falhas na Administração Superior.

No discurso dos chefes do período 2014-2018, percebe-se que a falta de capacitação dos usuários do sistema gerou uma série de transtorno ao longo do período de implantação. A falta de infraestrutura ainda é um fator preocupante para a chefia atual, que não acredita na efetiva implantação com a atual escassez de recursos necessários como scanners e velocidade e estabilidade na internet, fatores fundamentais para o bom funcionamento do SIG. De fato, a forte cultura organizacional numa instituição pública é preocupante, pois acarreta numa resistência à mudança maior por parte dos servidores, no entanto, percebe-se uma diferenciação na classe mais jovem dos servidores da Instituição, eles são mais preocupados em desmitificar o desserviço público e com a desburocratização da máquina pública, indo em busca dos benefícios que um Sistema Integrado possa garantir para uma Instituição. Essa mudança no perfil mais jovem da Instituição nota-se pela postura intelectual, pela formação acadêmica, pelos valores e também pela facilidade de interação que o público mais jovem tem com a tecnologia, cabe salientar que talvez os servidores mais antigos, não tenham tanto interesse com a tecnologia quanto os mais jovens.

Por fim, um impasse não mencionado no período 2009-2012, mas que pôde ser elencado no período 2014-2018, visto que foi ao observado ao longo desse processo denominado pelos chefes atuais como a falta de visão da Instituição como impasse na implantação do SIG, que nos arremete a falta de estratégias durante esse período para envolver todos os usuários do sistema, facilitando a vida de toda a comunidade, principalmente na disseminação de

informações e na capacitação dos usuários. Isso desencadeou uma série de episódios que culminaram na parcial utilização do sistema; após dez anos de início de implantação não há efetividade, nem eficácia, nem eficiência

A tecnologia do Sistema Integrado de Gestão é responsável por promover agilidade, controle dos procedimentos e economia no uso de material de expediente é apenas um dos seus inúmeros benefícios para as Instituições que o adotaram como sistema e têm proporcionado grandes avanços na gestão informatizada, pois quando um sistema é responsável por integrar setores de uma instituição, ele é capaz de tornar a comunicação institucional ainda mais fácil e menos dispendiosa.

De acordo com os relatos ouvidos, a experiência vivida pelos técnicos-administrativos foi totalmente ao contrário do que se era esperado, como eles não foram preparados e treinados para essas mudanças, a comunicação ficou mais dispendiosa, o trabalho foi duplicado, pois passaram a realizar o trabalho manual e digital, muito além do acúmulo indevido da função de secretário e de chefe na plataforma e durante a rotina de trabalho. Há um assujeitamento, em razão das relações de poder. Os técnicos assumem funções que não são deles.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de dissertação intitulado “A Análise do discurso nas relações de poder e os possíveis impasses na implantação do Sistema Integrado de Gestão: um estudo de caso na Universidade Federal da Paraíba” debruçou-se sobre um estudo de caso, a partir de uma investigação no Centro X, da UFPB, através da realização de entrevistas concedidas por servidores, a saber: técnicos, docentes gestores para descobrir qual a visão desses servidores acerca da implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). Inicialmente, pensou-se em investigar apenas o funcionamento do SIGAA, entretanto, as próprias entrevistas conduziram este trabalho para uma investigação no campo macroestrutural.

O Estado contemporâneo assumiu um caráter avaliador exigindo uma postura social educativa fiscalizadora, não sendo diferente para as Instituições de Educação Superior, que através das Comissões Próprias de Avaliações instituíram algumas normativas, por ultimato do MEC, e como parte integrante do processo avaliativo, com o objetivo de determinar as ações institucionais, servindo como instrumento de gestão para nortear a Instituição por um período de cinco anos, um Plano de Desenvolvimento Institucional, o PDI.

Não sendo diferente, o Plano de Desenvolvimento Institucional também foi utilizado pela UFPB para nortear suas ações institucionais durante o quinquênio de desenvolvimento em seu PDI (2009-2012). A instituição adotou a importação da tecnologia criada pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a saber: o Sistema Integrado de Gestão (SIG), principalmente, com o objetivo de melhorar a qualidade na comunicação e promover o aumento da transparência na movimentação desses processos, e conseqüentemente melhorar a eficiência da gestão administrativa. Entretanto, não foi possível essa implantação em 2009-2012 e a sua conclusão foi postergada até o ano de 2018, planejada no PDI subsequente (2014-2018).

Essa implantação teve um impacto na vida laboral dos servidores da UFPB; visto que, anteriormente, todo trabalho era realizado de forma manual e, a partir da implantação, a proposta da Instituição foi que todo trabalho passasse

a ser realizado de forma digital com o objetivo de dar maior dinamismo e praticidade ao trabalho. A partir dessa situação, nossa pesquisa se destinou a observar os possíveis impasses nesse processo de mudança; e assim, nos propusemos a elaborar a seguinte pergunta que orientou a nossa pesquisa: **Quais os possíveis impasses nas relações de poder durante a implantação do Sistema Integrado de Gestão?**

Para responder a esse questionamento, utilizamos como procedimento metodológico uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada com servidores, sendo: 03 técnicos administrativos, do período 2009-2012; 03 chefes, do período 2009-2012; 04 técnicos-administrativos 2014-2018; 04 chefes 2014-2018.

A fim de responder o objetivo específico: Investigar o cumprimento das metas do PDI (2014-2018) na Universidade Federal da Paraíba, foi possível afirmar que a UFPB não cumpriu às metas estabelecidas para a total implantação do Sistema Integrado de Gestão no período 2014-2018.

Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o maior problema na implantação do SIG foi a falta de treinamento para manuseio da plataforma, o qual deveria ter sido oferecido a todos os usuários do Sistema. Dessa feita, haveria acontecido as mudanças almejadas pela universidade.

A falta de comunicação, também foi um dos problemas mencionados, visto que os técnicos não sabiam a quem se reportar, quando surgiam os problemas, na plataforma. De uma forma geral, os técnicos contrariando as expectativas da universidade que esperava praticidade e agilidade, tiveram acúmulo de atividades e lentidão, havendo desgastes, por outro lado, os chefes e docentes continuavam exigindo que o trabalho manual e digital continuasse sendo feito havendo duplicidade no trabalho.

Nesse processo de implantação, segundo os técnicos-entrevistados (2009-2012), os discentes e docentes os acusavam de negligência como se eles tivessem a obrigatoriedade exclusiva de dominar a plataforma, fazendo com que esses técnicos se sentissem cada vez mais pressionados. Por outro lado, os docentes e chefes, não participaram dos cursos de treinamento que surgiram posteriormente, alegando que suas atividades de docência e de chefia eram de maior importância, do que o trabalho de manuseio do sistema.

Cabe ressaltar, que o SIPAC foi implantado toda a parte de protocolo na Instituição no ano de 2013, conforme aponto no Relatório de Gestão 2014, tornando-se o sistema oficial do protocolo, a partir de 17 de dezembro de 2013. Até então, a comunidade acadêmica já utilizava o SIGAA e o SIGRH. Conforme apresentado nesse Relatório de Gestão, no início de 2014 foi realizado um Levantamento de Necessidades na Instituição e a maioria das unidades da UFPB apresentaram suas demandas de capacitação para os servidores técnicos administrativos, resultando na oferta do primeiro curso voltado ao SIG, exclusivamente abordando as funcionalidades básicas do SIPAC.

Cabe ressaltar, que no PDI 2009-2012 a gestão já compreendia a importância de se treinar toda a comunidade acadêmica para os três grandes módulos do SIG: o SIGAA, o SIPAC, o SIGRH. Até o final de 2018, apenas continua sendo ofertado cursos voltados para a usabilidade do SIPAC, mas ainda não foram ofertados cursos para o uso do SIGAA ou SIGRH, mesmo apresentando nos relatórios de gestão 2014-2017, sobre a complexidade dos três grandes módulos do SIG.

Os cursos básicos do SIPAC ainda são oferecidos atualmente, para aqueles que estão entrando no serviço público e para o público mais velho da Instituição, que precisa de qualificação profissional. De um ponto de vista geral, o curso é muito proveitoso, no entanto, o nível do curso é muito básico e se faz necessário que a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas/CDP e da Divisão de Educação e Capacitação Profissional/DECP comecem a planejar cursos de níveis intermediários e avançados que compreendam outros blocos do SIPAC e atendam às demais necessidades dos seus usuários.

Ao procurar no site da Instituição, sobre essa temática, observou-se apenas pequenos vídeos e direcionamentos isolados com o passo a passo para realização de alguns procedimentos técnicos nos três grandes módulos do SIG. Por estes motivos, sugerimos como contribuição técnica a elaboração de um site pela UFPB, assim acontece na UFRN, que funcione como suporte para Instituição agregando nesse local todos os tutoriais sobre os procedimentos rotineiros do Sistema Integrado, em seus três maiores módulos. É importante frisar, que esses tutoriais para abranger todos os públicos, proporcionando um maior aprendizado, devem conter recursos audiovisuais com o passo a passo

dos procedimentos mais utilizados na rotina de trabalho, direcionados não só para os técnicos administrativos, mas para os gestores, docentes e discentes da Instituição, envolvendo assim toda a comunidade acadêmica.

Atualmente, os técnicos executam as atividades dos seus chefes, entrando com o *login* e a senha do seu chefe, fato confirmado não só pelos técnicos administrativos, mas também pelos próprios chefes, inclusive pelo diretor do Centro investigado, o que pode sugerir que há conflitos éticos, morais e legais.

A dificuldade de se realizar essa pesquisa foi enorme, visto que, não existe figura para ilustrar ou ferramentas para exemplificar nossas dúvidas, pois não existe esse suporte. Imaginem para o usuário, quando tem uma dúvida, surge a inquietação, a quem devo socorrer? Os tutoriais servem para desafogar as linhas telefônicas, os e-mails, os chamados já criados na UFPB e são públicos, mostram transparência, organização e praticidade.

A fim de responder o objetivo específico: Verificar a as mudanças qualitativas no processo de trabalho e na gestão em decorrência da implantação da ferramenta do Sistema Integrado de Gestão, concluímos que o Sistema Integrado de Gestão, apesar de não funcionar em sua totalidade, desde o início da sua implantação, o professor com cargo de chefia passou a ter menos atividade burocrática e os técnicos-administrativos tiveram um aumento de atividade laboral, visto que tiveram que absorver as atividades do seu chefe, de alguns docentes, além de fazerem os processos manuais e digitais. Já a implantação do SIG, ao invés de provocar a democratização das atividades, ela hierarquizou ainda mais as relações de trabalho, visto que, os técnicos absorveram a maior demanda de trabalho e docentes e chefes deixaram de realizar as atividades que lhes eram devidas, em detrimento dos técnicos, que passaram a acumular essas tarefas. Assim, as relações de poder ficaram ainda mais acentuadas, de forma que, quem está numa posição hierárquica superior se eximiu de realizar suas tarefas, impondo aos seus subordinados essa incumbência, que passaram absorver as suas referidas atividades.

Por fim, o último objetivo específico: Examinar os discursos utilizados nas relações de poder por gestores e sua influência na utilização do SIG, utilizamos com base os princípios da Análise do Discurso (AD) e concluímos que

há um assujeitamento por parte dos técnicos-administrativos entrevistados ao longo da entrevista, em vários momentos eles se colocam na posição de assujeitamento, de quem é subordinado a algo ou a alguém quando pressionados e ao aceitar assumir as responsabilidades e tarefas dos outros, assumindo uma questão de subordinação. Dessa forma entende-se que há um assujeitamento, em razão das relações de poder, onde os técnicos assumem funções que não são deles.

Recomenda-se que no próximo Plano de Desenvolvimento Institucional, os técnicos-administrativos também participem na sua construção e no planejamento de atividades concernentes às suas atribuições como atores desse processo, para que eles possam opinar e se posicionarem, enquanto sujeitos que fazem parte desse processo e não meros coadjuvantes. É importante ressaltar, a importância desses mesmos servidores técnicos-administrativos em todo o processo de mudança nas fases de: planejamento, execução e avaliação. O engajamento dos atores dos processos em todas as fases da mudança garante que o processo logre êxito. Além disso, ao assumir esse papel de ator principal é possível que haja uma mudança na forma de pensar e de agir desse sujeito, deixando de lado uma postura mais passiva e subordinada e assumindo uma posição ativa e tomando o seu lugar devido durante a execução dos processos administrativos e acadêmicos da instituição.

A execução deste trabalho, nos permitiu a reflexão durante a nossa atuação como profissional na Instituição. Ao tomar posse desse cargo público, no ano de 2016, apesar de termos um conhecimento específico no uso da informática, sentimos a necessidade de fazer um curso para uso do SIG, no entanto, a UFPB só tinha disponível o curso do SIPAC, que é um curso muito básico e as necessidades mais complexas do SIPAC e dos outros dois grandes módulos, não são abordados. O conhecimento adquirido do sistema ao longo dos anos, foi aprendido na execução do trabalho, com a experiência de outros servidores ou na busca de informações por alguém que tivesse o domínio da ferramenta. Por estes motivos, compartilhamos do mesmo sentimento dos demais servidores técnicos-administrativos ao relatarmos que, muitas vezes, se sentem perdidos sem saber a quem recorrer ou até mesmo desacreditados.



Como servidora técnica-administrativa da Instituição, a construção desse trabalho nos permitiu reavaliar a nossa responsabilidade como técnicos-administrativos, a forma como executamos as nossas tarefas e a nossa postura como servidora pública, permitindo uma reflexão crítica como pesquisador-sujeito. Despertou o desejo de poder contribuir cada vez mais com a Instituição em que trabalhamos, por estes motivos, compartilho algumas sugestões que podem ser implementadas na construção do processo institucional, a fim de contribuir com a sua melhoria e seu desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

AGAPITO, Ana Paula Ferreira. **Ensino superior no Brasil: expansão e mercantilização na contemporaneidade**. Temporalis, Brasília (DF), ano 16, n. 32, jul/dez. 2016. 123-140. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/temporalis/article/download/14064/pdf>. Acesso em: 10 de dez 2018.

AMARAL, L. VARAJÃO, J. **O Domínio da Gestão de Sistemas de Informação**, Doctoral Consortium, 1ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Outubro, 2000.

ARAGÃO, Wilson Honorato; FERREIRA, Ana Paula R. S. Projetos de Pesquisa e Metodologia do Trabalho Científico. In: ABÍLIO, Francisco José Pegado (Org.) **Educação Ambiental para o Semiárido**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2011.

ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de. **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática**. Universidade do Minho Portugal, 2007. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>. Acesso em: 12 de julho de 2018.

ARAÚJO, Emerson Diego da Costa. Relatório Técnico: **Implantação do Sistema Integrado de Gestão na UFPB**: um estudo de caso. 2013. Programa de Pós-Graduação Gestão em Organizações Aprendentes (Mestrado Profissional). Universidade Federal da Paraíba. Acesso: 20 de nov de 2018. Disponível: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/5890/1/arquivototal.pdf>

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001, 519 p.

BAKHTIN, M.; VOLOCHINOV, V.N. **Marxismo e filosofia da linguagem (1929)**. Trad. Michel Lahud; Yara Frateschi Vieira. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 1995. 196p.

BAKHTIN, Mikhail. Os gêneros do discurso. In: \_\_\_\_\_. **Estética da criação verbal**. Tradução de Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1997. Acesso: 20 de jun de 2018. Disponível em: [http://www2.eca.usp.br/Ciencias.Linguagem/Foucault\\_OrdemDoDiscurso.pdf](http://www2.eca.usp.br/Ciencias.Linguagem/Foucault_OrdemDoDiscurso.pdf)

\_\_\_\_\_. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 7ed. São Paulo: Hucitec, 1995.

BANCROFT, N. H. et al. **Implementing SAP R/3**: How to introduce a large

system into a large organization. Greenwich: 1998, Manning.

BARAN, Leandro Roberto et al. **Etapas para implantação de um sistema integrado de Gestão Empresarial (ERP)**, 2011.

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo: Fapesp, 2000.

BOBBIO, Norberto. **Locke e o direito natural**. Brasília: Editora da UNB, 1998.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradutor Fernando Tomaz (português de Portugal). 15 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

\_\_\_\_\_. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Tradução Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989. Cap. 1, 2 e 3, pp.7-16. (coleção, memória e sociedade).

BRAMAN, S. **Defining information**: an approach for policymakers. *Telecommunication Policy*, p. 233-242, sept 1989. \_\_\_\_\_. **Defining information policy**. *Journal of Information Policy*, p. 1-5, n. 1, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES e dá outras providências**. Brasília: INEP, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior**. Brasília: MEC/Inep, 2003.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 11. **Institui a Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior (CEA)**. 28 de março de 2003. Brasília: MEC/SESU, 2003.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 314 p.

BUCKLAND, Michael K. **Information as thing**. *Journal of the American Society for Information Science (JASIS)*, New York, v. 45, n. 5, p. 351- 360, 1991. Tradução livre, Luciane Artêncio. *Informação como coisa*. 2004. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~cjgf/TECNOLOGIA%20-%20material%20NAO-CLASSIFICADO/BUCKLAND%20Information%20as%20thing.pdf>. Acesso em 11 de agosto de 2018.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro**: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar.

/abr. 2000.

CAVALCANTI, Marcos et all. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Editora Campus. Edição 2001

CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob a nova perspectiva**. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 26, 2003, Poços de Caldas. Conferência na Sessão de Abertura. Poços de Caldas: Anped, 2003.

CHAVES, Débora Almeida. SILVA, Marcos Raimundo Pereira da. **Administração Pública Gerencial**: Dificuldades de Implementação nas Organizações Públicas. Congresso Sul Brasileiro de Administração Pública, Curitiba: 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

CORRÊA, A. A. **Avaliação de um sistema integrado de gestão**: um estudo na indústria automotiva (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2004, Porto Alegre.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, Luiz Antônio. O ensino superior e a universidade no Brasil. In: LOPES, Eliana, Marta Teixeira; FARIA FILHO, Luciano Mendes; VEIGA, Cynthia Greive. **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autentica, 2003.

