



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

ELISANDRA DOS SANTOS SILVA

GESTÃO DE PESSOAS SE FAZ TAMBÉM COM ATORES NÃO-HUMANOS

JOÃO PESSOA
2022

ELISANDRA DOS SANTOS SILVA

GESTÃO DE PESSOAS SE FAZ TAMBÉM COM ATORES NÃO-HUMANOS

Dissertação de Mestrado Profissional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, na Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Silva

JOÃO PESSOA
2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586g Silva, Elisandra dos Santos.

Gestão de pessoas se faz também com atores
não-humanos / Elisandra dos Santos Silva. - João
Pessoa, 2022.
126 f. : il.

Orientação: Patrícia Silva.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão de pessoas. 2. Sociomaterialidade. 3.
Redes sociotécnicas. 4. Atores não-humanos. 5. Gestão -
Abordagens sistêmicas. I. Silva, Patrícia. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.95(043)

ELISANDRA DOS SANTOS SILVA

GESTÃO DE PESSOAS SE FAZ TAMBÉM COM ATORES NÃO-HUMANOS

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, na Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Aprovado em: 20/07/2022.

BANCA DE DEFESA



Prof. Dr. Edvaldo Souza Couto
Universidade Federal da Bahia
(Membro Externo)



Profa. Dra. Julianne Teixeira e Silva
Universidade Federal da Paraíba
(Membro Interno)



Profa. Dra. Patrícia Silva
Universidade Federal da Paraíba
(Orientadora)

JOÃO PESSOA
2022

Aos meus pais Lourdes e Domingos e à Lucas Luz
pelo incentivo e acima de tudo o amor, carinho e
respeito.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado uma longa viagem, permeada por muitos desafios, tristezas, alegrias, noites em claro e muitas horas de trabalho, contudo, não é resultado de um processo solitário, ele reúne a contribuição de vários atores humanos e não-humanos, que foram indispensáveis para que eu pudesse encontrar o melhor caminho nessa jornada.

Compreender que a minha trajetória no MPGOA é fruto de um resultado coletivo, me faz enxergar que nunca estamos só, por isso vale a pena reconhecer o apoio, energia e a força de todos que seguraram minha mão durante esse projeto de vida. Portanto quero expressar minha gratidão a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esta dissertação se tornasse uma realidade. A todos vocês, meu muito obrigado, e especialmente:

À Deus, pelo dom da vida e por ter a certeza de que sem a Sua presença em minha vida eu não teria chegado até aqui. Quando eu mesma não acreditava em mim, Ele acreditou e continuou me apoiando para que não desistisse.

À minha orientadora, a Prof.^a Dra. Patrícia Silva, por ter aceitado me orientar, pela paciência e todo o conhecimento transmitido, pelo auxílio no desenvolvimento desse trabalho e todo apoio e tempo disponibilizado para me orientar.

Aos meus pais, Lourdes e Domingos, que sempre me apoiaram e mesmo diante de todas as dificuldades colocaram os estudos dos seus filhos como uma prioridade dentro da nossa casa. Agradeço os bons exemplos e o incentivo durante toda minha trajetória acadêmica, o amor incondicional e por nunca me deixarem esquecer que somos uma família.

À toda a minha família, principalmente meus irmãos, Beto, Betinha, Elizete e Nete, que sempre estiveram comigo em todos os momentos, por nossa união, pela compreensão, por sempre desejarem o melhor para mim. Aos meus sobrinhos Heloísa, Érick, Isadora e Maria Júlia por serem o sorriso e a felicidade nas horas difíceis e as luzes de minha vida.

À Lucas, meu namorado, pelo companheirismo e apoio incondicional, por estar comigo do processo seletivo até a conclusão desse trabalho, por todo o incentivo e carinho no decorrer deste longo percurso. Obrigada por sempre acreditar nas minhas capacidades e por não me deixar desistir. Agradeço sua enorme compreensão nos meus dias de angústia durante o processo de escrita e por abrir mão de projetos pessoais para ficar ao meu lado. Sem você, sem seu amor e dedicação nada disso seria possível.

Aos amigos Andrea Leite, Fátima Albuquerque, Ubiramar Pita pelo suporte e refúgio, pelo incentivo durante todo o processo que me trouxe até aqui, um abraço no coração de vocês. À minha sogra Maria José, que também contribuiu para que esse sonho se tornasse realidade.

Aos colegas da PROGEP da UEPB, por compartilhar comigo momentos de conhecimento e aprendizado. À Pró-Reitora Ana Paula, o Pró-Reitor Adjunto Josenildo, à Mag.^a Reitora Prof.^a Dra. Célia Regina Diniz, grata pelas oportunidades e o incentivo.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Edvaldo Souza Couto e Prof.^a Dra. Julianne Teixeira e Silva, que tão gentilmente aceitaram participar e colaborar, desde a qualificação, com esta dissertação, enriquecendo este estudo com os seus valiosos apontamentos.

Aos professores, coordenadores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, meu muito obrigado pelos ensinamentos, orientações e aprendizados repassados. Aos colegas da turma 11, em especial, os amigos da Linha 3, muito obrigado pela união e pelo apoio.

Por fim, o meu profundo agradecimento a todos que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

“O mundo não é um continente sólido de fatos polvilhados por alguns lagos de incertezas, mas um vasto oceano de incertezas salpicadas por algumas ilhas de formas calibradas e estabilizadas”.

(Bruno Latour)

RESUMO

É importante perceber que as estruturas organizacionais fazem parte de uma rede de atores humanos e não-humanos, os quais incluem a própria organização, bem como os seus recursos, colaboradores, insumos, e até mesmo o ambiente onde ela está inserida e os seus concorrentes, formando uma grande rede sociotécnica. Assim, o argumento basilar da presente pesquisa é que pessoas e objetos compartilham em seu ambiente cotidiano ideias, experiências e opiniões e dentro do seu ambiente de trabalho estabelecem relações formais e informais, valores, crenças que modificam sua forma de pensar e agir. Esses atores e suas conexões formam as redes por eles tecidas, as quais englobam conhecimentos, tecnologias e informações. Em virtude disso, o objetivo da dissertação foi analisar as relações, o fluxo e as rotinas de trabalho da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Estadual da Paraíba pelo olhar das redes sociotécnicas. Em termos teóricos, buscou-se base na sociomaterialidade e na Teoria Ator-Rede, também conhecida como Sociologia das Associações, abordando o conceito de social atrelado aos atores humanos e não-humanos e considerando os agregados sociais como algo a ser explicado por meio de associações. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa empírica que utilizou a pesquisa pós-qualitativa como método, a etnografia das redes sociotécnicas para a coleta e análise dos dados e, para a organização e compreensão do fluxo e teias que formam a rede sociotécnica da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, utilizou-se observação participante. A investigação, através do mapeamento da rede sociotécnica, identificou os arranjos e vínculos existentes entre os atores –humanos e não-humanos – da Pró-Reitoria. Constatou-se ainda que as performances dos indivíduos e artefatos influenciam – e podem interferir – nos resultados organizacionais, pois estão vinculadas às ações políticas, colaborativas, técnicas, tecnológicas, comunicacionais e midiáticas que englobam toda a estrutura administrativa da Pró-Reitoria. Essa compreensão revela a necessidade de se pensar a organização de maneira holística e sistêmica, numa visão pós-humanista, na qual as práticas organizacionais são moldadas pelos vínculos, agências e performances de pessoas e objetos/coisas. De modo geral, percebeu-se que essas associações trazem à tona a inseparabilidade entre pessoas e artefatos, pois a gestão de pessoas se faz também com atores não-humanos.

Palavras-Chaves: Gestão de Pessoas. Sociomaterialidade. Redes Sociotécnicas. Atores não-humanos. Abordagens Sistêmicas de Gestão.

ABSTRACT

It is important to realize that organizational structures are part of a network of human and non-human actors, which include the organization itself, as well as its resources, collaborators, inputs, and even the environment where it is inserted and its competitors, forming a large sociotechnical network. Thus, the basic argument of the present research is that people and objects share ideas, experiences and opinions in their daily environment and within their work environment they establish formal and informal relationships, values, beliefs that modify their way of thinking and acting. These actors and their connections form the networks woven by them, which encompass knowledge, technologies and information. As a result, the objective of the dissertation was to analyze the relationships, flow and work routines of the People Management Pro-Rectorate at the State University of Paraíba through the eyes of sociotechnical networks. In theoretical terms, it was based on sociomateriality and Actor-Network Theory, also known as Sociology of Associations, approaching the concept of social linked to human and non-human actors and considering social aggregates as something to be explained through associations. Methodologically, it is an empirical research that used post-qualitative research as a method, the ethnography of sociotechnical networks for the collection and analysis of data and, for the organization and understanding of the flow and webs that form the sociotechnical network of People Management Pro-Rectorate, participant observation was used. The investigation, through the mapping of the sociotechnical network, identified the existing arrangements and links between the actors – human and non-human – of the Pro-Rectorate. It was also found that the performances of individuals and artifacts influence - and can interfere - in organizational results, as they are linked to political, collaborative, technical, technological, communication and media actions that encompass the entire administrative structure of the Pro-Rectorate. This understanding reveals the need to think about the organization in a holistic and systemic way, in a post-humanist view, in which organizational practices are shaped by the bonds, agencies and performances of people and objects/things. In general, it was noticed that these associations bring to light the inseparability between people and artifacts, since people management is also done with non-human actors.

Keywords: People Management. Sociomateriality. Sociotechnical Networks. Non-human actors. Systemic Management Approaches.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Autores da Teoria Ator-Rede	36
QUADRO 2 – Atribuições dos setores da PROGEF	56
QUADRO 3 – Performances Políticas dos atores na rede sociotécnica da PROGEF ...	79
QUADRO 4 – Performances Técnicas dos atores na rede sociotécnica da PROGEF ..	84
QUADRO 5 – Performances Tecnológicas dos atores na rede sociotécnica da PROGEF.....	92
QUADRO 6 – Performances Comunicacionais dos atores na rede sociotécnica da PROGEF	97
QUADRO 7 – Performances Colaborativas dos atores na rede sociotécnica da PROGEF	102
QUADRO 8 – Performances Midiáticas dos atores na rede sociotécnica da PROGEF...	107

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Representação de um sistema organizacional	26
FIGURA 2 – Associações dos atores na rede	30
FIGURA 3 – Principais escolas de pensamento da Administração	42
FIGURA 4 – Organograma de estrutura administrativa da UEPB	53
FIGURA 5 – Organograma de estrutura administrativa da PROGEP	55
FIGURA 6 – Diagrama das cinco partes da PROGEP, conforme modelo de Mintzberg (2009)	61
FIGURA 7 – Atores humanos e não-humanos da PROGEP em suas categorias	65
FIGURA 8 – Rede das categorias da PROGEP	68
FIGURA 9 – Rede sociotécnica das cinco partes da PROGEP	72
FIGURA 10 – Rede da correlação entre as cinco partes da PROGEP e as categorias de apoio	74
FIGURA 11 – Rede da correlação entre as categorias usuários externos e cúpula estratégica	75
FIGURA 12 – Tipos de performances humanas e não-humanas da Pró-Reitoria de Gestão Pessoas.....	78
FIGURA 13 – Performance Política envolvendo atores humanos e não-humanos	81
FIGURA 14 – Performance Técnica envolvendo atores humanos e não-humanos	90
FIGURA 15 – Performance Tecnológica entre atores não-humanos e o eSocial	96
FIGURA 16 – Performance Comunicacional envolvendo atores humanos e não-humanos	101
FIGURA 17 – Performance Colaborativa entre atores humanos e não-humanos na PROGEP	105
FIGURA 18 – Performance Midiática do setor de Serviço Social	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIAST – Comissão Interdisciplinar de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador

CONSEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSUNI – Conselho Universitário

CPAC – Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Vencimentos

CPPD – Comissão Permanente do Pessoal Docentes

CPPTA – Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo

EPIs – Equipamentos de Proteção Individual

E-RH – Sistema de Recursos Humanos

ERS – Etnografia das Redes Sociotécnicas

IES – Instituições de Ensino Superior

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento

SAT – Sistema de Avaliação do Técnico-Administrativo

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

TAR – Teoria Ator-Rede

UEPB – Universidade Estadual Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	CAMINHOS METODOLÓGICOS	18
3	SIGAMOS O ATOR-REDE, A SOCIOMATERIALIDADE E AS REDES SOCIOTÉCNICAS NAS ORGANIZAÇÕES	23
3.1	SOCIOMATERIALIDADE	23
3.2	REDES SOCIOTÉCNICAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	29
3.3	TEORIA ATOR-REDE	34
4	DO HOMO ECONOMICUS ÀS ABORDAGENS SISTÊMICAS: TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA	41
4.1	A ABORDAGEM SISTÊMICA DE GESTÃO	46
4.2	MODELOS DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....	48
4.3	A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA	51
5	CAMPO EMPÍRICO: A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	55
6	ANÁLISES E DISCUSSÕES	59
6.1	MAPEAMENTO DA REDE SOCIOTÉCNICA DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UEPB	60
6.2	ARRANJOS E VÍNCULOS ENTRE OS ATORES (HUMANOS E NÃO- HUMANOS) DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	67
6.3	PERFORMANCES HUMANAS E NÃO-HUMANAS DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO PESSOAS	76
6.3.1	Quadro das Performances Políticas	78
6.3.2	Quadro das Performances Técnicas	83
6.3.3	Quadro das Performances Tecnológicas	91
6.3.4	Quadro das Performances Comunicacionais	97
6.3.5	Quadro das Performances Colaborativas	102
6.3.6	Quadro das Performances Midiáticas	106
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
	REFERÊNCIAS	115
	APÊNDICES	125

1 INTRODUÇÃO

Uma organização só terá bons resultados se ela for capaz de fazer com que as pessoas e os objetos interajam e se comuniquem entre si de modo que suas ações sejam suficientes para alcançar efeitos satisfatórios. Com essa afirmação iniciamos os argumentos dessa dissertação acerca da sociomaterialidade e das redes sociotécnicas nas agendas de pesquisa em Administração.

As pesquisas focadas para e nas organizações, principalmente na área de gestão de pessoas, possuem algumas lacunas quando se trata da sociomaterialidade, e este representa um campo de pesquisa rico e desafiador. Assim, nosso *lócus* de pesquisa é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Estadual Paraíba (UEPB), um universo bastante fértil para entender como se dá as interações entre os atores humanos e os não-humanos na rede sociotécnica de uma Pró-Reitoria.

A ideia para esta pesquisa surgiu a partir da vivência pessoal da própria pesquisadora na PROGEP – setor responsável pela gestão de pessoal da UEPB – da qual faz parte do quadro funcional há mais de dez anos, desempenhando atividades simples ou complexas e cheias de interconexões, articulando pessoas, objetos, saberes técnicos, uso de tecnologias, conhecimentos e informações na execução das suas rotinas de trabalho.

O contato com esse ambiente organizacional, bem como os conhecimentos adquiridos na sua formação profissional – mais especificamente no Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes – despertou o interesse em contribuir com a organização, não apenas como colaboradora, mas também como pesquisadora, buscando demonstrar que a gestão de pessoas se faz tanto com atores humanos, quanto com atores não-humanos, sendo relevante identificar a importância de cada um deles nas rotinas de trabalho da PROGEP.

Destaca-se que para sintetizar a informação em forma de conhecimento é necessário que antes aconteça a socialização do conhecimento através da interação entres atores humanos e não-humanos, construindo assim o processo de aprendizagem. Para melhor compreensão cabe definir que os não-humanos são todos os elementos que fazem parte da construção do social e que não são humanos, tais como objetos, animais, plantas, máquinas, artefatos, algoritmos, ideias, estratégias, conhecimentos, organismos e coisas da natureza os quais também produzem profundas mudanças na existência humana (SILVA, 2020).

Esse universo produzido entre os atores conduz à reformulação de conceitos que permitem apreender como as tecnologias implicam no processo de aprendizagem. Nesse sentido, observar as redes, formadas por atores humanos e objetos/coisas são uma alternativa

para quebrar a dualidade (homem x máquina, natureza x sociedade, humano x não-humano) com vistas a estabelecer relações mais horizontais e simétricas entre esses atores que compõem a sociedade, hoje conhecida por Sociedade em Rede¹.

Ao falarmos em redes, nessa pesquisa, estamos nos referindo as redes sociotécnicas, que são constituídas de elementos heterogêneos interconectados (relacionais), dando forma aos conglomerados de pessoas, tecnologias e conhecimentos, ou seja, engendradas por diversos atores humanos e não-humanos associados uns aos outros.

Dentro dessa análise, a rede de atores, que pode ser várias redes dentro de outra rede, vai sendo composta ao longo do tempo, seus embates vão compondo a rede, ela é uma série de transformações que vão sendo ligadas e religadas por meio das ações dos atores (LÔBO, 2016, p. 90).

A pluralidade dos atores presentes, seus movimentos, arranjos e vínculos são responsáveis pela teia de conhecimentos, informações e fluxos de trabalho, que dão suporte à aprendizagem organizacional à medida que geram valor para a organização e constroem uma maior capacidade de mobilizar outros conhecimentos entre humanos e objetos.

Assim, é por meio dessa compreensão que os atores humanos e não-humanos se tornam essenciais para entender as práticas organizacionais e como se estabelecem as dinâmicas do dia a dia. Contudo, a divisão entre o social e material pode ocasionar problemas para organizações, como a dificuldade de mapear processos para a melhoria do trabalho. Nesse sentido, surge então, a necessidade de se entender as interações através da sociomaterialidade.

O sociomaterial diz respeito a mutualidade das “forças materiais e sociais implicadas na realização das atividades cotidianas” (FENWICK, 2014, p. 47). Por meio dessa compreensão, o social é resultado da relação entre humanos e não-humanos conectados em uma mesma realidade, já o material relaciona-se a todas as coisas da vida, sejam elas orgânicas ou inorgânicas, tecnológicas ou naturais (FENWICK, 2014; MOURA; BISPO, 2019).

É importante perceber que as estruturas organizacionais fazem parte de uma rede de atores sociomateriais, os quais incluem a própria organização, bem como os seus recursos, colaboradores, insumos, e até mesmo o ambiente onde ela está inserida e os seus concorrentes, formando uma grande rede sociotécnica.

Assim, nosso argumento de pesquisa é que pessoas e objetos compartilham em seu ambiente cotidiano ideias, experiências e opiniões e dentro do seu ambiente de trabalho

¹ Termo cunhado pelo sociólogo espanhol Manuel Castells (CASTELLS, 2002).

estabelecem relações formais e informais, valores, crenças que modificam sua forma de pensar e agir. Esses atores e suas conexões formam as redes por eles tecidas, as quais englobam conhecimentos, tecnologias e informações.

Posto isso, nossos problemas de pesquisa são: como repensar as organizações por um novo prisma, através da sociomaterialidade? Como os modelos hierárquicos de gestão podem ser rompidos ao se descentralizar o processo decisório, afastando-o de um único ator e analisando o impacto de cada ator na rede sociotécnica?

