

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GUILHERME MENEZES OLIVEIRA CALDAS

**TEORIA DA BUROCRACIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES**

JUAZEIRO DO NORTE

2020

GUILHERME MENEZES OLIVEIRA CALDAS

**TEORIA DA BUROCRACIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
coordenação do Centro Universitário Leão Sampaio
como requisito para a obtenção do título de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. MSc. Francisco Demontiez Dias
Junior

JUAZEIRO DO NORTE

2020

GUILHERME MENEZES OLIVEIRA CALDAS

**TEORIA DA BUROCRACIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
coordenação do Centro Universitário Leão Sampaio
como requisito para a obtenção do título de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Aprovado em: 10 / 12 / 2020.

BANCA EXAMINADORA:

PROF. MSC. FRANCISCO DEMONTIEZ DIAS JUNIOR
(Orientador)

PROF. ESP. ANTONIO RANIEL SILVA LIMA
(Examinador)

PROF. ESP. SAMARA ROMÃO DA COSTA FACUNDO DE OLIVEIRA
(Examinador)

JUAZEIRO DO NORTE

2020

TEORIA DA BUROCRACIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES

Guilherme Menezes Oliveira Caldas¹
Francisco Demontiez Dias Junior²

RESUMO

As questões humanas existem em qualquer tipo ou tamanho de organização e sua extensão depende das pessoas envolvidas, enquanto as questões organizacionais podem variar amplamente dependendo de questões como cultura organizacional, política, tamanho e nível de burocracia. Portanto, o objetivo da pesquisa é demonstrar quais as questões humanas que podem surgir ao implementar um SI em um ambiente burocrático. Neste artigo não há apenas uma reflexão e confirmação de algumas das questões humanas tradicionais; sugere-se também que a compreensão das questões relevantes em um ambiente burocrático precisa ser melhorada. Este trabalho será realizado, quanto ao tipo por meio de um estudo de natureza qualitativa apoiando-se em técnicas de coleta de dados, também qualitativas, de cunho bibliográfico – descritivo – exploratória. O estudo confirma a crescente importância das questões humanas dentro de um contexto burocrático e a necessidade de abordá-las explicitamente a fim de garantir a adoção e o uso adequado de um SI. Os resultados mostraram que essa organização burocrática foi percebida como seguindo uma abordagem mecanicista para a implementação de SI, sem ser sensível às necessidades pessoais de usuários. Conforme pode-se notar, a implantação e o uso dos sistemas de informação em empresas de diferentes portes e segmentos apresentam resultados benéficos.

Palavras-chave: Sistema de Informação Gerencial. Teoria da Burocracia. Burocracia Empresarial.

ABSTRACT

Human issues exist in any type or size of organization and their extent depends on the people involved, while organizational issues can vary widely depending on issues such as organizational culture, politics, size and level of bureaucracy. Therefore, the objective of the research is to demonstrate what human issues can arise when implementing an IS in a bureaucratic environment. In this article, there is not only a reflection and confirmation of some of the traditional human issues; it is also suggested that the understanding of relevant issues in a bureaucratic environment needs to be improved. This work will be carried out, regarding the type through a qualitative study based on data collection techniques, also qualitative, of bibliographic - descriptive - exploratory nature. The study confirms the growing importance of human issues within a bureaucratic context and the need to address them explicitly in order to ensure the adoption and proper use of an IS. The results showed that this bureaucratic organization was perceived as following a mechanistic approach to the implementation of IS, without being sensitive to the personal needs of users. As can be seen, the implementation and use of Information Systems in companies of different sizes and segments has beneficial results.

Keywords: Management information system. Bureaucracy Theory. Small business. Business Bureaucra

¹ Aluno graduando do curso de bacharelado em Ciências Contábeis da UNILEÃO. <guicaldasmo@gmail.com>.

² Professor do curso de Administração da UNILEÃO - Mestre em Administração pela UFPE. <demontiez@leaosampaio.edu.br>.

1 INTRODUÇÃO

Originalmente, a implementação de Sistemas de Informação (SI) computadorizados era considerada uma questão puramente tecnológica, ou seja, instalação de tecnologia, com ênfase em garantir que a mesma atendesse aos requisitos do usuário (RODRIGUES FILHO; XAVIER; ADRIANO, 2001).

Desde então, tem havido uma aceitação geral de que a implementação de SI dentro de uma organização requer não apenas a consideração das questões técnicas difíceis, mas também uma compreensão e uma visão das questões sociais, organizacionais e humanas envolvidas na introdução da tecnologia (SCHMITT, 2004).

As questões humanas existem em qualquer tipo ou tamanho de organização e sua extensão depende das pessoas envolvidas, enquanto as questões organizacionais podem variar amplamente dependendo de questões como cultura organizacional, política, tamanho e nível de burocracia (LORENZI; RILEY 2003). Portanto, o contexto no qual um SI é implementado afeta sua aceitação (ou seja, adoção e uso) e 'valor final' para a organização (BERGUE, 2019). A mera definição do conteúdo humano e organizacional das questões a serem abordadas é um equívoco da complexidade psicológica e organizacional do contexto em que a implementação ocorre (BEHAR; CAMPOS, 2013).