CUNHA, Luiz Antonio C. R. Brasil. In: ORTIZ, Gisela Rodríguez (Org.). **Historia de las universidades de América Latina**. Vol. 1. México: UDUAL, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Campus, 2001.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). **Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DIAS SOBRINHO, J. Campo e caminhos da avaliação: a avaliação da educação superior no Brasil. In: FREITAS, L. C. (org.) **Avaliação**: construindo o campo e a crítica. Florianópolis: Insular, 2002.

\_\_\_\_\_. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis: Vozes, 2000b.

- DIJK, T. A. Van. **Discurso e Poder**. São Paulo, Editora Contexto, 2012
- DREHER, J. **Fenomenologia do poder**. Civitas - Revista de Ciências Sociais, setembro-dezembro, V11 n3, pag 474-490, 2011.
- ENRIQUEZ, E. **As figuras do poder**. São Paulo: Via lettera Editora e livraria, 2007.
- FALSARELLA, O. M.; CHAVES, E. O. C. **Sistemas de informação e Sistemas de Apoio a Decisão**. Revista do Instituto de Informática, Puc-Campinas, v. 3, n.1, p. 24-31, 1995.
- FÁVERO, Maria de Lourdes Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Revista Educar**. Curitiba: Editora UFPR, 2006, N. 28, p. 17-36.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 15. reimpressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FIGUEIREDO, Érika Suruagy A. de. Reforma do ensino superior no Brasil: um olhar a partir da história. **Revista da UFG** Goiania: UFG, 2005, Ano VII, n. 2.
- FOUCAULT, Michel. **Em defesa da sociedade**: curso no College de France (1975-1976). São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- \_\_\_\_\_. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996.
- \_\_\_\_\_. O sujeito e o poder. In DREYFUS, RABYNOW. Michel Foucault, **uma trajetória filosófica**: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. M. S. Assédio moral no trabalho. (Coleção Debates em Administração). São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FREITAS, M. E. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** RAE-eletrônica, v. 6, n° 1, São Paulo, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v6n1/a11v6n1.pdf>. Acesso em: 12 nov 2018.
- FREITAS, de Maria Ester de. **Cultura organizacional**: Identidade, Sedução e Carisma? 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- GARCIA, Eduardo Alfonso Cadavid. **Manual de sistematização e normalização de documentos técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GODINI, M. D. Q., & VALVERDE, S. **Gestão integrada de qualidade, segurança & saúde ocupacional e meio ambiente**. São Paulo: 2001, Bureau

Veritas Brasil.

GOMES, Laurentino. **1808**: Como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a história de Portugal e do Brasil. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.

GUARINO, José Carlos. **Sistemas Integrados de Gestão**: Desafio à Competência. 2015.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração pública**. 11. ed. Brasília: Vestcon, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública**: Teoria e Prática. 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTTER, John P. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. SP: Makron Books, 1994.

LAUDON, Keneth C. e Laudon, Jane P. **Management Information System** (4<sup>a</sup> ed.). 1996, Upper Saddle River. Prentice Hall.

LOZINSKY, S. **Software**: Tecnologia do negócio. São Paulo: Imago, 1996.

LUCKESI, C. C. **O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem?** Pátio, Rio Grande do Sul, n.12, p. 6-11, fev/mar. 2000.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2014. 225 p.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 5. Ed. 4. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. \_\_\_\_\_. Oralidade e Letramento. In: \_\_\_\_\_. **Da fala para a escrita** – Atividades de Retextualização. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MATIAS PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: Foco nas Instituições e ações governamentais. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.

MENDONÇA, Ana Waleska P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: Mai/Jun/Jul/Ago – 2000, N° 14. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n14/n14a08.pdf>. Acesso em: 10 de dez de 2018.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Educação (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira – Educa Brasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico: dados da educação superior 2008: dados preliminares**. Brasília-DF: INEP, 2009. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo\\_tecnico\\_2008\\_15\\_12\\_09.pdf](http://download.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf)> Acesso em: 27 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Censo da educação superior 2013**. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/apresentacao/2014/coletiva\\_censo\\_superior\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf)> Acesso em: 27 jan. 2019.

MOROSINI, Marília. O ensino superior no Brasil. In: STEPHANOU, Maria; BASTOS, Maria Helena Camara (Org.). **Histórias e memórias da educação no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2005, v. 3.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Edson. Desafio estratégico da política pública: o ensino superior brasileiro. **Revista da Administração Pública**. Edição Especial Comemorativa. Rio de Janeiro: FGV, 2007, p. 103-147.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS; G. M. **Administração de sistemas de informação: uma introdução**. São Paulo: McGraw Hill 2008.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 431p.

OLIVEIRA, Ítalo Martins de. Trabalho de Dissertação: **Usabilidade do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (Mestrado Profissional). João Pessoa, 2017. Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba.

OLIVEN, Arabela Campos. A marca de origem: comparando *colleges* norte-americanos e faculdades brasileiras. **Cadernos de pesquisa**. V. 35, n. 125, p. 111-135, maio/ago, 2005.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise do Discurso**: princípios e procedimentos. Campinas-SP: editora Pontes, 2010, 9ª. Ed.

\_\_\_\_\_. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. 8. ed. Campinas: Pontes, 2009.

\_\_\_\_\_. **Análise do discurso**: Princípios e Procedimentos. Campinas, SP: Pontes; 6ª edição, 2005.

\_\_\_\_\_. **Análise de Discurso**: Princípios e Procedimentos. São Paulo: Pontes, 2001.

\_\_\_\_\_. **A leitura e os leitores**. Campinas, SP: Pontes, 1998.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto políticopedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PÊCHEUX, Michel. **O discurso**: estrutura ou acontecimento. Trad.: Eni Pulcinelli Orlandi, Campinas: Pontes, 1997. Edição original: 1983.

\_\_\_\_\_. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas: UNICAMP, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROMANELLI, Otaíza. **História da educação no Brasil**. 25.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

SÁ, H. K.; ENDERS, T. **Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas Escolas Particulares**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.



SANTOS, Marcia M. C. dos, PEREIRA, Siloe e AZEVEDO, Tânia M. de (org.). **Projeto pedagógico UCS-licenciatura** (Formação Comum). Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

SHIOSE, Suellen Faria et als. **Sistemas integrados de gestão: alternativa contemporânea eficaz de gerenciamento e planejamento para instituições de públicas de ensino**. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/65116837.pdf>. Acesso em: 03 de agosto de 2018.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2015.

SOUZA, Cesar Alexandre de. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP**. Dissertação de Mestrado. Biblioteca Digital USP: São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/pt-br.php>. Acesso em: 3 de agosto de 2018.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STURION, Leonardo. **Um instrumento de seleção e classificação de candidatos à admissão a uma instituição de ensino superior**. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

TELLES, Cristina Valéria Dutra. **As relações de poder nas estruturas acadêmica e administrativa de Instituições de Ensino Superior Privadas no Processo de Decisão Estratégica**. Trabalho de Dissertação. Pós-Graduação em Gestão Empresarial. 2008. Fundação Getúlio Vargas. Acesso: 20 de nov de 2018. Disponível: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4232/C.TELLES.pdf>

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais – pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. João Pessoa, 2014. Disponível em: [https://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018\\_Final3%20-27.05.pdf](https://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final3%20-27.05.pdf). Acesso em: 10 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. **SIGAA**. Layout. Disponível em: <https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/home.jsf>. Acesso: 30 de jan de 2019.

\_\_\_\_\_. **SIPAC**. Layout. Disponível em: <https://sipac.ufpb.br/public/jsp/portal.jsf>>. Acesso: 30 de jan de 2019.

\_\_\_\_\_. **SIGRH**. Layout. Disponível em: <https://sigrh.ufpb.br/sigrh/login.jsf>>. Acesso: 30 de jan de 2019.

**Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2012**. João Pessoa, 2009.

Disponível em:

[http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi\\_ufpb\\_2009\\_2012.pdf](http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_ufpb_2009_2012.pdf). Acesso em: 10 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. **Termo de Cooperação Técnica no 001/2014**. 2014a. Disponível em: [https://onedrive.live.com/?authkey=%21AMkGfhx\\_HKGNrnA&cid=1CABB462F0C9B447&id=1CABB462F0C9B447%21466&parId=1CABB462F0C9B447%21464&o=OneUp](https://onedrive.live.com/?authkey=%21AMkGfhx_HKGNrnA&cid=1CABB462F0C9B447&id=1CABB462F0C9B447%21466&parId=1CABB462F0C9B447%21464&o=OneUp)>. Acesso em: 10 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de Trabalho**. 2014b. Disponível em: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AE5paxkii8fAUtg&cid=1CABB462F0C9B447&id=1CABB462F0C9B447%21492&parId=1CABB462F0C9B447%21489&o=OneUp>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2017**. João Pessoa, Março, 2018. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2017>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2016**. João Pessoa, Abril, 2017. Disponível em: [http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/RelatorioGestao\\_UFPB2016\\_.pdf](http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/RelatorioGestao_UFPB2016_.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2015**. João Pessoa, Abril, 2017. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufpb-2015.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2014**. João Pessoa, Abril, 2017. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2014>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Blog da Superintendência de Informática da UFRN**. 2018, SINFO. Disponível em: <https://info.ufrn.br/>. Acesso em: 01 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. **O que fazemos**. Disponível em: <[http://info.ufrn.br/o\\_que\\_fazemos](http://info.ufrn.br/o_que_fazemos)>. Acesso em: 28 de dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Sistemas Institucionais Integrados de Gestão (SIG)**. Disponível em: <[https://docs.info.ufrn.br/doku.php#sistemas\\_institucionais\\_integrados\\_de\\_gestao\\_-\\_sig](https://docs.info.ufrn.br/doku.php#sistemas_institucionais_integrados_de_gestao_-_sig)>. Acesso em: 28 de dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC): Visão Geral**. Disponível em: <[https://docs.info.ufrn.br/doku.php?id=suporte:sipac:visao\\_geral](https://docs.info.ufrn.br/doku.php?id=suporte:sipac:visao_geral)>. Acesso em: 28 de dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Sobre o Termo de Cooperação**. Disponível em: <<http://www.portalcooperacao.info.ufrn.br/pagina.php?a=sobre>>. Acesso em: 30 de dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Parceiros**. Disponível em: <<http://www.portalcooperacao.info.ufrn.br/pagina.php?a=parceiros>>. Acesso em: 30 de dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portal Cooperação**. Disponível em: <<http://www.portalcooperacao.info.ufrn.br/>>. Acesso em: 30 de dez. 2018.

UYENO, Elzira. Da autonarração à escrita acadêmica: a constituição da subjetividade do aluno de cursos de especialização. In: CASTRO, S.T.R., E.R. da (orgs). **Formação do profissional docente, contribuições em Linguística Aplicada**, Taubaté: Editora Cabral, 2006.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. **Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais**. Informação & Sociedade, v. 22, n. 2, p. 151-156, maio/ago, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO**

**APÊNDICE B – TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL**

**APÊNDICE C – ENTREVISTA PARA OS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS (2009-2012)**

**APÊNDICE D – ENTREVISTA PARA OS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS (2014-2018)**

**APÊNDICE E – ENTREVISTA PARA OS CHEFES (2009-2012)**

**APÊNDICE F – ENTREVISTA PARA OS CHEFES (2014-2018)**

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR – MPPGAV

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisa desenvolvida por **Dâmaris Queila Paredes Oliveira Domiciano** para obtenção do título de mestre pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) no Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV), sob orientação do professor **Dr. Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho**.

O título de nossa pesquisa é “Estratégias Discursivas utilizadas nas relações de poder e os possíveis impasses na implantação do SIGAA: um estudo de caso na Universidade Federal da Paraíba”. Essa pesquisa tem como objetivo avaliar os possíveis impasses que existiram no processo de implantação do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas na Universidade Federal da Paraíba, investigando o impacto da implantação do SIGAA nas relações de poder e o reflexo do discurso institucional nesse processo.

Sua participação nessa pesquisa se dará de maneira voluntária e compreenderá em responder uma entrevista semi estruturada sobre o processo de implantação do SIGAA de 2009 aos dias atuais no CCSA.

Este estudo não implica em nenhum risco para sua saúde, apenas riscos mínimos previsíveis como o desconforto para responder alguns itens do instrumento. Portanto, as perguntas que possam causar desconforto não precisarão ser respondidas, e o questionário pode ser interrompido a qualquer momento.

Ressaltamos que você poderá desistir da pesquisa a qualquer momento.

Para fins de pesquisa, os pesquisadores garantem que seu nome será preservado e que nenhum dado sobre sua pessoa será divulgado.

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada. Recebi informação a respeito do método que será utilizado. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim eu desejar.

Fui igualmente informado da garantia de receber resposta a qualquer dúvida acerca dos procedimentos, da liberdade de tirar meu consentimento, a qualquer momento, e da garantia de que não serei identificado (a) quando da divulgação dos resultados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa e que posso entrar em contato com a pesquisadora responsável **Dâmaris Queila Paredes Oliveira Domiciano**, através do telefone pessoal (83) 9.88958635, email: damaris\_queila@hotmail.com ou através do setor Pós-Graduação de Economia da UFPB/CCSA, em João Pessoa - telefone: (83) 3216-7482, se assim eu desejar.

  
Assinatura da Pesquisadora  
Dâmaris Queila Paredes Oliveira Domiciano

Assinatura do Entrevistado \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP): Centro de Ciências da Saúde – CCS – UFPB  
Campus I – Cidade Universitária – João Pessoa – PB – CEP 58059-9000 Fone: 83 3216 7791 –  
Email: eticaccsufpb@hotmail.com



## APÊNDICE B – TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

### TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Declaro que conheço e cumprirei as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/2012 e suas Complementares em todas as fases da pesquisa Intitulada: Estratégias discursivas utilizadas nas relações de poder e os possíveis impasses na implantação do SIGAA: Um estudo de caso na Universidade Federal da Paraíba.

Comprometo-me submeter o protocolo à PLATBR, devidamente instruído ao CEP, aguardando o pronunciamento deste, antes de iniciar a pesquisa, a utilizar os dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e que os resultados desta investigação serão tornados públicos tão logo sejam consistentes, sendo estes favoráveis ou não, e que será enviado o relatório final pela PLATBR, Via **Notificação** ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba até o dia 31 de janeiro de 2019, como previsto no cronograma de execução.

Em caso de alteração do conteúdo do projeto, me comprometo comunicar o ocorrido em tempo real, através da PLABR, via **Emenda**.

Declaro encaminhar os resultados da pesquisa para publicação junto a revistas científicas, assim como em eventos científicos, com os devidos créditos a todos os pesquisadores associados integrante do projeto, como também, os resultados do estudo serão divulgados junto ao Instituto Federal da Paraíba, onde os dados serão obtidos, como preconiza a Resolução 466/2012 MS/CNS e a Norma Operacional Nº 001/2013 MS/CNS.

Estou ciente das penalidades que poderei sofrer caso infrinja qualquer um dos itens da referida Resolução.

João Pessoa-PB, 08 de novembro de 2018.



**DÂMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO**  
Pesquisador Responsável

## **APÊNDICE C – ENTREVISTA PARA OS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS (2009-2012)**

1) A total implantação do SIGAA foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Essa implantação nesse período foi possível, o SIGAA foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?

2) Durante esse período (2009-2012), houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio dessa plataforma. Como foi implantada em sua rotina de trabalho essa ferramenta? Como sua chefia reagiu às políticas adotadas e como seu setor de trabalho reagiu?

3) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIGAA, no período 2009-2012, apesar de sabermos que o sistema não foi implantado nesse período, sendo postergado para 2014-2018.

## **APÊNDICE D – ENTREVISTA PARA OS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS (2014-2018)**

1) A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Estamos chegando ao término do quadriênio 2014-2018, em sua opinião, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?

2) Em sua opinião, nesse período de 2014-2018, houve alguma estratégia técnica para a implantação dessa plataforma que envolvesse todos os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos)? A reitoria fez uma preparação de capacitação para todos ou a capacitação do sistema é direcionada apenas aos técnicos?

3) Comparando-se o que foi planejado para o período 2009-2012 com o que foi efetivamente implementado no período 2013-2018, em sua avaliação manteve-se o perfil do projeto original (sequência de implantação, características do sistema e impactos esperados), apesar de não ter sido concluído no prazo previsto? Em caso positivo, quais os motivos de manutenção deste perfil original? Em caso negativo, quais as alterações ocorridas e quais os motivos para a mudança neste perfil?

4) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIG. Caso sua resposta seja afirmativa, elenque os possíveis impasses para durante a implantação do sistema, conforme a sua experiência na sua rotina de trabalho.



**APÊNDICE E – ENTREVISTA PARA OS CHEFES (2009-2012)**

1) Enquanto chefe dessa unidade, você se sentiu preparado para orientar seus liderados e o corpo discente durante o processo de implantação do sistema (2009-2012)?

2) Enquanto chefe, o senhor utilizava a plataforma do SIG ou delegava essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.

3) Em sua opinião quais foram os principais impasses para a efetiva implantação do SIG em seu setor? Por que os sistemas não estão funcionando na sua totalidade, após esse período de 2009-2018?

## **APÊNDICE F – ENTREVISTA PARA OS CHEFES (2014-2018)**

1) Enquanto chefe dessa unidade, você utiliza a plataforma SIG ou delega essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.

2) Você acredita que a implantação do SIG aproximou ou distanciou o chefe versus subordinados e vice-versa?

3) Você em algum momento sentiu a necessidade de fazer um curso para aprender a utilizar o sistema? Como foi no período de 2014-2018, houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio das plataformas do SIG?

4) Em sua opinião, durante esse período de implantação, existiram impasses que inviabilizaram a efetiva implantação do SIG? Caso sua resposta seja afirmativa, classifique os problemas/dificuldades, organizando por gravidade o problema/dificuldade.

