



Revista Pensamento Contemporâneo em  
Administração  
E-ISSN: 1982-2596  
jmoraes@id.uff.br  
Universidade Federal Fluminense  
Brasil

Medeiros Justino da Silva, Nadja; Bezerra Marques, Denílson  
EFICÁCIA E GESTÃO DE TI: CASO NTI/UFPE  
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 4, núm. 1, enero-abril, 2010,  
pp. 86-105  
Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742838005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



## EFICÁCIA E GESTÃO DE TI: CASO NTI/UFPE

EFFECTIVENESS AND MANAGEMENT OF IT: NTI/UFPE CASE

**Nadja Medeiros Justino da Silva**

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

**Denílson Bezerra Marques**

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como a eficácia dos serviços prestados pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) para a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), aqui representada pela comunidade acadêmica – usuários institucionais – na visão dos seus diretores, no período de 2000 a 2009, encontra-se aderente ou não à noção de fato administrativo, tema desenvolvido por Alberto Guerreiro Ramos. A pesquisa teve uma perspectiva qualitativa e fez uso de entrevista semiestruturada para extrair os relatos dos diretores do órgão no período especificado. Para atingir este objetivo, foram delimitadas as camadas do sistema administrativo do NTI, estabelecendo, através da articulação desses elementos, se a eficácia concebida por Guerreiro Ramos está aplicada ao ambiente de TI do NTI através dos serviços prestados pelo órgão, assim como o tipo de racionalidade estabelecida nas ações gerenciais do NTI e consequentemente, a ética predominante em seu ambiente interno.

**Palavras-chave:** Eficácia. Fato administrativo. Sistema administrativo.

### ABSTRACT

This paper aims to analyze how the effectiveness of the services provided by the Center for Information Technology (NTI) to the Federal University of Pernambuco (UFPE), represented here by the academic community - institutional users - the vision of its directors, from 2000 to 2009, is attached or not the concept of administrative fact, a theme developed by Alberto Guerreiro Ramos. The study was a qualitative perspective and made use of structured interviews to extract the reports of the directors of the body within the specified period. To achieve this goal were defined layers of the administrative system of the NTI, establishing, through the combination of these elements, if the effectiveness conceived by Guerreiro Ramos is applied to the IT environment of the NTI by the services provided as well as the type of rationality in managerial actions established the NTI and therefore, the ethics prevalent in their internal environment.

**Key words:** Efficacy. Administrative fact. Administrative System.

## INTRODUÇÃO

A proposta desta pesquisa é analisar como a eficácia dos serviços prestados pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) para a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), aqui representada pela comunidade acadêmica (Reitoria, Pró-Reitorias, Centros Acadêmicos e Órgãos Suplementares) – usuários institucionais –, na visão dos seus diretores, no período de 2000 a 2009 encontra-se aderente ou não à noção de fato administrativo abordado por Ramos (1983).

A eficácia no cenário organizacional representa um tema de grande importância, sendo abordado com frequência em estudos que visam analisar a produtividade, na busca por desenvolver estratégias para otimizar os objetivos propostos pela organização. Da mesma forma, a Tecnologia da Informação (TI), na UFPE, representa um tema de grande impacto no desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas e sua discussão tem ocorrido não só pela sua importância estratégica, mas, também, por sua característica transversal como ferramenta nas aplicações das mais diversas áreas do conhecimento, seja no ensino, na pesquisa ou na extensão, fato que justifica o investimento de toda ordem na construção e manutenção de um parque tecnológico que atenda eficazmente às demandas de TI da Instituição, partindo do reconhecimento da importância da UFPE na realidade social onde está inserida como Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

A teoria selecionada que está baseada nos estudos de Alberto Guerreiro Ramos sobre os conceitos de Fato Administrativo e Ação Administrativa, abrange a concepção de um sistema administrativo em equilíbrio dinâmico, associada ao reconhecimento de uma categoria de totalidade, que tem sua estrutura interna composta por elementos dispostos em diferentes camadas que interagem reciprocamente e com o ambiente externo no qual age e do qual recebe influências. A partir desse contexto e através de um processamento interno, transforma seus recursos e investimentos em serviços, originados da ação administrativa.

A releitura da abordagem desse autor se mostra adequada ao contexto, onde os conceitos em estudo envolvem uma visão crítica com características de totalidade, articulação, equilíbrio e dinamicidade, inter-relacionando elementos que constituem o sistema e que, quando integrados, visam atender ao estabelecimento de objetivos sistematicamente propostos, usando essa força crítica fundamentada através das rationalidades funcional e substantiva e da ética para promover transformações nas ações do indivíduo e, por consequência, na Instituição.

É importante destacar a relevância da obra de Alberto Guerreiro Ramos. O volume de citações e análises, em estudos publicados, descreve o reconhecimento do meio acadêmico pela grande valia de suas contribuições nos exames dos fenômenos complexos das organizações.

Embora autores como Schwartzman declarem que o trabalho de Guerreiro Ramos apesar de crítico, é “de poucos resultados”, pois que visam sempre a “um objetivo a curto prazo”, ele não deixa de reconhecer que existe relevância na [...] proposta de que a sociologia deve ser constituída a partir da realidade nacional, pelo desenvolvimento de uma metodologia também própria [...]” (SCHWARTZMAN, 1983, p. 31). Entretanto, outros autores, entre eles, Oliveira (1995), entendem que as críticas à obra de Guerreiro Ramos ocorrem porque suas análises têm uma perspectiva de contexto histórico. Porém, essa autora também reconhece que suas preocupações metodológicas continuam atuais, em especial a crítica na eficácia da importação de teorias organizacionais.

Importante contribuição é atribuída a Serva quando destaca o depoimento do próprio Guerreiro Ramos, que diz ter sido feita sua proposta de abordagem substantiva das organizações numa perspectiva conceitual. Tal relato promoveu em Serva uma reflexão sobre a ausência de uma comprovação empírica da possibilidade do emprego da racionalidade substantiva nas organizações produtivas. Esse fato, definido como “impasse” (SERVA, 1996), desperta preocupação no meio acadêmico, sendo considerado um problema a ser resolvido, para o avanço da teoria. Outro importante depoimento é o de Tenório no qual afirma que foi depois do estímulo de Guerreiro Ramos que surgiu seu entendimento, numa perspectiva crítica, sobre “os postulados das teorias organizacionais e suas relações com o cotidiano dos sistemas sociais organizados. (TENÓRIO, 2004, p. 13). Para este autor, a reflexão resultante da releitura dos textos de Guerreiros Ramos trouxe uma necessidade de revisão do seu próprio pensamento “sobre o significado da Administração como área do conhecimento no âmbito das ciências sociais aplicadas”. Tenório declara que se surpreendeu ao identificar em seus trabalhos “os indicadores de ingenuidade”, descritos por Guerreiro Ramos, “porque apresentavam uma visão positivista da Administração, enquanto ciência social aplicada e uma certa alienação ao caráter ideológico das teorias organizacionais” (TENÓRIO, 2004, p. 10).