Teórico e metodologicamente buscamos base na Teoria Ator-Rede (TAR), também conhecida como Sociologia das Associações (LATOUR, 2012), para entender como são estabelecidos os arranjos e vínculos da PROGEP, explorando o caráter estratégico, relacional e produtivo desse *locus* de pesquisa.

A partir dos problemas apresentados **o objetivo geral da dissertação foi analisar as relações, o fluxo e as rotinas de trabalho da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Estadual da Paraíba pelo olhar das redes sociotécnicas.**

Para o alcance desse objetivo geral, elencou-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Mapear a rede sociotécnica da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- ✓ Identificar arranjos e vínculos entre os atores (humanos e não-humanos) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- ✓ Interpretar como as performances humanas e não-humanas influenciam nos resultados organizacionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Ao falarmos de performance nos fundamentamos em Silva, Lima e Couto (2020, p. 1509), quando afirmam que “a performance é o mecanismo através do qual todos, humanos e não-humanos, se relacionam entre si, independentemente de quaisquer diferenças ou a real complexidade de suas estruturas”. Sendo assim, oferece ao campo organizacional roteiros para visualizar como as ações humanas e não-humanas influenciam nos resultados organizacionais.

Como justificativa entendemos que o surgimento de tecnologias de informação e comunicação intensificou a articulação entre os diversos setores dentro das organizações e fortaleceu os elos existentes entre os atores humanos e não-humanos. Nessa perspectiva, surge a necessidade de se analisar a sociomaterialidade por meio das interações existentes nas organizações e incluí-las em seus planejamentos estratégicos, iluminando uma nova abordagem que comporte pessoas e objetos/coisas nas organizações.

Metodologicamente para descrever o emaranhado de atores que formam o coletivo da

rede sociotécnica da PROGEP da UEPB utilizamos a pesquisa pós-qualitativa como método e a etnografia das redes sociotécnicas para a coleta e análise dos dados.

A pesquisa estará estruturada em sete capítulos: 1. Introdução, a respeito da problemática, da justificativa e das questões norteadoras no campo pesquisado, aqui já apresentada; 2. Caminhos Metodológicos onde se abordará a ERS como método de pesquisa para compreender as relações, o fluxo e as rotinas de trabalho na PROGEP na UEPB; 3. Sigamos a Ator-Rede, a Sociomaterialidade e as Redes Sociotécnicas nas Organizações, na qual discorrerá sobre as abordagens sociomateriais nas organizações, sobre a Teoria Ator-Rede, as Redes Sociotécnicas nos Estudos Organizacionais em que são debatidos as oportunidades e possibilidades de se abandonar a visão de que a gestão de pessoas deve considerar apenas os humanos; 4. Do *Homo Economicus* às Abordagens Sistêmicas: Teorias e Modelos de Gestão Administrativa, que discorre de forma geral sobre o processo evolutivo da administração enquanto ciência e de maneira mais aprofundada sobre as abordagens sistêmicas, os modelos de gestão nas universidades e da Estrutura Administrativa da Universidade Estadual da Paraíba; 5. Campo Empírico: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas que traz uma revisão do contexto organizacional em estudo; 6. Análises e Discussões sobre Arranjos, Vínculos e Performances da rede sociotécnica da PROGEP de acordo com os objetivos traçados para a pesquisa e, finalmente; 7. Considerações Finais.

Isso posto, sejam muito bem-vindas e bem-vindos à Dissertação!

2 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Este capítulo discorrerá sobre o percurso metodológico que foi adotado e as técnicas e ferramentas que tornaram possível o alcance dos objetivos propostos, tendo em vista que a pesquisa envolveu humanos e não-humanos nas organizações – mais especificamente na gestão de pessoas – seus arranjos, vínculos e performances.

De acordo com Silva (2020), os humanos não são os únicos objetos de estudo possíveis, pois o pós-humanismo² trouxe um novo paradigma ao método científico nas pesquisas sociais e humanas, visto que a ontologia plana coloca todos os atores com *status* igual dentro do universo de pesquisa.

Ao se colocar os humanos e não-humanos no mesmo plano – trazendo uma relevância horizontal para ambos – o pesquisador passa a incorporar mais significados para o conhecimento, pois se quebra o paradigma de que o social e o material são temas que devem estar separados no campo científico. Desse modo, as redes aproximam e conectam os atores, além de permitir pensar a ciência através da sociomaterialidade.

Silva (2018, p. 79) aponta que,

é preciso que os pesquisadores estejam dispostos a se contrapor a estas abordagens que objetivam a superioridade, introduzindo os objetos/coisas no interior dos campos de investigações, e assim, revelando os meios para compreender como são tecidas as redes que performam este mundo. Precisamos escutar as vozes de todos, sejam esses humanos ou não-humanos.

Ao assumirmos a importância de humanos e não-humanos, todos os atores passam a ser objetos de estudo da pesquisa empírica. Esse modelo de conhecimento, de acordo com Iared (2019), questiona a pesquisa qualitativa tradicional, visto que o enfoque dela são as ações humanas.

Assim, utilizamos o método pós-qualitativo pois essa oferece ao campo organizacional roteiros para o mapeamento das redes sociotécnicas presentes nas organizações, além de permitir aos gestores visualizarem como as performances humanas e não-humanas influenciam nos resultados organizacionais.

A pesquisa pós-qualitativa adota medidas mais abertas, flexíveis e descritivas. De acordo com Le Grange (2018, p. 9, tradução nossa), ela

² O pós-humanismo lança luz na entidade material, descentralizando os humanos do foco da análise e desafiando as suposições humanistas da modernidade (TURETA; ALCADIPANI, 2009, p. 55).

convida a pensar, sentir e agir de maneira diferente e que assim um futuro diferente será encontrado em uma vida de experimentação em intra-ações com o real e, dessa maneira, o potencial transformativo da pesquisa pós-qualitativa tornará relevante ao pesquisador se engajar nos desafios do mundo contemporâneo.

Com a perspectiva sociomaterial, nas análises dos fenômenos, emerge o movimento metodológico da pesquisa pós-qualitativa, fugindo de métodos pré-estabelecidos, pois não oferece uma descrição exata e estruturada do caminho a ser seguido pelo pesquisador. Ela tende a ser definida mais ao contexto do que ao método, utiliza qualquer coisa que esteja acessível, métodos ou novos desenhos e ao mesmo tempo enxerga que a realidade objetiva não pode ser capturada.

O pós-qualitativo, na prática, emerge como um paradigma pós-estrutural, tendendo à complexidade do caos, uma complexidade refletida nos vários graus de inquietação relatados com estruturas lineares e os padrões de formatos de teses. A reflexividade humana do pesquisador está no centro. Um emaranhado que deseja proceder sem um método, que também inclui o elemento do não-humano. Tudo isso, feito através de um texto que é escrito como uma exploração, um diário, uma nota para si mesmo. Essa abstração do texto é o que o protege do julgamento, o torna livre (KERASOVITIS, 2020, p. 63, tradução nossa).

Deste modo, a pesquisa pós-qualitativa reconhece existência das conexões e fluxos e que a melhor forma de se fazer uma pesquisa é admitir que não se sabe como vai fazê-la, pois quase sempre a compreensão da realidade é complexa e depende da abstração de cada um, seja do pesquisador ou dos sujeitos pesquisados.

Para alcançar a coerência metodológica diante do delineamento do estudo e dos objetivos propostos, utilizamos como método a etnografia, pois esse pode ser usado no contexto das redes sociotécnicas. Lakatos e Marconi (2017, p. 78) definem o método etnográfico,

como um conjunto de técnicas utilizadas para a coleta de dados sobre valores, crenças, práticas sociais e religiosas e comportamento de um grupo social, ou levantamento de dados de determinados grupos e sua descrição, com a finalidade de conhecer-lhe melhor o estilo de vida ou sua cultura específica.

Ou seja, a etnografia busca trazer um entendimento acerca das relações sociais e suas particularidades. De acordo com Agrosino (2009, p. 17) “à medida que o método etnográfico se espalhou pelas disciplinas, ele ficou associado a uma ampla variedade de orientações teóricas

[...] na familiarização do pesquisador com a cultura estudada por meio da observação e de uma longa interação social com o grupo” (MASCARENHAS, 2002, p. 91).

Assim, através do método, o pesquisador pode descobrir como as coisas acontecem dentro da realidade organizacional, refletindo sobre o papel de todos os atores que se encontram dentro da rede. A etnografia implica não somente na investigação dos fatos observados pelo indivíduo, mas também na investigação dos objetos, contextos e processos (LOPES et al., 2017).

De fato, a pesquisa etnográfica permite fazer uma descrição da realidade de forma ampla e pormenorizada, pois nela, o observador consegue enxergar de perto quais as conexões que existem entre todos os atores. “A abordagem etnográfica concebe o objeto de pesquisa envolvido em uma esfera macrosocial, complexa, tendo a origem em uma instância microssocial” (CARVALHO, 2007, p. 78).

Latour e Woolgar (1997) delimitam a etnografia originada dos estudos antropológicos como etnografia clássica, já aquela voltada ao estudo dos atores humanos e não-humanos eles definem como etnografia das ciências. “A grande diferença entre a etnografia clássica e a das ciências reside no fato de que o campo da primeira se confunde com um território, enquanto o da segunda toma a forma de uma rede” (LATOURE; WOOLGAR, 1997, p. 31).

Nesse sentido, a etnografia das ciências se difere da tradicional ao escapar da armadilha de se reduzir ao relato das ideias que vieram à mente de um pesquisador, ao invés de retratar a realidade como ela é. De fato,

um trabalho etnográfico, deve ter como princípio o fim da assimetria entre pesquisador/pesquisado, posicionamento segundo o qual os atores têm as mesmas possibilidades de produzir interferência e mediação, ou seja, não são hierarquizáveis (humanos mais importantes que não-humanos, ou ator e pesquisador etc.) (VIEIRA, 2016, p. 97).

Sendo assim, e para dar conta da complexidade que compõe o universo investigado, a etnografia que utilizamos buscou um alinhamento com as bases teóricas do Ator-Rede e da Sociomaterialidade, termos que em tópicos específicos conceituaremos.

À vista disso, utilizamos a Etnografia das Redes Sociotécnicas (ERS), pois de acordo com Silva (2020, p. 115), “a ERS é uma alternativa metodológica que propõe o mapeamento como uma maneira possível de revelar articulações do fenômeno”.

A ERS ainda possibilita ao pesquisador

mapear as associações entre os actantes e delinear as relações que se estabelecem entre os atores responsáveis por compor a rede. Envolve as múltiplas traduções produzidas pelos atores, ressaltando-se suas articulações, em especial: os efeitos de sinergia ou de cooperação na rede; os efeitos de encadeamento ou de repercussão da rede; as cristalizações ou limitações da rede (CAVALCANTE et al., 2017, p. 7).

Utilizando as premissas da etnografia tradicional (SILVA, 2020), seu objetivo é a criação de descrições de práticas sociais de indivíduos e objetos/coisas com o propósito de entender os diferentes aspectos presentes na composição das redes (POLIVANOV, 2014). A ERS permite não pensar em termos de humano e não-humano de forma separada, mas sim analisá-los por um único plano, sem a necessidade de considerar diferentes contextos para ambos, além de conceituar e desenvolver os temas de pessoas e artefatos em termos sociotécnicos (TATNALL; GILDING, 1999).

O método de ERS contribui para explicar os rastros deixados pelos atores, além de descrever e caracterizar os arranjos e vínculos, por meio do ambiente organizacional, logo, a investigação utilizará esse método etnográfico, pois ele oferece a possibilidade de analisar as conexões da rede sociotécnica da PROGEF, ou seja, como se dá a relação entre os atores humanos e não-humanos que a compõem, como eles se movimentam dentro dela e como suas performances se traduzem, tudo isso de forma descritiva e interpretativa, investigando ainda como essa rede é traçada em termos de fluxos, espaços, aprendizagens, conhecimentos e informações.

Para compreender o fluxo e as teias que formam a rede sociotécnica da PROGEF é necessário a identificação do tipo rede formada por ela e o que une cada ator dentro dessa rede. É a partir dessa observação que o pesquisador poderá construir e se apropriar do objeto de investigação para a coleta dos dados. Assim, adotamos a observação participante, uma vez que a pesquisadora, fazia parte também do campo empírico.

A observação participante consiste em uma situação de pesquisa advinda da etnografia, onde o observador e os observados se encontram em uma relação “cara a cara”, onde o processo de coleta de dados se dá no ambiente natural dos observados, os quais não são vistos como objeto de pesquisa, mas como sujeitos que possuem uma grande interação com o projeto de estudos e o pesquisador (SILVA; SOUZA; FREIRE, 2018, p. 5).

Por fazer parte do estudo, o observador participante deve manter os cuidados em relação a sua visão sobre seu objeto de pesquisa. Com essa imersão, por meio da observação, é possível definir as características do setor estudado e focar nos eventos e interações que ocorre no

ambiente à medida que estes vão surgindo, mesmo que de maneira inesperada.

Os observadores, sendo levados a partilhar papéis e hábitos dos grupos observados, encontram-se, assim, em condições favoráveis para observar – situações, factos e comportamentos – que dificilmente ocorreriam, ou que seriam reprimidos ou mesmo adulterados, na presença de estranhos (MÓNICO; ALFERES; CASTRO; PARREIRA, 2017, p. 726).

Explorar as redes de trabalho, por meio da própria experiência do observador tem grande significado para a compreensão da organização e da simetria existente entre os atores dentro da estrutura organizacional, tecnológica e administrativa, pois as imagens trazidas por essas redes revelam as experiências vividas.

Por fim, para criar a rede sociotécnica da PROGEP utilizou-se o *software Pajek 5.14*, um programa que permite a análise e visualização de grandes redes com alguns milhares ou mesmo milhões de vértices, cujo principal objetivo é facilitar a operacionalização dos dados coletados para realização do mapeamento, identificação dos arranjos, vínculos e performances.

3 SIGAMOS O ATOR-REDE, A SOCIOMATERIALIDADE E AS REDES SOCIOTÉCNICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo irá se debruçar sobre algumas tendências que envolvem a sociomaterialidade nas organizações, abordando as principais concepções que evidenciam os pressupostos da materialidade e da sua relevância nas atividades através da interação entre o social e o material.

Abordará ainda o conceito das redes sociotécnicas que, nas organizações, agem como teias de associações entre atores humanos e não-humanos, que se desenham (e se redesenham), criando novos arranjos a partir da conexão (e inserção) de novos componentes.

Por fim, apresentará os princípios fundamentais da Teoria Ator-Rede e os autores que influenciaram seu desenvolvimento sua difusão, por exemplo Bruno Latour, um dos principais responsáveis por defender a teoria nos estudos contemporâneos.

3.1 SOCIOMATERIALIDADE

A chamada ‘virada material’³, tem ocorrido em diferentes campos da ciência, como a Sociologia, a Educação, a Economia e a Administração, entre outros. Ela reconhece que as relações sociais, materiais e afetivas são inseparáveis e estão interconectadas na prática cotidiana (SILVA, 2020, p. 102). “Essa virada, caracteriza-se pela incorporação e o refinamento de estudos que evidenciam a relevância das dimensões materiais das atividades e interações humanas” (ROSA, 2016, p. 2).

De fato, as organizações precisam visualizar a gestão de forma holística e sistêmica permitindo o desenvolvimento de competências em conformidade com os objetivos organizacionais e inserindo pessoas e objetos nos campos de estudos organizacionais. Ou seja, trazer a sociomaterialidade para o diálogo.

A compreensão do material e do social, por muito tempo foi vista como temática distinta, sem que fosse estabelecida uma relação entre os atores humanos e não-humanos para investigar os objetos de interesses das ciências sociais. Contudo, Valadão e Andrade (2015) ratificam que é impossível separar humanos e não-humanos em posições ontológicas diferentes, pois as interações entre eles são muito mais sociomateriais do que puramente sociais.

Silva e Pretto (2021, p. 6) afirmam que “o sociomaterialismo enfatiza a natureza material das interações humanas com objetos/coisas, notando que elas têm ação e, assim, tornam-se fenômenos a serem investigados criticamente. Logo, ao se enxergar que os objetos

³ Denominação adotada para o novo rumo que as Ciências Sociais receberam.

são capazes de ação, percebe-se que por mais que haja planejamento, ou que se trace uma estratégia bem definida, os humanos não estão no controle de tudo e nem podem criar uma realidade livre de ocorrências inesperadas.

Esse tipo de associação entre os atores humanos e não-humanos também é importante na identificação de como as informações são geradas e os conhecimentos são produzidos e qual a capacidade de indissociabilidade entre eles. Para Bennertz (2011), a junção entre elementos heterogêneos permite que a sociedade seja compreendida de forma coletiva, mesmo que seus agentes possuam natureza e identidades distintas.

Assim sendo, a sociomaterialidade é capaz de unir esses elementos heterogêneos ao transportar os atores de forma eficiente e estável através das redes, estabelecendo, mesmo que de maneira mais complexa, novas formas de entender o mundo. Mesmo que essa complexidade dificulte a visualização dos laços existentes entre humanos e não-humanos, essa conexão entre eles, permite pensar o todo de forma sistêmica. Ou seja, o materialismo busca seguir os atores e suas conexões e as ações de cada um deles, em busca de espelhar a realidade pela perspectiva da rede.

Vale destacar que a sociomaterialidade representa a quebra do paradigma do conhecimento mediado pelo homem, ou seja, ela traz a queda do humano como o único ser epistemológico e da ideia de que os objetos nada mais são do que um meio de expressão e de representação de algo que já está nos humanos; ela traz a ideia de que os não-humanos são sim capazes de agenciar tanto quanto os humanos. Logo, essa mudança de pensamento congrega múltiplas formas de se entender a associação entre o social e o material.

De acordo com Orlikowski (2007, p. 1437),

a materialidade é parte integrante da organização, postulando que o social e o material estão constitutivamente emaranhados na vida cotidiana. Uma posição de emaranhamento constitutivo não privilegia humanos ou tecnologia (em interações unilaterais), nem os vincula por meio de uma forma de reciprocidade mútua (em interações bidirecionais). Em vez disso, o social e o material são considerados inextricavelmente relacionados – não há social que também não seja material, e nenhum material que não seja social.

Nesse sentido, os vínculos resultantes dessas interações representam possibilidades de que sejam estabelecidas novas conexões e criação de novos vínculos, favorecendo a difusão do conhecimento de forma equânime entre os atores humanos e não-humanos, em uma reação em cadeia. Segundo Law e Mol (1995, p. 286) isso “significa que o mundo é uma espécie de caleidoscópio em que a materialidade está continuamente sendo organizada e reorganizada”.

Por essa ótica, o materialismo coloca tanto os atores humanos quanto os objetos/coisas no centro das práticas das ciências sociais.

Para Latour (2012), não se pode enxergar os humanos como os únicos agentes interpretativos e destituir os objetos de significados, pois a hermenêutica não é privilégio apenas dos humanos, mas uma propriedade do próprio mundo, ou seja, não são apenas os humanos que possuem a capacidade de interpretar e explicar a realidade, uma vez que os não-humanos são responsáveis por proporcionar uma compreensão do social e também são agentes de mudança.