Embora quase todas as análises e estudos de caso anteriores tenham se concentrado em organizações modernas que se preocupam com o desempenho em um ambiente competitivo, o contexto deste estudo é uma cultura organizacional formada por uma tradição burocrática. Uma burocracia, ou organização em várias camadas (hierárquica) com uma cultura ligada a regras, também é conhecida como uma 'cultura de controle', com o poder como o motivo principal (SCHNEIDER, 2000). Diante do que foi exposto, o estudo em questão busca responder, a luz das mais diversas teorias, o seguinte questionamento: Quais são as questões humanas que podem surgir ao implementar um SI em um ambiente burocrático?

Portanto, o objetivo da pesquisa é demonstrar as questões humanas que podem surgir ao implementar um SI em um ambiente burocrático, sob a visão de diversos estudiosos relacionados ao tema. Neste artigo não há apenas uma reflexão e confirmação de algumas das questões humanas tradicionais, sugere-se também que a compreensão das questões relevantes em um ambiente burocrático precisa ser melhorada. Tendo como objetivos específicos:

- Apresentar a teoria da burocracia;
- Abordar acerca das organizações moldadas pelo trabalho: a ascensão das burocracias empresariais;
- Relacionar a burocracia, informações e tecnologias;

- Evidenciar os problemas humanos típicos.

Ao desvendar essa questão, obter-se-á um *insight* valioso sobre o escopo das questões humanas em um contexto burocrático. Isso pode então ser utilizado para o restante do esforço de implementação, bem como para outras implementações em contextos semelhantes. Deste modo, este estudo é relevante tanto para âmbito acadêmico quanto profissional por proporcionar um maior conhecimento acerca da teoria burocrática empresarial e os sistemas de informação tendo como foco as questões humanas envolvidas a partir desta implementação de SI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA BUROCRACIA

Quanto aos antecedentes históricos, a teoria da burocracia teve início por intermédio das ideias desenvolvidas pelo sociólogo Max Weber, no início do século XX. De acordo com Maliska (2006), para Weber, existem três formas de tornar um poder legítimo, ou seja, três modos de se exercer autoridade sobre as pessoas e ter suas orientações obedecidas ou seguidas. Seriam o domínio tradicional (que se baseia principalmente nas tradições e nos costumes), domínio carismático (que se baseia no carisma de uma pessoa, que se destaca por seus feitos heroicos ou santos, modo de falar envolvente) e domínio racional, legal ou burocrático (é a que se destaca por sua técnica, meritocracia, capacidade, e está intrinsecamente ligado à aplicação da lei).

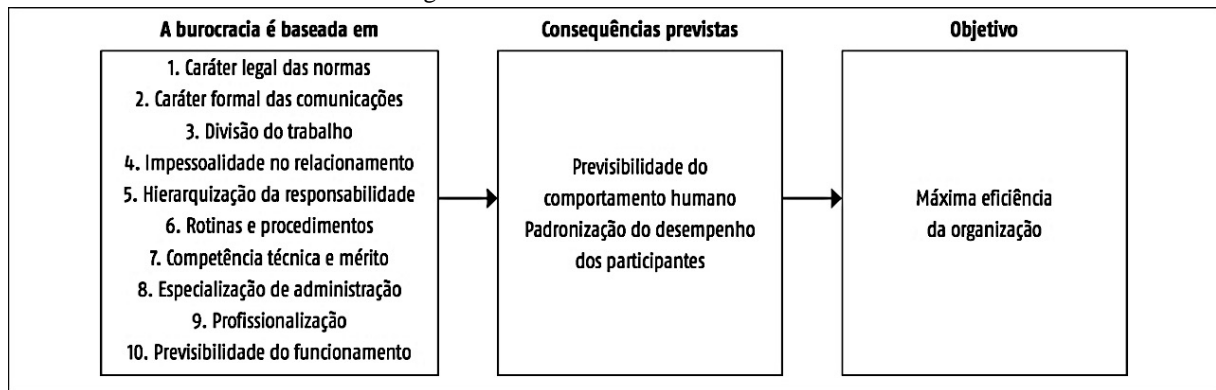
A burocracia proposta por Weber se fortalece a partir do sentimento crescente da necessidade da racionalidade, e é derivada da terceira forma de legitimação de poder, o domínio racional. Por ser uma teoria baseada nas decisões focadas, sem discriminações entre as pessoas e na máxima eficiência para garantir os resultados esperados pela empresa, foi proposta a instauração da burocracia como a única forma de organizar de modo eficaz um grande número de pessoas e tarefas. Ela foi responsável em grande parte, pela expansão de forma inevitável do crescimento, tanto econômico quanto político, de todas as classes que aderiram às práticas que a teoria pregava (CHIAVENATO, 2014).

Para Maximiano (2015) o termo burocracia tem hoje uma conotação negativa para a maioria da população, pois muitas vezes é associada à resolução lenta e dificultosa de alguma coisa, e principalmente ao mau atendimento e ineficácia dos órgãos governamentais. Porém, na teoria criada por Weber, a burocracia seria de grande importância para as empresas – um modelo organizacional ideal –, uma vez que, por meio de regras e normativas, todas as cadeias hierárquicas da empresa passariam a compreender seus deveres, tanto na hora de comandar,

quanto enquanto comandados, e também saberiam como realizar de forma otimizada os processos necessários ao cumprimento e efetivação da atividade da empresa.