Na mesma perspectiva, Paula destaca que em seus últimos trabalhos Guerreiro Ramos “[...] renovou sua visão de nacionalismo e de desenvolvimento”. E que a trajetória histórica desse autor “[...] se manteve fiel aos princípios de seu pensamento sociológico, além de fundar as bases para uma nova teoria das organizações” (PAULA, 2007, p. 170).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

### O FATO ADMINISTRATIVO

A proposta do autor descreve o delineamento dos rudimentos preliminares de uma sociologia especial da administração, enfatizando uma sequência lógica de assuntos inter-relacionados, sob a égide de um conjunto integrado de conceitos e noções, conduzindo à construção do conceito da Sociologia Especial da Administração conceituada por Guerreiro Ramos para ser um dos aportes teóricos na análise a ser estabelecida da realidade social em estudo, como a:

parte da sociologia geral que estuda a realidade social da administração, suas expressões exteriormente observáveis como fato, sistema e ação, sua tipologia qualitativa historicamente condicionada, seus elementos componentes (aestruturais, estruturais e estruturantes). (RAMOS, 1983, p. 3)

Afirma ainda o autor que “[...] a administração pode ser considerada como fato e como sistema” (RAMOS, 1983, p. 6). Entretanto esclarece que tratá-la como fato, parece-lhe mais legítimo, por expressar de forma clássica, os rudimentos de uma sociologia especial da administração. O autor reconhece que o uso inovador dessa terminologia sublinha um conceito mais refinado. Por outro lado, esclarece que focalizar a administração como sistema, tem como vantagem a facilidade de entendimento do fenômeno devido à abrangência do termo, complementando que nessa discussão o que realmente tem valor científico na análise, é examinar o fenômeno como manifestação de uma totalidade, sem importar nesse contexto se o termo usado é fato ou sistema.

Para esclarecer o conceito como fato, Ramos explica que estendeu o pensamento defendido por Émile Durkheim sobre “fato social” – definido como “[...] maneiras de agir, de pensar e de sentir, exteriores ao indivíduo, e que são dotadas de um poder de coerção em virtude do qual esses fatos se impõem a ele” (DURKHEIM, [1895]/2007, p. 13) – e, com base nessa análise, julgou que “[...] uma disciplina existe, desde que se evidencie que lhe corresponde um objeto

próprio, um fato específico. Assim, chega à conclusão de que a definição do fato administrativo é o primeiro passo para constituir a sociologia especial da administração" (RAMOS, 1983, p. 6).

A concepção de que o fato administrativo é um fenômeno social total tem origem no estabelecimento da forma como ele é percebido – como uma totalidade aberta ou totalização – , ou seja, como um "conjunto de elementos e interações, conjunto no qual um aspecto interno e outro externo são teoricamente distintos, mas, de fato, se influenciam reciprocamente, sendo possível desnaturá-lo e reduzi-lo a qualquer dos seus aspectos parciais". (RAMOS, 1983, p.25)

Nesse caso, é importante ressaltar que, em seu entendimento, os elementos aestruturais, estruturais e estruturantes devem "ser entendidos como referências conceituais, quadros operatórios, instrumentos heurísticos para a compreensão do fenômeno" (RAMOS, 1983, p.28). Baseado no interesse do pesquisador, pode variar de denominação e quantidade, assim como o grau de precisão. Ainda sobre o tema, o autor afirma que "esses elementos não estão cindidos uns dos outros. Na verdade, só abstratamente podem ser contemplados de per se. Concretamente se encontram sempre dinamicamente inter-relacionados" (RAMOS, 1983, p.28).

Para explicar o termo sistema para o fato administrativo, Ramos (1983) esclarece que os autores, dentro dos limites da ciência social, que fazem uso desse conceito, têm como base a orientação de uma concepção dinâmica de equilíbrio. Essa concepção tem atraído a atenção dos estudiosos, no sentido de fazer sua adequação ao conceito de sistema social e ao método estrutural-funcional.

O fato ou sistema administrativo é apresentado pelo autor como um conceito, estabelecido como "abstração metodológica" e definido

como o complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos. (RAMOS, 1983, p. 7).

O estudo científico da administração, na concepção do autor, não se concretiza a contento quando ocorre a análise isolada dos seus elementos, numa tentativa de explicar o todo através de uma parte. Na perspectiva de reavaliar possíveis deficiências e dissidência de alguns estudos sobre a matéria, Ramos (1983) entende a categoria de totalidade como responsável pela verdadeira expressão da ciência da administração, promovendo a superação das correntes acadêmicas, que, em alguns momentos, não enfatizam a complexidade da administração. A totalidade sinaliza ao pesquisador para a necessidade de se levar em consideração não apenas a estrutura interna da administração, mas também sua interação com todos os níveis da vida social.

O autor quer demonstrar que a administração, entendida como fato e sistema administrativos, está sempre apta às mudanças, "[...] seja por força do dinamismo ininterrupto de seus componentes internos, seja por força de suas relações externas com toda sorte de fatores ou sistemas". (RAMOS, 1983, p. 4)

O dinamismo do fato administrativo é sublinhado pelo autor, que o compara com o objeto de estudo de outras sociologias especiais, as quais se apresentam ao observador de forma

estática. Essa diferença é determinada pelo estado de constante atualização do fato administrativo em razão do desempenho perene e consciente dos agentes que o consideram um elemento capital. O autor ressalta, ainda, que a atividade desses agentes é determinante, uma vez que, sem isso “[...] só restam do fato administrativo elementos materiais e estatutos mortos” (RAMOS, 1983, p. 7).

Nesse aspecto, Tenório argumenta que é necessário estabelecer um pensamento administrativo que não seja “[...] linear, historiográfico, acrítico, voltado para o pragmatismo de efeitos autoritários” (TENÓRIO, 2004, p. 22) e que expresse atitudes criativas com resultados de transformação dentro das relações organizacionais. Diz ainda, que tal mudança só pode ocorrer, tanto na Gestão Pública como na Privada, quando o ensino e a prática do “conhecimento administrativo” deixam de seguir “os postulados tradicionais dos compêndios de Administração”. (TENÓRIO , 2004, p. 22)

O estudo do fato administrativo exige do pesquisador uma atenção mais acurada quando da análise de seus elementos. Com base na advertência de Ramos (1983), tais elementos ao serem analisados como o complexo que é, sua descrição deve ocorrer em graus de detalhamento, avaliando os pormenores, para não se incorrer no erro de se chegar ao fim da análise sem realizar a tarefa preliminar de estudar as camadas de formação através dos seus elementos classificados em três tipos: aestruturais, estruturais e estruturantes.

Os elementos aestruturais estão inseridos em todo fenômeno administrativo, sendo definidos pelo autor como “[...] uma espécie de subsolo, algo extremamente móvel, matéria amorfa. Por si sós, nunca dão forma à situação administrativa”, (RAMOS, 1983, p. 9), uma vez que tem como característica uma instabilidade representada por uma variação tal, que gera situações imprevistas, desafiantes, inéditas e irregulares. Diante dessa configuração, esses elementos exprimem a necessidade “[...] ininterrupta de interferência de um fator estruturante, a fim de que se assegure o sistema, a forma da situação administrativa, adequada aos objetivos explícitos” (RAMOS, 1983, p. 9).

O elemento aestrutural é subdividido em três itens. O primeiro é definido como a morfologia material do fato administrativo que abrange as instalações físicas e os elementos tangíveis, como móveis, equipamentos, matérias-primas, veículos e acomodações. O segundo item aborda a força de trabalho. E o terceiro item do elemento aestrutural são as atitudes, definidas pelo autor como avaliações, as quais são formadoras de personalidades, determinando o caráter de uma sociedade.O autor esclarece que existem dois tipos de atitudes, as individuais e as coletivas. As primeiras têm por base a caracterização do ser humano, consolidando-o como personalidade autônoma e inconfundível. Já as coletivas, são responsáveis por caracterizarem os grupos, as classes, a sociedade global. Ao destacar essa distinção, pretende-se esclarecer que é através do indivíduo que toda e qualquer atitude é expressa, introduzindo “[...] nas situações administrativas, nas organizações, as atitudes, elementos flexíveis, em ebulação, incoerentes, conflitantes, em constante mudança”. (RAMOS, 1983, p. 10)

Os elementos estruturais são identificados como aqueles que dão forma aos elementos aestruturais, operacionalizando a combinação entre eles, para que possam atuar internamente na estrutura organizacional, configurando um sistema coerente determinado por “[...] linhas de autoridade, as competências, as hierarquias funcionais e os grupos que no interior da unidade administrativa, procuram ajustar a estrutura formal às motivações dos indivíduos” (RAMOS, 1983, p. 10).