De acordo com Moura e Bispo (2019) os estudos organizacionais não podem ficar alheios a essas discussões. É nítido que a sociedade, bem como a comunidade científica, não pode mais ignorar a sociomaterialidade como algo importante para se interpretar as perspectivas comportamentais e institucionais que fazem parte das agências humanas e não-humana presentes nas organizações e que representam um elo importante para explicar a realidade e a relevância dos seus atores.

Para Lacombe (2009), as abordagens da administração – que serão apresentadas no capítulo 4 – representam as preocupações organizacionais da época, principalmente econômicas e sociais e que ainda podem ser válidas atualmente na solução de problemas e em auxiliar os gestores em como melhor aproveitar as oportunidades e tomar decisões. Essas teorias dão ênfase aos mais diversos aspectos como hierarquia, responsabilidades, tarefas, necessidades, pessoas, comportamentos e a interação com o ambiente, a exemplo, do Pensamento Sistêmico que nasce com a *practice turn*⁴ e se relaciona com a sociomaterialidade, enquanto guinada ontológica.

A figura 1 representa uma organização, demonstrando de maneira ilustrativa os principais recursos e objetivos da maioria das organizações. Ao observá-la, pode-se perceber de maneira clara como a sociomaterialidade está intrínseca nas organizações.

⁴ Movimento gerado pelos estudos das práticas, e busca, em sua essência, a superação de dicotomias tradicionais ou polarizações (ALVARENGA, 2017).

FIGURA 1 – Representação de um sistema organizacional.

Fonte: Extraído de Maximiano (2015, p. 4).

Tomando por base a figura acima é possível perceber que as organizações são sistemas sociomateriais os quais são compostos por atores humanos e não-humanos – aqui chamados de recursos – que por intermédio da organização se conectam em prol de objetivos comuns – fornecem produtos ou serviços. Ou seja, são sistemas que interligam um agrupamento atores heterogêneos, que fazem parte de um todo.

Cada ator tem seu papel dentro do sistema organizacional, pois não existe organização sem que haja comunicação ou troca de informações, um produto ou serviço a ser fornecido por objetos e pessoas.

De fato, uma organização é,

[...] algo extremamente complexo e multifacetado, sendo o resultado de diferentes e heterogêneos processos que, muitas vezes, não possuem coerência entre si, embora preservem alguma entidade em comum. Assim, uma mesma organização pode ser organizada de inúmeras formas ao mesmo tempo, sendo que algumas vezes estas formas coincidem enquanto em outras disputam e competem (ALCADIPANI; TURETA, 2009, p. 656).

Conforme aponta Latour (2012), embora a administração possua regras definidas, é preciso levar em conta que alguns princípios utilizados por ela nunca são colocados em prática. Ou seja, no campo da administração a teoria e a práxis nem sempre concordam.

Segundo Fenwick (2015), as abordagens sociomateriais oferecem recursos para explorar os efeitos advindos das relações entre os atores e compreender os seus espaços de aprendizagem, ao fornecer dispositivos para a formação de teias de conhecimento, baseando-se nos entendimentos teóricos associados à perspectiva da sociomaterialidade.

Logo a sociomaterialidade traz para as pesquisas organizacionais elementos capazes de

analisar todos os atores envolvidos nas rotinas administrativas, integrando e conectando pessoas, ideias e objetos, e desenhando um retrato harmônico entre atores humanos e não-humanos como agentes ativos nas práticas organizacionais.

Uma das formas de se encadear esses atores no campo organizacional é por meio do trabalho intersetorial. Nessa relação os setores interagem uns com os outros num movimento de intersectorialidade que se configura como necessário para a obtenção dos resultados organizacionais. A intersectorialidade para Junqueira (2004, p. 4-5)

[...] constitui uma concepção que deve informar uma nova maneira de planejar, executar e controlar a prestação de serviços, de forma a garantir um acesso igual dos desiguais. Isso significa alterar toda a forma de articulação dos diversos segmentos da organização e dos seus interesses.

Assim, mediante a intersectorialidade das relações de trabalho e dos vínculos sociais é possível enxergar como os colaboradores estão interligados com espaço físico e com o espaço virtual do seu ambiente de trabalho, com os seus colegas de trabalho do mesmo setor, e com os colegas de trabalho de outros setores, bem como com todos os objetos e artefatos que interagem como eles diariamente.

Para Daft (2014, p. 12),

uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para desempenhar funções essenciais que ajudem a alcançar as metas. [...]. Os administradores estruturam e coordenam deliberadamente os recursos organizacionais para alcançar a finalidade da organização. No entanto, mesmo que o trabalho possa estar estruturado em departamentos separados ou grupos de atividades, atualmente a maioria das organizações se empenha em obter maior coordenação horizontal das atividades de trabalho, utilizando, muitas vezes, equipes de funcionários de diferentes áreas funcionais para trabalharem juntos nos projetos.

Essa interação possibilita uma maior flexibilidade na tomada de decisão, bem como o compartilhamento de informações e conhecimentos, moldando coletivamente a rede construída entre os atores que cooperam com (e na) organização.

Conforme Rosa (2016, p. 2), na abordagem sociomaterial, “objetos, tecnologias e artefatos materiais não passam mais a assumir um papel secundário ou inexistente na análise da sociedade ou da realidade organizacional, mas são entendidos como resultantes e partes integrantes de processos sociais, intimamente conectados aos contextos sociais em que são desenvolvidos, utilizados e modificados”.

Dessa maneira, a sociomaterialidade permite o reconhecimento dos atores não-humanos como também protagonistas dos resultados organizacionais e mostra que a sua agência é mais ampla e diversa do que aquilo comumente enxergado na área da administração.

Antonello e Godoy (2011, p. 39) destacam que

a história ou a identidade de uma organização é construída, em parte, sobre a aprendizagem coletiva de indivíduos e grupos, dentro da organização, no transcorrer do tempo. É esta dimensão histórica do tempo que, de fato, capta esses elementos e os apresenta como uma combinação dos efeitos de tempo na habilidade da organização para aprender.

Cabe ressaltar, contudo, que a aprendizagem não reside apenas em indivíduos e grupos de humanos, ela também está presente nos artefatos e objetos/coisas. Dentro da perspectiva da abordagem sistêmica, ela pode ser concebida também através da aprendizagem institucional, ou seja, engloba o todo. Para Medeiros e Ventura (2008), quando o indivíduo se apropria da técnica, ele torna-se capaz de mudar processos, cultura, significados e a dinâmica das relações sociais.

Medeiros e Ventura (2008), asseveram que é através da apropriação tecnológica que os indivíduos conseguem se transformar, se reestruturar e se desenvolver. E que o uso das tecnologias existentes na sociedade atual não diz respeito apenas a equipamentos e produtos, mas a comportamentos que são responsáveis por transformar indivíduos, grupos e a sociedade. Nesse contexto, todos os atores presentes na rede organizacional contribuem para o processo de aprendizagem de forma coletiva.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 54), afirmam que as organizações “criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, visando a redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, no processo, recriar seu ambiente”. Assim os estudos organizacionais, dentro de uma abordagem sociomaterial, devem considerar os diferentes atores que integram a rede.

Considerar as práticas humanas e não-humanas de se pensar o social e o material na construção de conhecimento, principalmente na administração, pode ajudar a compreender como as atividades humanas e materiais podem ser construídas de maneira simétrica.

Assim, pensar a sociomaterialidade é ir além da simples distinção entre humanos e objetos, pois ela representa a fusão dos elementos que constituem o mundo social. “A sociomaterialidade não é uma teoria em si, mas um grupo de teorias que compartilham suposições filosóficas aprofundando a compreensão da organização nas práticas sociais”

(SILVA; FEITOZA, 2021, p. 8). Ela considera que os atores humanos e não-humanos oferecem discussões determinantes para explicar vários fenômenos da vida do homem por meio da associação entre o social e o material, visualizadas a partir das redes sociotécnicas.

3.2 REDES SOCIOTÉCNICAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Os estudos de redes têm sido utilizados para balizar a análise organizacional, orientando os processos de gestão através da articulação dos atores envolvidos com as organizações. Essa articulação permite a visualização dos humanos e não-humanos existentes nas organizações, bem como suas ações, conexões e funções, facilitando a definição de estratégias organizacionais (ANDRADE, 2006).

A vantagem de pensar em termos de redes é que nos livramos da “tirania da distância” ou da proximidade; elementos que estão próximos quando desconectados podem ser infinitamente remotos se suas conexões forem analisadas; inversamente, elementos que parecem infinitamente distantes podem estar próximos quando suas conexões são trazidas de volta ao quadro (LATOUR, 1990, p. 4).

Martinelli (2019) explica que a rede sociotécnica ajuda a compreender que os atores humanos e não-humanos agem mutuamente, interferindo e influenciando o comportamento um do outro, e permite observar os coletivos de atores que compõem a natureza e a sociedade.

Nesta conjuntura, Dameda e Bonamigo (2018, p. 6), definem a rede sociotécnica, com base na Teoria Ator-Rede (TAR), “como redes compostas não apenas por pessoas, mas também por máquinas, animais, textos, dinheiro, arquiteturas, enfim quaisquer materiais”. As autoras ainda reforçam que as redes são definidas por ligações ou “nós” que formam os elos entre os atores (ver figura 2).

As redes sociotécnicas compõem os elos que são tecidos entre os atores através da formação de uma estrutura capaz de produzir, viabilizar e disseminar o conhecimento de maneira colaborativa.

Deve-se salientar, no entanto, que essas abordagens buscam compreender as redes como um conjunto de relações estáveis na integração de uma variedade de atores que ao compartilharem interesses comuns buscam alcançar cooperativamente metas, mas sem definir claramente como as relações de poder são processadas (ANDRADE, 2006, p. 55).

Cabe então ao gestor planejar uma estratégia que possa enxergar arranjos e vínculos extraíndo o melhor de cada ator que compõe a rede organizacional, pois “a ideia de rede [...] pode também se apresentar como uma possibilidade de rompimento com um modelo centralizador e hierárquico, abrindo-se para práticas cooperativas entre os setores públicos, privados e a sociedade civil” (MALVEZZI; NASCIMENTO, 2020, p. 4).

Para Andrade (2006, p. 55), “a rede como representação de conectividade, de ligação, de simultaneidade e de interdependência torna-se um atrativo para compreender a dinâmica e a complexidade de uma gestão”. Perceber a sociomaterialidade e as redes sociotécnicas dentro da gestão pode se tornar um diferencial frente aos desafios encontrados diariamente pelas organizações.

Independentemente do seu tamanho, as organizações utilizam artefatos materiais nas suas rotinas de trabalho, dos mais simples aos mais complexos, como canetas, cadernos de anotações, máquinas de calcular, computadores, dentre outros. Esses objetos se conectam com clientes, colaboradores, vendedores e proprietários, contribuindo para a modelagem da rede sociotécnica dessa organização.

Essas associações entre os atores, no entanto, requerem, do gestor, compreender o papel de cada ator dentro da rede, pois apesar das associações e relações estabelecidas entre eles, essa interconexão é bastante heterogênea. Essa necessidade é ainda mais forte quando se trata de organizações públicas, pois o ingresso dos atores humanos – diferentemente das organizações privadas em que ocorre uma seleção de pessoas com o perfil bem semelhante e que se adequam ao perfil da organização – ocorre por meio de concursos públicos, nos quais podem ser aprovadas pessoas com os mais variados perfis e que possuem diferentes níveis de habilidades para lidar tanto com as pessoas, quanto com os objetos e, também podem possuir aspirações e motivações diferentes dos objetivos daquela organização pública para a qual ingressaram.

O desafio do gestor, portanto, está em proporcionar uma maior interconexão entre os

atores que compõem a organização dentro dessas redes, trazendo para a gestão novos modelos que possibilitem ampliar a participação dos atores humanos e não-humanos e, assim, disseminar o conhecimento dentro de toda a rede de forma horizontal e cooperativa, pois, “em sua essência, as redes visam integrar e conectar pessoas, objetos ou ideias, com vistas a descentralizar as estruturas e estabelecer relações mais horizontais entre os elementos” (MALVEZZI; NASCIMENTO, 2020, p. 12).

Considerando que as organizações estão inseridas em sistemas complexos que abrangem diferentes atores, elas precisam pensar em soluções que as permitam se desenvolver sem maiores dificuldades, para tal é necessário que seus atores humanos e não-humanos estejam associados de maneira harmônica. A associação de pessoas e objetos dentro das redes possibilita uma visão policêntrica dentro dos espaços de poder e governabilidade.

As inter-relações, dentro de uma abordagem organizacional numa perspectiva sociomaterial, pressupõem a articulação de todos os atores. Mapear as associações entre os atores nas organizações e suas múltiplas relações podem levar a descobertas ainda maiores e ampliar ainda mais a rede tecida por seus atores, pois “entendemos, a partir desse princípio, que observar os modos como os humanos e não-humanos conduzem as suas vidas, documentando, rastreando, é como contar uma história de forma detalhada em um território demarcado, concedendo carga a essas vozes” (SILVA; PRETTO, 2021, p. 12).

Do ponto de vista das redes sociotécnicas, a ideia de interconexão está relacionada ao compartilhamento de informações e responsabilidades entre os vários atores envolvidos (SANTAELLA; CARDOSO, 2015). A aquisição do conhecimento é então reflexiva, pois o indivíduo não consegue aprender sem que haja a interação com objetos, ou com outro indivíduo, ou seja, um necessita do outro; dessa maneira, a aprendizagem pode ser considerada mútua.

Os estudos de redes ganham força ao se perceber que as capacidades, experiências e ações de todos os atores dentro de uma organização proporcionam inúmeros benefícios. A aprendizagem é socialmente construída e fundamentada na interação entre as pessoas e objetos, na qual o social e o material são considerados partes importantes do saber organizacional e mais ainda da gestão de pessoas.

Para Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 21),

a compreensão de como se organiza o trabalho das pessoas através de novas lentes pode ajudar a rever a forma como pensamos a sua gestão. Se assumirmos que existem elementos estáveis no posicionamento das pessoas em relação ao seu trabalho, podemos usá-los como referência para organizarmos a gestão de pessoas. Um elemento estável são as trajetórias de carreira; mesmo que a pessoa assuma diferentes atribuições e

responsabilidades simultaneamente, verificaremos que todas têm a mesma natureza ou seja, todas estão dentro de uma mesma trajetória.

Por meio da rede sociotécnica é “possível estabelecer uma rede de conhecimentos em pleno desenvolvimento, através do contexto social e técnico da realidade dos envolvidos nela, modelados pelas negociações internas e externas” (CARVALHO, 2007, p. 49). À medida que as organizações passam a reconhecer os benefícios advindos de cada ator – seja ele humano ou não-humano – é possível notar melhorias significativas, sobretudo na construção do conhecimento, interferindo positivamente nos resultados e particularmente na aprendizagem organizacional.

Para Senge (2016), as organizações que percebem esses benefícios são chamadas de organizações aprendentes, ou organizações de aprendizagem.

As organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que desejam, que apresentam a capacidade de raciocinar e inovar mais rapidamente do que seus concorrentes, onde o aprendizado é contínuo e realizado em grupo (LIMA; FILHO, 2010, p. 220).

Ainda para Lima e Filho (2010) as organizações aprendentes são aquelas que enxergam que seu conhecimento organizacional não é suficiente e que é preciso despertar a capacidade de todos que a compõe a aprenderem de maneira descentralizada. Nas organizações aprendentes todos os elementos são vistos sob uma perspectiva holística ou sistêmica – sejam eles pessoas ou objetos, sejam eles da alta gestão ou de níveis hierárquicos mais baixos. Nessa perspectiva o conhecimento parte do todo e para todos e não apenas de cima para baixo.

Para Maximiano (2021), todas as organizações são compostas de pessoas, materiais e informações, que estão imersos em variáveis como valores, crenças, motivações, conhecimentos e objetos; todas essas variáveis estão entrelaçadas de maneira complexa em um sistema dinâmico que interliga componentes e transforma elementos em resultados.

As redes sociotécnicas trazem, então, a compreensão de que é preciso repensar os processos de construção social através de uma abordagem sociomaterial. De acordo com Silva (2020, p. 15) “é um modo de observar que os não-humanos precisam ser tratados também como partes integrantes da promulgação da existência humana e não simplesmente como contextos ou ferramentas (in)visíveis”. Precisamos dar importância para todos os atores, responsabilizando-os pelas ações e atuação em conjunto, num movimento de associações.

Assim, entendemos que as redes sociotécnicas nos estudos organizacionais oferecem

para a gestão de pessoas, a oportunidade de mergulhar em um emaranhado de possibilidades e abandonar a visão de “administração de recursos humanos” da administração clássica, herdada do pensamento cartesiano. Valadão, Andrade e Alcântara (2018, p. 234) acrescenta que é importante “[...] discutir essa nova postura científica na medida em que o ator-rede não é nem um simples ator, como querem discutir os sociólogos, nem uma simples rede, como defendem os tecnicistas”.

Dessa maneira, torna-se notório que a gestão de pessoas é composta por elementos muitos mais amplos e diversos do que o comumente enxergado nesse campo de estudos da administração. Ao se levar em conta os atores não-humanos como também protagonistas do resultado organizacional, percebemos a relevância de estudá-los de maneira mais aprofundada. Assim, a Teoria Ator-Rede - TAR se apresenta como um guia para os administradores entenderem a maneira de gerenciar esses actantes⁵ em suas performances e vínculos.

3.3 TEORIA ATOR-REDE

A Teoria Ator-Rede (TAR), também conhecida como Sociologia das Associações ou surgiu em contraposição a Sociologia Tradicional (LATOUR, 2012). Ela aborda o conceito de social atrelado aos atores humanos e não-humanos e considera os agregados sociais como algo a ser explicado por meio de associações.

Os primeiros conceitos relacionados a TAR foram marcados pelos embates teóricos envolvendo Gabriel Tarde e Émile Durkheim. Para Consolim (2010) a disputa entre esses dois sociólogos pode ser considerada um clássico na história das ciências sociais, não apenas por envolver Durkheim – considerado fundador da escola de sociologia francesa –, mas por explicitar polarizações estruturais nessa área da ciência que já existiam naquela época e que perduram até os dias atuais.

De acordo com Latour (2012, p. 33), “Tarde sempre se queixou de que Durkheim abandonasse a tarefa de explicar a sociedade ao confundir causa e efeito, substituindo a compreensão do vínculo social por um projeto político voltado para a engenharia social”. Ou seja, para Durkheim, o vínculo social entre o indivíduo e a sociedade é fruto de uma influência do Estado, ou dos atores hegemônicos da sociedade sobre o indivíduo que lhes ditam comportamentos e regras morais a serem seguidos.

Durkheim acreditava que os conflitos e problemas da sociedade eram por conta da

⁵ Termo sugerido para se determinar os participantes ativos, em qualquer forma narrativa, seja um texto, uma imagem, um som, um artefato, um humano.

fragilidade moral da sociedade sobre os indivíduos e que o papel da sociologia enquanto ciência era de ajudar a encontrar respostas para as patologias sociais.

De acordo com Latour (2012), Durkheim buscou uma ciência social que descobrisse, através de investigações empíricas, novas ideias morais que pudessem, em sendo aplicadas, acabar com os problemas sociais. Assim, para Durkheim o social é algo exterior ao indivíduo, uma existência independente que lhe induz a agir da forma correta, ou seja, para ele os fatos sociais podem prever e mesmo determinam como os indivíduos irão agir.