## **ANEXOS**

**ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA**

**ANEXO B – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA – CCS – UFPB**

**ANEXO C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T1 (2009-2012)**

**ANEXO D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T2 (2009-2012)**

**ANEXO E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T3 (2009-2012)**

**ANEXO F: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T4 (2014-2018)**

**ANEXO G: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T5 (2014-2018)**

**ANEXO H: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T6 (2014-2018)**

**ANEXO I: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C1 (2009-2012)**

**ANEXO J: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C2 (2009-2012)**

**ANEXO K: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C3 (2009-2012)**

**ANEXO L: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C4 (2014-2018)**

**ANEXO M: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C5 (2014-2018)**

**ANEXO N: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C6 (2014-2018)**

**ANEXO O: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C7 (2014-2018)**

**ANEXO P: TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA – UFPB E UFRN (2010)**

**ANEXO Q: PLANO DE TRABALHO – UFPB E UFRN (2010)**

**ANEXO R: TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA – UFPB/UFRN (2014)**

**ANEXO S: PLANO DE TRABALHO – UFPB E UFRN (2014)**

**ANEXO T – PRIMEIRO CURSO DE CAPACITAÇÃO (UFPB/EDITAL N°04/2014)**

**ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA****TERMO DE ANUÊNCIA**

Declaro para os devidos fins de direito como diretor desta instituição Universidade Federal da Paraíba – [REDACTED] CNPJ: [REDACTED] estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada “ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS UTILIZADAS NAS RELAÇÕES DE PODER E OS POSSÍVEIS IMPASSES NA IMPLANTAÇÃO DO SIGAA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA,” sob responsabilidade do(a) pesquisado(a) **Dâmaris Queila Paredes Oliveira Domiciano**, o qual terá apoio desta instituição .

Esta Instituição está ciente de suas co-responsabilidades como Instituição Co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

João Pessoa-PB, 07 de novembro de 2018.

**ANEXO B – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA – CCS – UFPB**

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS UTILIZADAS NAS RELAÇÕES DE PODER E OS POSSÍVEIS IMPASSES NA IMPLANTAÇÃO DO SIGAA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

**Pesquisador:** DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 02757218.7.0000.5188

**Instituição Proponente:** Universidade Federal da Paraíba

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.038.042

**Apresentação do Projeto:**

PROJETO VINCULADO AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - MESTRADO PROFISSIONAL

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Avallar os possíveis impasses que existiram no processo de implantação do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas na

Universidade Federal da Paraíba, Investigando o Impacto da Implantação do SIGAA nas relações de poder e o reflexo do discurso institucional nesse processo.

**Objetivo Secundário:**

Examinar os discursos utilizados nas relações de poder por gestores e sua influência na utilização do SIG.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Esta pesquisa, de natureza exploratória, apresenta alguns riscos quanto à sua aplicação, visto que,

**Endereço:** UNIVERSITARIO S/N

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOÃO PESSOA

**Telefone:** (83)3218-7791

**Fax:** (83)3218-7791

**E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA



Continuação do Parecer: 3.038.042

durante a aplicação do estudo de caso, podemos nos deparar com a desistência de algum servidor técnico-administrativo ou, ainda, com a inibição para responder o estudo de caso, o que interferiria nos resultados da pesquisa.

**Benefícios:**

Este projeto pode contribuir com a melhoria e finalização da implantação do Sistema Integrado de Gestão para a UFPB, promovendo benefícios, tais como: • A experiência dos usuários do sistema, do corpo técnico-administrativo, mostrando as principais dificuldades enfrentadas, durante esse processo de aplicação; • A verificação da adequação do Sistema Integrado de Gestão, após a comparação entre os setores do [REDACTED]

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Estima-se que com essa investigação consiga-se avaliar o impacto da implantação do SIGAA nas relações de poder e o reflexo do discurso Institucional nesse processo..

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos necessários estão anexados, conforme prevê a legislação.

**Recomendações:**

Não há recomendações.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências ou Inadequações.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Endereço: UNIVERSITARIO S/N  
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900  
UF: PB Município: JOAO PESSOA  
Telefone: (83)3218-7791 Fax: (83)3218-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

Continuação do Parecer: 3.038.042

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	Certidao.pdf	09/11/2018 14:27:52	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito
Outros	Instrumento.pdf	09/11/2018 14:27:06	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_comite.pdf	09/11/2018 14:26:55	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_tcle.pdf	09/11/2018 14:26:44	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	09/11/2018 14:26:32	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Orientador.pdf	09/11/2018 14:26:24	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_compromisso.pdf	09/11/2018 14:26:13	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_anuencia.pdf	09/11/2018 14:26:03	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	09/11/2018 14:16:31	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1253220.pdf	09/11/2018 14:06:15		Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_ASSINADA.pdf	08/11/2018 11:45:03	DAMARIS QUEILA PAREDES OLIVEIRA DOMICIANO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: UNIVERSITARIO S/N  
 Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-600  
 UF: PB Município: JOAO PESSOA  
 Telefone: (83)3218-7791 Fax: (83)3218-7791 E-mail: comitedeetica@cca.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA



Continuação do Parecer: 3.038.042

JOÃO PESSOA, 26 de Novembro de 2018

---

Assinado por:  
Eliane Marques Duarte de Sousa  
(Coordenador(a))

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N  
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900  
UF: PB Município: JOÃO PESSOA  
Telefone: (83)3218-7791 Fax: (83)3218-7791 E-mail: [comitedeetica@ccs.ufpb.br](mailto:comitedeetica@ccs.ufpb.br)



**ANEXO C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T1 (2009-2012)**

**1) A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Essa implantação nesse período foi possível, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?**

**T1:** “O maior problema foi treinamento porque a gente não foi treinado pra usar o sistema, no começo, eram uma ou duas pessoas que iam descobrindo sozinhas. Só em 2016, que o curso chegou aqui e eu pude fazer o curso e foi mais abrangente, mais pessoas puderam fazer. O maior problema é que ninguém foi treinado e ensinado, se tivesse sido, teria sido diferente”.

**2) Durante esse período (2009-2012), houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio dessa plataforma. Como foi implantada em sua rotina de trabalho essa ferramenta? Como sua chefia reagiu às políticas adotadas e como seu setor de trabalho reagiu?**

**T1:** “Até hoje, as pessoas estão acostumadas com o papel, a cultura da organização as leva a usar o papel, a resistir a mudança. Aliado a isso, a Reitoria não deu a palavra final, até agora implantou o sistema, mas deixou aberto. Se eles lá de cima, tivesse estipulado uma data ou dado uma ordem, teria sido bem diferente. Mas é algo que está desacreditado, então, as pessoas deixaram de se importar. Quem faz tudo é o técnico, o chefe empurra pra gente fazer e tem que fazer, sabe? Tipo, se vira que eu tenho outra coisa mais importante pra fazer. A reitoria pensa que manda, que os chefes estão gerenciando tudo como deveria ser e a verdade é tudo nas costas do técnico, que aprende sozinho, se vira sozinho e ainda faz o trabalho dele e dos outros.”

**3) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIG, no período 2009-2012, apesar de sabermos que o sistema não foi implantado nesse período, sendo postergado para 2014-2018?**

**T1:** “O sistema em si é algo bom, não é algo ruim. O maior prejuízo foi a falta de treinamento, por parte deles, a gente aqui ficou perdido e até hoje é assim!”

## **ANEXO D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T2 (2009-2012)**

**1) A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Essa implantação nesse período foi possível, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?**

**T2:** “Olha, eu lembro que o SIG quando foi pra ser implantado em 2009, não foi muito fácil. Primeiro, eu acho que esse sistema foi engessado e jogado pra gente, sem ter uma base de orientação precisa. Eu acho que ele deveria ser jogado por partes, no entanto, ele jogou tudo de uma só vez pra gente saber cadastrar disciplinas, ter que orientar os alunos a gerar a declaração, a parte de notas de professor, orientar os professores... era pra ter tido um treinamento e não só com o corpo técnico, mas com os alunos também e com os professores... o sistema chegou e foi jogado e a gente teve que aprender na marra, tinha dia que eu passava o dia pendurada no telefone para descobrir como funcionava algo e nem eles mesmos sabiam, e assim, eu descobria, passava pra alguma colega e as colegas descobriam algo e passava pra gente, era tipo um telefone sem fio... Eu senti muito essa dificuldade! Tinha que buscar orientação com alguém e teve coisas que eu me aposentei em 2016 e ninguém tinha descoberto ainda. Eu achei exaustivo!”

**2) Durante esse período (2009-2012), houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio dessa plataforma. Como foi implantada em sua rotina de trabalho essa ferramenta? Como sua chefia reagiu às políticas adotadas e como seu setor de trabalho reagiu?**

**T2:** “ (risos) de jeito nenhum!!! A gente era que tinha que saber de tudo, os professores e chefes foram bem mais resistentes, cansei de fazer o trabalho deles. Não. Até quando eu me aposentei em meados de 2017, esse trabalho aqui, era feito por mim. Eu que cadastrava as notas no sistema para o professor, o calendário... se a gente que manuseava o sistema tinha dificuldades, imagine o professor... eles não queriam perder tempo com isso, na cabeça deles, a obrigação era só dar aula mesmo! Não queriam dor de cabeça... eu aprendi na marra! Cada um passava pra quem sabia e havia troca de saberes. Algo como o processo seletivo, até hoje ninguém quer fazer pelo SIG, há resistência. As próprias declarações emitidas pelo sistema, já saem autenticadas e os professores não querem, exigem que a gente faça uma nova declaração, carimbe e assine! O próprio chefe é assim! O chefe não exigiu que a gente soubesse usar o sistema, deixaram a vontade e a vontade continua até hoje. É tanto que eles não aceitam os documentos que o sistema emite. Quem tem pique e determinação, utiliza o sistema... quem não tem vai empurrando com a barriga! O programa deveria ter se adequado faz tempo, a chefia não ajuda... Ninguém foi preparado pra nada. Como já disse, a gente ia se virando pra aprender e orientava todo mundo. Quando não sabia, procurava o suporte técnico, mas as vezes nem mesmo eles sabiam dar a informação. Como se todo mundo tivesse tateando no escuro.”

**3) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIG, no período 2009-2012, apesar de sabermos que o sistema não foi implantado nesse período, sendo postergado para 2014-2018?**

**T2:** “Pra mim o maior impasse que houve foi a falta de preparo e de informações. Não houve um preparo pra ninguém, pensaram em algo muito bom, mas não treinaram as pessoas, tive a impressão que empurraram de goela a baixo. É tanto que até hoje tem a Reitoria que deveria dar o exemplo, não eliminou o papel, enquanto o processo físico

não chegar lá, ninguém resolve, mesmo estando tudo no sistema, escaneado e autenticado. Parece mais uma questão de fraqueza deles, eles mandam, os chefes não obedecem e os técnicos ficam num impasse sem saber a quem escutar... Eles mandam fazer de um jeito, os docentes e chefes não aceitam e querem do modo antigo. No final do dia, eu tinha dois trabalhos, tinha que fazer o processo manual e o processo digital, pra mim essa implantação foi algo maçante, exaustivo e muito cansativo.”

**ANEXO E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T3 (2009-2012)**

**1) A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Essa implantação nesse período foi possível, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?**

**T3:** “Não, os sistemas ainda não estão funcionando totalmente, mas há uma promessa de que agora em 2019, o sistema comece a funcionar totalmente *online*. Tem lugares que já aceitam o memorando eletrônico, não é preciso ir lá deixar, mas também há casos, como declarações para alunos e professores, que eles exigem um papel físico com carimbo da instituição e do servidor. ”

**2) Durante esse período (2009-2012), houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio dessa plataforma. Como foi implantada em sua rotina de trabalho essa ferramenta? Como sua chefia reagiu às políticas adotadas e como seu setor de trabalho reagiu?**

**T3:** “Não me lembro bem como aconteceu, mas lembro que teve reuniões com a chefia para informar e depois a gente recebeu e-mail e implantaram o sistema. No começo, a gente ficou sem saber o que fazer... é.... a gente não sabia mexer no sistema, a gente procurou cursos, mas não tinha e a gente foi aprendendo a usar, de acordo, com as demandas que iam surgindo, perguntando a um e a outro e pronto. ”

**3) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIG, no período 2009-2012, apesar de sabermos que o sistema não foi implantado nesse período, sendo postergado para 2014-2018?**

**T3:** “Com certeza. O fato deles avisarem e não se preocuparem com o usuário, em treinar e dar um suporte... a gente não sabia a quem perguntar nem pra quem ligar, os cursos só apareceram depois e muitas vezes os alunos e os professores vinham aqui e descarregavam tudo em cima da gente, sem a gente ter culpa de nada.

## ANEXO F: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T4 (2014-2018)

**1) A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Estamos chegando ao término do quadriênio 2014-2018, em sua opinião, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?**

**T4:** “Primeiramente, quando o sistema foi implantado, ficamos sabendo que o sistema deveria ser utilizado, mas nós não tínhamos nem sequer recebido um treinamento. O treinamento só veio a acontecer posteriormente a implantação. Ocorreu um atraso na comunicação, deveria ter sido feito um treinamento e assim a implantação do sistema, aqui ocorreu o contrário, implantaram, começaram a exigir a utilização do sistema integrado e depois foi que começaram a existir os cursos de treinamento e até hoje existem pessoas que nunca nem fizeram. A gente descobriu a usar o sistema na prática, então muitos não fizeram treinamento, aprenderam no dia a dia e tirava algumas dúvidas com outros colegas. Outros até hoje resistem e não sabem mexer no sistema até hoje. O que dificulta o processo de implantação, como por exemplo, até hoje o processo não é eletrônico, algo que vem desde 2009, ou seja, vai completar dez anos de sistema e algo primordial, que é o não uso do papel, daí a implantação do sistema e que ainda não é uma realidade”.

**2) Em sua opinião, nesse período de 2014-2018, houve alguma estratégia técnica para a implantação dessa plataforma que envolvesse todos os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos)? A reitoria fez uma preparação de capacitação para todos ou a capacitação do sistema é direcionada apenas aos técnicos?**

**T4:** “Ótima pergunta. Não houve uma preparação de início, após um ano a PROGEP fez um excelente trabalho tanto de divulgação como na oferta de vagas na preparação para começarem os cursos de treinamento, com vagas suficientes para todos os docentes, chefes e técnicos. Como coordenadora pedagógica desses cursos, posso garantir que no início as turmas eram lotadas por técnicos administrativos e quase nenhum chefe ou docente. Atualmente, os cursos têm pouca procura, mas o quadro ainda é o mesmo uma maioria de técnicos e quase nenhum docente. Eles não entendem a importância de manusear o sistema, mesmo sendo gestores e tendo funções que só eles podem executar, o que acontece na realidade é que os técnicos mesmo abarrotados de todas as suas atividades são muitas vezes coibidos a entrar no login do chefe e fazer o trabalho deles. A reitoria ver que chega lá tudo bonitinho, memorando assinado pelo chefe, despacho digital realizado pelo chefe, mas a realidade é diferente são poucos os chefes que usam o sistema, tem muitos que não sabem nem como fazer para chegar lá, porque na verdade quem faz é o técnico em sua totalidade, tanto o corpo do texto, quanto quem assina digitalmente. Por isso, que o chefe não ver razão de fazer um curso porque ele já tem quem faça por ele.”.

**3) Comparando-se o que foi planejado para o período 2009-2012 com o que foi efetivamente implementado no período 2013-2018, em sua avaliação manteve-se o perfil do projeto original (sequência de implantação, características do sistema e impactos esperados), apesar de não ter sido concluído no prazo previsto? Em caso positivo, quais os motivos de manutenção deste perfil original? Em caso negativo, quais as alterações ocorridas e quais os motivos para a mudança neste perfil?**

**T4:** O sistema muda todo dia, desde a sua implantação. Eles tiram o sistema do ar e quando volta, já volta totalmente diferente... a tarefa que você realizou ontem, hoje já tem que ser diferente. O pior é que eles não informam nem orienta, se a gente quiser a

gente tem que parar o que está fazendo e telefonar para alguém da reitoria para saber qual o procedimento agora, ou aprender sozinho, porque na maioria das vezes nem eles sabem o que fazer. E, assim a gente vai buscando uma forma de aprimorar nosso trabalho... O problema na UFPB é a fragmentação das informações porque setores têm vários, mas não existe um canal centralizado que possa sanar nossas dúvidas. A gente liga pra um que transfere pra outro, que transfere pra outro e a comunicação fica fragmentada e ninguém sabe como resolver! Há uma promessa desde 2017, o que se fala nos corredores e que o próprio pró-reitor já afirmou que em 2019 o sistema vai funcionar na sua totalidade. O grande problema é o comodismo, pasme, mas na própria reitoria que deveria ser o modelo, o projeto piloto, não é a realidade. Até hoje eu recebo processos, quer dizer, retificando, até hoje eu recebo memorando manuais da PROGEP. Por exemplo, o servidor novo que chega aqui, vem com um memorando manual da PROGEP, o que vai de contra a resolução, isso na resolução já não é permitido, mas mesmo assim eles mandam o memorando manual. Ou seja, a própria reitoria, ela não dá o exemplo e não segue o que a resolução que rege o uso de sistemas digitais. Então, há esse comodismo da própria Administração em não usar o sistema em sua totalidade e outro grande problema é a fragilidade da estrutura da universidade. Por exemplo, para usar o processo cem por cento digital, cada setor necessita de um scanner, mas nem todos os setores aqui têm uma máquina de scanner, dentre outras coisas, como mais cursos e a exigência para que todos façam e possam se preparar para o uso do sistema em sua totalidade.”.

**4) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIG. Caso sua resposta seja afirmativa, elenque os possíveis impasses para durante a implantação do sistema, conforme a sua experiência na sua rotina de trabalho.**

**T4:** “Como eu já falei aqui, a falta de engajamento, o comodismo, principalmente das chefias. A fragmentação das informações que saem da Administração até chegar aqui e sobretudo a falta de capacitação para todos os agentes envolvidos nesse processo seja ele técnico ou professor com cargo de chefia.”.