Nesse sentido, alguns elementos são encontrados dentro da teoria da burocracia, como a autoridade, poder, hierarquia, disciplina, ordem e controle. Em tese, a burocracia visa reduzir consequências das influências externas à organização e harmonizar a especialização dos colaboradores e controle das ações e atividades a ponto de atingir os ideais da empresa por intermédio da competência e da eficiência (MAXIMIANO, 2004). As burocracias têm quatro características principais: uma hierarquia clara, especialização, divisão de trabalho e um conjunto de regras formais ou procedimentos operacionais padrão (MATOS; PIRES, 2006). Assim, a Figura 1 elenca as características da burocracia propostas por Weber, suas consequências previstas e o objetivo principal.

Figura 1 – Características da burocracia



Fonte: Chiavenato (2014, p. 267).

No que tange as pessoas envolvidas nos processos de organização que se utilizam da burocracia, pode-se entender que este também é uma forma de negar a liberdade aos funcionários e também aos cargos administrativos, uma vez que todos estão submetidos a um controle rigoroso e homogêneo de disciplina e controle. Mesmo sendo considerados “livres”, devem obedecer às regras e obrigações de seus cargos, ditada assim pela ordem da organização burocrática ideal, que como viu-se, são baseadas nos seguintes fundamentos: normas, disciplinas, regras, impessoalidade e várias outras, com o objetivo de formalizar a administração empresarial (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Sem a aplicação de forma direta dessas ações nas organizações, a teoria da burocracia parece ser a solução para a sociedade, corrigindo os erros e ações inadequados das teorias clássicas e humanas. Porém, a aplicação da burocracia também apresentou alguns problemas, que mais tarde foram nomeadas de disfunções da teoria burocrática, que inicialmente não foram pensadas por Weber e que no século XXI podem ser identificados nas rotinas de empresas tanto privadas quanto governamentais (CHIAVENATO, 2003).

Como citado anteriormente, a burocracia ganhou uma conotação negativa, e isso se deve às disfunções das organizações burocráticas. Essas disfunções se devem principalmente por a burocracia ser efetivada por pessoas. Algumas disfunções podem ser descritas como a apropriação das regras e apego aos regulamentos; excesso de formalidade e papelada; resistência às mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização de base do processo decisório; conformidade em excesso às rotinas e aos procedimentos; exibicionismo de autoridade; barreiras de atendimento e conflito com clientes (MAXIMIANO, 2015).

Em termos de impactos nas organizações, o conhecimento das características da burocracia idealizada por Weber e suas disfunções é importante para que se entenda o ambiente burocrático em seu todo, contribuindo para os estudos da manifestação da cultura e do clima organizacional (MAXIMIANO, 2004). No entanto, Chiavenato (2003), exemplifica o modelo burocrático de Weber, incluindo as consequências imprevistas no sistema, conforme a Figura 2:

Figura 2 – Sistema Burocrático Simplificado



Fonte: Chiavenato (2003, p. 632).

Portanto, as já conhecidas características da burocracia (impessoalidade, padronização, rotinas, competência e outros) seriam responsáveis pela eficiência da burocracia e a previsibilidade dos comportamentos sistemáticos, fazendo com que seja introduzida uma forma mais racional na ação das atividades administrativas (CHIAVENATO, 2000). Mas, outros fatores intrínsecos de uma empresa podem alterar e transformar toda uma cultura organizacional que passa a ganhar notoriedade no meio empresarial verificando que o lado humano é imprescindível, tanto para a continuidade quanto para a existência de uma empresa (CHIAVENATO, 2003).

Assim, o fator humano e de participação dos funcionários também podem ser analisados, além da burocracia tradicional. Uma vez entendido que as normas e regras não

conseguem, por si só, impor atitudes aos funcionários, e que a quebra de regras e comportamentos inadequados afetam negativamente uma empresa, é impreterível compreender o clima organizacional da empresa e também sua cultura organizacional (BASEGGIO, 2008).

A Cultura Organizacional é conhecida como as práticas que formam os hábitos, normas, crenças, costumes e experiências compartilhadas a todos os colaboradores da organização. Esta cultura pode ser a fonte de novas ideias e formas de realizar os procedimentos em uma empresa, uma vez que quando confirmadas as suas qualidades e potencialidades para o aumento da eficiência desta empresa, as sugestões dadas por funcionários podem ser transformadas em regras.

Deste modo, a burocracia também pode surgir a partir de experiências de funcionários, e não somente pela determinação de superiores. Este tipo de criação de burocracias está diretamente ligado ao índice de satisfação de funcionários na realidade do mundo atual. Uma vez que as pessoas estão buscando cada vez mais pertencer à uma empresa, e efetivamente contribuir com ela, em vez de somente seguir regras (MAXIMIANO, 2004).

Pode-se afirmar, portanto, que a teoria da burocracia busca a eficiência através de normas e regras, permitindo uma padronização da empresa importante para o seu desenvolvimento interno, crescimento no mercado, obtenção de lucros e resultados.

Organizações pequenas, novas ou em crescimento lutam para inventar esquemas organizacionais que atendam aos requisitos de negócios atuais e projetados (FERNANDES, 2016). Ao mesmo tempo, esses esquemas devem permanecer flexíveis a fim de atender às mudanças aceleradas do mercado e das demandas dos clientes, bem como capacidade de resposta aos concorrentes. Pois, diante dos fatos apontados fica claro que há uma ascensão das burocracias empresariais, sendo indispensável se discutir mais a respeito do tema.