Tarde discordou desse ponto de vista, pois para ele o social não representa algo especial que deva ser separado da realidade material e, por isso, se deve rastrear as conexões entre os atores da sociedade para explicar os fatos sociais. Algumas ideias centrais do pensamento Tardeano, corroboram com a TAR, mas o mais preeminente é firmar que “A sociologia só ganhará status de ciência quando descobrir e compreender seus objetos” (TARDE, 2011, p. 9).

A integração entre esses atores, antes considerados antagonicos, permite problematizar a ciência de maneira crítica. Latour (2012) firma em seus estudos uma crítica à supremacia humana e defende a integração entre os atores humanos e os objetos/coisas através da TAR.

o social não era um domínio especial da realidade, e sim um princípio de conexões; que não havia motivo para separar o “social” de outras associações como os organismos biológicos ou mesmo os átomos; que nenhuma ruptura com a filosofia, sobretudo a metafísica, era necessária para uma disciplina se tornar ciência social (LATOURE, 2012, p. 33).

A TAR, de acordo com Cerretto e Domenico (2016), tem suas raízes associada ao grupo de pesquisadores do Centro de Sociologia e Inovação de Paris composto por Bruno Latour, Michel Callon, Madelaine Akrich e John Law. Essa teoria parte do intuito de analisar todos os atores que compõem um determinado fenômeno em busca das interações entre eles e como elas afetam o tal objeto de estudo. De fato, “um dos principais fundamentos da teoria afirma que a melhor forma de explicar o fenômeno dos actantes ou atores de uma rede está na sua interação e nos efeitos que podem gerar” (SILVEIRA, 2017, p. 110).

De acordo com Sampaio e Loureiro (2019, p. 49), a TAR que surgiu em meados dos anos 1980, “baseia-se, na percepção da prática científica em rede, buscando uma compreensão maior da complexidade dessa atividade em seus contextos de produção”.

O quadro 1 apresenta um painel com os autores da TAR, seus principais conceitos, ideias e pontos de debates utilizados por eles.

QUADRO 1 – Autores da Teoria Ator-Rede.

Autores	Ideias centrais	Principais pontos de reflexão
Bruno Latour (1947)	- O mapa das associações do mundo social é desenhado pelas marcas deixadas pelos atores; - À sociologia da associação compete o novo, cuja existência precisa ser constantemente reafirmada para continuar a existir; - A ação é bem mais distribuída quando tomamos os conceitos da sociologia convencional como ponto de partida; - Tornar a sociologia menos antropocêntrica; - Não há grupo, mas formação de grupos.	- Retirar da sociologia a segurança da imutabilidade de seu objeto de estudo para melhor explicá-la; - O que é, de fato, o social?; - A ciência é feita através da incerteza quanto à natureza dos grupos, da ação, das coisas e dos fatos; - Buscar entender o entrelaçamento entre objetos, coisas e pessoas, pois as coisas também agem; - Não-humanos com plenos direitos que permitem entender a ainda mais o humano.
Michel Callon (1945)	- Questionar a separação entre a dimensão social e a dimensão cognitiva; - Superar a separação entre humano e não-humano; - Ciência e tecnologia como instrumentos das ordens natural e social; - Abordagem simétrica da ciência, tecnologia e da sociedade; - Elucidação da agência; - Não-humanos podem induzir o desvio da ação.	- Tecnociência como <i>locus</i> da ordem social e natural; - Não há materialidade de um lado e textualidade do outro. - A compreensão da ação humana, da coletividade, materialidade, tecnologias e não-humanos; - O ser humano está sempre incluído em uma dinâmica de agenciamento com não-humanos.
Madelaine Akrich (1959)	- Objetos técnicos possuem um conteúdo político; - Sociologia econômica; - Retratar o papel das tecnologias de informação e comunicação; - Como o conhecimento contribui para a produção do conhecimento experiencial.	- A transformação do objeto técnico em “caixa-preta”; - A constituição de disciplinas passa pelo estabelecimento de dispositivos externos ao campo disciplinar; - A estabilidade da rede é resultado da associação de todos os elementos.
John Law (1971)	- Abordagem da rede de atores não é uma teoria; - Noção de rede heterogênea; - O objeto deve ser entendido pela complexidade prática; - Noção de objeto mutável; - Os arranjos formados por pequenas partes conseguem mantê-las unidas e coesas, mas também se modificam; - Os métodos descrevem a realidade, e também ajudam a criá-la.	- Os atores se constituem por meio de suas relações e associações com os outros; - Uma organização é um processo instável; - Não diferença essencial contida entre atores humanos e não-humanos; - Estabilidade pragmática temporária; - As manifestações da rede heterogênea de relações humanas e não-humanas constituem uma organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Tarde (2011); Latour (2012); Callon (2008); Akrich (2014); Camillis; Bignetti; Petrini (2020).

Uma das questões mais importantes dentre as contribuições teóricas de Latour, de acordo com Milanês (2021, p. 5),

é a ideia de que Natureza e Sociedade devem ser tratadas num mesmo plano e não de maneira assimétrica, tal como a Ciência tem feito ao longo dos anos. Para ele, a dicotomia entre essas duas esferas não faz sentido e essa separação é irrelevante para entender o mundo das interações.

Assim, Latour busca contribuir para a ciência propondo uma relação simétrica entre a natureza e a sociedade, entre atores humanos e não-humanos, colocando-os no mesmo plano ontológico.

Lôbo (2016), afirma que essa simetria, coloca os atores humanos e não-humanos no mesmo plano no qual ambos possuem igual potencial de interferência dentro da rede e são fontes de ação – ontologia plana⁶. A interação acontece então através da interconexão entre pessoas e objetos/coisas a qual ajuda a explicar os fenômenos que cercam a sociedade.

Para Bennertz (2011, p. 950), “os objetos estabilizam as associações e conferem durabilidade à sociedade, fazendo com que as associações entre elementos heterogêneos se propaguem no tempo e no espaço”. Por exemplo, o carro, a internet e o avião, após serem inventados e incorporados à sociedade, mudaram a forma como os fatos sociais ocorriam de forma duradoura e que persiste até os dias de hoje e permitiu a propagação de associações no tempo e espaço.

De fato, para Alcadipani e Tureta (2009, p. 658),

a Teoria Ator-Rede coloca em evidência a necessidade de que sejam realizadas pesquisas empíricas sobre como essas relações são desempenhadas cotidianamente, ao invés de se produzir um discurso de suposta denúncia reflexo de chavões e senso comum que partem de perguntas auto respondidas.

Os estudos da TAR exploram as abordagens sociomateriais das redes e descrevem discursivamente todos os tipos de atores, de seres humanos a máquinas, de animais a ideias e organizações. Por seu caráter descritivo, a teoria ator-rede pode ser entendida como uma caixa de ferramentas, que monta as relações entre os atores e como elas interferem neles. Para a TAR,

⁶ *Flat ontology*, expressão traduzida ao português como ontologia plana ou achatada, na qual desaparece a figura do sujeito que se dissolve na relação equânime e altamente mutável entre os mais diversos tipos de existentes. Tal forma de metafísica, alheia aos aspectos representacionais que têm permeado a filosofia desde Kant, postula, desse modo, um mundo de objetos nos quais não há prevalências de uns sobre outros, ou mesmo subordinações preestabelecidas de um objeto a outro que possam prever as consequências das interações entre os mais diversos tipos de entidades, que são tratadas todas simplesmente como objetos (JUNGK, 2017, p. 44).

humano e não-humano, tem significado e materialidade, e todos os elementos, antes vistos maneira antagônicas, sejam eles social e técnico, natureza e cultura, tendem a desaparecer (ALZAMORA; ZILLER; COUTINHO, 2021).

Na prática, a distinção entre homem e material tem pouca ou nenhuma importância, pois, realidades diferentes podem se associar de forma livre. Assim a TAR, “se ocupa em descrever e compreender esses universos heterogêneos em sua dinâmica, olhando não apenas o estado presente de uma área num momento particular, mas também, seguindo o seu desenvolvimento e identificando algumas das dinâmicas dessa luta” (ANDRADE, 2004, p 6).

Logo, por permitir uma integração relacional entre universos heterogêneos, a TAR procura acabar com as dualidades, pois a linha divisória entre elementos nega a dinamicidade dos conhecimentos e sua capacidade de análise conjunta dos seus imbricamentos.

Carvalho (2007, p. 48) afirma que na TAR, “uma rede de atores é também um ator, cuja atividade consiste em trazer novos elementos para dentro de sua rede, redefinindo-a e transformando-a constantemente”. Ou seja, Carvalho (2007) reforça que as redes se constituem de elementos mutáveis e hibridamente associados.

Para Alcadipani e Tureta (2009, p. 652), “o termo rede de ator procura não estabelecer uma separação entre o ator e a rede, pois em uma dada situação empírica, ambas as entidades são inseparáveis, uma vez que a atividade dos atores depende da rede tanto quanto a atividade da rede depende dos atores”. Vale salientar os atores não-humanos não são apenas os objetos; a própria natureza, o ambiente, o local onde ocorre a ação, se tornam atores não-humanos e devem estar também inseridos na análise sociológica.

Assim, a rede que é tecida dá origem a outras redes e conseqüentemente a outros atores, que são modificados ao longo do tempo, para compor novas redes e novos atores, que vão se unindo e reunindo por meio das ações desenvolvidas na rede.

De acordo com Schlieck e Borges (2018, p. 177), é

essa associação que mantém o coletivo em movimento, que faz com que todos desenvolvam ações e transportem transformações/traduições. E tanto faz quem é o responsável pelo movimento, o importante é o movimento acontecer. O coletivo se faz, se desfaz e se refaz a partir das relações desenvolvidas entre os humanos e os não-humanos.

A Teoria Ator-Rede, conduz então a discussões pertinentes sobre administração, conhecimento, tecnologia, e organizações capazes de viabilizar e compreender como se dá o processo de aprendizagem revelados pela associação de híbridos, ou seja, por meios dos

arranjos e vínculos.

Arranjos e vínculos pressupõem uma relação de trabalho colaborativa e participativa que pode provocar uma mudança significativa no desenvolvimento dos atores e, conseqüentemente, uma melhoria nas atividades. Para Latour (2012), quanto mais vínculos existir entre os atores humanos e não-humanos, maior será o conhecimento acumulado que os levam a atuar dentro da(s) rede(s), pois “coisas, quase objetos e vínculos é que constituem o verdadeiro centro do mundo social - não o agente, a pessoa, o membro ou o participante, e muito menos a sociedade com seus avatares” (LATOUR, 2012, p. 340). Nesse contexto, realça-se a necessidade de que organizações ampliem sua forma de perceber e interpretar as diferentes conexões e elementos que circundam o ambiente corporativo e mostra-se relevante explorar as possibilidades de arranjos e vínculos que ocorrem nas rotinas de trabalho.

É importante compreender que a TAR, não se constitui como um campo único de conhecimento, suas características são interdisciplinares e relacionais, como por exemplo, para as abordagens vinculadas a gestão nas organizações. A TAR,

procura compreender analiticamente a complexidade das relações no processo de ordenação, a partir de uma linguagem focada em pessoas, textos, tecnologias e objetos. Isso permite inter-relacionar o relacional com o estrutural, superando os gaps entre micro e macro, agência e estrutura, de maneira que não ponha o poder à distância e não desconsidera o seu imbricamento com o social e o econômico. Esse aspecto é particularmente importante quando se reconhece que essas inter-relações ainda não foram plenamente desenvolvidas pelas abordagens de redes no campo dos estudos organizacionais, tendo em vista que a fragmentação e a segmentação da pesquisa não vêm assegurando uma consolidação conceitual (ANDRADE, 2004, p. 8).

Assim, abordar as organizações a partir de modelos de análise baseados na linearidade facilita um maior entendimento sobre a formação e a dinâmica do processo de aprendizagem entre os diferentes atores envolvidos e ajuda a consolidar coletivamente os objetivos organizacionais.

A TAR em pesquisas organizacionais possibilita a construção do tecido sociomaterial que envolve as organizações, ao seguir os atores integrantes da rede e as conexões que eles possuem no emaranhado da tessitura social, “em termos analíticos, não colocar em lados opostos os ‘nós’ que entrelaçam as redes sociotécnicas constituintes do tecido social” (SILVA; BARBOSA, 2018, p. 4).

Em síntese, a abordagem da TAR busca enxergar todos os elementos, sejam eles humanos e não-humanos e procura entender todo o contexto como passível de investigação.

Essa multiplicidade de conexões, sempre aberta a associação de novos elementos heterogêneos em forma de redes, funciona como uma teia que mescla saberes, conhecimentos, pessoas e objetos que evidenciam como as forças sociomateriais se organizam e se reorganizam dentro dos nós estrategicamente traçados.

4 DO *HOMO ECONOMICUS* ÀS ABORDAGENS SISTÊMICAS: TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Este capítulo discute acerca do processo evolutivo da administração enquanto ciência, e de como ela pode assegurar que os recursos sejam utilizados adequadamente para atingir os objetivos organizacionais.

Para entender o processo evolutivo nas organizações é importante conhecer as correntes de pensamento da Administração, que foram surgindo ao longo dos anos e influenciaram (e ainda influenciam) as organizações, sejam elas de qualquer setor ou ramo de atividade.

Para Maximiano (2011, p. 8):

Administração é uma palavra que exprime uma ideia antiga: tomar decisões para cuidar adequadamente dos recursos e realizar objetivos. Esse processo de tomar e executar decisões compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle.

Logo, como outras profissões a exemplo da Engenharia e a Medicina, a Administração pode ser enxergada como ciência e disciplina, independentemente de como a enxergamos, são sistemas complexos e correspondem a tudo aquilo que se associa ou se forma em torno de grupos, como universidades, hospitais, organizações não governamentais, clubes, tribos, famílias, dentre outros (LACOMBE, 2009).

Essa área de conhecimento pressupõe então um conjunto de normas e princípios que orientam a melhor maneira de atingir objetivos comuns, o que envolve desde cálculos matemáticos, estatísticas e probabilidades até análise de relações interpessoais e política, sendo uma ciência interdisciplinar. De fato, segundo Rigo et al. (2018, p. 114),

a Administração é uma ciência interdisciplinar por trabalhar e depender de diversos campos do conhecimento. Contudo cabe ressaltar, diante da complexidade de operacionalizar a interdisciplinaridade, que ela muitas vezes não é abordada. Assim, ocorre a simples justaposição de diferentes disciplinas para a construção, individual e posterior, do conhecimento.

Como ciência, todo esse sistema complexo - agregados de pessoas e objetos que fazem parte da sociedade - está estruturado em teorias que surgiram ao longo da história da Administração e que se organizam em escolas ou enfoques, que possuem no seu arcabouço as ideias fundamentais do pensamento administrativo segundo a perspectiva de cada uma delas.

Maximiano (2021) divide as teorias modernas da administração nas seguintes escolas

de pensamento: 1. escola clássica; 2. relações humanas; 3. pensamento sistêmico; 4. enfoque contingencial (ou situacional), conforme Figura 3.

FIGURA 3 – Principais escolas de pensamento da Administração.



Fonte: Extraído de Maximiano (2021, p. 10).

A Escola Clássica surgiu na transição do século XIX para o século XX e trouxe as primeiras ideias e soluções que integrariam os conceitos fundamentais da administração, como eficiência, organização formal e definição dos processos produtivos. Os principais nomes da escola clássica foram Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol e Max Weber.

Fayol – assim como Taylor – estabelece que a Administração enquanto ciência deve basear-se em princípios gerais. A adoção da denominação de princípios, e não de leis, como geralmente ocorre nas ciências, deve-se ao interesse de Fayol de se afastar da ideia de rigidez, já que nada pode ser considerado absoluto ou definitivo em matéria administrativa (GIL, 2016, p. 21).

Na Escola Clássica, a compreensão do funcionamento das organizações e seus sistemas produtivos eram as suas preocupações (MAXIMIANO, 2021), e a Teoria da Administração Científica é uma das abordagens dessa Escola. Iniciada em 1903, nos Estados Unidos da América, teve como principal teórico Frederick Winslow Taylor (1856-1915) (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Ribeiro (2016, p. 16),

[...] a Teoria da Administração científica consiste em uma análise temporal das tarefas individuais que permitia melhorar o desempenho dos

trabalhadores. Depois de identificar os movimentos necessários para cumprir uma tarefa, Taylor determinava o tempo ótimo de realização de cada um deles, numa rotina quase mecânica.

O Taylorismo dá ênfase nas tarefas e na especialização do trabalho e tem como foco, controlar o tempo que cada trabalhador necessita para realizar seu trabalho. Catão (1994) afirma que as principais características tayloristas são: divisão do trabalho fracionado em pequenas tarefas, de maneira simplificada e repetitiva; controle das atividades; e distribuição de atribuições em cada nível hierárquico.

Outro grande nome da administração científica foi o também estadunidense Henry Ford (1863-1947). Ele trouxe a divisão de trabalho para a indústria a partir de 1914 e implantou a linha de montagem por estação de trabalho, isso levou ao aumento da produtividade e da eficiência. A escolha do trabalhador certo para cada tarefa reduziu tempo gasto com a movimentação dos trabalhadores na busca de peças em estoque e dentro e fora da fábrica (AFFONSO, 2018).

Do outro lado do oceano, no velho mundo, Henri Fayol (1841-1925) foi o primeiro a propor os fundamentos da administração e as bases das funções administrativas. Agrupou, a partir de 1916, as atividades da empresa em seis categorias: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa. O engenheiro francês, foi o pioneiro da administração como ciência e por meio da Teoria do Processo Administrativo trouxe inúmeras contribuições para prática administrativa, usadas até hoje nas organizações (GIL, 2016; OLIVEIRA, 2012).

Sob o comando de Max Weber (1864-1920), surge em meados de 1918 a Teoria da Burocracia, que para Weber engloba qualquer sociedade, empresa ou grupo que sustente e oriente os atos das pessoas. Max Weber dividiu a estrutura hierárquica das empresas em três níveis, conforme Oliveira (2019):

- a. Executivo (responsável pela tomada de decisões);
- b. Burocrata, responsável pela implementação das decisões do nível executivo;
- c. Operacional, responsável para execução das tarefas.

Para Lacombe (2009, p. 110),

A burocracia de Weber procura ser uma meritocracia: a promoção deve ser feita com base no mérito. Weber dizia ser o sistema burocrático o ideal da racionalidade administrativa e superior aos demais tipos de dominação, por diminuir o arbítrio, e o compara, com frequência, ao sistema patrimonial. Embora os estudos de Weber sejam genéricos e possam ser aplicados a empresas, sua abordagem é sociológica e mais facilmente aplicável a administrações públicas, embora muitas empresas privadas, especialmente se

enfrentam pouca competição, tenham características burocráticas.

É possível enxergar traços da burocracia em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois, mesmo rodeada de críticas, ela é responsável pela organização do sistema administrativo e pela racionalização do comportamento humano, nas organizações informais e nas necessidades biológicas e sociais.