Além da estrutura organizacional definida como elemento configurativo interno, a dimensão

estrutural ainda é composta por elementos configurativos externos de primeiro grau (sindicatos, associações e classes sociais), a sociedade global como de segundo grau e de terceiro grau, a sociedade mundial. O que “configura a situação administrativa é a estrutura organizacional” (RAMOS, 1983, p. 10). Com esse argumento, o autor afirma ter se tornado insustentável o conceito apresentado na literatura acadêmica sobre administração e organização, que as questões sobre estrutura findavam ao serem apreciados aspectos que tratavam de “[...] graus de autoridade formal e o modo de exercê-la, a departamentalização e as competências dos diferentes serviços” (RAMOS, 1983, p. 12). Em seu entendimento, assim, se estava adotando um conceito empobrecido ao supor que a estrutura organizacional estaria estabelecida, levando-se em conta os princípios ditos científicos, quando se acreditava ter alcançado a melhor combinação de meios aos fins pretendidos.

A decisão, como elemento estruturante do fato administrativo, é definida como “[...] elemento dinâmico, intervencionista, pois articula os elementos aestruturais e estruturais entre si e uns com os outro, assegurando a forma da empresa” (RAMOS, 1983, p. 12), fazendo uso da racionalidade funcional para promover a estabilidade da organização, de forma que seu funcionamento seja ordenado dentro de uma proposta mínima estabelecida. Através desse elemento, é possível administrar o desequilíbrio representado por material obsoleto, divergências de interesses e atitudes das pessoas, individual e coletivamente, por erros e acidentes, ou mesmo por influências advindas de elementos externos, que podem ocorrer de forma e motivos variados e serem conflitantes. Esse desequilíbrio que incide nas organizações, encontra na decisão a possibilidade de neutralizar a entropia, trazendo estabilidade e equilíbrio dinâmico para o sistema.

A decisão proposta por Ramos (1983) está associada a ação. Essa ação é definida como racional referente a fins, uma vez que é orientada “pelos fins, meios e consequências secundárias, ponderando racionalmente tanto os meios em relação às consequências secundárias assim como os diferentes fins entre si [...]” (WEBER, [1921]/2004, p. 16).

Sobre decisão, Weber afirma que “toda interpretação pretende alcançar evidência” (2004, p.4), o que sugere, nesse caso, considerar que, sistematicamente, sendo o processo decisório evidenciado por um caráter racional, é relevante crer que “no domínio da ação, é racionalmente evidente, antes de mais nada, o que se comprehende intelectualmente, de modo cabal e transparente, em sua conexão de sentido visado” (WEBER, [1921]/2004, p. 4). Para o autor, a interpretação de uma ação dita, racionalmente orientada por um fim, tem, no que se refere à compreensão dos meios empregados, o mais alto grau de evidência, o que representa para a tomada de decisão uma garantia de sustentação na ação resultante, que, no quadro de seu método comprehensivo, sugere a busca pelo interesse mútuo e representa uma possibilidade de uma apropriação adequada da norma para explicar a ação.

A discussão sobre a decisão contempla grande destaque neste trabalho, em virtude de sua responsabilidade em articular os elementos aestruturais e estruturais do fato administrativo. Este aspecto concorre a para a argumentação de Ramos (1983) quando sublinha que o cerne da administração se estabelece na elaboração das decisões e que as organizações, de um modo geral, têm no administrador o responsável pela obtenção dos objetivos propostos através de desempenhos estratégicos.

O autor ainda destaca que na administração a estratégia representa um tipo de elaboração de decisões. A proposta de um desempenho estratégico-administrativo tem por base a idéia de que nas situações em que as decisões serão tomadas, não estão extintas as possibilidades de consenso entre seus participantes. O autor explica ainda que o desempenho estratégico só se

faz necessário quando ocorre uma quebra no consenso, através de um conflito dentro de um contexto, devido à estimação ou avaliação de um cenário. Entretanto, se o grau de conflito entre o grupo for alto, o desempenho se torna inviável, tornando-se impossível a reconstrução do consenso, devido a mudanças nas circunstâncias. Nesses casos, tem sido utilizado o termo anomia para especificar estados sociais em que o consenso sofre uma extrema desintegração, baseado na perda da vigência do foco dos valores que delineava o *status quo*, comprometendo o desempenho e consequentemente a eficácia.

Sobre o conceito de anomia, Merton (1970) esclarece que foi elaborado por Durkheim, fazendo referência a uma característica específica da estrutura social e cultural. Para Durkheim, a anomia é um estado de desregramento social, que se estabelece tanto nas crises financeiras como nas de prosperidade, promovendo o mesmo efeito no indivíduo, “porque se trata de crises, isto é, perturbações de ordem coletiva. Qualquer ruptura de equilíbrio, ainda que dela resulte um bem-estar maior e uma vitalidade geral, incita à morte voluntária” (DURKHEIM, [1891]/1999), p. 282), e enfatiza ainda que nesse estado fica caracterizado não a forma como “os indivíduos estão ligados à sociedade, mas pelo modo como esta os regula” (DURKHEIM, [1891]/1999), p. 299). Nesse aspecto, o autor afirma que a anomia “provoca um estado de desespero e de cansaço exasperado que pode, em certas circunstâncias, virar-se contra o próprio indivíduo ou contra outrem” (DURKHEIM, ([1891]/1999), p. 426).

Na concepção de Ramos (1989), a anomia representa um afastamento do sistema social, em que o indivíduo não é capaz de construir um ambiente social para si mesmo e, paralelamente, prestar obediência às prescrições práticas determinantes para a subsistência da organização.

Para o autor, a anomia refere-se a pessoas desprovidas de normas que as orientem e que não se relacionam bem com outras pessoas. Nesse aspecto, entende-se que, embora contextualizando o desregramento do indivíduo, o conceito de Ramos (1989) não tem a abrangência do Durkheim ([1891]/1999), uma vez que a perspectiva deste, segundo Boudon & Bourricaud, é mais macrossociológica. Esses autores afirmam que “uma organização é sempre definida em relação a objetivos. Pode-se então medir o grau de anomia da organização, por exemplo, pela recíproca do grau em que os membros da organização têm capacidade de realizar objetivos fixados” (BOUDON & BOURRICAUD, 2002, p. 28). Nesse caso, o conceito de Ramos (1989) converge para o entendimento de Merton (1970).

Ramos enfatiza ainda que na elaboração da decisão o levantamento das informações fidedignas, recolhidas tanto do ambiente interno da organização como do externo, não são suficientes. Nesse processo, segundo o autor, é determinante incorporar no contexto “a intencionalidade de quem a fornece no sentido de participar na determinação do conteúdo da decisão”. (RAMOS, 1983, p. 62)

Para Ramos, qualquer sistema que se denomine como autodirigente, pode ser comparado a “uma rede de canais interdependentes por onde circulam informações e mensagens [...] sua integridade é ofendida pela danificação de um dos canais ou das conexões entre eles” (RAMOS, 1983, p. 129) ou, ainda, quando, embora preservada, a rede tem o seu funcionamento perturbado por ter sido submetida a uma carga excessiva de tráfego.

Nesta linha de pensamento Guerreiro Ramos estabelece pressupostos à decisão e destaca que esses pressupostos: “[...] devem ser examinados como referências sistemáticas do processo decisório: a eficácia, a comunicação e o tempo” (RAMOS, 1983, p. 14). Um cenário novo se estabelece no estudo do processo decisório ou decisão quando o estudo desses pressupostos deixa de ser realizado de forma isolada, passando a ser referenciada a qualidade sistemática

do fato administrativo.