2.2 ORGANIZAÇÕES MOLDADAS PELO TRABALHO: A ASCENSÃO DAS BUROCRACIAS EMPRESARIAIS

As primeiras organizações foram moldadas pelo trabalho. Isso foi principalmente por necessidade. Quando um certo tipo de trabalho ou produto de trabalho era necessário, pessoas com as habilidades apropriadas eram recrutadas e organizadas especificamente para realizar o trabalho. À medida que o trabalho se tornava mais complexo, a complexidade da organização que o executava também aumentava. Com a complexidade veio a necessidade de “gerenciar” os processos de trabalho e os trabalhadores. Isso deu origem à era da burocracia (GANDRA, 2004).

Eventualmente, conforme os processos industriais melhoravam, uma camada adicional de complexidade surgiu entre processos de negócios separados e sobrepostos. Essa “camada de

interface” exigia ainda mais trabalhadores para gerenciar o fluxo de trabalho entre processos e procedimentos (PEREIRA et al., 2018).

Nesse modelo, o trabalho continuou a ditar a estrutura organizacional. Geralmente, os métodos de trabalho eram altamente definidos, rígidos em suas operações e compartimentados. Isso ditou uma estrutura organizacional com descrições de cargos limitantes e objetivos departamentais estreitamente focados. Ambos geraram barreiras à integração e métodos mais novos (melhorias) de realização do trabalho (PAIM, 1999).

Automação de fábrica, teorias de gestão, gestão de recursos humanos e tecnologias de computador proporcionaram grande melhoria em toda a empresa. Esses elementos passaram a obrigar as empresas a reavaliar suas estruturas organizacionais (PRATES; OSPINA, 2004). Devido às melhorias realizadas por esses elementos emergentes, algumas das estruturas organizacionais existentes não eram mais necessárias. Isso permitiu que a gestão executiva e os recursos humanos incluíssem a reestruturação organizacional como parte de seu processo de gestão de negócios (MÜLLER, 2003; SCHREIBER, 2012).

As organizações burocráticas foram estruturas úteis para apoiar a transição para a Era Industrial. Os métodos de produção foram revolucionados, os modelos de consumo mudaram drasticamente e os processos de trabalho precisavam de uma definição precisa dos produtos de trabalho do produto (MACARENCO, 2006). À medida que as indústrias surgiram desse período, a ferramenta cultural da burocracia tornou-se uma certeza na construção de um negócio com sucesso (MARSON, 2015).

Do final do século XVIII até meados do século XX, a organização burocrática não só floresceu, mas também foi necessária para construir e sustentar a produção fabril (SANTOS FILHO, 2017). Uma ampla gama de ferramentas está disponível hoje, o que torna obsoletos muitos dos aspectos fundamentais das burocracias. Com a aplicação dessas ferramentas de Sistema de Informação, a empresa enfrenta novos desafios na era pós-burocrática.

2.3 BUROCRACIA, INFORMAÇÕES E TECNOLOGIAS

Buscando conectar a teoria burocrática e possíveis formas de aplicação e implementação, faz-se necessário mencionar a proposta de Laudon (1999), comparando as teorias administrativas em seus derivados momentos, foco e ênfase, como demonstrado mediante a Figura 3. É possível notar que existe o impacto em cada ambiente de cada teoria, abordando a burocracia como uma estrutura formal, que ainda hoje é encontrada dentro das organizações, porém de uma forma mais “leve” e tecnológica.

Figura 3 – Teorias Administrativa e seus impactos

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no nível Operacional
Na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal Princípios Gerais da Administração Funções do Administrador
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática Racionalidade Organizacional
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal Análise Intra-organizacional e Análise Interorganizacional

Fonte: Laudon (1999, p. 329).

Laudon (1999) ressalta que é dentro da burocracia que se encontra a institucionalização que busca a racionalização, destacando o alcance ilimitado da ação racional relacionada a fins, influenciando de forma direta a rotina humana, moldando as suas atividades. Informa ainda que é essencial para caracterizar as organizações de forma burocrática, com sistemas sociais formais visto que a autoridade deriva de normas tornando o comportamento dos funcionários mais controlado, a hierárquica das funções e a atribuição da responsabilidade previsível, rígida e controlada, divisão do trabalho a fim de atingir um objetivo planejado, impessoalidade da burocracia, onde não são as pessoas que tomam decisões e sim os cargos e seus objetivos.