A segunda escola, denominada Escola das Relações Humanas, nasce com o experimento na fábrica de Hawthorne, revelando a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e dando o *start* para os estudos sistemáticos sobre a organização informal,

porque demonstrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e os administradores. Hoje isso pode parecer óbvio demais, mas foi revolucionário e representou uma nova filosofia de administração, em relação às ideias então predominantes da escola científica (MAXIMIANO, 2021, p. 12).

O homem deixa de ser visto como apenas motivado pelo retorno econômico para adquirir uma concepção de homem social, motivado por questões físicas, biológicas e sociais. Essa teoria também realça a importância dos grupos informais em contraposição à administração formal, pois a experiência na fábrica de Hawthorne mostrou que esses grupos informais que se criavam dentro da fábrica possuíam tanta influência sobre os trabalhadores quanto a hierarquia formal, ou talvez até mais.

Para se sentir “parte do grupo” os funcionários cediam a pressões dos líderes desses grupos informais, mesmo que isso refletisse uma desobediência à administração formal, como reduzir a sua própria eficiência para não explicitar a baixa eficiência dos demais membros do grupo ao gerente.

Os indivíduos nessa escola se caracterizam por seus interesses pessoais, sentimentos, motivações e atitudes. A interação entre as pessoas é formada pela dinâmica social que pode gerar impactos e conflitos de acordo com o comportamento coletivo (MAXIMIANO, 2021).

A abordagem contingencial, por sua vez, enxerga que o ambiente é quem determina o comportamento das pessoas e, por ele ser mutável, é necessário que a organização esteja preparada para as contingências.

Em linhas gerais, a Teoria da Contingência considera tudo relativo, não existindo um modelo absoluto que possa ser utilizado em todas as situações; o que fazer irá depender das variáveis do ambiente que determinarão quais decisões deverão ser tomadas pela organização. Convém ressaltar que não há

uma relação de causa e efeito, pois a organização não irá apenas reagir às mudanças ambientais, mas sim interagir com elas, procurando conhecer e se adaptar da melhor maneira possível a cada nova situação que o ambiente lhe apresentar, num processo contínuo de aprendizagem (RIBEIRO, 2016, p. 150).

Nessa teoria, o ato de administrar e sua forma depende muito do contexto, das incertezas do mercado e da tecnologia vigente e isso exige tratamentos diferenciados para cada situação, de modo a driblar as adversidades. Por isso, essa teoria defende que é necessária flexibilidade nas estruturas e processos e na maneira como esses devem ser adequados a cada realidade organizacional.

De acordo com Junior; Faria; Monteiro (2016, p. 3), a teoria contingencial “ainda descreve que a interação organização-ambiente é ilimitada e compreende fatores culturais, políticos e legais, levando assim ao ‘tudo depende’, pois, cada condição encontrada implicará uma forma diferente de gestão”.

O foco da teoria contingencial é a análise do ambiente externo, defendendo a adoção de diferentes modelos de gestão ou enfoques distintos para cada situação. Assim, ela parte da visão de que os objetivos e estratégias organizacionais devem se adequar ao ambiente e as demandas dele sobre a organização.

Na gestão de pessoas, as contingências englobam a cultura organizacional, a estrutura, as tecnologias e os processos. Pela teoria contingencial, a “gestão de pessoas passa a ser considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização para lidar com os desafios impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para a consecução das estratégias empresariais” (SILVEIRA; MIRANDA, 2011, p. 7).

A teoria contingencial foi um grande avanço na maneira de se fazer a gestão de empresas, contudo, no início da década de 1990, o administrador e filósofo Peter Senge trouxe para a ciência da administração a Teoria dos Sistemas – idealizada pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy na década de 1930 – ao lançar o seu livro “A Quinta Disciplina”, que adaptou essa teoria para a área da administração, com o conceito de pensamento sistêmico (LACOMBE, 2009).

A ideia de um sistema unificado possibilita a aplicação dessa teoria em diversos campos de estudo, pois essa perspectiva oferece um elo entre as ciências. “A Teoria dos Sistemas desempenha papel decisivo na ciência de nosso tempo, pois permite a integração de conhecimentos das ciências físicas, biológicas e humanas” (RIBEIRO, 2016, p. 119).

Nesse sentido, a abordagem sistêmica “é um quadro referencial para ver inter-

relacionamentos, em vez de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de fatos instantâneos” (SENGE, 2016, p. 127). Integrar todos os atores nas organizações de maneira sistêmica, se contrapõe ao método cartesiano de dividir o mundo em partes para explicar a realidade, ou dividir um determinado problema em problemas menores para encontrar a solução de cada um deles e assim chegar na solução do problema original.

Para Leonardi (2012), os estudiosos organizacionais, durante muitos anos, se interessaram majoritariamente pela condução e operacionalização das mudanças tecnológicas, quais seriam os efeitos dessas mudanças para a organização e, como as pessoas integrariam essas tecnologias nas suas rotinas de trabalho. Desse modo, a Teoria dos Sistemas é um passo importante, ainda que não decisivo para se começar a traçar e estabelecer conexões em um contexto organizacional mais amplo e encontrar soluções aos problemas complexos, que, se analisados de maneira fragmentada, são improváveis de resolver.

4.1 A ABORDAGEM SISTÊMICA DE GESTÃO

Diante de mudanças de contexto organizacional cada vez mais frequentes às quais as organizações estão submetidas no século XXI, é preciso que a gestão de pessoas nas universidades caminhe em busca de modelos de gestão mais eficientes, visando otimizar o fluxo de trabalho e de informações, reduzir custos e acompanhar o avanço das tecnologias, pois

a necessidade de acompanhar a velocidade de evolução das políticas e tecnologias transformou o modo com que os gestores enxergam e atuam sobre os processos gerenciais os quais são responsáveis e os que influenciam diretamente ou indiretamente as atividades que estão sobre os seus cuidados (ARANHA; SALLES, 2015, p. 7).

Essa mudança de paradigma permite compreender que a organização não precisa desenvolver apenas seu capital humano ou sua capacidade técnica, mas que a gestão de pessoas deve estar integrada com a gestão de conhecimento e a processos sistêmicos.

De acordo com Mansell e Tremblay (2015, p. 6), o conhecimento,

não pode ser reduzido à mera soma de elementos de informação não relacionados. [...]. Acesso ao conhecimento implica não apenas o acesso aos dispositivos técnicos e aos repositórios de informação, mas também o envolvimento no processo de aprendizagem. Não há conhecimento sem aprendizagem.

Senge (2016) trouxe o conceito de pensamento sistêmico para a área da Administração,

como o enfoque na aprendizagem organizacional, que, segundo o autor, deve partir da ideia de unir os conhecimentos de todos os colaboradores para alcançar os objetivos da organização. Logo, o pensamento sistêmico traria uma vantagem estratégica, caso aplicado nos diferentes modelos de gestão implementados nas universidades, pois a perspectiva sistêmica pode oferecer um elo entre os colaboradores.

Nessa pesquisa entende-se como colaboradores os atores humanos e não-humanos que compõem a organização. Portanto, a gestão de pessoas deve vislumbrar não apenas os humanos, mas também objetos. Essa lógica conduz a uma transformação no próprio conceito de gestão de pessoas.

Ou seja, a abordagem sistêmica busca descrever todas as relações que se apresentem, sejam elas de humanos com outros humanos, ou de humanos com objetos/coisas. Assim, pode-se dizer que nessa perspectiva tanto pessoas quanto objetos possuem valor para a organização e para a ciência, e são vistos como parte de um todo, de um sistema complexo cheio de imbricações e encadeamentos.

É inegável a importância do pensamento sistêmico no século XXI, em meio à sociedade da informação, pois

o pensamento sistêmico significa pensar em termos de conexões, relações, contexto, interações entre os elementos de um todo; ver as coisas como redes, teias e comunidades. É o oposto da análise (cartesiana), pensamento analítico que advém do reducionismo e significa desconstruir algo para poder entendê-lo, enquanto pensamento sistêmico significa colocá-lo no contexto de um todo maior (ANDRADE; AMBONI, 2018, p. 21).

As estruturas sistêmicas proporcionam a esperança de uma compreensão mais profunda; diz respeito à inter-relação, aos fatores que influenciam o comportamento, não apenas das pessoas, mas de variáveis-chave: a população, os recursos naturais, as ideias, os produtos, o *know-how* técnico e a tecnologia.

Vale ressaltar que

o campo da teoria dos sistemas é muito mais amplo, quase universal, já que num certo segundo toda realidade conhecida, desde o átomo até a galáxia, passando pela molécula, a célula, o organismo e a sociedade, pode ser concebida como sistema, isto é associação combinatória de elementos diferentes (MORIN, 2005, p. 19).

Além disso, à medida que as organizações passam a executar suas atividades através da

troca de informações, do micro para o macro, e desenvolver suas ações a partir dessa interação, se estabelece um maior controle das informações e é possível obter um melhor *feedback* o que torna possível corrigir as distorções (CAVALCANTI; PAULA, 2006).

Assim, é preciso tornar “equipes e organizações mais capazes para deixar de ver o mundo de uma perspectiva linear e passar a ver e agir dentro de uma perspectiva sistêmica” (SENGE, 2016, p. 205).

Edersheim (2018), em seu livro intitulado “A essência de Peter Drucker: uma visão do futuro”, defende os recursos que compõem as empresas são como lego, que quando conectadas são capazes de transpor fronteiras e que não apenas as máquinas e computadores estão em constante processo de programação, montagem e desmontagem, mas os seres humanos também e, por isso, é preciso aprimorar a capacidade de sempre desenvolver novas peças.

4.2 MODELOS DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Nas organizações públicas, olhar para todos os elementos que envolvem a estrutura da entidade de forma sistêmica é fundamental para entender como os processos institucionais podem refletir seus resultados e objetivos.

Porém, o processo decisório nas universidades públicas brasileiras, embora seja de elevado grau de complexidade e diversificação, ainda se resume muitas vezes às escolhas concentradas na pessoa do gestor – Reitor, Diretores de Centro, Chefes de Departamento, dentre outros. De fato, a complexidade dos processos decisórios nas universidades públicas as diferenciam das demais organizações públicas, no que diz respeito aos modelos de gestão que geralmente são utilizados na administração pública.

As organizações universitárias são sistemas sociais altamente dinâmicos e complexos, resultado de muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004, p. 2).

Dentre os principais modelos de gestão presentes nas universidades, de acordo com Rizzatti e Dobes (2004) estão: o burocrático, o colegiado, o político e a anarquia organizada. Em virtude da pluralidade dos modelos de gestão aplicáveis nas Instituições de Ensino Superior (IES) mostra-se relevante destacar cada um dos principais modelos utilizados, suas diferenças e semelhanças.

Segundo Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011, p. 11), a burocracia “é caracterizada como a divisão do trabalho, a adoção de regras, a padronização das atividades, a notável hierarquia administrativa, os regulamentos formais e critérios impessoais”. Utilizando-se de rotinas e normas pré-estabelecidas que já são conhecidas dos funcionários, representando os valores institucionais, para o direcionar o alcance de uma melhor eficiência durante a execução das suas atividades, além de servirem também como premissas para que a tomada de decisão aconteça de forma sistemática (SORGETZ, 2016).

Todavia, esse modelo sofreu algumas disfunções e, por não estar claramente definido, passou a ser mal visto. Tal fato pode estar relacionado com o exagero na adoção da burocracia na administração pública o que fez com que o modelo fosse tido como um entrave ao funcionamento correto e eficiente do serviço público. Apesar disso, é inquestionável que a burocracia representou uma mudança de paradigma na forma de se administrar, pois as regras e normas trazidas por ela ocasionaram uma ruptura com o patrimonialismo, presente nas organizações, e sua aplicação foi (e ainda pode ser) considerada necessária, a exemplo da rapidez na resolução de problemas demonstrada quando o gestor consegue interpretar com precisão os regulamentos.

A solução apontada por Senge (2016) para lidar com tal problemática é incorporar o pensamento sistêmico na gestão das organizações. De fato, Maximiano (2021) aponta que é possível transferir o pensamento sistêmico para qualquer profissão ou área e que desenvolver essa habilidade talvez seja a melhor competência a ser aprendida nas universidades e no “saber-fazer” no século XXI.

O modelo político de gestão e tomada de decisão, também presente nas universidades, enxerga as IES como pequenos sistemas políticos, em que transitam interesses de grupos e conflitos semelhantes aos sistemas políticos maiores. Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011, p. 10) defendem “que o processo de tomada de decisões em universidades é regido muito mais por parâmetros políticos do que àqueles denominados burocráticos”. Nas universidades, o modelo político, é similar a arenas políticas, na qual o poder informal é valorizado, com a presença de grupos em constante luta por seus interesses, isso faz surgir conflitos e disputas que podem dar origem a compromissos coletivos capazes de melhorar ou piorar o desempenho organizacional (SCAGLIONE; GOLDCHLEGER, 2016).

Há ainda as forças políticas externas, formadas pela interação das universidades com o Estado, sociedade civil, conselhos e empresas, dentre outros, essas forças podem determinar os rumos das universidades e sua autonomia. Contudo, nem sempre as disputas políticas internas e externas podem ser benéficas para a instituição, pois podem contribuir para a divisão dos

grupos, como alunos, professores e servidores, o que pode afetar negativamente a tomada de decisão e a obtenção de resultados favoráveis ao coletivo.

O modelo de anárquico de gestão possui características opostas ao modelo burocrático, ou seja, ele se fundamenta na ausência de uniformidade no processo de tomada de decisão. Para Scaglione e Goldchleger (2016), as anarquias organizadas possuem objetivos mal definidos, seus processos são pouco estruturados, a base das decisões vêm de experiências passadas, características que fogem do padrão convencional de tomada de decisões.

Para Lousada e Valentim (2011, p. 150) “no modelo anárquico, tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos. Não há clareza em relação aos problemas e às decisões”. Esse modelo também é conhecido como “lata de lixo”, pois todos os problemas são jogados nas mãos dos funcionários, e através de tentativas e erros são encontradas as “melhores” soluções e então tomadas as decisões.

Em outras palavras, uma situação de decisão é como uma lata de lixo na qual vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos participantes à medida que vão sendo gerados. Então, a decisão ocorre quando problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha coincidem (CHOO, 2003, p. 25).

Esse comportamento leva o processo de tomada de decisão para o campo da intuição, sem que seja apresentado estudo capaz de identificar qual o melhor procedimento para cada atividade ou qual a melhor solução para cada problema, bem como quais serão os efeitos e consequências das decisões tomadas. Por sua vez, essa maneira de tomar decisão com a ausência de planejamento, de escolhas adequadas ou de processos estruturados para cada situação, pode levar a uma sobrecarga das equipes, que precisam estar alertas o tempo todo para pensarem em soluções rápidas para os diversos problemas que surgem a todo momento em uma organização tão complexa quanto uma universidade.

Finalmente, o modelo de gestão colegiada, que parte da concepção de que as decisões devem ser tomadas por toda a comunidade acadêmica, de forma consensual e participativa. Para Rizzatti e Dobes (2004, p. 4),

o modelo colegiado advoga que as decisões sejam tomadas por consenso entre pares, que a autoridade seja pela competência profissional e propõe uma educação mais humana, em que o professor se encontra mais próximo do estudante, visto, nesse modelo, como um participante do processo de aprendizagem.

Os órgãos colegiados estão presentes nas universidades públicas e possuem papel fundamental na condução das decisões institucionais, são eles que criam normas e políticas, procedimentos, regras, resoluções, decidindo de maneira operativa e colaborativa os caminhos a serem seguidos pelas universidades, após a validação pelos conselhos universitários.

De acordo com Sorgetz (2016), mesmo sendo participativa, a gestão colegiada também é espaço de conflito e de jogos de poder, por isso é necessário, além da participação dos membros da comunidade universitária, a adoção de regras bem definidas sobre a composição e a atuação dos órgãos colegiados, assim como as responsabilidades dos seus membros, sejam órgãos consultivos ou deliberativos, de modo a assegurar a efetividade das decisões e desenvolvimento institucional.

Em síntese, pode-se concluir que mesmo com o modelo de gestão colegiado como principal aporte para o processo de tomada de decisão, ainda coexistem nas universidades características de outros modelos de gestão como o burocrático, o político e até mesmo o anárquico. Vale ressaltar, contudo, que o modelo de gestão adotado oficialmente na UEPB é o modelo colegiado, através de seus conselhos consultivos e deliberativos.

4.3 A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

A Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, nos termos de que dispõem, respectivamente, os artigos 207 da Constituição Federal, e 285 da Constituição do Estado da Paraíba. Ela é uma entidade autárquica estadual, criada pela Lei nº 4.977, de 11 de outubro de 1987 e regulamentada pelo Decreto nº 12.404, de 18 de março de 1988, modificado pelo Decreto nº 14.830, de 16 de outubro de 1992.

Substituta da Universidade Regional do Nordeste, ela é uma instituição de nível superior de ensino, pesquisa e extensão, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Paraíba e tem sede e foro na cidade de Campina Grande - PB, com atuação em todas as cinco mesorregiões do Estado da Paraíba.

Presente em oito cidades, seus campi estão distribuídos pelos municípios de Campina Grande, Lagoa Seca, Guarabira, Catolé do Rocha, João Pessoa, Monteiro, Patos e Araruna, contribuindo para o desenvolvimento educacional e sociocultural da Paraíba e, em maior escala, da Região Nordeste, pois o seu corpo discente possui estudantes de todos os estados dessa região.

Essa missão reflete o compromisso pela busca de um desenvolvimento institucional de

maneira integrada com sociedade e por meio do ensino pesquisa e extensão compartilhar conhecimentos de forma indissociável e alinhada aos objetivos estratégicos no que refere as atividades fim, de gestão administrativa, de financeira e de gestão de pessoas.

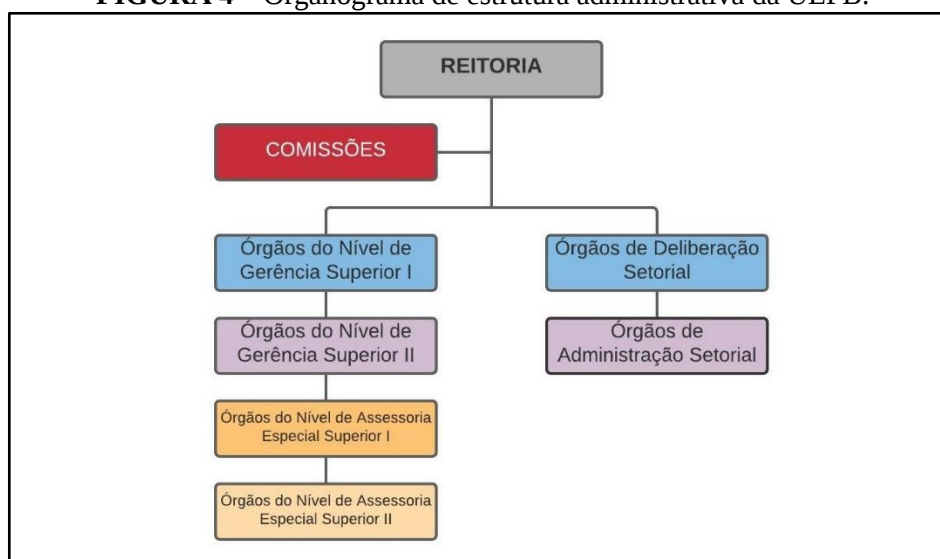
A organização e o funcionamento da UEPB são disciplinados pelo seu Estatuto e seu Regimento Geral, ambos aprovados pelo Conselho Estadual de Educação e homologados pelo Governo do Estado e complementados pelas resoluções dos órgãos de deliberação superior da Universidade, de acordo com a legislação em vigor.