**ANEXO G: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T5 (2014-2018)**

**1) A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Estamos chegando ao término do quadriênio 2014-2018, em sua opinião, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?**

**T5:** “Ele veio pra melhorar, né? Melhorar nossa vida... esse sistema foi comprado pela UFRN, e eu acho que a dificuldade de implantar está mais no treinamento... é... eu acho que falta no servidor, é... treiná-los, tem uma grande parte dos servidores que são servidores antigos, que resistem esse sistema, alguns já... como uma mentalidade mais aberta mais pro novo, eles querem aprender a... a... mexer no sistema, né? Mas é... eu acho que a falta de planejamento, de treinamento e de divulgação dos sistemas e educação mesmo pra tá usando no dia a dia, facilitando nossa vida, até mesmo com os alunos. Os alunos têm que começar a enxergar o SIGAA como uma facilidade, uma ferramenta que vai ser melhor pra ele, pra resolver aquele problema sozinho em casa, por exemplo, sem precisa vir na coordenação ou no departamento, ele pode resolver em casa mesmo. Como servidora, eu acho que o SIPAC ainda tem muito a crescer, mas acho que depende de um patamar bem maior pra tá na divulgação e no treinamento mesmo desses servidores que tão entrando, pra educar essas pessoas a facilitar, a abreviar suas atividades, e que facilite a vida da gente. Na UFRN, na PROGEP de lá não tem quase servidor sendo atendido. Por quê? Porque eles resolvem tudo pelo sistema. Porque a comunidade da UFRN ela é treinada, ela é educada pra tá usando o sistema, mas pra isso teve uma boa vontade, uma ação do pessoal que tá por trás desse sistema.”.

**2) Em sua opinião, nesse período de 2014-2018, houve alguma estratégia técnica para a implantação dessa plataforma que envolvesse todos os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos)? A reitoria fez uma preparação de capacitação para todos ou a capacitação do sistema é direcionada apenas aos técnicos?**

**T5:** Veja só, houve no início, eu conheço a técnica B, que se dispôs a treinar algumas pessoas, por conta própria, no meu setor. Pelo que eu saiba depois a PROGEP, através da CEDESP, eles treinaram algumas pessoas e começaram a dar esses cursos de capacitação. Dependendo de cada chefe, quem tinha interesse fazia o curso, mas ao meu ver, esse curso deveria ser obrigatório, pois o sistema veio para a comunidade e todos deveriam ter esse dever, esse compromisso de se qualificarem. (Risos) às vezes o chefe faz alguma coisa, na maioria das vezes, nós fazemos o documento, mostramos para eles, mas frequentemente (Não vai aparecer meu nome não né? risos) nós elaboramos o documento e colocamos a assinatura eletrônica. Tudo aqui é assim... eles já têm aquela cultura, tem uma servidora mais antiga, que faz todas as declarações impressas, mesmo aquelas que já são autenticadas no SIGAA... Eu acho que é algo mais cultural, como as pessoas tem medo de dizer não vou fazer isso, isso é sua função e pronto. Existe isso! Onde eles acham que só tem que cumprir a função deles em sala de aula e técnico administrativo é pra tudo, aqui existem servidores com 40 anos de casa, que perpetuaram e permitiram isso, hoje fica difícil pra gente dizer isso não é minha função, é sua professor, entende? Está enraizado na cabeça deles que eu tenho que fazer isso e não eles, porque eles têm outras coisas importantes pra fazer. Quando eu trabalhava na PROGEP, lá quem usava SIPAC eram as estagiárias, eu utilizava outro sistema. Quando eu vim aqui para o Centro, é eu aprendi no dia a dia a abrir processo e a manusear no SIPAC. O SIGAA, como eu fui estudante do \*\*\*\*\*, aprendi a manusear sozinha, não tinha curso algum disponível quando eu precisei e descobri sozinha a manusear o SIGAA”.

**3) Comparando-se o que foi planejado para o período 2009-2012 com o que foi efetivamente implementado no período 2013-2018, em sua avaliação manteve-se o perfil do projeto original (sequência de implantação, características do sistema e impactos esperados), apesar de não ter sido concluído no prazo previsto? Em caso positivo, quais os motivos de manutenção deste perfil original? Em caso negativo, quais as alterações ocorridas e quais os motivos para a mudança neste perfil?**

**T5:** “O sistema sempre muda, quando a gente abre o sistema tem alguma coisa diferente, muitas das vezes, as pessoas não chegam a ler nenhum aviso, que é pouco divulgado e o dia a dia é muito corrido, eles colocam uma mensagem no sistema, mas você chega com pressa para resolver algo, abrir um processo, simplesmente fecha o aviso e continua a utilizar o sistema. Agora, quando chega algum aviso no e-mail, aí a gente dá uma lida e procura entender o que eles querem, porque eles só avisam e mudam, não oferecem um curso pra se adequar, uma palestra pra mostrar como vai ficar, não. Eles avisam e mudam. Como agora, que vai ter a função do processo eletrônico e a gente vai ter que se adequar a isso, porque a gente tá acostumado com os processos físicos e já tem data pra essa mudança e tem que fazer algo pra que a gente se adéque a essa nova cultura.”

**4) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIG. Caso sua resposta seja afirmativa, elenque os possíveis impasses para durante a implantação do sistema, conforme a sua experiência na sua rotina de trabalho.**

**T5:** “Eu acho que um acompanhamento com as chefias, tem que se fazer é... uma divulgação ampla e tem que se dar condições pra aquilo seja realmente eficaz, quer dizer um curso, se disponibilizar cursos, juntamente com a chefia você andar de acordo com essa implantação, que a equipe ande junto e se entendam. Da parte de cima, falta divulgação e treinamento. ”



## ANEXO H: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE T6 (2014-2018)

**1) A total implantação do SIG foi prevista no período entre 2009-2012, conforme PDI. Estamos chegando ao término do quadriênio 2014-2018, em sua opinião, o SIG foi implantado e tem funcionado efetivamente em toda a Instituição?**

**T6:** “Não chegou nessa ordem que tu falou agora, na verdade, em cinco anos que eu tenho de universidade, a gente não consegue, é.... não chega pra gente, através de um telefonema, e-mail institucional, memorando ou carta-circular as informações da reitoria. Na prática, a gente dos setores que tem que ir buscar as informações. Não existe praticamente uma via direta de comunicação, ou mesmo através da chefia, pra poder a gente executar alguma coisa ou implementar alguma coisa. Não existe essa... esse caminho.”

**2) Em sua opinião, nesse período de 2014-2018, houve alguma estratégia técnica para a implantação dessa plataforma que envolvesse todos os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos)? A reitoria fez uma preparação de capacitação para todos ou a capacitação do sistema é direcionada apenas aos técnicos?**

**T6:** No começo não teve nenhuma capacitação, a gente teve que aprender sozinho mesmo, perguntando aos colegas que tinham mais facilidade com a tecnologia. Depois, acho que uns quatro anos que o sistema já estava funcionando, foi que a PROGEP começou a dar cursos de qualificação, mas cursos básicos sobre as funcionalidades do SIPAC, por exemplo, como abrir processos, era algo bem básico, algo que a gente já tinha aprendido fazia tempo, nós já tínhamos novos desafios e a PROGEP não enxerga isso até hoje. Tudo foi a gente... é... A gente ia atrás das informações, descobria como fazia. Tinha FULANA que trabalhava comigo, quando surgia uma novidade no SIGAA, a gente passava o dia todo pendurado no telefone sendo transferido de setor em setor até achar alguém que pudesse ensinar a gente. Geralmente, só tinham duas pessoas, Beltrana e Sicrana, da PRPG, que sabiam de tudo do SIGAA, os outros não sabiam de nada e tinha que esperar eles chegar. O Chefe daqui nem o anterior, nem o atual, nunca, nunca tomou conhecimento do que que é o SIGAA, SIPAC, SIGRH, quais são as funcionalidades, quais são os benefícios, quais são as limitações, quais são as dificuldades. A chefia, realmente, pelo menos... é... A chefia trazer alguma coisa pra gente, alguma informação... isso nunca houve. Basicamente, o servidor, Fulano e Sicrano, a gente faz a parte do servidor e a parte do chefe. Muitas vezes, a gente também faz a parte do professor porque a maioria dos professores não se interessam de buscar informações do SIGAA, de vasculhar, de por exemplo, pedir uma declaração de participação em banca, eles vêm aqui pedir pra gente, mas eles podem fazer isso de casa. Então, a gente faz o serviço da gente, da chefia, que não têm interesse de entrar no sistema, avaliar os servidores, cadastrar férias, homologar calendário letivo, matricular alunos, enfim... e até dos professores em imprimir declarações ou até querer que a gente faça manual porque não quer a autenticada do SIGAA por não confiar na autenticidade da plataforma. E o aluno é que menos nos procura porque eles agem mais por intuição, descobrem sozinhos. Eles se viram sozinho. Se tu demonstras interesse de buscar informação, a plataforma é fácil. Mas não rola interesse dos usuários em buscar informações, nem houve um interesse da Reitoria em treinar os servidores para o SIGAA. Tem do SIPAC, mas do SIGAA, não teve, a gente corre atrás e descobre na rotina mesmo”.

**3) Comparando-se o que foi planejado para o período 2009-2012 com o que foi efetivamente implementado no período 2013-2018, em sua avaliação manteve-se o perfil do projeto original (sequência de implantação, características do sistema**

**e impactos esperados), apesar de não ter sido concluído no prazo previsto? Em caso positivo, quais os motivos de manutenção deste perfil original? Em caso negativo, quais as alterações ocorridas e quais os motivos para a mudança neste perfil?**

**T6:** “Até hoje é assim, o SIGAA todo dia muda e quando a gente tem dúvida, só tem uma única pessoa que sabe daquilo e se ela ficar de férias ou faltar, você não resolve nada, só quando ela voltar. Daí os alunos vinham aqui na coordenação e nós passávamos todas as informações para eles e assim eles até hoje vão passando para os novatos e tirando dúvidas entre eles, como se fosse um grande telefone sem fio.”

**4) Em sua opinião, existiram impasses durante a implantação do SIG. Caso sua resposta seja afirmativa, elenque os possíveis impasses para durante a implantação do sistema, conforme a sua experiência na sua rotina de trabalho.**

**T6:** “Assim, tu pegas setores, nesse Centro mesmo e tem departamentos, por exemplo, que apenas 20% dos servidores que utilizam a plataforma e os outros 80% dizem que não sabem mexer nem se interessam em aprender. Falta o chefe determinar, usar do poder mesmo e determinar: olha, você vai aprender a fazer tal coisa no SIGAA, porque é fundamental para o setor. Mas o que falta é voz de comando dos chefes, ou em alguns casos, questão política, muitos não querem perder votos, e não usam sua voz de comando de chefe. E tem gente que acaba trabalhando por dois, isso a gente vê todo dia, o servidor trabalha por ele, pelo colega preguiçoso e ainda faz o serviço que era pro chefe fazer. Pra mim, tem uma relação de poder sim, sabe? Porque o servidor está numa posição de inferioridade na hierarquia e fica complicado tu dizer não pro chefe. Entende? Não vou fazer porque isso é teu serviço. A gente acaba fazendo mesmo. Tem a questão legal, que me preocupa porque a gente entra com a senha e o login do chefe para fazer as coisas e se acontece algo errado? De quem vai ser a culpa? Todo mundo faz isso. Mas o chefe não tá se preocupando que se algo acontecer de grave, a culpa é dele que deu a senha a alguém, os dois vão responder. Isso me preocupa. Acredito que deveria ser melhor planejado e os servidores deveriam ser bem informados do passo a passo, deveria ter cursos online e presenciais, manuais disponíveis, deveria existir uma linha direta para tirar dúvidas sobre o sistema. Tu tens que ensinar como se usa o sistema porque o chefe não se interessa em saber se tu sabe, ele manda tu fazer algo porque pensa que tu já sabe, tu que se vire pra aprender e ir atrás porque tu és o servidor e deveria saber de tudo isso. Então, o chefe pouco tá se lixando pra o sistema, ele quer que as coisas sejam feitas e você se vire pra descobrir como será feito. Tipo, a PRPG quer que os processos seletivos sejam pelo SIGAA, resolva isso. Mas a gente não foi ensinado nem falaram nada pra gente, nem tem um número direto que a gente ligue e tenha uma pessoa pra ensinar. Mas o chefe quer aquilo pronto e tem um prazo para cumprir.”

**ANEXO I: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C1 (2009-2012)**

**1) Enquanto chefe dessa unidade, você se sentiu preparado para orientar seus liderados e o corpo discente durante o processo de implantação do sistema (2009-2012)?**

**C1:** “Não, já faz muito tempo, né? Mas pelo que eu me lembro gerou muita confusão, porque a gente não sabia tirar as dúvidas, não tinha ninguém que soubesse. Então, é... era aquela coisa, cada um jogava pro outro. As secretárias, iam ligando e descobrindo as coisas... a gente não tinha tempo pra correr atrás disso, eram muitas atividades”.

**2) Enquanto chefe, o senhor utilizava a plataforma do SIG ou delegava essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.**

**C1:** ““É, naquela época, eu não usava não. Quem usava era as meninas da secretaria, a gente não sabia muito mexer, nem pra onde ia. Hoje em dia, a gente teve tempo de aprender com o dia a dia, né? ”.

**3) Em sua opinião quais foram os principais impasses para a efetiva implantação do SIG em seu setor? Por que os sistemas não estão funcionando na sua totalidade, após esse período de 2009-2018?**

**C1:** “Eu acredito que a falta de informações, no início e a falta de capacitação, eles demoraram pra entender isso porque... é... só um dia desse que começaram as capacitações, era uma coisa deveria ter sido melhor planejada. Outra coisa, a gente não tem estrutura pra isso, falta internet boa, falta impressoras que tenham a função de scanner, falta capacitação pras pessoas. E num é só um curso básico, mas tem que ter um curso intermediário, que apresente as mudanças ao longo do tempo, né? Porque quem fez em 2014, já não é mais o mesmo programa, teve mudança, então tem que reciclar o pessoal”.

**ANEXO J: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C2 (2009-2012)**

**1) Enquanto chefe dessa unidade, você se sentiu preparado para orientar seus liderados e o corpo discente durante o processo de implantação do sistema (2009-2012)?**

**C2:** “Não, não me senti preparado de jeito nenhum. Foi uma coisa que empurraram de goela abaixo, sabe? Mudaram, não teve curso, não teve capacitação, só teve a reunião comunicando que iam implantar. Os servidores da época, iam atrás, procuravam saber, mas era algo bem difícil de achar alguém que soubesse ajudar”.

**2) Enquanto chefe, o senhor utilizava a plataforma do SIG ou delegava essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.**

**C2:** “Não, nunca usei. Na verdade, eu delegava essa tarefa pra secretária do programa. Como professor, pesquisador, coordenador, a gente tem muitos prazos e muitas atribuições, não dá pra perder tempo”.

**3) Em sua opinião quais foram os principais impasses para a efetiva implantação do SIG em seu setor? Por que os sistemas não estão funcionando na sua totalidade, após esse período de 2009-2018?**

**C2:** “É... a ausência de interesse institucional em implantar esse sistema, eu acho que a instituição como um todo, desde a direção, a reitoria e os servidores, ninguém... estão todos convergindo nesse objetivo, o de implantar o sistema e manusear o sistema em sua totalidade, de desejar que isso facilite as atividades acadêmicas, burocráticas, como um todo”.

**ANEXO K: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C3 (2009-2012)**

**1) Enquanto chefe dessa unidade, você se sentiu preparado para orientar seus liderados e o corpo discente durante o processo de implantação do sistema (2009-2012)?**

**C3:** “Na verdade, quando surgiu o sistema a gente não sabia de muita coisa, se ia dar certo... é... quem sempre cuidou desses sistemas foi fulana (técnica-administrativa). Então, eles perguntavam entre si, a plataforma é bem didática, é bem fácil de manusear e eles iam usando. Aqui, a gente preservou os processos manuais e digitais. Fazia o processo manual, declarações, processos físicos, existe o arquivo manual. Como também, fazemos a parte digital. Era algo que não dava pra confiar 100% e até hoje, não sou mais chefe, mas sou professor do departamento, sei que funciona ainda do mesmo jeito. Lembro que na época, tiveram algumas reuniões para avisar que iria mudar, mas não me lembro de terem treinado o pessoal para essa mudança.”

**2) Enquanto chefe, o senhor utilizava a plataforma do SIG ou delegava essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.**

**C3:** “Eu precisei fazer meu cadastro, como chefe, mas sempre quem resolvia era a secretária. A gente tem muitas atribuições aqui... a gente ensina, pesquisa, tem extensão, tem reuniões, o que não falta é coisa pra fazer, então a secretária, que é uma pessoa de confiança, cuidava dessa parte mais técnica”.

**3) Em sua opinião quais foram os principais impasses para a efetiva implantação do SIG em seu setor? Por que os sistemas não estão funcionando na sua totalidade, após esse período de 2009-2018?**

**C3:** “Como eu já disse, no setor que eu chefiava até hoje se faz uso do papel e do digital, depois desse tempo todo ainda não funciona em sua totalidade, acredito que... como é que se diz? É... (pausa) Eu acho que por não terem oferecido capacitações para os técnicos e depois que começaram o programa já tava rodando fazia tempo, então, quem aprendeu sozinho não ia parar pra aprender o que já sabia... Falta de organização da instituição, de liderança mesmo, deixaram passar muito tempo e ficou difícil de controlar. Até hoje, tem gente que não usa, que delega a função pra outro... enfim, é isso: falta de organização, de liderança e de preparação, principalmente”

## ANEXO L: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C4 (2014-2018)

**1) Enquanto chefe dessa unidade, você utiliza a plataforma SIG ou delega essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.**

**C4:** “Os sistemas tradicionais que a gente utiliza aqui aqui na Direção são: o SIPAC, o SIGAA (pausa), o SIGRH. Acho que são esses três né? Que são utilizados aqui no Centro. É... eu não utilizo a plataforma, a gente delega. Se a gente fosse fazer esse trabalho, não ia conseguir levar o Centro pra frente não, pra canto nenhum... você sempre tem reuniões fora do Centro, tem que ir a Reitoria atrás de recursos, na prefeitura atrás da execução dos serviços e se for fazer o trabalho que demanda o sistema ou os sistemas, seria impossível gerenciar o Centro, geralmente a gente delega para que o trabalho não pare em nenhuma das correntes da gestão. Geralmente para secretária, ela é uma pessoa de confiança e a gente sabe que ela tem um potencial bom e que sabe... (hesitação) é... sabe tratar com os sistemas”.