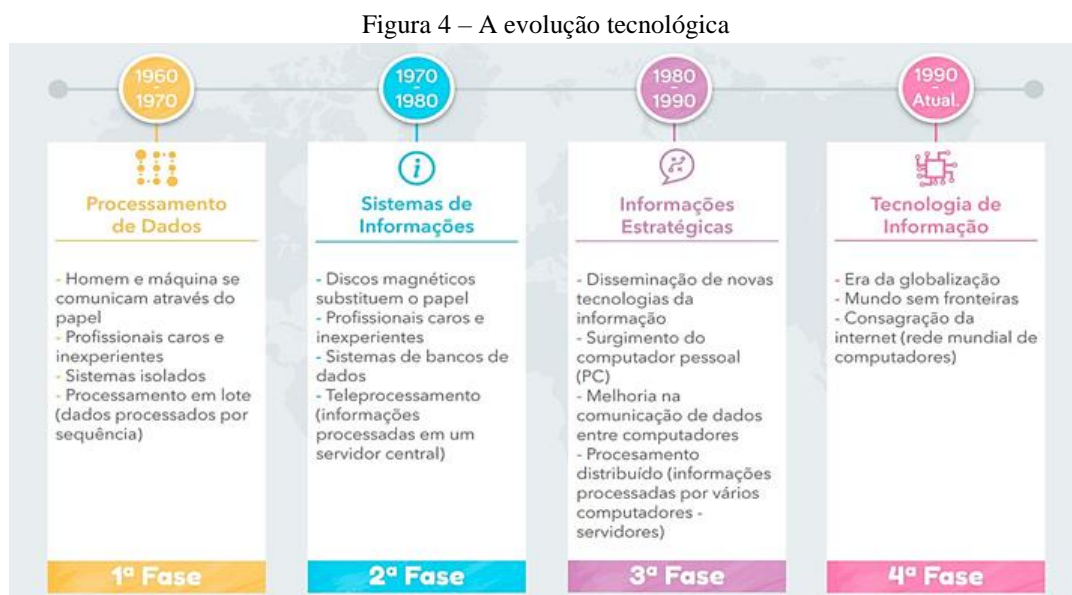
Nesse sentido, nota-se que a informação sempre foi de algum modo, importante para o bom desempenho de um negócio, porém, com a globalização, pode-se perceber uma crescente busca pela tecnologia da informação. De acordo com Falsarella e Jannuzzi (2017), a partir da evolução dessas tecnologias, também se faz necessário perceber que a informação é de extrema importância para a sobrevivência de uma empresa no mercado atual, cada vez mais competitivo e agressivo.

Há uma forte necessidade sentida pelas organizações, devido ao constante avanço tecnológico e usabilidade dos sistemas de informações, fazendo com que elas também mudem de forma constante, surgindo assim a obrigação de um planejamento das informações, as quais são auxiliadas pelos recursos da Tecnologia da Informação (TI) (PARSONS, 1983; PASCOT, 1997; MARKUS; BENJAMIN, 1997 *apud* SPERB; F. NETO, 2000).

Diante disso, é possível observar que no mundo dos negócios, a tecnologia aparece sob a forma de centros de processamento de dados ou de redes descentralizadas e integradas de computadores. Portanto é importante ressaltar a importância das técnicas de informática, da tecnologia dentro de uma organização.

Com a constante da burocracia nas empresas e a facilidade crescente de obtenção de computadores e softwares, por preços cada vez mais acessíveis, pode-se imaginar que as empresas estão cada vez mais organizadas, e com os processos e informações cada vez mais completos. Porém, embora isso aconteça na maioria das grandes empresas, essa não é uma realidade encontrada em muitas das pequenas empresas.

Conforme o estudo de Beraldi e Escrivão Filho (2000), pode-se observar pela Figura 4, que a evolução tecnológica começou de forma lenta e gradual, e hoje está em constante aceleração. Sendo que em apenas um ano, uma tecnologia ou sistema pode se tornar desatualizado, e até obsoleto.



Fonte: Adaptado Laudon e Laudon (2011, p. 221).

Com a falta de entendimento desses processos, e da dificuldade de análise e especificação do tipo de produto que precisam, e quais as finalidades que devem atingir, nem sempre as pequenas empresas usufruem das possibilidades e informações de qualidade que um sistema pode prover (BERALDI; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

A tecnologia deve ser usada para enriquecer e proporcionar uma construção benéfica onde se instala, seja na área escolar, profissional e até mesmo pessoal, criando formas de interação, comunicação, informação e facilidades, revolucionando o mundo com suas formas de proporcionar agilidade. O uso da tecnologia é evolutivo, o que permite que tanto as empresas quanto as pessoas possam se adaptar as novas modernidades, permitindo que haja um

engajamento maior quando se relaciona as questões de gestão organizacional, burocracia e informações (LAUDON; LAUDON, 2011).

Para que as pequenas empresas possam sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, é necessário que elas busquem incansavelmente pela eficiência, tal qual prega a teoria da burocracia (BERALDI; ESCRIVÃO FILHO, 2000). Porém, ter acesso à muitas informações e ter sistemas robustos e completos não é suficiente para garantir o crescimento e a competitividade de uma empresa. Cabe ao gestor ou administrador estar apto e aberto a tais mudanças operacionais, estratégicas e organizacionais, observando sempre os princípios que devem ser mantidos, ou então ficar à mercê da onda tecnológica da gestão da informação, do conhecimento e das comunicações (LAUDON; LAUDON, 2011).

Laudon e Laudon (2011) ainda ressaltam que em um mercado que a burocracia está perdendo espaço, é essencial que os gestores não se esqueçam da sua importância dentro das organizações. Mesmo que haja uma infinidade de novas tecnologias, dados implantados em computadores e outras gestões modernas, a burocracia se faz essencial para que se mantenha uma ordem e um respeito dentro da organização.

Analisando as possibilidades que a tecnologia da informação pode prover para a pequena empresa, Albertin e Albertin (2016), concluem que as empresas podem se tornar muito mais competitivas e organizadas se utilizarem o TI da forma correta. Isso inclui a possibilidade de se integrar com os sistemas de fornecedores, entender melhor os costumes e perfis de seus clientes, gerar inovação – desde em seus produtos, até nos processos internos –, novas oportunidades de negócios, automação de processos repetitivos, entre outros.

Assim, por meio de ferramentas como o BPM (*Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócio), e/ou o ECM (*Enterprise Content Management* ou Gestão do Conteúdo Empresarial) em um GED (Gerenciador Eletrônico de Documentos), é possível que haja uma prioridade para uma vantagem competitiva perante as mudanças atuais do mercado (LAUDON; LAUDON, 1999).