A estrutura acadêmica abriga 53 cursos de graduação, sendo 28 de licenciatura e 25 de bacharelado. Desse total, 28 são no Campus I (Campina Grande), um no Campus II (Lagoa Seca), seis no Campus III (Guarabira), três no Campus IV (Catolé do Rocha), três no Campus V (João Pessoa), quatro no Campus VI (Monteiro), cinco no Campus VII (Patos) e três no Campus VIII (Araruna). A UEPB possui ainda, 16 cursos de pós-graduação *latu sensu*, 23 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 14 mestrados acadêmicos, cinco mestrados profissionais e quatro doutorados profissionais (UEPB, 2022a).

Com cerca de 19 mil alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação, a UEPB forma anualmente cerca de 3 mil estudantes. O quadro de docentes da instituição, conta com 1174 docentes, sendo 789 estatutários, 380 professores substitutos, dois professores visitantes, três cedidos de outros órgãos e três professores voluntários. Já o quadro de técnico-administrativos possui cerca de 938 servidores, desse total, 744 são estatutários, 55 temporários, 127 comissionados e 12 cedidos de outros órgãos (UEPB, 2022a).

A estrutura universitária é composta: I - Assembleia Universitária; II - Órgãos de Administração Superior; III - Órgãos de Administração e Coordenação Setorial; IV - Órgãos de Administração Suplementar; V - Órgãos de Apoio Administrativo; VI – Comissões. E pelos I - Conselhos Deliberativos Superiores: a) Conselho Universitário - CONSUNI; b) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE; c) Conselho Curador. II - Pelo Conselho Social, como órgão consultivo; III - Pela Reitoria. (UEPB, 2017).

Quanto a estrutura administrativa da UEPB, esta é dividida em Administração Central e Centros Universitários. A Administração Central é composta pelos Órgãos do Nível de Gerência Superior I e II; e Órgãos do Nível de Assessoria Especial Superior I e II. Os Centros Universitários são compostos pelos órgãos de Deliberação Setorial e de Administração Setorial. A figura 4 apresenta a descrição hierárquica formal da estrutura administrativa e dos Centros Universitários da UEPB.

FIGURA 4 – Organograma de estrutura administrativa da UEPB.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Estatuto da UEPB (UEPB, 2017).

Os Centros, Órgãos de Deliberação Setorial e de Administração Setorial são responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvidas pelos Departamentos.

O Departamento, responsável pelo estímulo e intercomplementaridade das atividades acadêmicas, é a menor fração da estrutura universitária para efeito da organização didático-científica e administrativa, compreendendo disciplinas afins e compondo-se de pessoal docente nele lotado (UEPB, 2017, p. 3).

A Administração Central, que abriga as gerências superiores I e II e as assessorias especiais superiores I e II são responsáveis pela parte administrativa da Universidade, como a gestão administrativa e financeira e a gestão de pessoas.

Os Pró-Reitores, procuradores e os coordenadores fazem parte da Administração Central. Eles são designados pelo (a) Reitor(a) para supervisão e coordenação das áreas para a qual foram designados, desempenhando ainda, atividades executivas que lhes sejam especificamente delegadas pelo(a) Reitor(a).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2025 da UEPB “os instrumentos de gestão são construídos a partir de discussões com toda a comunidade acadêmica” (UEPB, 2022c, p. 93). Desse modo, a estrutura universitária e administrativa desenvolve-se mediante a ação dos órgãos colegiados deliberativos, de execução e suplementares.

Tal estrutura de gestão colegiada está definida no estatuto e no Regimento Geral da UEPB que estabelecem as atribuições dos conselhos de ensino, pesquisa e extensão, da Reitoria e dos órgãos de assessoramento, Pró-Reitorias, Comissões, Coordenadorias, Centros, Departamentos.

Na UEPB, os órgãos de deliberação, são constituídos por: 1) Conselhos Deliberativos Superiores – Conselho Universitário (CONSUNI); Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – (CONSEPE); Conselho Curador; 2) Conselho Social, como órgão consultivo; e 3) Reitoria (UEPB, 2017, p. 7).

Os Pró-Reitores de Gestão Administrativa e de Planejamento e Orçamento fazem parte do CONSUNI, e os Pró-Reitores de Graduação; de Pós-Graduação e Pesquisa; de Extensão; e de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância são membros do CONSEPE. No entanto, a PROGEP, *locus* dessa investigação, não compõe os órgãos colegiados deliberativos, assim como as demais Pró-Reitorias, sendo um órgão de execução dentro da estrutura universitária.

5 CAMPO EMPÍRICO: A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

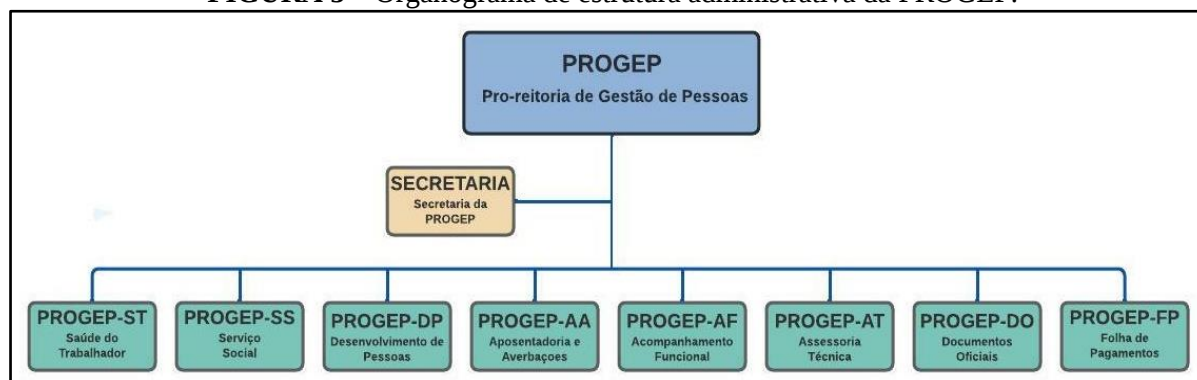
Dentro da estrutura da UEPB, encontra-se a PROGEP, que se chamava Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRRH), mas que recebeu essa nova nomenclatura por meio da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2013 que redefiniu as finalidades de alguns órgãos da Universidade e alterou os nomes de outros.

A PROGEP é um órgão de Nível de Gerência Superior I, sendo responsável por gerenciar as questões administrativas relacionadas ao quadro de pessoal da UEPB, como controlar e administrar a investidura no cargo de técnico-administrativos e docentes, lotar servidores de acordo com as demandas institucionais e suas capacidades técnicas e competências, além de gerenciar a folha de pagamentos e a publicação dos atos oficiais da Universidade (UEPB, 2017).

Tem o objetivo de contribuir com o crescimento da UEPB com foco na atenção, acompanhamento e desenvolvimento integral à vida funcional do servidor, perseguindo continuamente o dinamismo, a inovação, a celeridade dos processos e a qualidade na prestação dos serviços, com vistas à promoção do desenvolvimento da organização e de seus servidores (UEPB, 2022b, p. 47).

A Figura 5, a seguir, apresenta a divisão da estrutura administrativa da PROGEP.

FIGURA 5 – Organograma de estrutura administrativa da PROGEP.



Fonte: Organograma Oficial da UEPB (UEPB, 2022a).

Para um melhor entendimento acerca da estrutura e do funcionamento da PROGEP é necessário compreender quais as atribuições dos setores apresentados na figura 5. Dessa maneira, o quadro 2, traz de forma condensada as atribuições de cada um dos setores que compõem a PROGEP.

QUADRO 2 – Atribuições dos setores da PROGEP.

SETOR	ATRIBUIÇÕES
SECRETARIA DA PROGEP	- Atendimento ao público; - Assessoramento da Pró-Reitor(a) e Pró-Reitor(a) Adjunto(a); - Redigir e despachar expedientes administrativos (memorando e ofício, processos, etc.); - Preparação de relatórios e planilhas relativas ao setor; - Receber, organizar, encaminhar e arquivar processos e documentos.
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	- Treinar e orientar os servidores para realização do Processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos; - Criar as avaliações de desempenho (mensalmente) dos servidores técnico-administrativos e acompanhar a execução dessas; - Acompanhar os processos de homologação do resultado final da avaliação de estágio probatório (3º ano do estágio probatório) dos técnico-administrativos e docentes; - Gerenciar o programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos da UEPB; - Sistematizar as informações sobre capacitação dos servidores técnico-administrativos da UEPB no tocante à progressão vertical por capacitação; - Coordenar a seleção dos cursistas; - Formar e acompanhar turmas de capacitação no âmbito da UEPB; - Gerenciamento do Programa de Preparação para Aposentadoria; - Acolher por meio da Escuta Psicológica servidores, correlacionado ao trabalho ou não.
SAÚDE DO TRABALHADOR	- Inspecionar as condições de segurança nas instalações da UEPB; - Promover ações para a melhoria da qualidade de vida do servidor; - Controlar e revisar a concessão de insalubridade/periculosidade; - Implementar e acompanhar os programas de saúde do trabalhador; - Registrar os acidentes e doenças do trabalho e promover ações preventivas, no âmbito da UEPB; - Realizar a gestão dos equipamentos de proteção individual e coletiva (EPIs e EPCs).
SERVIÇO SOCIAL	- Planejar, coordenar e avaliar planos, programas e projetos sociais em diferentes áreas de atuação no âmbito da UEPB; - Encaminhar servidores docentes e/ou técnico-administrativos da UEPB à programas, projetos, serviços ou benefícios previdenciários, socioassistenciais e de saúde; - Representar os técnicos administrativos na Comissão Interdisciplinar de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador (CIAST); - Coordenar o projeto Cidadania é Liberdade na UEPB; - Realizar vistorias, perícias técnicas, laudos, informações e pareceres no que diz respeito à área de Serviço Social; - Planejar, executar e avaliar pesquisas que possam contribuir para a análise da realidade social e para subsidiar ações profissionais.
ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL	- Registrar férias dos servidores, todas as licenças a que o servidor tem direito (saúde, maternidade, paternidade, sem vencimento, por morte, atividade política etc), registrar os afastamentos legais para capacitação; - Acompanhar a vida funcional do servidor do instante em que entra na instituição, por concursos ou contrato de excepcional interesse público, até o seu desligamento; - Acompanhar também a vida funcional dos servidores cedidos para outros órgãos e cedidos para a UEPB.
APOSENTADORIA E AVERBAÇÕES	- Instrumentalização de processos que versem sobre abono de permanência; - Instrução em processos de aposentadoria voluntária, compulsória ou por invalidez; - Orientação e instrução sobre como solicitar auxílio funeral; - Instrução em processos de averbação e desaverbação de tempo de serviço/contribuição; - Emissão de certidão de tempo de serviço/contribuição e exposição de tempo

	de serviço; -Análise e instrução sobre como converter licença especial em tempo de serviço; - Emissão de declarações diversas para fins de comprovação em órgãos de previdência.
ASSESSORIA TÉCNICA DA PROGEP	- Convocar servidores (para admissão ou para retorno ao trabalho); - Receber documentos de servidores após convocação e cadastrá-los no sistema e-RH, gerando a sua matrícula na UEPB; - Dar posse aos servidores nomeados; - Atualizar o cadastro dos servidores da UEPB, mediante solicitação individual destes ou mediante recadastramento geral feito a cada período de tempo; - Controlar as renovações de contratos temporários, exonerações / demissão dos servidores efetivos e temporários; - Emitir relatórios diversos, elaborar e planejar os relatórios gerenciais; - Elaborar e manter os manuais de procedimentos da PROGEP; - Orientar e treinar os servidores na utilização dos sistemas de informações da PROGEP (e-RH, Portal do Servidor); - Gerenciar o conteúdo da página virtual da PROGEP - Assessorar o Pró-Reitor(a) e Pró-Reitor(a) Adjunto(a) nas decisões administrativas.
DOCUMENTOS OFICIAIS	- Elaborar e publicar portarias e resenhas no Diário Oficial da Paraíba; - Elaborar e publicar atos administrativos na página da transparência da UEPB; - Alimentar o sistema e-RH com as informações de portarias e resenhas publicadas; -Elaborar memorandos para os setores interessados nas informações publicadas.
FOLHA DE PAGAMENTO	- Lançar os eventos financeiros no tocante aos direitos dos servidores (como remuneração, vale alimentação, gratificação, retroativos, dentre outros; - Processar a folha de pagamentos; - Emitir relatórios financeiros; - Controlar as consignações; - Lançar os dados na SEFIP (geração da GFIP); - Elaborar a DIRF e RAIS; - Emitir os informes de rendimentos, contracheques e fichas financeiras.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório de Atividades da UEPB de 2021 (UEPB, 2022b).

Cada umas das atribuições dos setores da PROGEP, tem o intuito de aperfeiçoar as decisões gerenciais e atender aos princípios administrativos da legalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses setores possuem ramificações dentro e fora da PROGEP e suas áreas de atuação são interligadas para gerar informações fundamentais ao planejamento da Universidade. Além disso, as atividades dos setores podem servir de base para analisar a eficiência e a execução das atividades fim e meio da UEPB.

Insta pontuar que a PROGEP integrou ao funcionamento dos seus setores, em decorrência da pandemia de COVID-19, uso das plataformas digitais para atender seu público-alvo e proporcionar estruturas favoráveis à melhoria da qualidade de atendimento e prestação de serviços aos servidores da UEPB.

Segundo o PDI 2022-2025 da UEPB (UEPB, 2022c, p. 96) “essa visão garante que a instituição adentre de vez na informatização do trabalho, permitindo que os seus servidores continuem exercendo as suas atividades mesmo não estando presentes em seus setores”. Porém,

a Pró-Reitoria manteve o atendimento presencial, com vistas a orientar e estabelecer novos procedimentos relativos às atividades administrativas.

Apesar dos setores da PROGEP possuírem funções e atribuições bem definidas e distintas, eles podem se interconectar no decorrer da execução das rotinas administrativas, pois em suas redes existe o potencial de circular informações e conhecimentos que ultrapassam a barreira setorial. Além do mais, os setores estão conectados pelos diversos atores humanos e não-humanos responsáveis por tecer e alterar as suas redes, pois agregam atores como professores, alunos, servidores técnico-administrativos, dispositivos tecnológicos, computadores, sistemas de informação, papel, caneta, dentre outros.

Mesmo com um modelo de decisão colegiada, a UEPB é organizada de forma hierárquica. Isso significa que os órgãos colegiados, consultivos e deliberativos, realizam o planejamento e tomam as decisões de maneira compartilhada e delegam a execução para os órgãos de Nível de Gerência Superior I e II e Nível de Assessoria Especial Superior I e II. Na UEPB, como mencionado no tópico 4.1.2, e do ponto de vista prático, a PROGEP é um dos órgãos de execução e trabalha de forma integrada com os diversos níveis hierárquicos dentro da estrutura organizacional.

A Administração Central da UEPB,

busca maior integração entre as pró-reitorias, com os objetivos de articular a coesão e o trabalho em equipe. Pretende-se, assim, evitar ilhas de poder e inspirar a descentralização do comando, de acordo com a configuração em rede, cujo foco está destinado a atender os pilares estratégicos da instituição: ensino superior público e gratuito de qualidade, socialmente e ambientalmente comprometidos, na defesa da inclusão de minorias étnicas e raciais, como também, sensível às questões relativas à sexualidade. [...] Tais inspirações exigem mais que iniciativas particulares de cursos e pró-reitorias, elas requerem a capacidade de interlocução, cooperação e projetos coparticipativos que envolvam a comunidade e que sejam gestados mediante instrumentos eficientes e responsáveis, transparentes e seguros. (UEPB, 2022c, p. 36).

Cabe ressaltar que essa integração, pode impulsionar as transformações dispostas no seu PDI e contribuir para a melhoria da qualidade nos processos administrativos.

A PROGEP é um dos elos entre as atividades meio e fim da UEPB, contribuindo para a manutenção do ensino, da pesquisa e da extensão, por isso não pode estar dissociada dos diversos atores que constituem os setores da administração da Universidade, sejam eles humanos ou não-humanos, ou seja, apresenta situações híbridas.

6 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A presente pesquisa objetiva analisar as relações, o fluxo e as rotinas de trabalho da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Estadual da Paraíba pelo olhar das redes sociotécnicas, seguindo as pegadas que os atores humanos e não-humanos deixam com suas agências e performances. Dessa maneira, após apresentadas as reflexões acerca da Teoria Ator-Rede, da Sociomaterialidade nas organizações, da Teorias e Modelos de Gestão Administrativa, este capítulo traz as análises e discussões dos dados coletados no campo empírico da investigação.

É preciso considerar que toda e qualquer atividade humana é realizada em interação com elementos não-humanos e que esses objetos/coisas não são isentos de significados, por isso eles interferem, a todo o momento, nas relações sociais.

Sob a ótica da sociomaterialidade, as organizações funcionam com pessoas e objetos/coisas atuando de maneira integrada. Por isso, os estudos organizacionais devem investigar todos os elementos que compõe a organização, inclusive os não-humanos.

Pensar o social e material na gestão de pessoas é uma forma de quebrar o paradigma humanista nesse campo das ciências sociais e ao mesmo tempo revelar a inseparabilidade do material com o humano nas organizações.

Por meio deste estudo foram observados os atores humanos e não-humanos da PROGEP e a partir dessa observação foram identificadas e classificadas as informações relacionadas aos seus arranjos, vínculos e performances.

Conforme delineado nos objetivos específicos, primeiramente mapeou-se a rede sociotécnica da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, processo que pode ser observado no tópico 6.1. Após o mapeamento da rede, foi realizada a análise dos atores que compõem a rede da PROGEP, buscando identificar os arranjos e vínculos entre os atores (humanos e não-humanos) da Pró-Reitoria, conforme apresentado no tópico 6.2. Por fim, buscou-se interpretar como as performances humanas e não-humanas influenciam nos resultados organizacionais da Pró-Reitoria de Gestão Pessoas, como mostra os quadros performáticos presentes no tópico 6.3.

Cabe ressaltar que, para construir a rede sociotécnica da PROGEP utilizou-se o *software Pajek 5.14*, tendo em mente os fundamentos teóricos da sociomaterialidade, da TAR, da pesquisa pós-qualitativa e da observação participante. Este *software* permite a realização de diversas operações que possibilitam a melhor visualização dos vínculos dos atores presentes na rede. Isso permitiu a criação de sub-redes com diferentes *layouts* e categorias.