**2) Você acredita que a implantação do SIG aproximou ou distanciou o chefe versus subordinados e vice-versa?**

**C4:** “Olhe, contudo a tecnologia tem distanciado as pessoas, mas por outro lado, tem trazido benefícios muito grandes, porque tem tarefas, ações, trabalhos que os servidores (se referindo aos técnicos) faziam braçalmente antes, que hoje faz com muita rapidez e precisão, utilizando os sistemas, os sistemas são muito importantes. No momento atual, com a velocidade que acontecem as coisas no dia a dia, se a gente não tivesse esses sistemas, não sei como é que a gente conseguira sobreviver, enquanto gestor. Eu já fui chefe de departamento e coordenador de pós-graduação e tenho propriedade para falar isso fazendo uma comparação, como era antes e atualmente como está”.

**3) Você em algum momento sentiu a necessidade de fazer um curso para aprender a utilizar o sistema? Como foi no período de 2014-2018, houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio das plataformas do SIG?**

**C4:** “No começo da implantação do sistema não houve nenhum suporte por parte da Reitoria, então, os técnicos foram aprendendo no dia a dia. Acredito que a partir de 2014, eles foram oferecendo cursos para os técnicos de capacitação, mas algo bem básico, nem eles sabiam tirar todas as dúvidas, anotavam para tirar com o STI da UFRN, então era algo... é... que todo mundo ia tateando com cuidado, porque nem o pessoal da Reitoria nem o pessoal do STI, muitas vezes sabia lidar com os sistemas, depois é que no dia a dia, o sistema foi mudando e melhorando, mas a gente está em 2019 e o sistema ainda não funciona em sua totalidade. O sistema muda todo dia, um dia você utiliza e no outro quando vai fazer a mesma coisa, já está de uma forma diferente. Eles avisam que vai ter uma manutenção e quando você faz o login já está tudo mudado e as pessoas que usam o sistema diariamente ficam perdidas. A reitoria precisa desenvolver cursos para que alcance quem está entrando na instituição, de forma que condicione os servidores a se capacitarem quando tomarem posse, mas não podem se esquecer que os que já fizeram o curso e lidam com o sistema há um tempo, precisam de um curso de reciclagem porque muita coisa já mudou, apareceram novas funções no sistema, o sistema foi incrementado, é coisa nova pra quem já usa o sistema, então é necessário oferecer uma qualificação, uma preparação com o pessoal. Essa preparação

deveria existir antes de mudar, mais aqui eles mudam e só depois de um tempo é que oferece algum tipo de suporte, o que é lamentável”.

**4) Em sua opinião, durante esse período de implantação, existiram impasses que inviabilizaram a efetiva implantação do SIG? Caso sua resposta seja afirmativa, classifique os problemas/dificuldades, organizando por gravidade o problema/dificuldade.**

**C4:** “Veja só, aqui, como em toda universidade, o impasse é a resistência que o ser humano tem com as mudanças. Todo mundo já tá habituado com uma forma de trabalhar e quando chega um desafio, uma coisa desconhecida, você coloca uma dificuldade por natureza. Então, a gente tinha aqui, no início da implantação do sistema, uma população já mais idosa, que não tinha muito contato com a máquina e a gente teve muita dificuldade de encontrar pessoas capacitadas pra justamente trabalhar com o sistema, foi a partir dos novos integrantes da Instituição, que as coisas ficaram mais fáceis, mais simples porque todos eles sabem, com certeza, manusear com a informática e, logo logo se adaptam aos sistemas implantados. A maior dificuldade então foi a questão cultural e, principalmente, a falta de preparo do pessoal que usa o sistema diariamente. A gente sabe que o pessoal mais novo aprende mais rápido e o pessoal mais idoso, mais antigo é mais difícil de aprender e ainda tem a falta de interesse porque muitos deles entendem que na hora que ele aprender a fazer o trabalho do sistema, ele vai trabalhar mais e se ele disser que não sabe fazer, ele vai fazer apenas tarefas básicas, que não demandam tanta responsabilidade.

Já se passaram dez anos né? Começou em 2009, já estamos em 2019... acho que faltou uma coragem maior de se implantar... a gente não pode apontar de quem foi o erro, mas a gestão tem capacidade de fazer as coisas andarem de uma forma mais interligada, e aí, você não teria tanto espaço para implementação de uma fase para outra do sistema. Eu acredito que se a coisa tivesse sido feita com o preparo do pessoal pra uso sistema como um todo, e não esse espaço todo de uma etapa para outra como é agora o prazo que está sendo dado para a eletrônica dos processos. Olha, eles decidiram isso, mas aqui nesse centro, a maioria dos setores não tem um scanner, nós estamos pedindo para comprar, mas não tem pregão ainda aberto. Mas nós estamos antecipando isso porque vai ser um caos, algo que poderia ter sido resolvido de 2009 pra cá, já que o sistema previa isso. Mais uma falha de gestão. Outro problema que estamos tentando resolver, aqui no Centro, é a questão da internet de fibra para que evite que a rede caia, que não é só um problema daqui, mas de toda universidade”.

**ANEXO M: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C5 (2014-2018)**

**1) Enquanto chefe dessa unidade, você utiliza a plataforma SIG ou delega essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.**

**C5:** “Não, assim... às vezes, eu uso, mais para coordenar, para assinar, mas quem faz tudo são as secretárias do departamento porque a gente tem muitas atribuições, além disso, tem que preparar aula, orientar, pesquisar, então a secretária daqui se encarrega de fazer esse trabalho”.

**2) Você acredita que a implantação do SIG aproximou ou distanciou o chefe versus subordinados e vice-versa?**

**C5:** “Eu acredito que tiveram muitas dificuldades de adaptação, mas permitiu que tudo ficasse mais independente. Em contrapartida, as coisas ficaram mais ágeis, mais fácil de ser localizado, sabe?”.

**3) Você em algum momento sentiu a necessidade de fazer um curso para aprender a utilizar o sistema? Como foi no período de 2014-2018, houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio das plataformas do SIG?**

**C5:** “Não, eu nunca tive essa necessidade não. Quando eu preciso de alguma coisa, pergunto as meninas, pergunto aos meus colegas e vamos nos ajudando por aqui. Agora, eu acredito que as meninas devem ter feito, se capacitado pra isso”.

**4) Em sua opinião, durante esse período de implantação, existiram impasses que inviabilizaram a efetiva implantação do SIG? Caso sua resposta seja afirmativa, classifique os problemas/dificuldades, organizando por gravidade o problema/dificuldade.**

**C5:** “O maior problema é a cultura organizacional, nem todo mundo quer aprender coisas novas e tende a resistir. Então, a maior dificuldade que eles tiveram foi de capacitar esse pessoal e principalmente convencer os mais velhos, que não precisa de declaração com carimbo e assinatura porque no sistema sai tudo autenticado, por exemplo. Ou ainda, tem professor aqui que exige uma declaração, onde no próprio sistema, ele pode tirar, mas ele não quer, resiste e acaba atrapalhando mais do que ajudando. A própria PROGEP, a gente encaminha o processo, mas enquanto não chegar o físico as coisas ficam paradas, mesmo estando tudo eletrônico, quer dizer é faço o que eu digo, mas não faça o que eu faço? Exatamente pelo que eu falei anteriormente, é uma questão cultural e foi se estendendo e se estendendo, isso começou quando? Em 2010? E até agora não deu em nada. A gente está acostumado com isso no serviço público, são as promessas de campanha, né?”.



**ANEXO N: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C6 (2014-2018)**

**1) Enquanto chefe dessa unidade, você utiliza a plataforma SIG ou delega essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.**

**C6:** “Utilizo o SIGAA, mas compartilho essa função com os secretários do programa, uma vez que as atividades destes colaboradores demandam a utilização do referido sistema. Acho que o sistema é relativamente simples de usar, não demandando um curso específico sobre o seu uso”.

**2) Você acredita que a implantação do SIG aproximou ou distanciou o chefe versus subordinados e vice-versa?**

**C6:** “Acredito que o sistema não afetou a relação no ambiente de trabalho. Veio só pra melhorar a execução dos processos”.

**3) Você em algum momento sentiu a necessidade de fazer um curso para aprender a utilizar o sistema? Como foi no período de 2014-2018, houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio das plataformas do SIG?**

**C6:** “Não, mas sempre que possível, os colaboradores participam de palestras versando sobre o uso do sistema.”.

**4) Em sua opinião, durante esse período de implantação, existiram impasses que inviabilizaram a efetiva implantação do SIG? Caso sua resposta seja afirmativa, classifique os problemas/dificuldades, organizando por gravidade o problema/dificuldade.**

**C6:** “Não tenho informação para responder este quesito”.

## ANEXO O: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE C7 (2014-2018)

**1) Enquanto chefe dessa unidade, você utiliza a plataforma SIG ou delega essa função para algum subordinado? Caso sua resposta seja afirmativa, explique para quem essa tarefa é delegada e o porquê.**

**C7:** “Não, eu... eu uso... eu uso as três... as três plataformas e... tem, até porque tem funções, atividades, ações, que eu não posso delegar. Por exemplo, o SIGRH... eu preciso marcar as férias, fazer as avaliações, colocar as competências institucionais do setor, as ações, fazer a avaliação institucional, então, isso eu faço. Não tem como delegar; é o SIPAC, é basicamente a movimentação de processos e memorando. Na movimentação de processo, eu só acompanho, de fato não sou eu quem faço, até porque isso é um problema do sistema, é... Eventualmente, eu caio do sistema e não consigo fazer esse procedimento, embora eu seja o chefe da unidade, é... o ... o sistema não me dá acesso pra isso. Hoje mesmo, eu não consigo fazer nenhuma tramitação de processo, mas a parte de memorando, geralmente, sou eu que faço. Tá? E de qualquer forma, mesmo que não seja eu, tem que passar por mim. Aí o SIGAA é um mundo, né? O SIGAA tudo que tem no SIGAA sou eu que tenho que fazer, os aproveitamentos... é... quer dizer, a maior parte... é tudo não, mas a maior parte, os aproveitamentos, os acompanhamentos e tal. Muito daí, não tem como delegar”.

**2) Você acredita que a implantação do SIG aproximou ou distanciou o chefe versus subordinados e vice-versa?**

**C7:** “Eu não peguei a coordenação antes do... é... eu não sei bem como era antes, agora assim, o sistema, ele torna tudo muito operacional, é... ele... ele facilita muita coisa, a grande dificuldade, que é uma coisa natural, que é o período inicial de implantação, é um período de atribulação, eu vivenciei uma coisa parecida em outra instituição, mas tem um investimento inicial que você tem que conhecer o sistema e tem a comunicação entre o sistema. Então, por vez a gente trabalha com um monte de plataformas que não se comunicam, ou a própria plataforma não se comunica com a resolução, a resolução diz uma coisa, mas a plataforma não permite, ou a plataforma permite, mas a resolução não deveria permitir, então coisas desse tipo, você vai com um tempo é... é... é... lapidando isso aí. Não sei especificamente entre chefe e subordinado, mas eu creio que provavelmente, as ações do setor, facilitou muito o operacional”.

**3) Você em algum momento sentiu a necessidade de fazer um curso para aprender a utilizar o sistema? Como foi no período de 2014-2018, houve uma estratégia técnica e, em paralelo, uma estratégia política de preparação para os agentes envolvidos (chefes, discentes, docentes e técnicos-administrativos) para a implantação e o manuseio das plataformas do SIG?**

**C7:** “Não, eu não fiz nenhum curso específico, nenhum curso, né? Eu abri o sistema e fui aprendendo a mexer no sistema. É... é... Eu não fui atrás do curso, pode ser, quer dizer eu nem sei se tem o curso né? É, eu nunca, eu nunca me atentei pra isso. Eu consigo desenrolar tudo”.

**5) Em sua opinião, durante esse período de implantação, existiram impasses que inviabilizaram a efetiva implantação do SIG? Caso sua resposta seja afirmativa, classifique os problemas/dificuldades, organizando por gravidade o problema/dificuldade.**

**C7:** “Como eu falei pra você, tem certos procedimentos... Em especial o SIPAC, que eu não trabalho. Já procurei o STI pra solicitar o desbloqueio da função para eu usar como

chefe e não fui atendido, deixei de lado, como já tenho, é... nunca tava atrapalhando e eu já tenho algumas atribuições, então... é... eu acabei não dando continuidade, mas eu procurei, sempre procuro ter acesso e teve uma época que eu tinha acesso a todas as funcionalidades. Como eu falei pra você, eu cheguei aqui na universidade em 2013, então o sistema já existia, eu peguei na implantação dele, é... é... é... ele foi implantado depois, é quando você tá chegando, eu tava meio... é quando eu comecei a entender a universidade, ele estava começando a ser implantado. Agora assim, de fatos tem algumas dificuldades, eu não sei em que grau eu consigo mapear, então existe a resistência entre os servidores em geral, os docentes e os técnicos, é porque é uma coisa nova, você precisa se capacitar, você tem um custo inicial tem que aprender, então existe também um problema por conta de estrutura e isso é bem claro, a nossa internet não é confiável e é um sistema online que precisa de internet, tá? Um segundo ponto é principalmente na área de digitalizar, eu preciso de material pra digitalização, mal a gente tem impressora aqui. Então, eu acho que isso tem que ser... e tem que tá bem claro os papéis, a gente vai digitalizar, vai ser papel de quem, é do demandante, é da coordenação? Hoje o que é que a coordenação faz? Ela recebe o pedido do aluno, mas ela é quem abre o processo, a gente que tem que digitalizar tudo e ainda tem a cópia física. Quando for só o processo digital, quem vai ser responsável em fazer isso? O aluno? Porque se a gente pegar o órgão externo, quando eu entro com algum pedido num órgão público, tem lá a opção no site, por exemplo, eu que tenho que instruir o processo, eu preencho formulário, ponho a cartinha com o meu pedido e eu insiro os documentos necessários, quando o processo chega no órgão responsável para avaliar, já está tudo instruído. Então, não sei. A gente vai ter estrutura pra isso? A gente vai ter internet pra isso? Fora, a grande pergunta, a gente vai ter capacitação, vai ter funcionário capacitado? Porque não é só a capacitação, o técnico, o servidor, é... o professor também. Tem que ver...

Não não, assim... porque ordem a gente recebe muito ruim, o que de fato é o seguinte: tem que ser usado dessa forma, isso vai ser assim... mas assim, eu não vejo viabilidade, há não ser que seja uma coisa pensando nas gerações futuras, pensando na entrada do professor e do técnico. Assim, tem universidade que o professor entra e tem que fazer um curso de metodologia, o técnico poderia fazer sei lá... de sistemas. Eu sei que existe esse curso sobre isso, obrigar... não sei. De repente, olhar pro vizinho porque lá na UFRN deu certo e aqui não dá, o que está faltando, lá baixaram uma resolução e a partir daquele dia foi o sistema e pronto. Será que aqui não deveria ser assim também, já passou muito tempo, né? Não sei.

## ANEXO P: TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA – UFPB E UFRN (2010)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO**  
**TERMO DE COOPERAÇÃO Nº 01 /2010**

Processo Nº 23074.021761/10-18

Termo de Cooperação Técnico-Administrativa e Financeira mediante Descentralização de Recursos Orçamentários e Financeiros oriundos da UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, em favor da UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN, na forma abaixo indicada

A **UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB**, Instituição Autárquica Federal de Educação Superior, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na Cidade Universitária, em João Pessoa, Estado da Paraíba, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 24.098.477/0001-10, neste ato representada pelo seu Reitor, Professor **RÔMULO SOARES POLARI**, brasileiro, casado, portador da Cédula de Identidade RG nº 127.607 - IPT/PB, inscrito no CPF/MF sob o nº 003.406.424-91, residente e domiciliado em João Pessoa - PB, infra-assinado, doravante denominada simplesmente **CONCEDENTE**, no uso de suas atribuições legais que lhe conferem o Estatuto da **UFPB** e a **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN**, Instituição Autárquica Federal de Educação Superior, vinculada ao Ministério da Educação, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 24.365.710/0001-83, com sede na BR-101, Campus Universitário, Bairro de Lagoa Nova, na Cidade de Natal, Estado do Rio Grande do Norte, neste ato representada pelo Reitor, Professor **JOSÉ IVANILDO DO REGO**, brasileiro, casado, inscrito no CPF/MF sob o nº 055.859.454-91, residente e domiciliado na Cidade de Natal - RN, infra-assinado, doravante denominada simplesmente **CONVENENTE**, no uso de suas atribuições legais que lhe conferem o Estatuto da **UFRN**, resolvem, em comum acordo, celebrar o presente Termo de Cooperação sujeitando-se aos termos da **Lei Federal nº 8.888/93**, no que couber e de suas alterações posteriores, da **Lei Complementar de nº 101/2000**, da **Lei nº 10.520/2002**, do **Decreto Federal nº 93.872/1986**, do **Lei nº 4.320/1964**, do **Decreto Federal nº 6.170/2007**, da **Portaria Interministerial nº 127/2008**, do Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão, da Fazenda e do Controle, e da Transparência, em conformidade com o constante do Processo de nº 23074.021761/10-18, tendo entre si justas e acordadas as seguintes condições:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

O presente Termo tem como objeto a transferência de recursos financeiros da UFPB para a UFRN com o objetivo de viabilizar a execução da Primeira Etapa do Projeto intitulado "**Cooperação técnica para implantação de sistemas informatizados de gestão de informações acadêmicas, administrativas e de recursos humanos**", conforme Plano de Trabalho, parte integrante deste Instrumento

**1.1** - A execução do objeto deste Termo possibilitará, especificamente, a cooperação técnica entre as partes, no desenvolvimento técnico e operacional de projetos ou atividades na área de Tecnologia da Informação, notadamente no que tange ao desenvolvimento, adaptação, manutenção e suporte técnico, de sistemas informatizados na área de recursos humanos, sistema SIGPRH em sua Primeira Etapa.

**1.2** - A implantação dos **sistemas informatizados de gestão de informações acadêmicas, administrativas e de recursos humanos**, estabelecido na Cláusula Primeira objeto deste Instrumento será objeto de Termo Aditivo específico a ser acordado entre as partes.