Os pressupostos da decisão: **eficácia, comunicação e tempo** (grifo nosso), são de extrema relevância para este estudo, uma vez que são dimensões que permeiam o ambiente do NTI para o desenvolvimento de sua missão e ao serem desconsiderados pelo quadro administrativo dá-se início ao comprometimento do ambiente e do bem-estar do ambiente.

Na discussão sobre eficácia, Tenório (2006) destaca que o desafio da gestão está em compreender, individual e coletivamente, que a administração implica na associação de recursos tangíveis e intangíveis para a realização de esforços em prol de objetivos comuns, previamente estabelecidos. Em seus estudos, o autor expande o conceito de eficácia concebido por Ramos (1983) em três dimensões, definidas como eficácia, eficiência e efetividade para avaliar a gestão e o processo decisório, enfatizando que a administração tem procurado através dessas variáveis o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações.

Ainda segundo Tenório, eficácia é entendida como “fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado”; eficiência significa “a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis” e efetividade “é a capacidade de atender às expectativas da sociedade” (TENÓRIO, 2006, p. 18, 20).

Na concepção de Ramos, a máxima produtividade ainda é o objetivo da eficácia, mas “nunca em detrimento de um mínimo de atitudes positivas em relação à empresa, por parte dos trabalhadores e dos clientes ou do público” (RAMOS, 1983, p. 14). E enfatiza ainda que, para atender ao objetivo da decisão administrativa, é essencial agregar conhecimentos e informações que influenciem na realidade administrativa da organização, estando tudo isso associado à capacidade do administrador de facilitar o bem-estar individual e coletivo da organização e não aquele que visa apenas ao resultado em detrimento de tensões sociais e do indivíduo.

Nesse contexto, há a correção de inconvenientes do termo eficiência, caracterizando uma fase da teoria administrativa baseada no “modelo de máquina” Morgan (2000), em que nenhum ou pouco interesse era demonstrado pelo administrador no que dizia respeito à motivação do indivíduo. Ramos idealiza que “a empresa é também um serviço à coletividade, e [...] que, portanto, os seus objetivos transcendem o de mera maximização dos lucros” (RAMOS, 1983, p. 14).

A busca pela eficácia é o objetivo dos serviços prestados pelo NTI, que visam a garantir o seu papel estratégico na realidade social da TI na UFPE e, como pressuposto da decisão, é reconhecida por Ramos “[...] como o objetivo do processo de organização [...] . (RAMOS, 1983, p. 14)

No que diz respeito à comunicação, como um dos pressupostos da decisão, ele sublinha que “[...] a estabilidade no equilíbrio entre os elementos da organização” (RAMOS, 1983, p. 14), é concebida como “[...] fluxo de mensagens, informações, sinais, não apenas no sentido vertical descendente, mas também ascendente, e ainda interdepartamental” (RAMOS, 1983, p. 15). O fluxo de comunicação entre as partes da organização, em todos os níveis de decisão, torna o gestor apto a decidir com margem de segurança para resultados positivos.

Para que a decisão obtenha estabilidade do equilíbrio entre os elementos da organização, faz-se necessário, segundo Ramos (1983), o uso da comunicação, que, na perspectiva do gestor, se transforma em vários fluxos, possibilitando decisões adequadas aos objetivos propostos.

Um recurso importante para auxiliar no suporte à decisão, na administração de conflitos e relação de poder, é o *feedback*, definido por Ramos como “[...] controle retroativo [...] espécie de circuito ou corrente circular de informações [...]” (RAMOS, 1983, p. 15).

No que tange ao tempo, Ramos (1983) entende que as Ciências Sociais, de um modo geral, e a Administração, também inserida nesse contexto, fazem referência à decisão através da interferência do homem no curso dos acontecimentos, apresentando objetivos concretos e submetidos ao tempo, o terceiro pressuposto da decisão.

Castells destaca que as sociedades contemporâneas, em sua grande maioria, ainda estão sob o domínio do conceito de temporalidade cronológica, afirmando que “esse tempo linear, irreversível, mensurável e previsível está sendo fragmentado na sociedade em rede, em um movimento de extraordinária importância histórica” (CASTELLS, 2005, p. 526). Cabe esclarecer que no ambiente em estudo prevalece a subordinação ao conceito de tempo cronológico no que diz respeito à operacionalização de suas atividades, levando-se em conta as chamadas técnicas e os questionamentos devido ao tempo de resposta para solução dos problemas apresentados, fato que abre espaço para a discussão da dicotomia tempo cronológico e tempo social. Mas é importante ressaltar que a pesquisa se dá dentro de um contexto histórico que vislumbra os tempos que dão a sustentabilidade às ações e decisões que influenciam na eficácia dos serviços prestados pelo NTI para seus usuários institucionais.

O tempo social como pressuposto da decisão, é discutido por Sturt (1925) como um conceito, que diz estar o indivíduo sob a influência da sociedade em que vive. Esse tempo não é uniforme e não é percebido da mesma forma pelos indivíduos, e, segundo Ramos (1983), é ingrediente do fato administrativo. O autor complementa o assunto afirmando que as funções do tempo social garantem, dentro da estrutura sistemática da sociologia, que uma instituição ou um fato sejam passíveis de transformação, porque se assim não fosse, seriam consideradas formas mortas e estáticas e imutáveis. A relevância deste tema a partir de Ramos (1983), implica considerarmos o tempo social como expressão de práticas culturais decorrentes de orientações tecnológicas variadas em cada sociedade, em que as prioridades sobre o que decidir não são homogêneas, muito embora o fenômeno da modernidade e da globalização tragam a sobreposição de visões de sociedades mais avançadas sobre aquelas de menor avanço. No caso prático dos gestores de TI da UFPE, em função da proximidade com o porto digital do Recife e das expectativas da comunidade acadêmica da UFPE estarem fortemente orientadas com os EUA e a Europa, há uma evidente interseção com o que é mais ou menos urgente em termos de prioridade decisória no quesito tecnologia da informação. Esta interseção pode ser observada, por exemplo, no conflito implícito entre a opção por uma determinada tecnologia e o tempo social de trabalhadores (funcionários do NTI da UFPE) e usuários finais (demais servidores da UFPE, professores e alunos). Vale destacar que estes tempos podem ser variados no interior da UFPE.

A decisão correta sobre qual opção tecnológica terá prioridade será uma consequência sobre como a velocidade de ajuste dos usuários será necessária para que a maioria possa estar no mesmo “tempo” que a opção tecnológica. Logo o caráter de certo ou de errado na decisão, não mais incidirá sobre aspectos puramente de especificação técnica, mas também de aspectos sociais e culturais de um dado grupo de usuários desta tecnologia. Essas considerações mostram que o tempo, pressuposto de todo processo decisório, é ingrediente do fato administrativo. A caracterização do tempo dentro da UFPE está pulverizada em consonância com a unidade organizacional e com o tipo de usuário, além dos aspectos técnicos inerentes à tecnologia utilizada.

Segundo Serva, a definição de fato administrativo proposta por Ramos (1983) expressa “uma preocupação exagerada com o aspecto operacional da administração, posição que talvez explique a inserção de traços nítidos do paradigma funcionalista” (SERVA, 2001, p. 135), embora tenha sido um dos maiores críticos desse paradigma. Os traços funcionalistas sublinhados por Serva são a concepção sistêmica e sincrônica e a concepção teleológica.

Ao fazer tais considerações, Serva (2001) destaca que a teoria das organizações, evoluiu bastante desde a apresentação da definição do fato administrativo de Ramos (1983), ampliando horizontes e os limites das fronteiras estabelecidas pelo paradigma funcionalista.