6.1 MAPEAMENTO DA REDE SOCIOTÉCNICA DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UEPB

Neste tópico são apresentados, os atores que compõem a rede sociotécnica de atores humanos e não-humanos da PROGEP, bem como os entrelaçamentos que definem a teia de arranjos e vínculos desses atores. Contudo, para mapear os atores da Pró-Reitoria de Gestão Pessoas da UEPB foi preciso, inicialmente, identificar qual o modelo de gestão utilizado na Pró-Reitoria e como ela está estruturada.

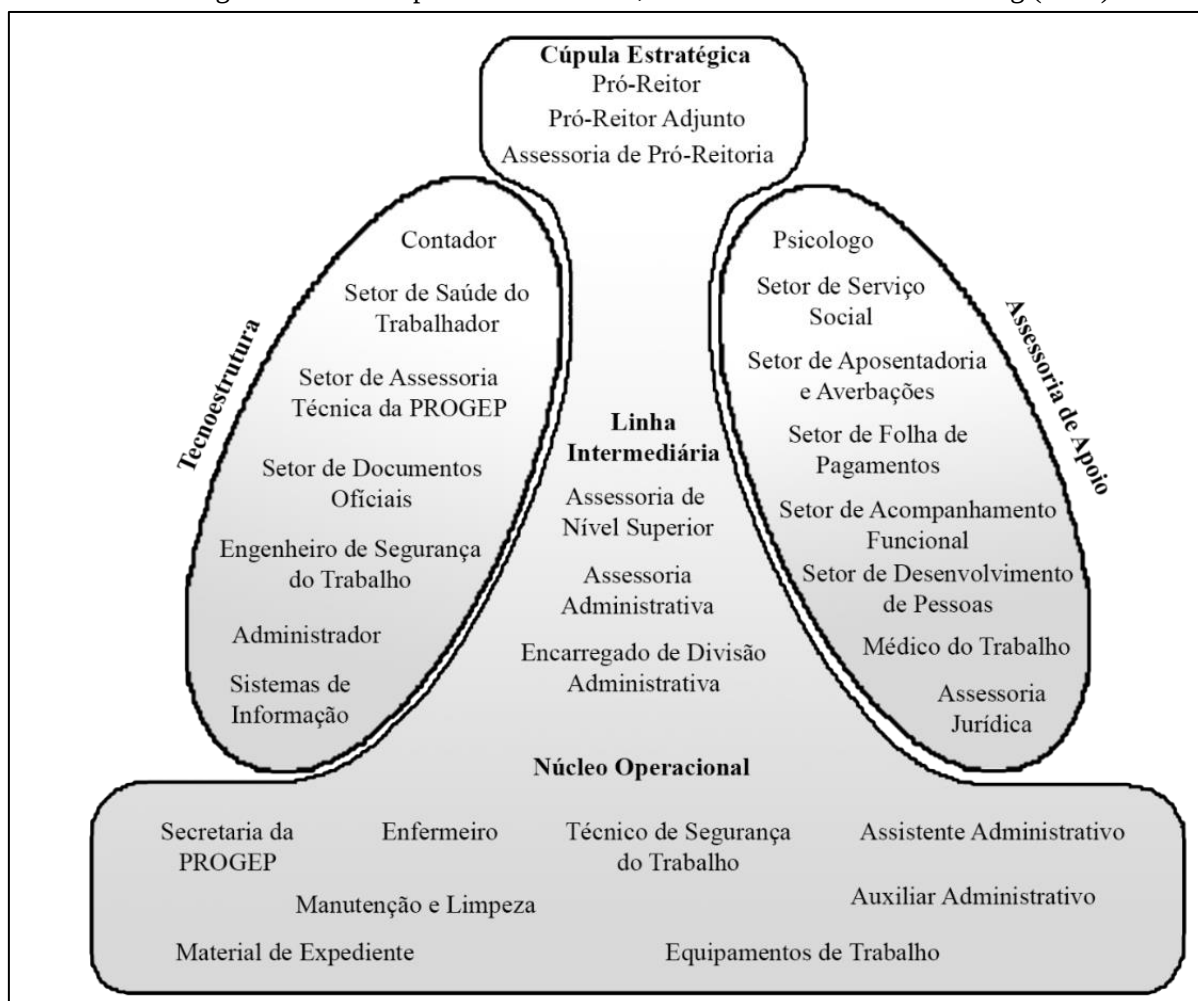
Conforme mencionado anteriormente, apoiado na literatura levantada (REIS, 2019; RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004), as universidades podem apresentar situações híbridas de colegialidade e hierarquia, e esse é o caso da UEPB. Dessa maneira, para entender como funciona o modelo de gestão da PROGEP da UEPB, sob o ponto de vista da estruturação e padronização do trabalho é necessário traçar uma divisão hierárquica interna do órgão.

Apesar de o organograma oficial da PROGEP (ver figura 5) aparentar ter apenas dois níveis hierárquicos, na verdade existem várias subdivisões hierárquicas, entrelaçadas dentro da sua estrutura interna.

De acordo com o modelo de gestão da organização em cinco partes de Mintzberg (2009), as organizações podem ser estruturadas em cinco partes formais e informais entrelaçadas e frequentemente indistinguíveis, com fluxos inter-relacionados dificilmente de formato linear (elementos seguindo ordenadamente um depois do outro). Devido a isso, é muito difícil descrever a estrutura da organização exclusivamente por palavras, pois palavras devem assumir uma forma linear, assim, a estrutura da organização deve ser complementada por imagens. Logo, o autor sugere um diagrama básico para representar a organização, o qual pode ser exibido de várias maneiras, para mostrar coisas diferentes, nas diferentes formas que as próprias organizações podem assumir.

Dessa maneira, para entender melhor a estrutura organizacional da PROGEP, foi elaborada a figura 6, do digrama das diferentes partes da PROGEP, fundamentando-se no modelo formulado por Mintzberg (2009).

FIGURA 6 – Diagrama das cinco partes da PROGEF, conforme modelo de Mintzberg (2009).



Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo Mintzberg (2009).

Segundo o modelo de Mintzberg (2009) as organizações podem ser estruturadas em cinco partes. Na base das organizações se encontra o *núcleo operacional* onde se encontram aqueles responsáveis por executar o trabalho básico de fabricar produtos ou prestar serviços (atividade fim). Nas organizações mais simples os operadores são autossuficientes e coordenam-se por ajustamento mútuo, contudo, à medida que a organização cresce e se torna mais complexa, aumenta a necessidade de uma supervisão mais direta e torna-se obrigatória a presença de pessoas atuando como gerentes em tempo integral, no que o autor denomina de *cúpula estratégica*. Conforme a organização se torna mais elaborada é necessário mais gerentes, não apenas para os operadores, mas também gerentes de gerentes, assim uma *linha intermediária* é criada, gerando esse elo de ligação entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica da organização.

À medida que os processos se tornam mais e mais complexos, pode-se aumentar a necessidade de padronização como meio de coordenar o trabalho. A responsabilidade por essa

padronização fica com aqueles que Mintzberg (2009) chama de analistas, os quais estão fora da linha de hierarquia de autoridade e formam a quarta parte da estrutura organizacional, a *tecnoestrutura*. Fica estabelecida então uma divisão do trabalho administrativo, entre os que o supervisionam (linha intermediária) e os que o padronizam (tecnoestrutura).

Por fim, conforme cresce ainda mais, a organização tende a criar unidades de assessoria diferentes, não para supervisionar ou para padronizar o trabalho administrativo, mas para fornecer serviços indiretos, como assessoria jurídica, assessoria de imprensa, dentre outros. Mintzberg (2009) denomina essas pessoas e essa parte da organização de *assessoria de apoio*.

Na estrutura organizacional em cinco partes da PROGEP, elaborada para a presente pesquisa, ilustrada no diagrama da figura 6, temos, na cúpula estratégica da Pró-Reitoria, o Pró-Reitor, responsável pela coordenação, direção e controle das atividades, além de orientar sobre tomada de decisões, de modo a assegurar que a missão da instituição está sendo cumprida de maneira eficaz; o Pró-Reitor Adjunto que possui a responsabilidade de dar suporte ao titular e, na ausência dele, assume as mesmas responsabilidades; e, por fim, os assessores da Pró-Reitoria que atuam na assessoria direta do Pró-Reitor e do Pró-Reitor Adjunto, sua função é de, além de monitorar se as práticas de trabalho estão sendo executadas da melhor forma, auxiliar os Pró-Reitores a traçar estratégias e tomar decisões para solucionar os problemas que surgem diariamente.

Na linha intermediária estão os assessores de nível superior, os assessores administrativos e os encarregados de divisão administrativa. Eles são responsáveis por orientar os que fazem parte núcleo operacional tirando suas dúvidas e supervisionando-os na realização de suas tarefas. Além do mais, realizam também aquelas atividades delegadas pela cúpula estratégica que possuem maior nível de complexidade e fornecem um *feedback* de informações sobre o desempenho do seu setor, agregando novos fluxos aos processos que estão sendo executados.

Na linha operacional se encontram aqueles que realizam o trabalho mais básico, como a realização de manutenção e limpeza, recepção de pessoas, elaboração e separação de material de expediente (como memorandos, ofícios), dentre outros. De acordo com o Manual de Cargos Funções e Competências da UEPB (SILVA; SILVA; TRAJANO; PITA, 2008), o auxiliar administrativo tem como atribuições prestar apoio à área de gestão de pessoas, atendimento ao público e auxílio para elaboração de documentos; já o assistente administrativo, executa atividades administrativas, financeiras e de logística, redige e despacha expedientes administrativos; o técnico de segurança do trabalho acompanha, identifica e fiscaliza as variáveis de controle de doenças, acidentes, qualidade de vida e meio ambiente, além de

desenvolver ações educativas na área de saúde e segurança no trabalho; o enfermeiro, supervisiona o técnico em enfermagem, organiza o ambiente de trabalho e presta assistência aos pacientes.

Na tecnoestrutura estão os analistas, na PROGEP, eles estão representados pelo setor de Documentos Oficiais; setor de Saúde do Trabalhador; setor de Assessoria Técnica; engenheiro de segurança do trabalho; administrador; contador e pelos sistemas de informação. São eles os responsáveis pela padronização das atividades da PROGEP, pelo planejamento e utilizam técnicas analíticas para tornar o trabalho mais eficaz.

Completando a estrutura da PROGEP, na quinta parte da encontra-se a assessoria de apoio. Nela estão aqueles atores que dão apoio às atividades da Pró-Reitoria. Encontramos aqui o setor de Desenvolvimento de Pessoas; setor de Serviço Social; setor de Aposentadoria e Averbacões; setor de Acompanhamento Funcional; setor de Folha de Pagamentos; médico do trabalho; assessoria jurídica; e psicólogo. Mesmo com apoio indireto, fornecem serviços específicos, como consultoria jurídica, informações sobre a vida funcional dos servidores e assistência à saúde física e psicológica deles e faturamento da remuneração do pessoal da UEPB. Tais atores atendem diretamente a cúpula estratégica, sem se preocupar definir os padrões como na tecnoestrutura.

Cabe ressaltar que a definição dessa estrutura não é definitiva ou exata e pode acontecer múltiplas variações, de acordo com os tipos de atividades delegadas à PROGEP pelos órgãos colegiados e ainda dependendo do tipo de liderança exercido pela cúpula estratégica, mais especificamente pelos Pró-Reitores. Dessa maneira, pode haver um ajustamento de funções na divisão do diagrama da PROGEP, com a migração de atores entre as diferentes partes.

Assim, para alcançar o objetivo de mapear a rede sociotécnica da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas traçou-se os seus diferentes actantes, o que revelou a existência de atores humanos e não-humanos dentro da estrutura organizacional da PROGEP, responsáveis pela construção de teias de arranjos e vínculos.

A primeira etapa do processo de criação da rede foi a obtenção dos dados, ou seja, quais são os atores que fazem parte da rede sociotécnica da Pró-Reitoria e como eles se vinculam. A definição dos atores se deu a partir do organograma da estrutura administrativa da PROGEP (figura 5), do relatório de atividades da PROGEP do ano de 2021 (quadro 2) e da observação participante. A lista completa dos atores e suas categorias está no Apêndice A.

As informações pertinentes como os atores se relacionam entre si, quais atribuições, troca de informações, conexões, rastros, agir coletivo, eventos, atividades, padrões técnicos, códigos, dentre outros foram analisadas para identificar os arranjos e vínculos na rede da

PROGEP. Dessa maneira pôde-se traçar as linhas de associação dentro da rede sociotécnica.

Elencados os atores da rede sociotécnica e as linhas de associação que os ligam, estabeleceu-se categorias para melhor analisar os seus arranjos e vínculos. A partir das diretrizes do modelo de gestão da organização em cinco partes de Mintzberg (2009) construiu-se as cinco primeiras categorias. Cada uma das cinco partes da PROGEP: “núcleo operacional”, “cúpula estratégica”, “tecnoestrutura”, “linha intermediária” e “assessoria de apoio” equivaleu a uma categoria.

Por entender que os atores humanos e não-humanos da PROGEP podem ser classificados em outras categorias, elencou-se mais cinco categorias de apoio para abarcar a totalidade de elementos identificados na rede. Assim a rede sociotécnica ganhou as seguintes categorias para preencher a lacuna deixada pelo diagrama das cinco partes da Pró-Reitoria, são elas: “norma”, “procedimento”, “usuário externo”, “tecnologia” e “infraestrutura”.

Dessa forma, as dez categorias definidas agregam os atores humanos e não-humanos do campo de estudo e servem para facilitar o entendimento da rede sociotécnica da PROGEP, e ainda como as agências dos humanos e objetos/coisas são desenvolvidas.

Para Mintzberg (2009, p. 20) “As organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Tais fluxos e inter-relacionamentos dificilmente são de formato linear, com os elementos seguindo ordenadamente um depois do outro”. Seguindo esse raciocínio, a representação gráfica da rede sociotécnica da PROGEP mostra as ligações e associações entre os atores em um formato de teia com os elementos se interconectando de maneira desalinhada, com os atores se vinculando entre si sem necessariamente seguir um fluxo ordenado.

A figura 7 apresenta a rede sociotécnica da PROGEP com seus atores humanos e não-humanos e suas categorias e como eles estão associados. Os vértices, representam as pessoas e objetos/coisas, as linhas representam as associações entre eles e as cores representam as diferentes categorias dos atores envolvidos.

Na parte inferior está uma legenda demonstrando qual cor representa cada categoria. Com relação aos tamanhos dos vértices, quanto menor o ícone que representa o ator, menor é o número de vínculos que ele possui com outros atores dentro da rede, por outro lado, quanto maior o ícone, mais associações esses actantes têm na rede sociotécnica. Além disso, os atores que possuem menos associações dentro da rede ficaram dispostos nas extremidades, enquanto os que possuem mais arranjos e vínculos se encontram mais na parte central da rede, em sua maioria.

“Os recursos em uma rede estão concentrados nos nós, que estão ligados uns aos outros pelas malhas. As malhas permitem disponibilizar os recursos espalhados em uma rede a todo o momento, mesmo que, os nós pareçam se estenderem por toda a parte” (CARVALHO, 2007, p. 49). Esses nós descrevem o que os atores estão fazendo e como essas tarefas são executadas, além de retratar como cada ator se movimenta e participa ativamente do processo cooperativo de trabalho do outro ator dentro da rede.

Carvalho (2007) entende que os fluxos, circulações e movimentos, remetem a vários atores e não a um único ator ou a algo fixo. Cada humano e não-humano está associado a outros atores dentro da rede sociotécnica da PROGEF e nenhum deles encontra-se isolado, porém há atores envolvidos com maior número de ligações, chamados de clusters.

Evidencia-se ao se observar a figura 7, que os atores “computador”, “legislações”, “internet”, “Pró-Reitor” e “Pró-Reitor Adjunto”, são os principais clusters da rede, com os três primeiros tendo o maior número de vínculos e agenciamentos dentro da PROGEF. A Reitora, os técnico-administrativo da UEPB e os docentes da UEPB apresentam forte ligação com os atores da PROGEF, contudo, por se enquadrarem na categoria de “usuário externo” não foram considerados clusters da Pró-Reitoria nesse trabalho.

O mapeamento da rede mostrou que os atores “Pró-Reitor” e “Pró-Reitor Adjunto”, que pertencem à categoria de “cúpula estratégica” são clusters dentro da PROGEF, isso pode demonstrar uma tendência, por parte da gestão desse órgão de realizar uma supervisão mais direta das atividades dos atores por eles geridos.

Os atores “computador”, “legislações” e “internet” são os clusters que possuem o maior número de associações dentro da rede sociotécnica da PROGEF e praticamente estão associados com toda rede, isso demonstra o nível de importância dos atores não-humanos nas atividades desempenhadas na PROGEF.

Esses cinco clusters estão nas categorias “cúpula estratégica”, “tecnologia” e “norma”, ou seja, em categorias distintas. Além disso têm-se clusters humanos e não-humanos como atores com maiores ligações na rede, tal característica pode demonstrar que tanto pessoas como objetos/coisas estão associados pelos mesmos interesses institucionais. Por exemplo, os atores da cúpula estratégica, se encontram associados aos da norma, e, conseqüentemente, aos de tecnologia, e assim continuamente, formando um encadeamento de agências motivadas pelos objetivos estratégicos e metas organizacionais da PROGEF, isto é, as ações humanas moldam os atores não-humanos e as ações não-humanas também moldam os atores humanos em movimento recíproco.

Os actantes com menor número de ligações são “processamento da folha de pagamentos”, “registro de férias”, “projeto Cidadania é Liberdade”, e “sistema TOTVS”. O projeto Cidadania é

Liberdade, da categoria da assessoria de apoio, está diretamente ligado ao setor de Saúde do Trabalhador dentro da estrutura da PROGEP, como pode ser observado no quadro 2. O sistema TOTVS (categoria tecnologia) é um sistema de informação vinculado ao processamento da folha de pagamentos e envio de informações ao eSocial. Na UEPB ele é de acesso restrito ao Setor de Folha de Pagamentos, que na rede sociotécnica da PROGEP é uma ator não-humano da categoria de assessoria de apoio. Com isso é possível enxergar mais uma vez que atores de categorias distintas podem interagir de maneira forte, pois tanto o “sistema TOTVS”, quanto o “processamento de folha de pagamentos” são atores de categorias diferentes, com poucos vínculos, mas que nesses poucos vínculos tecem seus arranjos.