#### CLÁUSULA SEGUNDA - DAS OBRIGAÇÕES

##### 2.1 – DAS OBRIGAÇÕES DA UFPB:

- a) Transferir à UFRN os recursos financeiros para a execução do objeto deste Termo, conforme o estabelecido no Plano de Trabalho, parte integrante deste Instrumento;
- b) acompanhar, supervisionar, coordenar, fiscalizar e prestar assistência técnica na execução deste Termo;
- c) a UFPB poderá assumir ou transferir a responsabilidade pela execução do objeto, no caso de paralisação ou da ocorrência de fato relevante, de modo a evitar sua descontinuidade.

##### 2.2 – DAS OBRIGAÇÕES DA UFRN:

- a) Utilizar os recursos do presente Termo, exclusivamente na execução do seu objeto, mantendo a dotação orçamentária e classificação de despesa

- originária;
- b) cumprir integralmente as obrigações pactuadas neste Instrumento e no seu respectivo Plano de Trabalho aprovado pela **CONCEDENTE**, respondendo pela sua inexecução total ou parcial;
  - c) incluir regularmente no SICONV as informações e documentos exigidos pela Portaria Interministerial nº 127/2008, mantendo-o atualizado;
  - d) fornecer todas as informações solicitadas pela **CONCEDENTE** sobre a execução do presente Termo;
  - e) manter à disposição da **CONCEDENTE** e permitir o livre acesso de seus servidores do Sistema e dos Órgãos de Controle Interno e Externo, aos documentos comprobatórios, registros contábeis das despesas realizadas e a todos os atos e fatos relacionados direta ou indiretamente com o Instrumento pactuado, a qualquer tempo e lugar, inclusive quando em missão de fiscalização ou auditoria;
  - f) restituir à **CONCEDENTE** o valor transferido, atualizado monetariamente desde a data do recebimento, acrescido de juros legais, na forma da legislação aplicável aos débitos para com a Fazenda Nacional, nos seguintes casos:
    - quando não for executado o objeto da avença;
    - quando os recursos forem utilizados em finalidade diversa da estabelecida neste Termo.
  - g) permitir o livre acesso e as inspeções cabíveis aos bens e serviços adquiridos com recursos do Termo, aos locais das obras e aos documentos relacionados com o Termo, por parte de representantes da **CONCEDENTE**;
  - h) permitir o livre acesso dos servidores da **CONCEDENTE**, bem como dos órgãos de controle interno e externo, aos documentos e registros contábeis das empresas contratadas, no forma do Art. 44 da Portaria Interministerial nº 127/2008.

### **CLÁUSULA TERCEIRA - DA COOPERAÇÃO TÉCNICA**

Para a consecução do objeto estabelecido na Cláusula Primeira deste Termo competem as Instituições partícipes.





#### CLÁUSULA QUINTA – DO ACOMPANHAMENTO E DA GESTÃO DO PROJETO

A UFPB designará o **Diretor do Núcleo de Tecnologia da UFPB**, Professor **Sérgio de Albuquerque Sousa**, Matrícula SIAPE 1125698, Lotado no Departamento de Matemática do Centro de Ciências Exatas e da Natureza, como responsável pelo Gerenciamento Técnico do Projeto, para acompanhar e fiscalizar a execução do objeto deste Termo, de forma a garantir a regularidade dos atos praticados e a plena execução do objeto.

**5.1** – Pela Gestão do Projeto no âmbito da **UFPB**, responderá o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento da **UFPB**, Prof. **Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho**, matrícula SIAPE 10714584, lotado no Departamento de Economia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – **CCSA**.

#### CLÁUSULA SEXTA - DO VALOR E DA DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O valor a ser repassado será de **R\$ 900.000,00 (novecentos mil reais)**, conforme especificado no Plano de Aplicação abaixo e detalhado no Plano de Trabalho anexo.

**6.1** - Os recursos necessários à execução do objeto deste Termo são provenientes do Orçamento da **UFPB**, (exercício de 2010) através das: Fonte: 0250, PTRES: 02303, , NC2010400082.

**6.2** - No caso da ocorrência de eventuais acréscimos de valor a este Termo, indicar-se-ão nos respectivos instrumentos, os créditos e empenhos correspondentes às respectivas coberturas de despesas.

#### CLÁUSULA SÉTIMA - DA LIBERAÇÃO DOS RECURSOS

Os recursos acima discriminados serão liberados e transferidos para a **UFRN**, através de descentralização de crédito orçamentário, efetuada em parcelas, e o recurso financeiro será liberado nos exercícios de 2010, 2011 e 2012, conforme quadro abaixo.

##### I – Exercício de 2010:

DATA	ELEMENTO DE DESPESA	VALOR
Novembro/2010	33.90.39	R\$ 300.000,00

#### CLÁUSULA QUINTA – DO ACOMPANHAMENTO E DA GESTÃO DO PROJETO

A UFPB designará o **Diretor do Núcleo de Tecnologia da UFPB**, Professor **Sérgio de Albuquerque Sousa**, Matrícula SIAPE 1125698, Lotado no Departamento de Matemática do Centro de Ciências Exatas e da Natureza, como responsável pelo Gerenciamento Técnico do Projeto, para acompanhar e fiscalizar a execução do objeto deste Termo, de forma a garantir a regularidade dos atos praticados e a plena execução do objeto.

**5.1** – Pela Gestão do Projeto no âmbito da **UFPB**, responderá o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento da **UFPB**, Prof. **Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcanti Filho**, matrícula SIAPE 10714584, lotado no Departamento de Economia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – **CCSA**.

#### CLÁUSULA SEXTA - DO VALOR E DA DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O valor a ser repassado será de **R\$ 900.000,00 (novecentos mil reais)**, conforme especificado no Plano de Aplicação abaixo e detalhado no Plano de Trabalho anexo.

**6.1** - Os recursos necessários à execução do objeto deste Termo são provenientes do Orçamento da **UFPB**, (exercício de 2010) através das: Fonte: 0250, PTRES: 02303, , NC2010400082.

**6.2** - No caso da ocorrência de eventuais aditamentos de valor a este Termo, indicar-se-ão nos respectivos instrumentos, os créditos e empenhos correspondentes às respectivas coberturas de despesas.

#### CLÁUSULA SÉTIMA - DA LIBERAÇÃO DOS RECURSOS

Os recursos acima discriminados serão liberados e transferidos para a **UFRN**, através de descentralização de crédito orçamentário, efetuada em parcelas, e o recurso financeiro será liberado nos exercícios de 2010, 2011 e 2012, conforme quadro abaixo.

##### I – Exercício de 2010:

DATA	ELEMENTO DE DESPESA	VALOR
Novembro/2010	33.90.39	R\$ 300.000,00





**II – Exercício de 2011:**

DATA	ELEMENTO DE DESPESA	VALOR
Março/2011	44.90.52	R\$ 60.000,00
	33.90.39	R\$ 240.000,00

**III – Exercício de 2012:**

DATA	ELEMENTO DE DESPESA	VALOR
Março/2012	33.90.39	R\$ 300.000,00

**CLÁUSULA OITAVA - DA PRESTAÇÃO DE CONTAS**

A Prestação de Contas dos recursos deverá integrar as contas anuais da **UFRN**, a serem apresentadas aos órgãos de controle interno e externo, nos termos da Norma de Execução nº 004, de 22 de dezembro de 2004, da Secretaria Federal de Controle Interno – SFC.

8.1 - Sem prejuízo do disposto acima, o órgão executor dos créditos orçamentários recebidos, deverá apresentar ao final da execução do objeto deste Termo, relatório descritivo detalhado das ações executadas, bem como relatório do cumprimento do objeto

**CLÁUSULA NONA – DA PUBLICAÇÃO**

A **UFPB** providenciará, como condição de eficácia, a publicação deste Termo sob a forma de extrato, no Diário Oficial da União, nos termos do **Art. 33 da Portaria Interministerial nº 127/2008**.

**CLÁUSULA DÉCIMA - DA RESCISÃO E DA DENÚNCIA**

O presente Termo poderá ser rescindido de pleno direito no caso de infração a qualquer uma das cláusulas e condições nele estipuladas, ou denunciado por qualquer dos partícipes, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias ou a qualquer tempo em face da superveniência de impedimento legal que o torne formal ou materialmente inexecutável.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DOS DIREITOS AUTORAIS**

11.1 - À **UFRN** compete:

- a) Responsabilizar-se e exercer inteira responsabilidade no tocante a qualquer matéria que verse sobre transferência, cessão de direitos,

licença de uso ou assuntos de natureza similar;

- b) Fornecer a licença de uso dos sistemas para UFPB para utilização interna e possibilidade de alteração de códigos fontes, desde que a licenciada cumpra as disposições pertinentes à matéria;
- c) A UFRN, como detentora da propriedade intelectual e dos direitos autorais dos sistemas, tem a competência exclusiva de registrar os softwares no INPI – Instituto Nacional de Pesquisa Industrial;

#### 11.2 - À UFPB compete:

- a) Modificar o código fonte ou incrementar funcionalidades conforme sua necessidade;
- b) Referenciar no rodapé dos sistemas (ou local similar) os direitos autorais da UFRN;
- c) Reconhecer os direitos da UFRN como titular da propriedade intelectual do software e empenhar-se a empregar as regras prescritas no presente Instrumento;
- d) Comprometer-se a não repassar código fonte, pacote binário ou qualquer artefato do software para qualquer outra instituição sem autorização expressa da UFRN;
- e) Responsabilizar-se pelo envolvimento de terceiros (consultores, fábricas de software, empresas contratadas ou natureza similar) na manutenção do sigilo do código fonte para agentes não autorizados ao uso;

11.3 É vedado ao licenciado registrar os softwares no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, ou em qualquer órgão com a mesma finalidade.

### CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DO DESENVOLVIMENTO COLABORATIVO

Fica instituída a possibilidade de desenvolvimento colaborativo do código fonte de acordo com as seguintes regras:

#### 12.1 – DO DESENVOLVIMENTO DE NOVAS FUNCIONALIDADES PELA UFRN

- a) As novas funcionalidades desenvolvidas pela UFRN, seja por demanda interna ou por demanda de qualquer instituição da rede, podem ser disponibilizadas no repositório da rede, caso o comitê assim delibere;

✓

#### CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DA VIGÊNCIA DOS DIREITOS AUTORAIS

As regras do desenvolvimento colaborativo são válidas durante a vigência deste termo.

13.2 - A vigência da confidencialidade do não repasse de artefatos e demais providências contidas neste acordo se dará por um prazo de cinquenta anos conforme estabelece Lei 9.609 de 1998, Art. 2º, § 2º.

#### CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DO FORO

Fica eleito o Foro da Justiça Federal, Seção Judiciária de João Pessoa – Paraíba, para dirimir os possíveis litígios decorrentes deste Termo e que não forem solucionados administrativamente com a participação da Advocacia Geral da União.

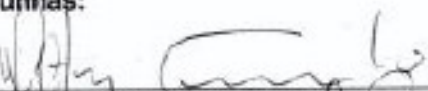
E por estarem de pleno acordo, assinam o presente Instrumento em 04 (quatro) vias de igual teor e forma, perante as testemunhas abaixo, que também o subscrevem, para que produza seus efeitos jurídicos e legais.

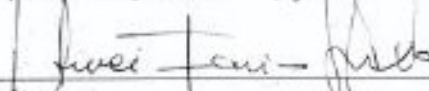
João Pessoa - PB, 29 de outubro de 2010.

  
**RÔMULO SOARES POLARI**  
 Reitor da UFPB

  
**JOSÉ IVONILDO DO REGO**  
 Reitor da UFRN

#### Testemunhas:

Nome:   
 CPF/MF: 132.455.022-15

Nome:   
 CPF/MF: 091.095.754-72

## ANEXO Q: PLANO DE TRABALHO – UFPB E UFRN (2010)

<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA</b>	<b>PLANO DE TRABALHO</b>
--	--------------------------

## ANEXO 1 – DADOS CADASTRAIS

## 1. DADOS CADASTRAIS

## 1.1. DO PROPONENTE

1.1.1 Órgão/Entidade Proponente			1.1.2 CNPJ	
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE			24.365.710/0001-83	
1.1.3 Endereço Av. Senador Salgado Filho, 3000 – Bairro de Lagoa Nova				
1.1.4 Cidade		1.1.5 UF	1.1.6 CEP	1.1.7 Esfera Administrativa
Natal		RN	59.078-070	Federal
1.1.8 DDD	1.9 Fone	1.1.10 Fax		1.1.11 E-mail
84	3215-3119			reitor@reitoria.ufrn.br
1.1.12 Conta Corrente	1.1.13 Banco	1.1.14 Agência		1.1.15 Praça de Pagamento
Conta Única	Banco do Brasil	1668-3		Natal
1.1.16 Nome do Responsável			1.1.17 CPF	
JOSE IVONILDO DO REGO			055.859.454-91	
1.1.18 Nº RG/Órgão Expedidor	1.1.19 Cargo	1.1.20 Função		1.1.21 Matrícula
IMLEC/RN 142720	Professor	Reitor		3461398
1.1.22 Endereço Residencial			1.1.23 CEP	
Rua Bilac de Farias, 1760 – Cid. Jardim – Natal/RN			59.078-370	

## 1.2. DE OUTROS PARTICÍPES

1.2.1 Órgão/Entidade			1.2.2 CNPJ	
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA			24.098.477/0001-10	
1.2.3 Endereço			1.2.4 Esfera Administrativa	
Cidade Universitária – Campus I - João Pessoa - PB - Brasil - CEP - 58059-900			Federal	
1.2.5 Nome do Responsável			1.2.6 CPF	
RÔMULO SOARES POLARI			003.406.424/91	
1.2.7 Nº RG/Órgão Expedidor	1.2.8 Cargo	1.2.9 Função	1.2.10 DDD	1.2.11 Telefone:
127.607 - IPT/PB	Professor	Reitor	83	3216 7151
1.2.12 Endereço Residencial			1.2.13 CEP	
Rua Infante Dom Henrique, 747 apto 1002 - Tambau			58.039-151	



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

PLANO DE  
TRABALHO

## ANEXO 2 – DISCRIMINAÇÃO DO PROJETO

## 2. DISCRIMINAÇÃO DO PROJETO

2.1 Título do Projeto	2.2 Período de Execução	
Cooperação técnica para implantação de sistemas informatizados de gestão de informações acadêmica, administrativas e de recursos humanos	2.2.1 Início Novembro/2010	2.2.2 Término Dezembro/2012
<p><b>2.3 Objeto do Projeto</b></p> <p>Promover a implantação de um novo sistema integrado de gestão acadêmica, administrativa e de recursos humanos na UFPB, bem como a gestão de seus dados, através de sistemas desenvolvidos pela UFRN e mantidos, após implantação, pela UFPB, mediante assessoria técnica prestada pela UFRN.</p> <p>Contemplam também a capacitação e transferência de tecnologia da UFRN para a UFPB e as integrações da ferramenta a sistemas do governo federal como o SIAFI, SIAPE, SIASC e outros de interesse mútuo entre os parceiros.</p>		
<p><b>2.4 Justificativa da Proposição</b></p> <p>O crescimento institucional da UFPB, as mudanças na legislação e constantes demandas por informações pelo Governo Federal, requerem a implantação de processos e ferramentas que garantam o acesso às informações administrativas e acadêmicas de forma simples, integrada, confiável e imediata, e que possibilite um melhor acompanhamento e tomada de decisão por parte de seus gestores.</p> <p>A UFPB dispõe de alguns sistemas que atendem em parte as necessidades da área administrativa, sendo que na sua quase totalidade eles não se comunicam e não possuem interface com os sistemas do governo federal. A área acadêmica está sendo bem atendida pela solução existente, havendo, contudo, a necessidade contínua de desenvolvimento de novos módulos para fornecer a informação gerencial, de maneira integrada.</p> <p>A alternativa de prospecção de soluções existentes em outras IFES que pudessem ser adotadas pela UFPB foi tomada pela necessidade de uma solução mais imediata para a área administrativa, visto que o desenvolvimento próprio demandaria um tempo maior que o estimado através da aquisição de uma solução pronta. Dentre as soluções avaliadas, a UFRN foi considerada a que mais se aproximava da tecnologia adotada pela UFPB e incorporava funcionalidades em ambiente totalmente integrado.</p>		

v

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

PLANO DE  
TRABALHO

## ANEXO 4 - PLANO DE APLICAÇÃO

## 4. PLANO DE APLICAÇÃO (R\$ 1,00)

CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA		Total
4.1 Código da Despesa*	4.2 Especificação	
Custeio		
339039	Outros Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	R\$ 840.000,00
Capital		
449052	Equipamento e Material Permanente	R\$ 60.000,00
Total Geral (Custeio + Capital)		R\$ 900.000,00

\* Classificação da despesa quanto à sua natureza.

h

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

PLANO DE  
TRABALHO

## ANEXO 6 – DECLARAÇÃO DO PROPONENTE

## 6.1 – DECLARAÇÃO

Na qualidade de representante legal do proponente, **DECLARO**, para fins de prova junto a **UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)**, para efeitos e sob as penas da Lei, que inexistem qualquer débito em mora ou situação de inadimplência com o Tesouro Nacional ou qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Federal, que impeça a transferência de recursos oriundos de dotação consignada nos orçamentos da União, na forma deste Plano de Trabalho.

João Pessoa - PB, 21 de outubro de 2010.

  
**JOSÉ MONILDO DO REGO**  
Reitor da UFRN

## ANEXO R: TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA – UFPB/UFRN (2014)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

TERMO DE COOPERAÇÃO Nº 01 /2014

Processo Nº 23074.013551/2014-89

Termo de Cooperação Técnica, Administrativa e Financeira mediante Descentralização de Recursos Orçamentários e Financeiros oriundos da **UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB**, em favor da **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN**, na forma abaixo indicada.