Para o autor, a organização contemporânea já assimilou a complexidade e variedade daquela que contém as visões sistêmica e sincrônica e a visão teleológica, esclarecendo que isso demonstra a ampliação da diversidade da ação administrativa, uma vez que outras organizações inseridas no cenário social e diferentes das burocracias tradicionais ganharam um espaço significativo.

Entende-se oportuno salientar que as críticas de Serva (2001) sobre os traços do paradigma funcionalista são reconhecidas como pertinentes, no que dizem respeito à concepção sistêmica e sincrônica. Ao definir o fato administrativo, Ramos tomou como base uma estrutura já estabelecida de administração, ao referir-se a “[...] pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão” (RAMOS, 1983, p. 7), tornando legítima a hierarquia na ação administrativa dentro das organizações. Entretanto, também é pertinente a ressalva de Peters (2005) ao destacar a adoção consciente e justificada de Ramos (1983) sobre concepção sistêmica, por entender que “estaria em maior consonância com a terminologia contemporânea”, permitindo um “refinamento conceitual” (RAMOS, 1983, p. 9).

Assim, mesmo identificando a pertinência do questionamento de Serva (2001), tal como Peters (2005), acredita-se ser válida a concepção de Ramos (1983), uma vez que garante as inter-relações do complexo de elementos inseridos no conceito.

Por outro lado, a concepção teleológica questionada por Serva (2001) faz referência à interpretação do trecho que aborda o desempenho de funções tendo em vista “[...] objetivos sistematicamente estabelecidos” (RAMOS, 1983, p. 7). Sua argumentação é de que a perseguição pelos objetivos estaria numa base de tempo mais ou menos contínua, convergindo para um evento teleológico.

Tal interpretação carece de mais discussão levando-se em conta que a organização persegue seus objetivos e pode ou não alcançá-los. Boudon & Bourricaud (2002) complementam o pensamento destacando que pode existir discordância entre os objetivos propostos e as consequências resultantes das ações, uma vez que nem todas são necessariamente intencionais. Dessa forma, pode-se entender como um ciclo que finaliza e ao ser reiniciado pode estar com uma nova leitura de objetivos na obtenção de desenvolvimento para a organização.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA**

O Núcleo é previsto no Estatuto da UFPE e tem como missão realizar a gestão de infraestrutura de *software* e *hardware* da UFPE, planejar e executar a política de informática, desenvolver, executar e participar de projetos em TI e ser ambiente de desenvolvimento e

pesquisa de novas tecnologias de informação e serviços de informática captando recursos através de projetos, consultoria e serviços em TI (UFPE/NTI, 2004).

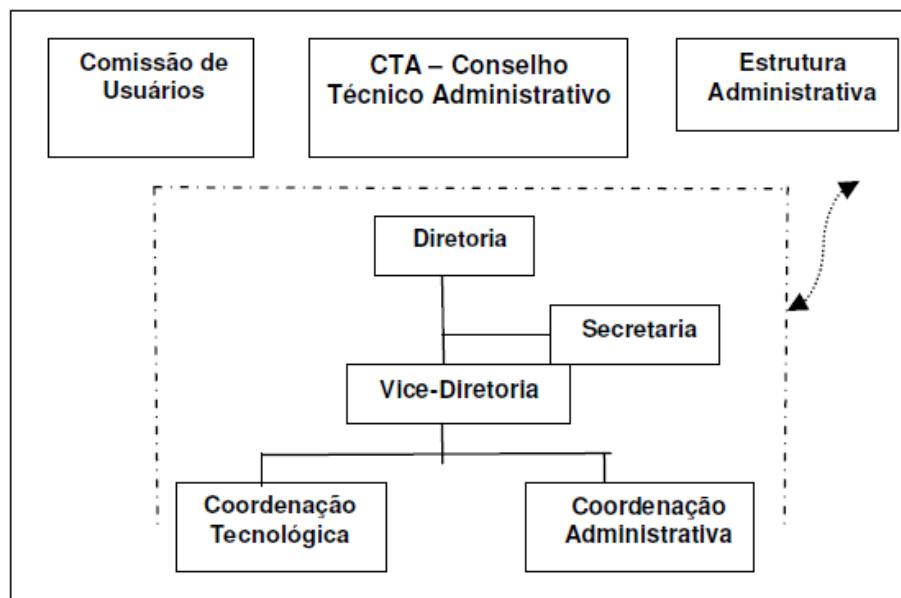
A estrutura organizacional do NTI é composta por três elementos:

1) Conselho Técnico Administrativo (CTA)<sup>1</sup>;

2) Diretoria<sup>2</sup>;

3) Comissão de Usuários<sup>3</sup>.

**Figura 1:** Organograma do NTI – Estrutura Organizacional



**Fonte:** UFPE/NTI, 2004

Suas atribuições abrangem administração e representação do Órgão, presidência do CTA e Comissão de Usuários, encaminhar ao CTA propostas e projetos de ações para apreciação e

---

<sup>1</sup> O CTA é um órgão consultivo e deliberativo superior em matéria técnico-científica, administrativa e financeira do NTI. Exerce o papel de propor, acompanhar, aprovar e decidir sobre ações pertinentes ao Núcleo, sendo constituído pelo Diretor, por um representante de cada Pró-Reitoria, pelo Diretor de cada Centro Acadêmico ou um representante definido pelo Conselho Departamental, um representante dos servidores da UFPE indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco (Sintufep), um representante estudantil indicado pelo Diretório Central de Estudantes (DCE) da UFPE. Ainda podem ser indicados representantes de técnicos do NTI, pelo Diretor do Órgão, para assessoramento nas reuniões.

<sup>2</sup> A Diretoria representa o Órgão executivo que faz a superintendência, coordenação e fiscalização das atividades do Núcleo. É exercida pelo Diretor designado pelo Reitor com base em seus conhecimentos técnicocientíficos e experiência profissional no que tange ao exercício do cargo.

<sup>3</sup> A Comissão de Usuários é um órgão consultivo, propositivo e de defesa da comunidade usuária do Núcleo. Tem como atribuição apresentar propostas, ações e projetos ao CTA. É constituído pelos seguintes membros: Diretor do NTI, por um representante de cada Pró-Reitoria, pelo Diretor de cada Centro Acadêmico ou um representante definido pelo Conselho Departamental, um representante dos servidores da UFPE indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco (Sintufep), um representante estudantil indicado pelo Diretório Central de Estudantes (DCE) da UFPE, Representante de cada um dos demais órgãos Suplementares e Representante da sociedade.

aprovação, assim como delegar competências, no âmbito do Órgão, como instrumento de descentralização administrativa. Possui a estrutura administrativa, conforme Figura 1 acima especificada.

## A PESQUISA

Esta pesquisa é apresentada numa perspectiva qualitativa. Para tanto foram discutidos e apresentados o entendimento dado a esse tipo de pesquisa, a fim de descrever a linha metodológica utilizada para a compreensão e análise de como o NTI tem articulado seus elementos aestruturais, estruturais e estruturantes do seu ambiente interno na prestação, com eficácia, dos serviços de TI à UFPE. Por fim, usando a taxionomia de Vergara (2007) para complementar a indicações descritas para o estudo, afirma-se que quanto aos fins esta pesquisa foi exploratória e descritiva. A denominação de exploratória se justifica porque, ainda não houve uma investigação para analisar como o NTI tem articulado seus elementos aestruturais, estruturais e estruturantes de seu ambiente interno no sentido de obter eficácia na prestação dos serviços de TI à UFPE. Descritiva, por que procurou descrever entendimentos, expectativas e opiniões dos diretores do órgão no período de 2000 até os dias atuais sobre a eficácia dos serviços do NTI. Quanto aos meios, a pesquisa foi trabalhada como um estudo de caso pelas razões que são explicadas a seguir de forma mais aprofundada.