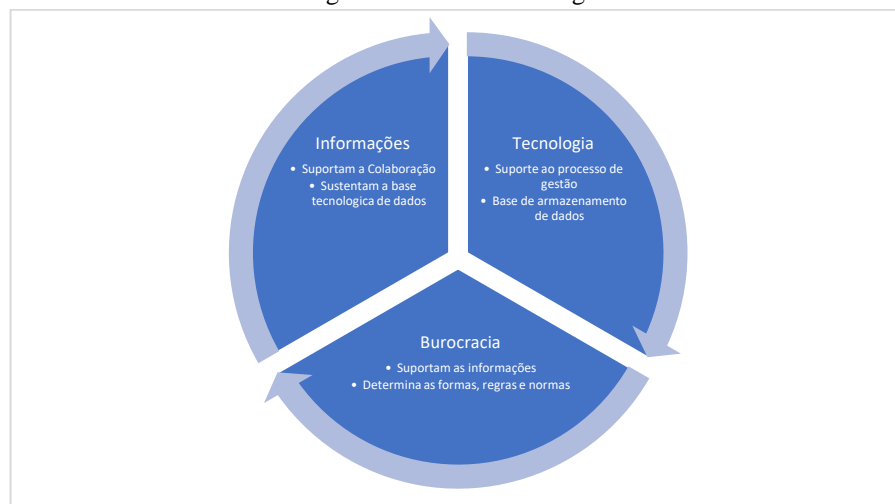
A burocracia juntamente com a informação e a tecnologia, pode ser uma grande aliada à organização, visto que Sistemas de Informação Gerencial (SIG) ofertam uma redução de todo o processo burocrático associado à tecnologia e a informação ali inserida. No momento que as novas tecnologias tanto da área de comunicação quanto informáticas ofertam a capacidade da ação humana a interagir autonomamente, as normas burocráticas vão criando vida social progressiva de forma racional e previsível que premia a eficiência (LAUDON; LAUDON, 2011).

Pensando nisso, cargos de gestão, que se baseiem somente nos dados e não atendam também outros tipos de necessidade, como liderança, gestão estratégica, análise de dados não previsíveis serão muito mais complexos do que hoje. Portanto, entender que a tecnologia da informação traz dados para uma empresa, e como esses dados são interpretados, já são um grande diferencial para o gestor ou executivo da atualidade (FORD, 2016).

É evidente que em pleno século XXI, a tecnologia avança e projeta para que muitos sistemas empresariais sejam unificados, abordando a tecnologia e a informação, o que associa e permite que a burocracia seja menor. Os SIG são exemplos de softwares capazes de unificar várias informações de forma tecnológica que reduzem atos burocráticos (LAUDON; LAUDON, 2011).

É importante ressaltar que a burocracia não é somente “papelada” e sim todo o processo de informação a respeito de algo ou alguém, que precisa ser mantido arquivado para eventuais consultas, análises ou em prol de algo. De uma forma sistemática, os três processos se unem formando uma cadeia, assim como apresentado no Figura 5:

Figura 5 – Ciclo Tecnológico



Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (2011, p. 243).

Assim se faz necessário e importante, que a empresa a qual deseja adotar a modernidade em seu ambiente, tenha a noção e compreensão das mudanças a serem feitas, implantando sistema de informação gerencial que mais se adapte ao seu processo produtivo (LAUDON; LAUDON, 2011).

Apesar da influência da cultura de uma organização hierárquica sobre a adoção e uso da tecnologia, mudanças improvisadas ocorrem quando o nível de insatisfação do usuário é maior do que a influência cultural. Em um ambiente burocrático, as decisões são normalmente tomadas em níveis superiores e os funcionários de nível inferior (normalmente no nível transacional) são informados do que devem fazer (PIRES; LOTTA; DE OLIVEIRA, 2018). Ter

um SI virtualmente imposto sobre eles como parte de sua tarefa poderia facilmente levar à “alienação e até sabotagem” desse sistema.

2.4 PROBLEMAS HUMANOS TÍPICOS

A implementação de um SI é um tipo de mudança organizacional importante e sua adoção e uso constituem uma intervenção nas atividades regulares da organização. A resistência a esta mudança é natural e é uma das questões mais problemáticas na implementação da tecnologia (SCHMITT, 2004).

As expectativas do usuário e a satisfação do usuário estão frequentemente associadas à utilização e ao sucesso de SI. No entanto, é frequentemente argumentado que a satisfação do usuário por si só não é indicativa de um sistema bem-sucedido, pois existe a possibilidade de ter sistemas que são percebidos como bem-sucedidos, mas não satisfazem os usuários (MACHADO; NOGUEIRA, 2008).

França et al. (2016) vê a questão de um ângulo ligeiramente diferente e argumenta que a utilidade percebida (em que as pessoas tendem a usar um aplicativo se acreditarem que vai ajudá-los a fazer melhor seu trabalho) e facilidade de uso percebida (esforço em usar o sistema) são os dois determinantes fundamentais da aceitação do usuário. A aplicabilidade de seu modelo em um ambiente onde a utilização provavelmente será obrigatória é questionável, uma vez que a utilidade percebida pode perder o sentido.

Para auxiliar neste processo de aceitação, os usuários deverão ser treinados em ambos os aspectos, ou seja, como operar a tecnologia e como fazer o trabalho melhor (DE OLIVEIRA, 2015). Por exemplo, descrevem diferentes tipos de treinamento de SI que podem ser usados para ajudar a perceber os benefícios potenciais e minimizar o estresse e o desconforto do usuário.