A **UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB**, Instituição Autárquica Federal de Educação Superior, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na Cidade Universitária, em João Pessoa, Estado da Paraíba, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 24.098.477/0001-10, neste ato representada pela sua Reitora, Professora **MARGARETH DE FÁTIMA FORMIGA MELO DINIZ**, brasileira, casada, portadora da Cédula de Identidade RG nº 394.612 – SSP/PB, inscrita no CPF/MF sob o nº 323.157.164-20, residente e domiciliada em Cabedelo – PB, no uso de suas atribuições legais que lhe conferem o Estatuto da **UFPB**, infra-assinado, doravante denominada simplesmente **CONCEDENTE** e a **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN**, Instituição Autárquica Federal de Educação Superior, vinculada ao Ministério da Educação, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 24.365.710/0001-83, com sede na BR-101, Campus Universitário, Bairro de Lagoa Nova, na Cidade de Natal, Estado do Rio Grande do Norte, neste ato representada pela Reitora, Professora Dra. **ÂNGELA MARIA PAIVA CRUZ**, brasileira, casada, Carteira de Identidade nº 187.914, SSP/RN, inscrita no CPF/MF sob o nº 074.596.964-04, residente e domiciliada na Cidade de Natal - RN, no uso de suas atribuições legais que lhe conferem o Estatuto da **UFRN**, infra-assinado, doravante denominada simplesmente **PROPONENTE**, resolvem, em comum acordo, celebrar o presente Termo de Cooperação sujeitando-se aos termos da **Lei Federal nº 8.666/93**, no que couber e de suas alterações posteriores, da **Lei Complementar nº 101/2000**, do **Decreto Federal nº 93.872/1986**, da **Lei nº 4.320/1964**, da **Lei nº 10.973/2004**, da **Lei nº 9.609/1998**, do **Decreto Federal nº 6.170/2007**, da **Portaria Interministerial nº 507/2011**, do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, da **Fazenda e do Controle**, e da **Transparência**, e da **Resolução CONSAD/UFRN nº 005/2013**, em conformidade com o constante do Processo UFPB nº 23074.013551/2014-89, tendo entre si justas e acordadas as seguintes condições:

### CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

O presente Termo tem como objeto a transferência de recursos financeiros da **UFPB** para a **UFRN** com o objetivo de viabilizar a execução do Projeto intitulado “**Cooperação técnica para implantação de sistemas informatizados de gestão de informações administrativas e de recursos humanos (SIPAC e SIGRH)**”, conforme Plano de Trabalho anexo, parte integrante deste Instrumento.

Termo de Cooperação UFPB Nº 01/2014



**SUBCLÁUSULA ÚNICA** - A execução do objeto deste Termo possibilitará, especificamente, a cooperação técnica entre as partes, no desenvolvimento técnico e operacional de projetos ou atividades na área de tecnologia da informação, notadamente no que tange ao desenvolvimento, adaptação, manutenção e suporte técnico, de sistemas informatizados nas áreas administrativa e de recursos humanos.

## **CLÁUSULA SEGUNDA - DAS OBRIGAÇÕES**

### **I – DA CONCEDENTE:**

- a) Transferir à **PROPONENTE** os recursos financeiros para a execução do objeto deste Termo, conforme o estabelecido no Plano de Trabalho;
- b) acompanhar, supervisionar, coordenar, fiscalizar e prestar assistência técnica, visando alcançar as metas previstas no plano de trabalho;
- c) poderá assumir ou transferir a responsabilidade pela execução do objeto, no caso de paralisação ou da ocorrência de fato relevante, de modo a evitar sua descontinuidade.

### **II – DA PROPONENTE:**

- a) Cumprir integralmente as obrigações pactuadas neste Instrumento e no Plano de Trabalho aprovado pela **CONCEDENTE**, respondendo pela sua inexecução total ou parcial;
- b) fornecer todas as informações solicitadas pela **CONCEDENTE** sobre a execução do presente Termo;
- c) utilizar os recursos pactuados no presente Termo, exclusivamente na execução do seu objeto, mantendo a dotação orçamentária e classificação de despesa originária;
- d) manter à disposição da **CONCEDENTE** e permitir o livre acesso de seus servidores do Sistema e dos Órgãos de Controle Interno e Externo, os documentos comprobatórios, registros contábeis das despesas realizadas e a todos os atos e fatos relacionados direta ou indiretamente com o Instrumento pactuado, a qualquer tempo e lugar, inclusive quando em missão de fiscalização ou auditoria, na forma do **Art. 43, Inciso XVI, da Portaria Interministerial MPOG/CGU Nº 507/2011**;
- e) restituir à **CONCEDENTE** o valor transferido, atualizado monetariamente desde a data do recebimento, acrescido de juros legais, na forma da legislação aplicável aos débitos para com a Fazenda Nacional, nos seguintes casos:
  - - quando não for executado o objeto da avença;
  - - quando os recursos forem utilizados em finalidade diversa da estabelecida neste Termo.
- f) permitir o livre acesso e as inspeções cabíveis aos bens e serviços adquiridos com recursos do Termo, aos locais das obras e aos documentos relacionados com o Termo, por parte de representantes da **CONCEDENTE**.



**CLÁUSULA TERCEIRA - DAS OBRIGAÇÕES ESPECÍFICAS DA COOPERAÇÃO TÉCNICA****I – À CONCEDENTE compete:**

- a) Responsabilizar-se pelos investimentos e pelo cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Trabalho, a fim de viabilizar a implantação dos sistemas SIG-UFRN;
- b) Submeter obrigatoriamente à aprovação da UFRN, através da Superintendência de Informática (SINFO), novas funcionalidades realizadas nos sistemas SIG-UFRN a serem compartilhadas no repositório de referência, assegurados e mantidos os direitos de cópia (copyright) da UFRN;
- c) Manter as denominações originais e as referências de autoria dos Sistemas SIG-UFRN;
- d) Não disponibilizar o código fonte do Sistema para outras instituições sem a autorização da PROPONENTE;
- e) Replicar os treinamentos recebidos pela PROPONENTE para a continuidade interna de usuários;
- f) Disponibilizar um setor de atendimento aos usuários, liberando a PROPONENTE desta atividade;
- g) Responsabilizar-se pelo cronograma de implantação dos módulos do Sistema.

**II – À PROPONENTE compete:**

- a) Realizar investimentos em Tecnologia da Informação para manutenção e evolução dos sistemas a fim de modernizar suas áreas acadêmica, administrativa, de gestão de pessoas e de planejamento, conforme as diretrizes estabelecidas em seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI);
- b) Apoiar a pesquisa aplicada e a elaboração de teses e dissertações que tenham foco nos sistemas SIG-UFRN e as áreas a eles correlacionadas;
- c) Permitir a formação acadêmica complementar de alunos de graduação na área de TI para rápido ingresso no mercado de trabalho;
- d) Possibilitar o licenciamento de uso dos sistemas SIG-UFRN em consonância com as diretrizes e políticas conduzidas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), aprovadas pelo CONSAD;
- e) Manter em caráter de exclusividade o repositório de referência dos sistemas SIG-UFRN, nominando toda contribuição realizada no desenvolvimento das instituições interessadas;
- f) Disponibilizar uma equipe de suporte nível II para atendimento a equipe de suporte da CONCEDENTE;
- g) Disponibilizar todo o código fonte e modelo de banco de dados dos sistemas.



**CLÁUSULA QUARTA - DA VIGÊNCIA**

A vigência do presente Instrumento dar-se-á a partir da data de sua assinatura, com término previsto para **31 de outubro de 2017**.

**CLÁUSULA QUINTA – DO ACOMPANHAMENTO**

A **CONCEDENTE** designará servidor do seu quadro para acompanhar e fiscalizar a execução do objeto do presente Termo de Cooperação, de forma a garantir a regularidade dos atos praticados e a plena execução do objeto, respondendo a **PROPONENTE** pelos danos causados a terceiros, independente de culpa ou dolo, decorrentes de atos praticados, visando à execução do objeto deste Instrumento.

**CLÁUSULA SEXTA - DO VALOR E DA DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

O valor a ser repassado será de **R\$ 874.680,00 (oitocentos e setenta e quatro mil, seiscentos e oitenta reais)**, conforme especificado no Plano de Trabalho anexo.

**SUBCLÁUSULA PRIMEIRA** - Os recursos necessários à execução do objeto deste Termo são provenientes da **CONCEDENTE**, através da classificação funcional programática nº 13.364.2032.20RK.0025, Programa nº 2032, Fonte: 0250; conforme detalhamento a seguir:

Exercício	Desembolso	Elemento de Despesa – Especificação	Fonte de Recursos	Valor R\$
2014	Outubro/2014	33.90.39 - Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica.	0250	291.560,00
2015	Outubro/2015	33.90.39 - Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	0250	291.560,00
2016	Outubro/2016	33.90.39 - Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	0250	291.560,00
<b>Total (R\$)</b>				<b>874.680,00</b>

**SUBCLÁUSULA SEGUNDA** - No caso da ocorrência de eventuais aditamentos de valor a este Termo, indicar-se-ão nos respectivos instrumentos, os créditos e empenhos correspondentes às respectivas coberturas de despesas.


**CLÁUSULA SÉTIMA - DA LIBERAÇÃO DOS RECURSOS**

Os recursos acima discriminados serão liberados e transferidos para a **PROPONENTE**, através de descentralização de crédito orçamentário, efetuada em parcelas e o recurso financeiro será liberado em também parcelas, em conformidade com o Plano de Trabalho aprovado.

**CLÁUSULA OITAVA - DA PRESTAÇÃO DE CONTAS**

A Prestação de Contas dos recursos deverá integrar as contas anuais da **PROPONENTE**, a serem apresentadas aos órgãos de controle interno e externo, nos termos da Norma de Execução nº 004, de 22 de dezembro de 2004, da Secretaria Federal de Controle Interno – SFC.

m



**SUBCLÁUSULA ÚNICA** - Sem prejuízo do disposto acima, o órgão executor dos créditos orçamentários recebidos, deverá apresentar ao final da execução do objeto deste Termo, relatório descritivo detalhado das ações executadas.

#### **CLÁUSULA NONA – DA PUBLICAÇÃO**

A **CONCEDENTE** providenciará, como condição de eficácia, a publicação deste Termo sob a forma de extrato, no Diário Oficial da União, nos termos do **Art. 33 da Portaria Interministerial nº 507/2011**.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA - DA RESCISÃO E DA DENÚNCIA**

O presente Termo poderá ser rescindido de pleno direito no caso de infração a qualquer uma das cláusulas e condições nele estipuladas, ou denunciado por qualquer dos partícipes, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias ou a qualquer tempo em face da superveniência de impedimento legal que o torne formal ou materialmente inexecutável.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA– DOS DIREITOS AUTORAIS**

##### **I – À PROPONENTE compete:**

- a) Responsabilizar-se e exercer inteira responsabilidade no tocante a qualquer matéria que verse sobre transferência, cessão de direitos, licença de uso ou temas de natureza similar;
- b) Ceder à **CONDECENTE** o **DIREITO DO USO** dos sistemas SIG-UFRN para utilização interna e possibilidade de alteração de códigos fontes, nos termos do artigo 4º da Resolução nº 005/2013 – CONSAD;
- c) Em caráter exclusivo, exercer os direitos decorrentes da propriedade intelectual, assegurados os direitos dos autores, nos termos da Lei de Inovação nº 10.973/2004.

##### **II - À CONCEDENTE compete:**

- a) Modificar o código fonte ou incrementar funcionalidades conforme sua necessidade;
- b) Referenciar no rodapé dos sistemas (ou local similar) os direitos autorais da PROPONENTE;
- c) Reconhecer os direitos da PROPONENTE como titular da propriedade intelectual do software e empenhar-se a empregar as regras prescritas no presente Instrumento;
- d) Comprometer-se a não repassar código fonte, pacote binário ou qualquer artefato do software para qualquer outra instituição sem autorização expressa da PROPONENTE;
- e) Responsabilizar-se pelo envolvimento de terceiros (consultores, fábricas de software, empresas contratadas ou natureza similar) na manutenção do sigilo do código fonte para agentes não autorizados ao uso;

**SUBCLÁUSULA ÚNICA** - É vedado ao licenciado registrar os softwares no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, ou em qualquer órgão com a mesma finalidade.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DO DESENVOLVIMENTO COLABORATIVO**

Fica instituída a possibilidade de desenvolvimento colaborativo do código fonte de acordo com as seguintes regras:




**I – Do Desenvolvimento de Novas Funcionalidades pela PROPONENTE:**

- a) As novas funcionalidades desenvolvidas pela PROPONENTE, seja por demanda interna ou por demanda de qualquer instituição da rede, devem ser disponibilizadas no repositório da rede;
- b) Fica licenciado o uso do código fonte desta funcionalidade conforme regras estabelecidas neste Acordo.

**II - Do Desenvolvimento de Novas Contribuições de Código pela CONCEDENTE:**

- a) Entende-se por contribuição os seguintes artefatos: componentes de software; especificações de requisitos; projetos de software ou qualquer artefato técnico vinculado aos sistemas.
- b) Caso a CONCEDENTE desenvolva uma contribuição no código fonte nos sistemas da PROPONENTE, deverá:
  - Submeter funcionalidade à PROPONENTE para aprovação e incorporação nos repositórios devidos;
  - Transferir em favor da PROPONENTE os direitos autorais da contribuição, permitindo a PROPONENTE incorporar, ceder, transferir ou licenciar estes direitos da forma que julgar oportuna e conveniente, desde que dentro das hipóteses da discricionariedade dos atos administrativos.
- c) Nos casos específicos em que a CONCEDENTE julgar que a contribuição representa interesse específico da organização ou não deseje compartilhar por questões de segurança, poderá manter o código em Repositório (ou branch) específico, não autorizando o repasse para a rede de cooperação, nem transferindo para a titularidade da PROPONENTE.
- d) A PROPONENTE manterá nos códigos fontes ou em artefatos técnicos a autoria referente ao criador do artefato.
- e) Caso estes artefatos sejam criados de forma totalmente independente da arquitetura ou de códigos existentes nos sistemas, fica resguardada a titularidade da propriedade intelectual e suas implicações legais.

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – PENALIDADES DA INFRAÇÃO DO DIREITO AUTORAL**

A violação do conteúdo exposto no presente Instrumento sujeita a CONCEDENTE à legislação vigente, especialmente ao CAPÍTULO V – DAS INFRAÇÕES E DAS PENALIDADES, da Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998.

**CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DA VIGÊNCIA DOS DIREITOS AUTORAIS**

As regras do desenvolvimento colaborativo são válidas durante a vigência deste Termo.

**SUBCLÁUSULA ÚNICA** - A vigência da confidencialidade, não repasse de artefatos e demais providências contidas neste Acordo, terá um prazo de cinquenta anos, conforme estabelece a Lei nº 9.609/1998, Art. 2º, § 2º.




**CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DO FORO**

Fica eleito o Foro da Justiça Federal, Seção Judiciária de João Pessoa – Paraíba, para dirimir os possíveis litígios decorrentes deste Termo e que não forem solucionados administrativamente com a participação da Advocacia Geral da União.

E por estarem de pleno acordo, assinam o presente Instrumento em 04 (quatro) vias de igual teor e forma, perante as testemunhas abaixo, que também o subscrevem, para que produza seus efeitos jurídicos e legais.

João Pessoa - PB, 02 de outubro de 2014.

  
**Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz**  
Reitora da UFPB

  
**Ângela Maria Paiva Cruz**  
Reitora da UFRN

**Testemunhas:**

Nome: \_\_\_\_\_  
CPF/MF: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_  
CPF/MF: \_\_\_\_\_

## ANEXO S: PLANO DE TRABALHO – UFPB E UFRN (2014)

<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA</b>	<b>PLANO DE TRABALHO</b>
--	--------------------------

**1 - DADOS CADASTRAIS DA PROPONENTE**

1.1 Órgão/Entidade Proponente UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE			1.2 CNPJ 24.365.710/0001-83		
1.3 Endereço Av. Senador Salgado Filho, 3000 – Bairro de Lagoa Nova					
1.4 Cidade Natal		1.5 UF RN	1.6 CEP 59078-970		1.7 Esfera Administrativa Federal
1.8 DDD 84	1.9 Fone 3215-3119		1.10 Fax		1.11 E-mail reitor@reitoria.ufrn.br
1.12 Conta Corrente Conta Única		1.13 Banco Banco do Brasil		1.14 Agência 1668-3	1.15 Praça de Pagamento Natal
1.16 Nome do Responsável Ângela Maria Paiva Cruz				1.17 CPF 074.596.964.04	
1.18 Nº RG/Órgão Expedidor SSP/RN 187.914		1.19 Cargo Professora		1.20 Função Reitora	
1.21 Matrícula 0349720		1.22 Endereço Residencial Rua Praia de Caraúbas nº 8829, Ponta Negra, Natal-RN.			
				1.23 CEP 59094-210	

**2. DADOS CADASTRAIS DA CONCEDENTE**

2.1 Órgão/Entidade Concedente UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA			2.2 CNPJ 24.098.477/0001-10		
2.3 Endereço Cidade Universitária					
2.4 Cidade João Pessoa		2.5 UF	2.6 CEP		2.7 Esfera Administrativa Federal
2.8 DDD 83	2.9 Fone 3216-7150		2.10 Fax 3225-1901		2.11 E-mail gabinete@reitoria.ufpb.br
2.12 Conta Corrente Conta Única		2.13 Banco 001		2.14 Agência 1619-5	2.15 Praça de Pagamento João Pessoa
2.16 Nome do Responsável Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz				2.17 CPF 323.157.164-20	
2.18 Nº RG/Órgão Expedidor 394.612- SSP/PB		2.19 Cargo Professora		2.20 Função Reitora	
2.21 Matrícula 336287		2.22 Endereço Residencial Av Mar Cáspio, Nº 109, Intermares, Cabedelo - PB			
				2.23 CEP 58.310-000	

<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA</b>	<b>PLANO DE TRABALHO</b>
--	--------------------------