Neste trabalho, o universo estudado é o NTI, representado pelos seus diretores que são escolhidos através da indicação dos reitores da época para gestões de 4 anos cada, nos 42 anos de existência do órgão. A amostra foi selecionada pela tipicidade, representada pelos diretores das últimas 3 gestões do NTI do período de 2000 à 2009, correspondendo aos gestores que participaram da proposta de mudança da estrutura administrativa e da nomenclatura, quando deixou de ser Núcleo de Processamento de Dados (NPD) para a denominação de Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI). A aprovação da mudança na estrutura administrativa só foi aprovada em 2002, entretanto o modelo de gestão por projeto, no qual se baseava a proposta, já estava sendo utilizada em alguns setores do órgão. As 3 gestões citadas são representadas por 2 diretores, esclarecendo que o processo de reestruturação do Núcleo teve início em 1999, no final da gestão que correspondeu ao período de 1996 a novembro de 1999. Entretanto deu-se continuidade ao processo já que o mesmo diretor foi reconduzido ao cargo no período de 1999 a outubro de 2003, permanecendo na função, ainda até o início de 2004. Como a reestruturação do NTI teve a abrangência de apenas dois gestores, estes foram naturalmente entrevistados. Como forma de garantir a validade e a confiabilidade dos dados coletados, buscou-se verificar na fala de cada entrevistado situações administrativas que teriam ensejado algum tipo de ação gerencial. Desta forma pôde-se construir os quadros utilizados neste trabalho. No quadro 1 foram agrupados a partir da análise das entrevistas dos dois gestores, 5 fatos administrativos, sendo 2 aestruturais, 2 estrutural e 1 estruturante. Para facilitar a análise para cada um dos 5 fatos identificados foi atribuído um nome que melhor expressasse o conjunto de temas ali agrupados. Nos quadros de 2 a 6 mesmo procedimento foi adotado.

Cada fato administrativo teve sua descrição e caracterização, a partir da coincidência de temas expressos por ambos os gestores que resultaram em ação gerencial. Desta forma foi

possível estabelecer um parâmetro relativamente ideal e consensual, implícito na fala dos gestores que permitiu a descrição das características gerais de cada fato administrativo<sup>4</sup>.

## ANÁLISE DOS DADOS

### **Análise de como o NTI tem articulado os elementos aestruturais, estruturais e estruturantes do Fato Administrativo com vistas à eficácia da prestação de seus serviços de TI para a UFPE**

Na concepção de Ramos (1983), eficácia é definida como o processo que visa à organização, usando a decisão para integrar com os diversos tipos de conhecimentos e informações relacionados com os elementos inseridos no contexto da administração, que tem por objetivo a prestação dos serviços com a máxima produtividade, em prol da satisfação das pessoas, da instituição e da sociedade.

Discutir eficácia na prestação dos serviços do NTI descreve a necessidade de analisar fatos administrativos que estão delimitados dentro de seu ambiente interno, envolvendo atitudes individuais e coletivas, disposição para o serviço, a infraestrutura física, a estrutura

organizacional, as influências do meio exterior e a decisão, não deixando de incluir nesse contexto, a inter-relação entre essas dimensões. Segundo Ramos (1983), a complexidade que possui essa integração, exige do gestor um papel determinante para a condução dos processos, esclarecendo que uma visão unilateral ou o tratamento isolado dessas dimensões, pode mascarar uma solução para os problemas que se apresentam como obstáculos para a consecução dos objetivos propostos.

A eficácia dos serviços de TI prestados pelo NTI para a UFPE representa o principal fato administrativo proposto, submetido a análise, nesta pesquisa. Assim, foram delimitados, nesta seção, os fatos administrativos que, por intermédio das entrevistas dos diretores A e B, contextualizam os elementos aestruturais, estruturais e estruturantes, evidenciando, no entendimento desses diretores, a articulação e a inter-relação desses elementos na consecução dos objetivos propostos pela pesquisa.

Assim, os depoimentos dos diretores A e B conduziram à delimitação de 5 (cinco) fatos administrativos, que foram caracterizados e descritos a seguir, no intuito de analisar como eles têm sido articulados com vistas à eficácia dos serviços de TI prestados aos usuários intitucionais do NTI.

**Quadro 1:** Distribuição dos Fatos Administrativos nos Elementos

A eficácia dos serviços prestados pelo NTI para seus usuários institucionais		
Aestruturais	Estruturais	Estruturantes
Infraestrutura	Estrutura administrativa	Processo de decisão
Atitudes e força de trabalho	Influência tecnológica externa	

**Fonte:** Pesquisa

---

<sup>4</sup> As implicações destas descrições gerais foram objeto de discussão de Silva (2009) que estabeleceu um alinhamento analítico com as categorias de ação gerencial desenvolvidas por Ramos (1983) e com isso pôde perceber quais tipos de rationalidades estavam presentes nas ações empreendidas por cada gestor entrevistado.

De acordo com o Quadro 1, acima, fica evidenciado que a análise realizada atende ao conceito de Ramos (1983) do fato administrativo, em razão da composição das suas três camadas formadoras, com destaque para o seu caráter essencialmente pluridimensional.

A primeira camada, reconhecida como o subsolo que suporta a situação administrativa, mas não lhe dá forma, abrangeu a Infraestrutura e Atitudes e força de trabalho. A segunda é apresentada pela Estrutura administrativa, dimensão que dá forma aos elementos, operacionalizando suas relações, e Influência tecnológica externa, que descreve as inferências oriundas do ambiente externo ao NTI; e a terceira representa a camada da decisão, dimensão que articula todo o sistema para a consecução dos objetivos propostos, através da ação administrativa, denominada de Processo de decisão.

Assim, é importante fazer as conexões dos depoimentos dos entrevistados com as ações referentes às dimensões que inviabilizam a eficácia, de forma a retratar até onde cabe a responsabilidade desse fato ao NTI? Quais os impedimentos à eficácia na prestação de seus serviços?

Dessa forma, deu-se início à análise das entrevistas, contextualizando nos relatos dos Entrevistados A e B, não apenas os assuntos que consolidam as delimitações especificamente, mas também as conexões conceituais que têm como base os estudos de Alberto Guerreiro Ramos sobre Fato Administrativo. O Quadro 2, a seguir, descreve a caracterização do fato administrativo Infraestrutura inserido na configuração do seu elemento aestrutural.

**Quadro 2:** Caracterização da Infraestrutura

Fato Administrativo			Descrição das Características
Denominação	Descrição	Características	
Infraestrutura	Instalações de toda espécie, do NTI, que representam a base estrutural para o desenvolvimento das atividades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Precariedade das instalações físicas</li> <li>● Equipamentos obsoletos</li> <li>● Sistema de informação ultrapassado</li> <li>● Vulnerabilidade na estrutura da Rede</li> <li>● Atendimento precário ao usuário final</li> </ul>	Os requisitos para adequar o ambiente às máquinas, diferem da boa acomodação das pessoas, além da necessidade de novas aquisições para atender às demandas e manutenção das tecnologias.