Diferentes indivíduos e grupos têm suas próprias necessidades, interesses e valores, que devem ser atendidos se quiserem aceitar qualquer mudança. Os usuários, portanto, precisam estar envolvidos, mas, como Pires, Lotta e de Oliveira (2018) corretamente argumentam, a participação não é um fenômeno unitário e sua extensão é fortemente influenciada pelo contexto organizacional no qual é realizada. Eles argumentam, por exemplo, que um ambiente burocrático tende a promover um tipo de participação "regulamentada", com os níveis gerenciais mais altos exercendo mais influência do que os níveis mais baixos.

É claro que as questões de cultura são vitais ao avaliar a situação em torno da implementação de um SI e o efeito que isso tem sobre essa organização (NASCIMENTO, 2009). As pessoas formarão alianças para resistir ou promover o SI. Além dos valores e crenças

compartilhados da organização como um todo, existem também as visões das subculturas, que podem ter diferentes percepções sobre o SI e seu papel. A percepção de mais de uma subcultura deve, portanto, ser considerada em uma análise.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado, quanto ao tipo por meio de um estudo de natureza qualitativa, pois de acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa não busca quantificar ou mensurar eventos. Esta é apropriada para coletar dados descritivos que demonstram os sentidos dos fenômenos. A pesquisa apoiou-se em técnicas de coleta de dados, também qualitativas, de cunho bibliográfico, do tipo descritiva-exploratória. Segundo Gil (2008, p. 28), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Ademais, o estudo se caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, que para Gil (2008, p. 50): “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Quanto ao método, foi feito mediante o método de abordagem descritivo, abordando o problema de maneira qualitativa. Quanto aos procedimentos de coleta de dados o presente estudo tem como apoio o levantamento bibliográfico. O estudo teve como fonte teórica livros, artigos, monografias, dissertações e teses coletados a partir de periódicos e *Google Scholar*, utilizando-se das seguintes palavras-chave: “SIG”, “Teoria da Burocracia”, “Pequenas Empresas” e “Burocracia Empresarial”. Ademais, dentro dessa seleção foram filtrados 16 livros, 15 artigos, 5 teses e 4 dissertações, com intervalo de tempo de 1996 a 2020, possibilitando uma maior amplitude e perspectiva evolucionista da burocracia em paralelo a burocracia.

No que se refere ao tratamento dos dados foi feita a análise dos artigos selecionados mediante as palavras-chaves e realizada uma discussão descritiva-exploratória entre autores e trabalhos no referencial teórico desta pesquisa, a fim de atingir os objetivos propostos e responder a questão problema do estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa considerou, dentro de uma perspectiva teórica, as percepções do usuário sobre a implementação de um SI dentro de um ambiente burocrático, a fim de fornecer uma compreensão das questões humanas envolvidas. O estudo confirma a crescente importância das

questões humanas dentro de um contexto burocrático e a necessidade de abordá-las explicitamente a fim de garantir a adoção e o uso adequado de um SI.

Os resultados obtidos mediante a teoria discutida no referencial teórico do presente estudo, mostraram que a organização burocrática foi percebida como seguindo uma abordagem mecanicista para a implementação de Sistemas de Informação, sem ser sensível às necessidades pessoais de usuários.

Conforme pode-se notar, a implantação e o uso dos Sistemas de Informação em empresas de diferentes portes e segmentos apresentam resultados benéficos. Depois de entender os primórdios da burocracia, suas reais funcionalidades e disfunções apresentadas nas empresas atuais, analisar todos os fatores que envolvem a tomada de decisão em uma pequena empresa, e a necessidade crescente de informação de qualidade para a tomada de decisão, pode-se concluir que as empresas precisam cada vez mais de um SIG para se manter competitiva no mercado, independente do seu tamanho ou zona de atuação.

Os Sistemas Integrados de Informações, precisamente, os SIG requerem o devido conhecimento dos processos e níveis organizacionais, bem como fluxos de informações, sendo determinados pelos gerentes os departamentos os quais devem estar ligados para assim atender as necessidades da organização de acordo com todos os recursos tecnológicos e administrativos que ela possui.

É perceptível a importância do uso destes sistemas no meio empresarial, principalmente nos dias atuais onde a tecnologia está tão presente no dia-a-dia das pessoas e organizações, onde a eficiência, produtividade e qualidade na entrega de informações é essencial para o diferencial de uma organização em meio à competitividade no mercado.

Porém, também foi observado que com a dificuldade inicial de entendimento dos gestores, sobre as necessidades da empresa, e para quais fins esses sistemas precisariam ser utilizados, muitas vezes as tentativas de implementação acabam se tornando um gasto, em vez de uma solução, já que não conseguem receber e processar os dados corretamente. Portanto, observa-se a necessidade de atualização e de conhecimento na gestão de pequenas empresas, para que os SIG's possam atuar de modo a auxiliar efetivamente no processo da tomada de decisão nesses negócios.

Uma mudança organizacional interna gera resistência e oposição e pode levar ao desaparecimento de um bom sistema. Uma porcentagem muito grande de sistemas de informação não consegue fornecer benefícios ou resolver os problemas para os quais eles foram planejados porque o processo de mudança organizacional em torno da construção do sistema

não foi devidamente abordado. A construção de um sistema bem-sucedida requer um gerenciamento de mudanças cuidadoso.