### 3 - DISCRIMINAÇÃO DO PROJETO

3.1 Título do Projeto	3.2 Período de Execução	
Cooperação técnica para apoio à implantação dos sistemas informatizados de gestão de informações administrativas e recursos humanos – SIPAC e SIGRH.	3.2.1 Início  <b>OUT/2014</b>	3.2.2 Término  <b>JULHO/2017</b>
<p><b>3.3 Objeto do Projeto:</b> Promover o apoio à implantação de um novo sistema integrado de gestão administrativa na UFPB, bem como a gerência de seus dados, através de sistemas desenvolvidos pela UFRN e transferidos para a UFPB, mediante transferência de tecnologia para implantação e sustentação realizada pela equipe da UFPB.</p> <p><b>3.3.1 Não Escopo</b> O referido termo <u>não</u> inclui viagens à UFPB e apoio técnico e negocial ao sistema SIGAA. O acesso ao repositório SIGAA deve ser mantido, pois a CDI está sendo repassada integralmente e a instituição é parceira desde 2010.</p>		
<p><b>3.4 Justificativa</b></p> <p>A UFPB não conseguiu concluir a implantação dos módulos SIPAC e SIGRH ainda durante a vigência do Termo de Cooperação inicial de nº 01/2010 (vigência 2010-2012). No momento desta renovação do acordo, os módulos SIPAC de protocolo, patrimônio, almoxarifado e orçamento, bem como os módulos SIGRH de cadastro, consultas funcionais, financeiro e auxílio estão em processo de implantação e poderiam ter esse processo comprometido, caso a UFPB não disponha de atualizações de versões e apoios técnico-negociais.</p> <p>A abordagem da UFPB para implantação do SIGAA difere da abordagem "as is" adotada para os sistemas SIPAC e SIGRH, já que os módulos componentes do SIGAA passam por processo de adequação ("customização") à realidade acadêmica específica da UFPB. A customização dos módulos SIGAA sugere que o apoio técnico-negocial da UFRN seja menos crítico que o mesmo apoio para os módulos SIPAC e SIGRH, já que a UFPB passa a assumir a manutenção das mudanças promovidas nesses sistemas.</p> <p>Assim, entende-se que a renovação do termo de cooperação seja necessária para a UFPB, com prioridade de apoio técnico-negocial para os sistemas SIPAC e SIGRH e manutenção do acesso ao repositório de referência para SIPAC, SIGRH e SIGAA.</p>		

m

SB



<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA</b>	<b>PLANO DE TRABALHO</b>
--	--------------------------

**4 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO (Meta, Etapa, Fase, Especificação, Indicador Físico e Período de Execução).**

Sistemas	Módulos	Especificação	Indicador Físico		Período de Execução	
			Und.	Qtd.	Início	Término
<b>1. Recursos Humanos (SIGRH)</b>					<b>Out/2014</b>	<b>Out/2017</b>
	1.1. Cadastro/Consulta Relatório	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Cadastro e Consultas relatórios.	Horas	16	Nov/2014	Nov/2014
	1.2 Integração SIAPE	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Integração SIAPE.	Horas	8	Out/2014	Jan/2015
	1.3 Portal Público	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Relatórios do Portal Público.	Horas	4	Out/2014	Jan/2015
	1.4 Dependentes	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Dependentes.	Horas	8	Jan/2015	Fev/2015
	1.5 Plano de Saúde	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Plano de Saúde.	Horas	8	Dez/2014	Fev/2015
	1.6 Serviços e Auxílios	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Serviços.	Horas	12	Nov/2014	Jan/2015
	1.7 Atendimento ao Servidor	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Atendimento ao Servidor e Serviços	Horas	4	Jan/2015	Mar/2015
	1.8 Chefia da Unidade	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Chefia da Unidade.	Horas	4	Nov/2014	Jan/2015
	1.9 Financeiro	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Financeiro.	Horas	8	Jan/2015	Mar/2015
	1.10 Colegiados	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Colegiados.	Horas	8	Dez/2014	Fev/2015
	1.11 Comissões	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Comissões.	Horas	4	Dez/2014	Jan/2015
	1.12 Capacitação	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Capacitação.	Horas	12	Out/2014	Dez/2014
	1.13 Aposentadoria	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Aposentadoria.	Horas	12	Jan/2015	Mar/2015
	1.14 Concursos e Banco de Vagas	Capacitação e reuniões sobre o módulo de concursos e banco de vagas.	Horas	8	Mar/2015	Mai/2015
	1.15 Dimensionamento	Capacitação e reuniões sobre o módulo de dimensionamento.	Horas	4	Mai/2015	Jun/2015
	1.16 Avaliação Funcional e Gestão por Competência	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Avaliação Funcional e Gestão por Competência.	Horas	16	Jul/2015	Set/2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA				PLANO DE TRABALHO		
	1.17 Avaliação de desempenho	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Avaliação de desempenho	Horas	8	-	-
	1.18 Apoio Negocial	Apoio negocial com serviço de responder questionamentos sobre o funcionamento dos sistemas, dos módulos implantados, mapeamento dos processos, debates entre gestores e demais serviços relacionados ao apoio da utilização do sistema e dos treinamentos acima abordados.	Meses	36	Out/2014	Out/2017
	1.19 Apoio Técnico	Apoio técnico com serviço de responder questionamentos sobre o modelo de dados, infra-estrutura, tecnologias e funcionamento dos sistemas.	Meses	36	Out/2014	Out/2017
	1.20 Atendimento	Atendimento da equipe de suporte do órgão de informática da instituição parceira, com o suporte da UFRN. O suporte da UFRN é um suporte nível dois não sendo possível o atendimento direto ao usuário da organização e sim a sua equipe de suporte e gestores.	Meses	36	Out/2014	Out/2017
<b>2</b>	<b>Administrativo (SIPAC)</b>				<b>Out/2014</b>	<b>Out/2017</b>
	2.1 Orçamento	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Orçamento.	Horas	24	Out/2014	Jan/2015
	2.2 Protocolo	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Protocolo.	Horas	16	Out/2014	Out/2014
	2.3 Contratos	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Contratos.	Horas	24	Dez/2014	Jul/2015
	2.4 Catálogo de materiais e Requisições de Materiais	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Catálogo de Materiais.	Horas	6	Out/2014	Dez/2014
	2.5 Compras	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Compras.	Horas	8	Out/2014	Jan/2015
	2.6 Licitação	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Licitação.	Horas	8	Out/2014	Jan/2015
	2.7 Sistema e Registro de Preço (SRP)	Capacitação e reuniões sobre o módulo de SRP.	Horas	4	Out/2014	Fev/2015
	2.8 Almoarifado	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Almoarifado.	Horas	16	Out/2014	Jan/2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA				PLANO DE TRABALHO		
	2.9 Patrimônio	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Patrimônio.	Horas	24	Out/2014	Dez/2014
	2.10 Liquidação de Despesa	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Liquidação da Despesa.	Horas	12	Fev/2015	Mai/2015
	2.11 Boletim de Serviços	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Boletim de Serviços.	Horas	4	Out/2014	Dez/2014
	2.12 Bolsas	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Bolsas.	Horas	8	Out/2014	Fev/2015
	2.13 Infra Estrutura	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Infra Estrutura.	Horas	12	Out/2014	Abr/2015
	2.14 Faturas	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Faturas.	Horas	4	Fev/2015	Abr/2015
	2.15 Requisição de diárias, passagem e Hospedagem/Atendimento de Requisições	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Requisições.	Horas	8	Nov/2014	Fev/2015
	2.16 Transporte	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Transportes.	Horas	8	Nov/2014	Fev/2015
	2.17 Biblioteca e compra de livros	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Compra de Livros.	Horas	8	Dez/2014	Fev/2015
	2.18 Projetos/Convênios	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Projetos/Convênios.	Horas	16	Dez/2014	Mai/2015
	2.19 Auditoria e Controle Interno	Capacitação e reuniões sobre o módulo de Auditoria e Controle Interno.	Horas	8	Jan/2015	Mar/2015
	2.20 Apoio Negocial	Apoio negocial com serviço de responder questionamentos sobre o funcionamento dos sistemas, dos módulos implantados, mapeamento dos processos, debates entre gestores e demais serviços relacionados ao apoio da utilização do sistema e dos treinamentos acima abordados.	Meses	36	Out/2014	Out/2017
	2.21 Apoio Técnico	Apoio técnico com serviço de responder questionamentos sobre o modelo de dados, infra-estrutura, tecnologias e funcionamento dos sistemas.	Meses	36	Out/2014	Out/2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA			PLANO DE TRABALHO			
	2.22. Atendimento	Atendimento da equipe de suporte do órgão de informática da instituição parceira, com o suporte da UFRN. O suporte da UFRN é um suporte nível dois não sendo possível o atendimento direto ao usuário da organização e sim a sua equipe de suporte e gestores.	Meses	36	Out/2014	Out/2017

m

FB

<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA</b>	<b>PLANO DE TRABALHO</b>
--	--------------------------

**5. PLANO DE APLICAÇÃO (R\$ 874.680,00)**

CLASSIFICAÇÃO DA DESPESA		Total R\$
5.1 Código da Despesa*	5.2 Especificação	
<b>Custeio</b>		
339039	Outros Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	874.680,00
<b>Total Geral (Custeio)</b>		<b>874.680,00</b>

\* Classificação da despesa quanto à sua natureza.

**6 - CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO (R\$ 874.680,00)**


Data	Natureza da Despesa	Valor
OUT/2014	33.90.39 - Outros Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	R\$ 291.560,00
OUT/2015	33.90.39 - Outros Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	R\$ 291.560,00
OUT/2016	33.90.39 - Outros Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	R\$ 291.560,00

*[Handwritten signature]*


*[Handwritten mark]*

<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA</b>	<b>PLANO DE TRABALHO</b>
--	--------------------------

**7 – Declaração da Proponente:**

<p>Na qualidade de representante legal do Proponente, <b>DECLARO</b>, para fins de prova junto à <b>UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)</b>, para efeitos e sob as penas da Lei, que inexistente qualquer débito em mora ou situação de inadimplência com o Tesouro Nacional ou qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Federal, que impeça a transferência de recursos oriundos de dotação consignada nos orçamentos da União, na forma deste Plano de Trabalho.</p>	
<p>Natal – RN, 22 de setembro de 2014.</p>	 <p><b>Ângela Maria Paiva Cruz</b> Reitora da UFRN Proponente</p>

**8 – Declaração da Concedente**

<p><b>Autorizo</b> a descentralização do(s) crédito(s) orçamentário(s), nas condições propostas, ficando o Dirigente do Órgão/Entidade proponente autorizado a fazer constar nos processos licitatórios e contratos que os recursos para cobertura das despesas inerentes a exercícios futuros, relativos à ação descrita no Cronograma de Execução deste Termo, estão contemplados no Plano Plurianual e serão oportunamente descentralizados para o Órgão/Entidade solicitante, nas mesmas condições ora convencionadas</p>	
<p>09 setembro</p> <p>João Pessoa, ___ de _____ de 2014.</p>	 <p><b>Margareth de Fátima F. Melo Diniz</b> Reitora da UFPB Concedente</p>

## ANEXO T – PRIMEIRO CURSO DE CAPACITAÇÃO (UFPB/EDITAL Nº04/2014)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
DIVISÃO DE EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL



### EDITAL Nº 004/2014

O Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas/CDP e da Divisão de Educação e Capacitação Profissional/DECP, no uso de suas atribuições, conforme o Plano de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-administrativos da UFPB, o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPB e o Decreto 5.707, Art. 3º, Inciso XII, publicado no DOU de 23/02/2006, torna pública a abertura das inscrições para o “Curso de Capacitação Conhecendo as Funcionalidades do SIPAC”, no período de 07 a 13 de agosto de 2014, oferecendo 40 vagas, sendo 20 no turno da manhã e 20 no turno da tarde, destinadas aos servidores técnico-administrativos da UFPB e docentes, com início previsto para o dia 18 de agosto e término para o dia 22 de agosto/2013, de segunda-feira a sexta-feira, das 8h00 às 12h00, no turno da manhã e das 13h30 às 17h30 para a turma da tarde, no Laboratório de Informática do CEDESP – Centro de Educação e Desenvolvimento do Servidor Público.

#### 1. Das disposições preliminares:

1.1 O “Curso de Capacitação Conhecendo as Funcionalidades do SIPAC” tem como objetivo orientar os servidores técnico-administrativos e docentes, habilitados no SIPAC, a utilizarem as funcionalidades do sistema.

1.2 O Curso terá carga horária total de 20 horas/aula, e está de acordo com Art.10, 54º da lei 11.091/2005 que permite “o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra”

1.2.1 A carga horária/conteúdo programático está distribuída conforme a seguir: Cadastrar Processos e Documentos; Receber processos e Documentos; Enviar Processos e Documentos; Alterar encaminhamento de processos; Juntada de processos; Arquivamento de processos; Consultar Processos, Documentos, Guias de Movimentação; Código de barras; Despachos Eletrônicos; Memorando Eletrônico; Tabela de temporalidade (Código/Assunto do Processo).

1.3 Público Alvo: Servidores técnico-administrativos, classes A, B, C, D e E e docentes.

1.4 Número de Vagas Disponíveis: 20 vagas para cada turma.

1.4.1 Turma 08 – 8h00 às 12h00

1.4.2 Turma 09 – 13h30 às 17h30

#### 2. Dos pré-requisitos:

2.1 Serão aceitas todas as inscrições realizadas durante o período determinado neste edital.

2.2 Para preenchimento de vagas serão obedecidos os pré-requisitos gerais, abaixo relacionados:

2.2.1 As vagas serão preenchidas por servidores que estiverem em efetivo exercício do seu cargo.

2.2.2 A aceitação da inscrição dar-se-á de acordo com o cargo e o ambiente organizacional do servidor.

#### 3. Das inscrições:

3.1. As inscrições dar-se-ão por formulário online existente no SIGRH <https://sistemas.ufpb.br/sigrh> das 00h do dia 07 de agosto até às 23h59min, do dia 13 agosto 2014.

3.2. O servidor deverá acessar <http://sistemas.ufpb.br/sigrh>, selecionar o menu do servidor, a opção editar perfil e atualizar todos os dados pessoais.

3.2.1 As informações contidas no cadastro do SIGRH são imprescindíveis para garantir a eficácia na comunicação entre o candidato e a DECP.

3.3. Após o procedimento descrito no item anterior, o servidor deverá selecionar a aba Capacitação, selecionar a opção inscrições e clicar em realizar inscrições, escolhendo o evento de capacitação desejado.

3.4. A inscrição do servidor no programa de capacitação da DECP implica no conhecimento e tácita aceitação das normas e condições estabelecidas neste Edital, em relação às quais não poderá alegar desconhecimento, sendo de inteira responsabilidade do servidor em manter o seu cadastro devidamente atualizado.

3.5. Serão permitidas inscrições até o fim do período determinado por este Edital, visando à formação de um cadastro de reserva.

3.5.1. O cadastro de reserva terá como finalidade o preenchimento de vagas de participantes que não compareçam ao curso no primeiro dia de aula.

3.5.2. Serão consideradas para o referido cadastro as inscrições que atendam aos pré-requisitos estabelecidos e que ultrapassem o limite de vagas determinado neste Edital.

#### **4. Da Seleção:**

4.1 A DECP procederá à seleção dos pedidos de inscrição após análise dos seguintes itens:

4.1.1. Os pré-requisitos estabelecidos no item 2.2 deste edital;

4.1.2. O público alvo definido do item 1.3;

4.1.3. A ordem de inscrição;

4.2 O candidato que não atender aos pré-requisitos na ordem estabelecida neste título terá sua inscrição indeferida;

4.3. O resultado da seleção será divulgado no dia 15 de agosto nos sites [www.ufpb.br/progep/cedesp](http://www.ufpb.br/progep/cedesp) e [www.ufpb.br/progep](http://www.ufpb.br/progep)

#### **5. Da Certificação:**

5.1. A certificação somente será concedida ao servidor que cumprir com assiduidade o curso, e que obtiver média 7,0 (sete) na avaliação do curso.

5.2.2. Em nenhuma hipótese a falta justificada será abonada.

5.3. Os certificados estarão disponíveis na cerimônia de encerramento do curso.

#### **6. Das desistências e abandonos:**

6.1 O servidor inscrito que estiver impossibilitado de participar do curso deverá comunicar o cancelamento de sua inscrição a DECP por meio de requerimento até o dia 18 de agosto de 2014, que poderá ser encaminhado ao email [dec@progep.ufpb.br](mailto:dec@progep.ufpb.br).

6.2. Caso o servidor abandone o curso sem a devida justificativa, a DECP comunicará a chefia imediata, bem como levará o fato em consideração quando da seleção para outros eventos.

6.3 Em qualquer um dos casos previstos neste título a vaga remanescente será preenchida com o Cadastro de Reserva divulgado conforme item 4.3.



#### **7. Das disposições finais:**

7.1. O servidor deverá apresentar, impreterivelmente, ao Coordenador do Curso no primeiro dia de aula (18 de agosto) a Ficha de Autorização para Capacitação, assinada e carimbada pela chefia imediata, disponível no site do CEDESP, no link formulários: <http://www2.ufpb.br/cedesp/node/64>

7.2. Caso o chefe imediato autorize a participação do servidor no curso e houver incompatibilidade entre o horário do curso e o horário de trabalho do servidor, a DECP responsabilizar-se-á em comunicar a frequência do mesmo para registro da chefia, quando solicitado formalmente.

7.3. Ao final do curso os treinandos avaliarão itens no que se refere ao instrutor, ao conteúdo programático e a coordenação do curso, por meio de formulários disponibilizados pela DECP.

7.4. Quando por caso fortuito ou força maior as aulas não puderem ocorrer nas datas previstas, a devida reposição será comunicada pela DECP.

7.5. Aos servidores que se encontram de férias ou licença médica fica vetada a participação nos Eventos de Capacitação.

7.6. As informações sobre o Curso de Capacitação Conhecendo as Funcionalidades do SIPAC estarão disponíveis no endereço eletrônico: [www.ufpb.br/cedesp](http://www.ufpb.br/cedesp) e <[www.ufpb.br/progep](http://www.ufpb.br/progep)>.

7.7. Os casos omissos serão resolvidos pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional.

João Pessoa, 06 de agosto de 2014.

Francisco Ramalho de Albuquerque  
Pró- Reitor de Gestão de Pessoas – UFPB