**Fonte:** Pesquisa

O segundo fato administrativo a ser analisado também está inserido no elemento aestrutural e discute a participação dos grupos de trabalho como recurso passivo na prestação de serviço, quando identificados, segundo Ramos (1983), puramente como força de trabalho. As atitudes que são destacadas tanto de forma individual como coletivas, trazem para a discussão o complemento do terreno descrito por Ramos (1983) como o subsolo que necessita da decisão, como esteio e ambiente de ação. Essa dimensão representa o segundo item da primeira camada do fato administrativo. Veja-se Quadro 3, a seguir:

**Quadro 3:** Caracterização das Atitudes e Força de Trabalho

Fato Administrativo			Descrição das Características
Denominação	Descrição	Características	
Atitudes e força de trabalho	A participação dos grupos de trabalho através de seu esforço como recurso necessário para a execução das tarefas e as atitudes que representam ações de desenvolvimento do órgão	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipe reduzida de trabalho</li> <li>● Desmotivação individual</li> <li>● Descompromisso dos grupos de trabalho</li> <li>● Desarticulação dos grupos de trabalho</li> <li>● Falta de cooperação entre as pessoas</li> <li>● Conflitos de interesses</li> <li>● Defasagem técnica</li> <li>● Resistência às mudanças.</li> <li>● Desconsideração das normas vigentes</li> </ul>	A importância das pessoas através dos seus esforços para manutenção do sistema como força de trabalho, assim como de forma individual ou em grupo, com ações para obtenção de objetivos propostos

**Fonte:** Pesquisa

Analizada a camada aestrutural, entendeu-se que a **Infra-estrutura** e as **Atitudes e força de trabalho** estão em patamares diferentes na busca pela eficácia. Os relatos dos diretores evidenciam que ao mesmo tempo em que houve uma evolução no órgão com a aquisição de equipamentos e reestruturação física do ambiente – nesses quase dez anos o NTI passou por mudanças de infraestrutura física, atualização de *hardware* e desenvolvimento de sistemas –, também houve uma involução nas relações interpessoais e nas questões gerenciais, em razão das dificuldades enfrentadas com o grupo de trabalho na gestão e distribuição das atribuições técnicas em prol da eficácia.

Entende-se nessa camada uma conotação operacional de determinante importância para o sistema e que apresenta deficiências no que tange às questões gerenciais. O fato remete à segunda camada que aborda o elemento estrutural. Esse elemento, aqui representado pela **Estrutura administrativa** e **Influência tecnológica externa**, dá forma aos elementos aestruturais por meio da articulação das funções hierárquicas e motivações dos integrantes dos grupos inseridos na análise daquele elemento.

A resistência às mudanças, segundo o relato do diretor B, tem gerado um descompasso na relação entre a gestão e o grupo operacional. Há indícios de que a articulação entre os elementos não tem surtido o efeito conceitual descrito pelo autor, nem tampouco o efeito prático satisfatório nos resultados dos serviços. E acrescenta ainda que os grupos internos estão desenvolvendo suas atividades de forma diferenciada: os antigos trabalham no modelo

de departamentos, os novos trabalham por projetos.

Os elementos estruturais compõem a segunda camada do fato administrativo. Segundo Ramos (1983), estes são os elementos que dão forma aos elementos estruturais, realizando uma combinação para formar um sistema coerente. Na pesquisa estão representados pelos sistemas ou fatos Estrutura administrativa e Influência tecnológica externa, extraídos dos depoimentos dos Entrevistados A e B. Segundo Ramos (1983), esse aspecto tem recebido uma atenção diferenciada da Administração, uma vez que a estrutura organizacional atua na determinação das linhas de autoridade e hierarquia e nas competências, ajustando a estrutura formal às motivações dos servidores.

O terceiro fato administrativo será apresentado no Quadro 4, e envolve a Estrutura administrativa como um dos itens da camada que trata dos elementos estruturais:

**Quadro 4:** Caracterização da Estrutura Administrativa

Fato Administrativo			Descrição das Características
Denominação	Descrição	Características	
Estrutura administrativa	A configuração da situação administrativa dentro da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verticalidade hierárquica</li> <li>● Questionamento de autoridade</li> <li>● Questionamento de atribuições</li> <li>● Duplicidade de modelo de gestão</li> </ul>	O estabelecimento das linhas de autoridade e mobilização dos grupos de trabalho, ajustando a estrutura formal às motivações das pessoas

**Fonte:** Pesquisa

O quarto fato administrativo é apresentado no Quadro 5, que descreve a Influência tecnológica externa, dimensão enquadrada no elemento estrutural, que constitui inter-relação dos ambientes interno e externo da organização.

**Quadro 5:** Caracterização da Influência Tecnológica Externa

Fato Administrativo			Descrição das Características
Denominação	Descrição	Características	
Influência tecnológica externa	O ambiente externo do NTI abrange desde a UFPE, na categoria de usuário institucional, assim como a realidade da TI no âmbito municipal, estadual, nacional e mundial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relação com o CIn</li> <li>● Descompasso tecnológico</li> <li>● Impedimentos institucionais de regulação</li> <li>● Importação de modelos</li> </ul>	Relação do NTI dentro do universo institucional e sua interação tecnológica com o ambiente externo, representados pelo Mercado, as Instituições Públicas e a sociedade

**Fonte:** Pesquisa

A camada dos elementos estruturais estabelece uma posição tática dentro do sistema, uma vez que mobiliza os grupos dentro de suas competências e habilidades de forma a promover o desenvolvimento dos objetivos propostos.

A **Influência tecnológica externa** tem um efeito construtivo na visão dos gestores, que buscam modelos para transformar o ambiente, segundo seus relatos. A natureza do serviço

exige essa interação, uma vez que a velocidade de evolução das tecnologias é dinâmica e para atuar no ambiente acadêmico, de ensino, pesquisa, extensão e administrativo, faz-se necessário estar atento ao mundo exterior.

Por outro lado, ficou evidenciado nas entrevistas dos dois diretores, que esse ambiente externo atua no grupo de forma diferenciada, uma vez que esses servidores se sentem atraídos por salários mais atrativos e promessas de um ambiente mais promissor, motivando uns a saírem de imediato e outros a se dedicarem a atividades que possibilitem seu desligamento da Instituição, em médio prazo. Esse fato é descrito como uma motivação para a diminuição do comprometimento de suas atividades diárias na Instituição, promovendo mais uma vez a necessidade da intervenção gerencial com habilidades para apresentar o ambiente do NTI de forma promissora.

O quinto fato administrativo é apresentado no Quadro 6 e trata a caracterização do Processo de Decisão como o fato que abrange a discussão sobre Contextualização temporal, Comunicação como ferramenta de gestão e Governança de TI, temas abordados nas respostas dos Entrevistados A e B com a finalidade de se obter a eficácia dos serviços prestados pelo NTI.

**Quadro 6:** Caracterização do Processo de Decisão

Fato Administrativo			Descrição das Características
Denominação	Descrição	Características	
Processo de decisão	A decisão tem demandas de TI que transcendem a questão do tempo, já que podem ocorrer por razões técnicas e sobre as quais o indivíduo não tem controle, assim como a comunicação, em todos os níveis, como meio de mobilização do grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausência de prioridade nas questões de TI</li> <li>● Ausência de governança de TI</li> <li>● Falta de autonomia</li> <li>● Privação de poder</li> <li>● Ausência de Planejamento estratégico</li> <li>● Mau uso do tempo</li> <li>● Tempo para novas tecnologias</li> <li>● Comunicação deficiente</li> <li>● Limitação gerencial</li> </ul>	Ausência de políticas de uso dos serviços TI por parte da UFPE, comprometendo a eficácia dos serviços do NTI, com o agravante de que o Órgão não faz uso dos recursos de comunicação para atrair o usuário, limitando as relações em todos os níveis da Instituição. A falta de interação e <i>feedback</i> na solução dos problemas

**Fonte:** Pesquisa

A terceira e última camada trata do elemento estruturante, a decisão. A camada estratégica que articula os elementos aestruturais e estruturais é aqui definida como **Processo de decisão**. Na análise dos relatos, evidenciou-se a dificuldade de articular os elementos formadores da eficácia dos serviços prestados pelo NTI aos seus usuários institucionais. Primeiro porque a comunicação é deficiente, ocasionando uma defasagem de informações dentro do ambiente. Segundo, o tempo de construção das soluções, definido como social, é comprometido pelo mau uso do tempo cronológico no desenvolvimento diário das atividades fins do NTI.