O objetivo geral foi alcançado, concluindo-se que as questões humanas que podem surgir ao implementar um SI em uma organização burocrática são além dos valores e crenças, existem também as visões das subculturas, que podem ter diferentes percepções sobre o SI e seu papel.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz, ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Tecnologia de Informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BASEGGIO, Ana Luisa. O diagnóstico aplicado às Relações Públicas: uma análise de seus aspectos teóricos e empíricos. Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Comunicação Social – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BEHAR, Cláudia Brandão; CAMPOS, Luís Antônio Monteiro (Org.). Psicologia nas Organizações. Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2013. 144 p.

BERALDI, Lairce Castanhera; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, p. 46-50, 2000.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. Revista Gestão e Produção, São Carlos, 2017.

FERNANDES, Francisco das Chagas de Mariz. Racionalidades e Ambiguidades da Organização Instituto Federal: o caso do Rio Grande do Norte. Tese (doutorado) – Universidade do Minho, Braga, 2015.

FORD, Martin. Robôs: a ameaça de um futuro sem emprego. Lisboa: Bertrand, 2016. 408p.

FRANÇA, V. M.; CARNEIRO, N. de A.; MEDEIROS, B. C.; DANJOUR, M. F.; NETO, M. V. de S. Fatores favoráveis à aceitação de aplicativos móveis: um estudo com Alunos de uma instituição pública de ensino. Sistemas & Gestão, v. 11, n. 1, p. 120-32, 2016.

- GANDRA, Joao Jorge. A influência dos fatores organizacionais nos acidentes do trabalho: Estudo de caso de uma mineradora. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal e Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.
- LAUDON, K. C., LAUDON, J.P. Sistemas de Informação com internet. 4 ed. São Paulo: LTC, 1999.
- LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. Sistemas de Informação Gerenciais. Português. Pearson, 11º ed. Rio de Janeiro: LTC. 2011.
- LORENZI, N. M.; RILEY, R. T. Organizational issues - change. *International Journal of Medical Informatics*, v. 1, n. 69, p. 97-203, 2003.
- MACARENCO, Isabel. Gestão com pessoas-gestão, comunicação e pessoas: Comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- MACHADO, Nayana Pereira; NOGUEIRA, Lidya Tolstenko. Avaliação da satisfação dos usuários de serviços de Fisioterapia. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, v. 12, n. 5, p. 401-408, 2008.
- MALISKA, Marcos Augusto. Max Weber e o estado racional moderno. *Revista Eletrônica do CEJUR*, v. 1, n. 1, 2006.
- MARSON, Michel Deliberali. A industrialização brasileira antes de 1930: uma contribuição sobre a evolução da indústria de máquinas e equipamentos no estado de São Paulo, 1900-1920. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, v. 45, n. 4, p. 753-785, 2015.
- MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Administrative and work organization theories: from Taylor to current times influences in health care and nursing. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. 6 ed. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à teoria geral da administração. 3 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Introdução à organização burocrática. 2 ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2004.
- MÜLLER, Claudio Jose. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- NASCIMENTO, Diogo Chouzal do. Percepções de cultura e mudança organizacional. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2009.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. *Cadernos de pesquisa em administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, 2ºsem., 1996.

PAIM, Denise Carvalho Tatim. As políticas de recursos humanos e repercussões psicossociais no ser humano trabalhador. Dissertação (mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Passo Fundo, 1999.

PEREIRA, M. M., REIS, A. C. B.; FIRMINO, A. T.; MARTINOVIC, L. D. V. P.; BORGES, N. F. Análise da complexidade de processos de negócio de uma organização pública de grande porte do Distrito Federal. *Revista Produção Online*, v. 18, n. 3, p. 772-795, 2018.

PIRES, R. O.; LOTTA, G. O.; DE OLIVEIRA, E. (Org.). Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas. Brasília, Ipea: Enap, 2018. 413 p.

PRATES, Gláucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. *Revista de administração contemporânea*, v. 8, n. 2, p. 9-26, 2004.

RODRIGUES FILHO, José; XAVIER, Jefferson Colombo B.; ADRIANO, Ana Livia. A tecnologia da informação na área hospitalar: um caso de implementação de um sistema de registro de pacientes. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 1, p. 105-120, 2001.

SANTOS FILHO, João Diogo Urias dos. Utopia no chão de fábrica: ensaio sobre a fabricação de um modo de produção. *Revista de Ciências do Estado*, v. 2, n. 1, 2017.

SCHMITT, Carlos Alberto. Sistemas integrados de gestão empresarial: uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP. Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SCHNEIDER, W. E. Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture. *Strategy & Leadership*, v. 28, n. 1, p. 24-29, 2000.

SCHREIBER, Dusan (Org.). Inovação e desenvolvimento organizacional. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2012. 544 p.

SILVA, Pedro Henrique Fernandes. O impacto da burocracia nas pequenas e microempresas: uma análise do arcabouço legal. Dissertação (mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

SPERB, Chaiana C.; FERRARO NETO, Hercio M. A importância dos sistemas de informação na gestão de empresas. *Design Virtual*. pp. 3-12, 2006. Disponível em: <http://www.prnet.pro.br/disco_virtual/Wesley_PDF/2.1.%20ARTIGO%20-%20SISTEMAS%20DE%20INFORMA%C3%87%C3%83O.pdf> Acesso em: 03 de outubro de 2020.