Como o NTI tem articulado sua **Infraestrutura e Atitudes e força de trabalho** (elementos aestruturais), **Estrutura administrativa** e **Influência tecnológica externa** (elementos

estruturais) e seu **Processo de decisão** (elemento estruturante), bem como a racionalidade funcional e ética da responsabilidade, entendidas como predominantes nas ações administrativas de seu ambiente interno, com vistas a obter eficácia na prestação dos serviços de TI à UFPE?

A resposta para esse questionamento, usando a perspectiva de Guerreiro Ramos e tomando como base as respostas dos diretores, é que, de forma concreta, conhecimentos, informações, recursos, atitudes e ações gerenciais presentes no ambiente do NTI não têm sido reconhecidos como eficazes para a Instituição.

Da mesma forma, há indícios nos relatos de que também não atendem ao bem-estar do grupo, formando um sistema social deficiente, em razão da instabilidade dos comportamentos descritos pelos dois entrevistados. Esse comportamento se reflete nas pessoas que realizam os serviços e por consequência na efetividade e eficiência instrumental dos serviços.

Entretanto, nesse caso, considera-se se essa uma visão restrita do conceito de eficácia, porque não estão sendo contempladas todas as dimensões propostas neste estudo, ou seja, os interesses da UFPE e do NTI, a satisfação dos servidores e a sociedade que indiretamente se beneficia com os serviços.

Desde o início desta análise os estudos de Guerreiro Ramos estabelecem o seguinte raciocínio: a habilidade do gestor é aspecto determinante para a consecução dos objetivos, os quais devem ser associados com os da organização, com o bem-estar dos indivíduos e com a satisfação da sociedade. Diante disso, faz-se o seguinte questionamento: O que está faltando para que o NTI tenha uma prestação de serviço eficaz e um grupo de trabalho satisfeito e comprometido com a instituição UFPE?

A articulação dos elementos, no conceito de Guerreiro Ramos, representa uma peça-chave, quando usada de forma hábil pelo gestor, personagem determinante no processo, que, diferentemente do que foi relatado nas entrevistas, além de sentir deficiência nas ferramentas de gestão, ainda precisa interceder em todas as camadas, pessoalmente, sem o devido apoio do seu *staff*, pelos motivos já descritos no Quadro Atitudes e força de trabalho, que revela um descompasso no tempo de construção de soluções gerenciais para a eficácia dos serviços do NTI.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta da pesquisa foi analisar como essa eficácia tem ocorrido, mediante articulação dos elementos delimitados pelos diretores e o conceito dessa dimensão com base nos estudos de Alberto Guerreiro Ramos, que entende a eficácia como a busca pela máxima produtividade, levando-se em conta a importância dos interesses da organização, mas sem perder de vista os interesses dos indivíduos que estão envolvidos nesse processo, sejam servidores, usuários ou sociedade, fazendo uso de todos os recursos, informações e conhecimentos para obter resultados eficazes e que têm o gestor como um facilitador do bem-estar da coletividade inserida no contexto.

É importante ressaltar que existe um componente temporal nesse contexto, uma vez que o segundo e atual diretor do NTI participa da gestão do órgão desde o início do período da análise como vice-diretor até 2004 e como diretor até os dias atuais. Nesse aspecto, leva-se em conta a continuidade de propostas, em nível gerencial, mesmo com a mudança da Administração Central: Reitor, Diretores e Pró-Reitores, em alguns casos.

A análise teve início com a contextualização das camadas, para estabelecer as articulações e a descrição sobre o cenário construído, de acordo com os relatos dos diretores. Foram delimitados cinco fatos administrativos que compõem os elementos aestruturais, estruturais e estruturantes da eficácia dos serviços prestados pelo NTI aos seus usuários institucionais.

As principais contribuições empíricas deste trabalho são os indícios encontrados de que a eficácia dos serviços prestados pelo NTI da UFPE é aderente à noção de fatos administrativos tal qual abordada por Ramos (1983). A originalidade deste trabalho reside no fato de se ter verificado que os indícios dessas aderências ocorreram através dos três elementos constitutivos do fato administrativo, implicando a identificação de 5 fatos concorrentes para a consecução da eficácia.

Os elementos do fato administrativo mostram-se suscetíveis para a projeção da eficácia dos serviços prestados pelo NTI, tendo como base a coincidência de temas abordados pelos gestores entrevistados. A natureza dos temas constitutivos de cada um dos 5 fatos administrativos identificados possibilita antever o quanto difícil seriam as futuras ações gerenciais, assim como a natureza institucional de cada um dos 5 fatos.

Os elementos aestrutural e estrutural – cada um com dois fatos identificados – e o elemento estruturante – com apenas um fato identificado, apresentam indícios de influência na eficácia dos serviços prestados pelo NTI da UFPE. De forma geral, podemos concluir que a abordagem dos fatos administrativos de Ramos (1983), melhora o poder de explicação da eficácia dos serviços prestados pelo NTI junto à UFPE, avaliada através dos temas coincidentes nos relatos de cada um dos gestores entrevistados. Esta melhoria no poder de explicação dá-se em função do entendimento das características específicas da eficácia a partir de cada um dos 5 fatos identificados, como também pela sua aderência aos seus três elementos constitutivos.

## REFERÊNCIAS

- BOURDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ed. Ática. 2002.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. v. 1. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- DURKHEIM, E. **O suicídio**: estudo sociológico. Editorial Presença, Portugal: Livraria Martins Fontes Brasil, ([1891?]/1999)
- \_\_\_\_\_. **As regras do método sociológico**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, [1895]/2007.
- MERTON, R. K. **Sociologia**: teoria e estrutura. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, L. L. **A sociologia do Guerreiro**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.
- PAULA, A. P. P. de. **Guerreiro Ramos**: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. O&S – v. 14 – n. 40 – jan./mar. 2007. p. 169-188. Disponível em: <[www.revistaoes.ufba.br](http://www.revistaoes.ufba.br)>. Acesso em: 2 out. 2008.
- PETERS, Luis Antônio Schimitt. Guerreiro Ramos e Dádiva: explorando caminhos críticos em análise organizacional. **Dissertação** do Curso de Mestrado Acadêmico da UFBA, Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/5/MPA/2005/>>. Acesso

em: 2 out. 2008.

RAMOS, A.G. **Administração e contexto brasileiro**. Elementos de uma sociologia especial da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.

SCHWARTZMAN, S. A sociologia de Guerreiro Ramos. Painel sobre a “Contribuição de Guerreiro Ramos para a Sociologia Brasileira” In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 17, 2, abr./jun., 30-34, 1983.

SERVA, Maurício. Racionalidade e organizações. O fenômeno das organizações substantivas. 1996. 2v. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. O fato organizacional como fato social total. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 35(3): 131-52, maio/jun. 2001.

SILVA, Nadja Medeiros Justino da. Análise da eficácia dos serviços prestados pelo NTI, como gestor de TI, à UFPE. **Dissertação** do Curso de Mestrado Profissional de Gestão Pública para o desenvolvimento do Nordeste pela UFPE, Recife, 2005. Disponível em: <http://www.ufpe.br/mpane>

STURT, M. **Psychology of time**. London, 1925.

TENÓRIO, F. G.. Tem razão a administração? Ensaios de teoria organizacional. 2. ed. **Revista Ijuí**: Ed. Unijuí, 2004.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2006.

UFPE/NTI. **Regimento do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)**. Recife: UFPE, 2004. (mimeografado)

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. São Paulo: Editora Universidade de Brasília, [1921]/2004.