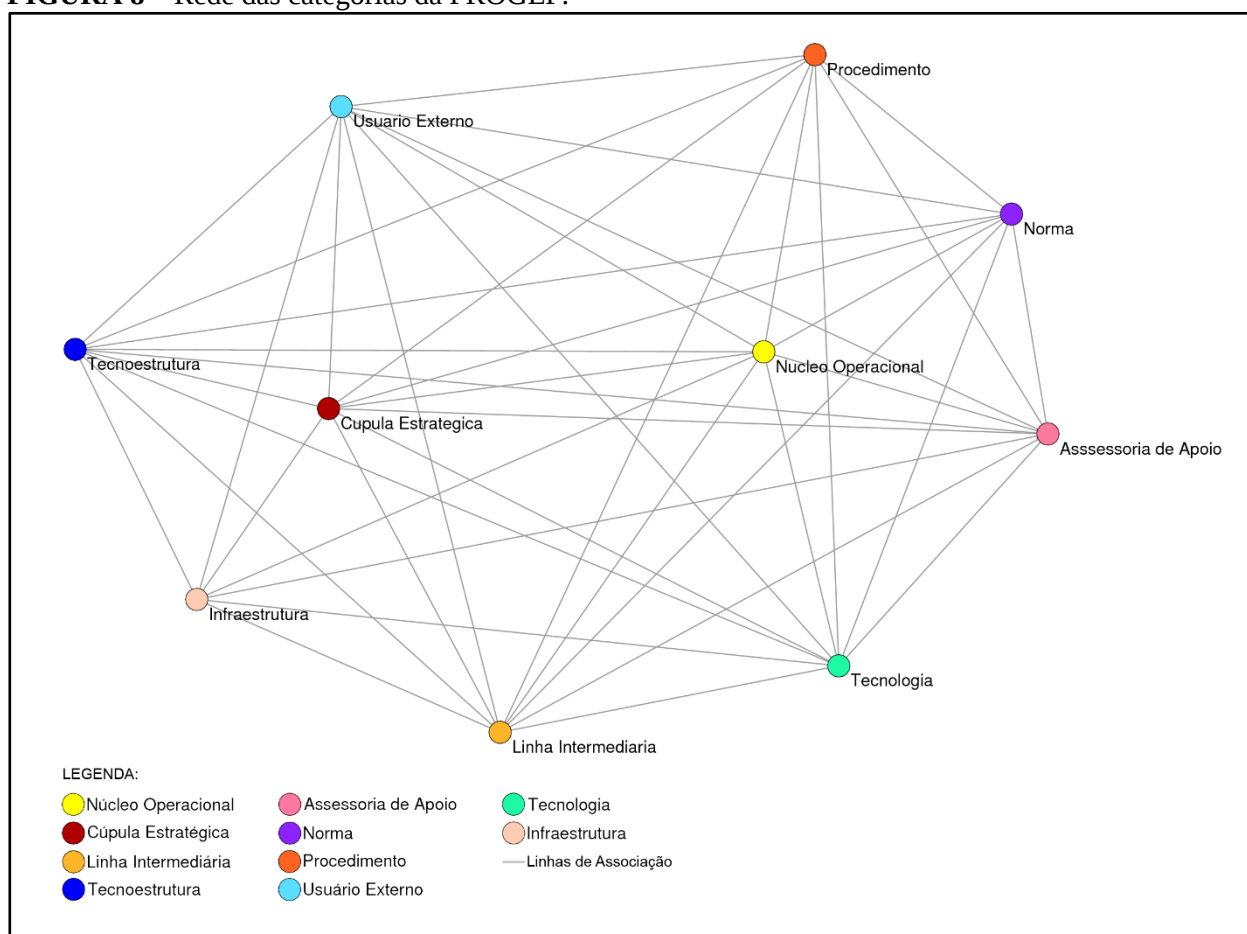
Há que se destacar ainda que a rede sociotécnica da PROGEP se expande por toda a UEPB, e tem forte vínculo com os atores “Reitora”, “Comissão Permanente de Acumulação de Cargos (CPAC)”, “Comissão Permanente do Pessoal Docente (CPPD)”, “Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA)”, “Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)”, “Centros e Departamentos”, “docentes da UEPB” e “técnico-administrativo da UEPB”. No entanto, como tais atores não fazem parte da estrutura da PROGEP, eles foram categorizados como usuários externos na construção da rede.

Por se tratar uma rede com um número considerável de actantes, torna-se praticamente impossível visualizar a rede inteira de forma nítida e observar todas as linhas de associações dos atores. Logo, foi necessário criar sub-redes a partir da rede geral da PROGEP por meio das suas categorias, de modo a possibilitar melhor visualização dos arranjos e vínculos e analisá-los. Com isso, buscando um melhor entendimento do campo de empírico da pesquisa, o tópico seguinte traz algumas sub-redes e a análise dos arranjos e vínculos dos atores da rede da PROGEP a partir delas.

6.2 ARRANJOS E VÍNCULOS ENTRE OS ATORES (HUMANOS E NÃO-HUMANOS) DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Em consonância com segundo objetivo específico da pesquisa, neste tópico serão descritos os arranjos e vínculos da rede sociotécnica da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UEPB, rastreando como os atores se relacionam entre si durante as práticas profissionais/administrativas e nos movimentos das relações sociais e materiais.

Para uma melhor visualização de como se dão as associações entre as categorias da rede sociotécnica da PROGEP foi construída a figura 8. Através dela é possível fazer algumas interpretações de como os actantes se ligam entre si e formam um grande fluxo de informação, agenciamentos e possibilidades de circulação de conhecimento.

FIGURA 8 – Rede das categorias da PROGEp.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

A rede sociotécnica da PROGEp foi construída a partir da interação entre pessoas e objetos/coisas dentro da estrutura organizacional desse órgão, bem como dos seus processos de aprendizagem, como abordado anteriormente no tópico 6.1. Alcadipani e Tureta (2009) recomendam que, ao se analisar redes sociotécnicas, busque-se perceber a forma como elas são tecidas e a maneira como se estabilizam, pois, trata-se de sistemas complexos, compostos por humanos e não-humanos. Assim, cada uma das 10 categorias de atores definidas na rede sociotécnica da PROGEp transportam humanos e não-humanos por suas teias, destacando os 84 vértices da rede geral (Figura 7) de acordo com naturezas, características e potencialidades.

A categoria “núcleo operacional” conduz nove atores dentro da rede: assistente administrativo, auxiliar administrativo, enfermeiro, equipamentos de trabalho (móvel), manutenção e limpeza, material de expediente, secretaria da PROGEp, técnico de segurança do trabalho, e EPIs. Fortemente ligados com os usuários externos e a tecnologias, esses atores asseguram a transformação das decisões da cúpula estratégica em resultados. Além disso tal categoria, carrega em suas teias atores não-humanos como equipamentos de trabalho, material de

expediente e EPIs que são artefatos essenciais para a operacionalização das atividades.

Enxerga-se nessa categoria associações um movimento recíproco de troca de informações e conhecimentos entre humanos e não-humanos; reconhece-se então que eles são moldados pelas relações sociomateriais, fomentando a aprendizagem organizacional.

A “cúpula estratégica” agrega o Pró-Reitor; Pró-Reitor Adjunto; e assessor de Pró-Reitoria, totalizando três atores. É interessante notar que nesta categoria, na qual estão aqueles responsáveis por traçar as estratégias da PROGEP e coordená-las, apenas pessoas estão presentes. Isso corrobora com o fato de que o Estatuto da UEPB faz menção apenas de atores humanos, não trazendo as atribuições e competências dos atores não-humanos na Instituição, mesmo que os atores humanos da cúpula estratégica da PROGEP – e da UEPB – estejam fortemente emaranhados com outros elementos materiais que fazem parte da vida organizacional deles.

Os actantes da “linha intermediária” são a assessoria administrativa; assessoria de nível superior; e o encarregado de divisão administrativa. Esses atores deixam de ser meros operadores e passam a ser o elo entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, ou seja, há uma relação hierárquica dentro da estrutura organizacional da PROGEP.

A sociomaterialidade, do ponto vista relacional, mostra o potencial que os vínculos entre os sujeitos dessa categoria e os objetos, elementos constitutivos da PROGEP, podem trazer para o desempenho organizacional. Trazer à tona a relevância dos atores não-humanos e dos seus vínculos com os humanos e é um passo na direção do rompimento de alguns dos paradigmas tradicionais da administração e da gestão de pessoas. Sendo assim é fundamental revelar que as múltiplas relações existentes na Pró-Reitoria vão além da interação pessoal.

Na categoria “tecnoestrutura” estão o administrador; contador; engenheiro de segurança do trabalho; setor de Assessoria Técnica da PROGEP; setor de Documentos Oficiais; e setor de Saúde do Trabalhador, totalizando seis atores humanos e não-humanos. Eles são os responsáveis pela padronização das rotinas de trabalho da PROGEP, e trabalham na criação de procedimentos que permitem uma redução no tempo de execução de tarefas e no número de erros, além de facilitar a coordenação das tarefas por parte das instâncias superiores.

Essa padronização é resultante da interação entre indivíduos e materiais. Eles contribuem para a melhoria da qualidade do trabalho e para o crescimento da instituição. Assim é essencial compreender que as ações cotidianas são resultado da dinâmica entre o social e o material.

A quinta, e última, categoria baseada nas cinco partes da PROGEP é a “assessoria de apoio”, a maior das categorias em número de elementos, com 13 actantes, sendo eles: assessoria jurídica; médico do trabalho; psicólogo; setor de Acompanhamento Funcional; setor de Aposentadoria e Averbções; setor de Desenvolvimento de Pessoas; setor de Folha de

Pagamentos; setor de Serviço Social; estagiários; Programa de Treinamento e Capacitação; Programa de Preparação para Aposentadoria; assistente social; e projeto Cidadania é Liberdade. Ela transporta boa parte dos setores da Pró-Reitoria, conforme é possível observar no organograma da PROGEP (Figura 5). Essa categoria, com seu conjunto particular de atividades, funções e atores, representa bem a Teoria dos Sistemas Abertos, pois o seu arranjo e seus vínculos faz todos os atores agirem de forma holística.

As demais categorias, aqui chamadas de categorias de apoio, foram criadas a partir da observação participante dos atores da rede sociotécnica da PROGEP pela pesquisadora. Essas categorias abarcam 49 dos 84 elementos da rede e estão fortemente ligadas às categorias anteriores.

A categoria “norma” tem 11 atores: legislações, resoluções, contratos; distratos; termos de posses; termos aditivos; Estatuto da UEPB; Regimento Geral da UEPB; portarias e resenhas; atos administrativos; Diário Oficial da Paraíba. Essa categoria representa as diretrizes administrativas e jurídicas da UEPB, primordiais ao atendimento dos princípios da administração pública e da transparência pública. Suas premissas dão suporte para que a tomada de decisão aconteça de forma sistemática (SORGETZ, 2016). Observa-se nessa categoria características do modelo burocrático de gestão.

A categoria “procedimento” possui 12 elementos, que são: memorandos e ofícios; declarações diversas; relatórios; Processo de Avaliação do Estágio Probatório; registro de férias; licenças; afastamento para capacitação; aposentadoria; averbação de tempo de serviço/contribuição; processamento da folha de pagamentos; Processo de Avaliação de Desempenho; e progressão funcional. Ela incorpora os atores envolvidos com os procedimentos necessários ao atendimento dos direitos e deveres dos servidores técnico-administrativos e docentes da UEPB. Assim como a categoria anterior, possui traços do modelo burocrático de gestão.

A oitava categoria é a de “usuário externo” com dez atores envolvidos na rede sociotécnica da PROGEP: Reitora; Arquivo Central da UEPB; docentes da UEPB; técnico-administrativo da UEPB; CIAST; CPAC; CPPD; CPPTA; PROPLAN; e Centros e Departamentos. Esses elementos correspondem aos atores que fazem uso dos serviços desenvolvidos pela Pró-Reitoria ou que trocam informações com seus os atores nos fluxos de processos; ou mesmo que trabalham junto com a PROGEP em demandas intersetoriais, sendo, desse modo, grandes responsáveis pela expansão da rede sociotécnica da PROGEP.

A categoria “tecnologia” possui dez atores em sua rede, eles são todos atores não-humanos, mas que possuem forte ligação com os atores humanos. Na rede da PROGEP eles são retratados pelo computador; e-mail; eSocial; Google Meet; internet; Portal do Servidor; site da PROGEP;

sistema TOTVS; sistema SAT; sistema SEGE; sistema e-RH; smartphone; sistema SUAP; WhatsApp; e impressora. Esses atores possibilitaram o uso de um novo espaço colaborativo para o compartilhamento de informações – o ambiente virtual – e, assim, permitiram novas formas de realizar algumas atividades de maneira mais eficiente, como a exemplo das reuniões virtuais pelo Google Meet, troca de mensagens por WhatsApp, envio de documentos por e-mail, acompanhamento e despacho de processos remotamente. Todas essas atividades são possíveis através de vínculos criados com a inclusão desses novos atores na rede sociotécnica da PROGEP.

A última categoria é a “infraestrutura”. Ela possui apenas dois atores – o prédio da Administração Central da UEPB e a energia elétrica – porém, bastante representativos para o funcionamento da PROGEP, visto que é no prédio da Administração Central que ocorrem a maior parte dos vínculos e performances da rede sociotécnica da Pró-Reitoria e a energia elétrica é fonte de alimentação e condição para funcionamento da maioria dos atores não-humanos desta rede.

Na organização, a soma de papéis entre indivíduos e coisas pode ser associada aos conceitos das abordagens sistêmicas, que extrapolam as abordagens tayloristas, fayolistas e weberianas e trazem um caráter holístico para a gestão. O enfoque sistêmico e a sociomaterialidade trazem para as organizações a perspectiva de que o conhecimento é parte de todas as agências de atores. Desse modo, reconhecer a inseparabilidade desses atores na organização possibilita a resolução de problemas complexos que, se analisados de forma separada, seriam impossíveis de resolver.

É por meio dessas associações que os atores constroem as suas redes de relacionamentos, transformando as pessoas e sendo modificados por elas, alterando objetos/coisas e sendo moldados por eles, tecendo novos entrelaçamentos e negociações e amadurecendo a teia de relações sociomateriais e conhecimentos desenvolvidos continuamente por meio do contexto social e técnico implicado no modelamento da rede sociotécnica (SCHLIECK; BORGES, 2018; CARVALHO, 2007).

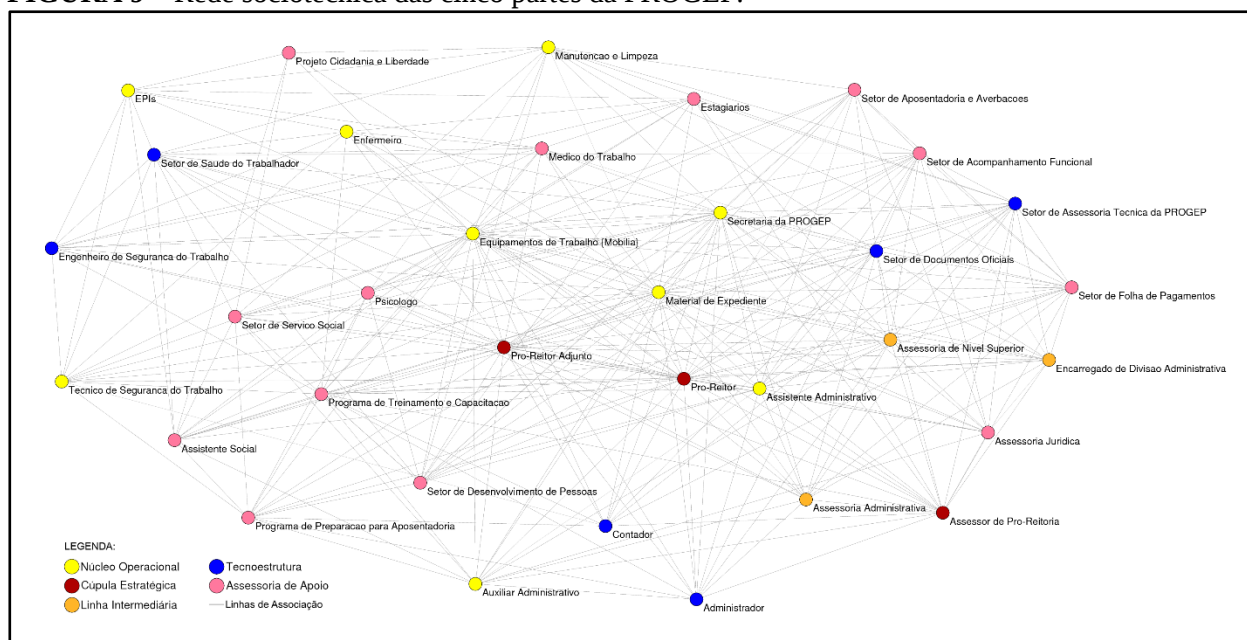
A combinação entre entidades materiais e sociais é a maneira de compreender os fenômenos organizacionais. Entender que diversidade não significa que pessoas e objetos devem estar separados é o que forma uma organização aprendente.

Vale ressaltar que uma rede é formada por uma infinidade de atores e associações, visíveis ou não, podendo ganhar espaços mais amplos do que os especificados nesse trabalho, com o surgimento de novas teias, arranjos e vínculos dos atores aqui trabalhados, ou mesmo com a entrada de novos atores e a saída de algum dos 84 aqui elencados.

A seguir demonstra-se, através da figura 9 a rede sociotécnica das cinco partes da PROGEP, construída segundo o diagrama proposto por Mintzberg (núcleo operacional, cúpula

estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio).

FIGURA 9 – Rede sociotécnica das cinco partes da PROGEP.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

Na representação gráfica da rede sociotécnica acima é possível perceber que os atores da parte superior estão mais dispersos, com um menor número de ligações dentro da rede. O projeto Cidadania é Liberdade, conforme demonstrado no quadro 2, é coordenado pelo setor de Serviço Social, razão pela qual possui pouca ligação com outros setores, ficando seus elos de ligação restritos aos atores humanos e não-humanos que transitam pelo setor.

Os atores da parte central da rede, possuem um maior número de vínculos com os outros atores, e independem da categoria com a qual estão ligados. Se analisarmos pela ótica da sociomaterialidade podemos constatar que eles estão simetricamente conectados. Porém, se considerarmos as cinco partes das PROGEP podemos considerar que há uma relação hierárquica. Por exemplo, a maioria dos atores se vinculam aos atores da cúpula estratégica, em especial com o Pró-Reitor e Pró-Reitor Adjunto característica de uma gestão organizacional mais piramidal.

Por outro lado, é possível enxergar, nesse emaranhado, características da abordagem sistêmica da administração, pois é possível perceber que os atores humanos e não-humanos dos setores da PROGEP se relacionam bastante entre si.

Na parte inferior da rede evidencia-se uma menor dispersão do que na parte superior, com os atores mais ligados aos atores da parte central da rede. É possível perceber ainda que os atores da parte inferior da rede possuem pouca ou nenhuma ligação com os atores da parte superior, por

exemplo, o ator “manutenção e limpeza”, apesar de pertencer ao núcleo operacional não está vinculado aos atores “administrador” – da categoria tecnoestrutura – e “assessoria administrativa” – da linha intermediária.

Ao comparar-se as categorias núcleo operacional, cúpula estratégica e linha intermediária é possível reconhecer que existe fluxo de informações e vínculos percorrendo por todas as três categorias, mas sem uma posição claramente definida acerca do papel gerencial da linha intermediária, pois os atores da cúpula estratégica interagem diretamente com os do núcleo operacional, conforme pode-se observar nas linhas de associação da figura 9. Portanto, o fato da cúpula estratégica se remeter diretamente ao núcleo operacional, sem a intervenção da linha intermediária, pode demonstrar que os gestores da PROGEP não delegam a gerência das tarefas mais complexas à linha intermediária e que eles possuem uma necessidade de supervisionar pessoalmente a execução dessas atividades.

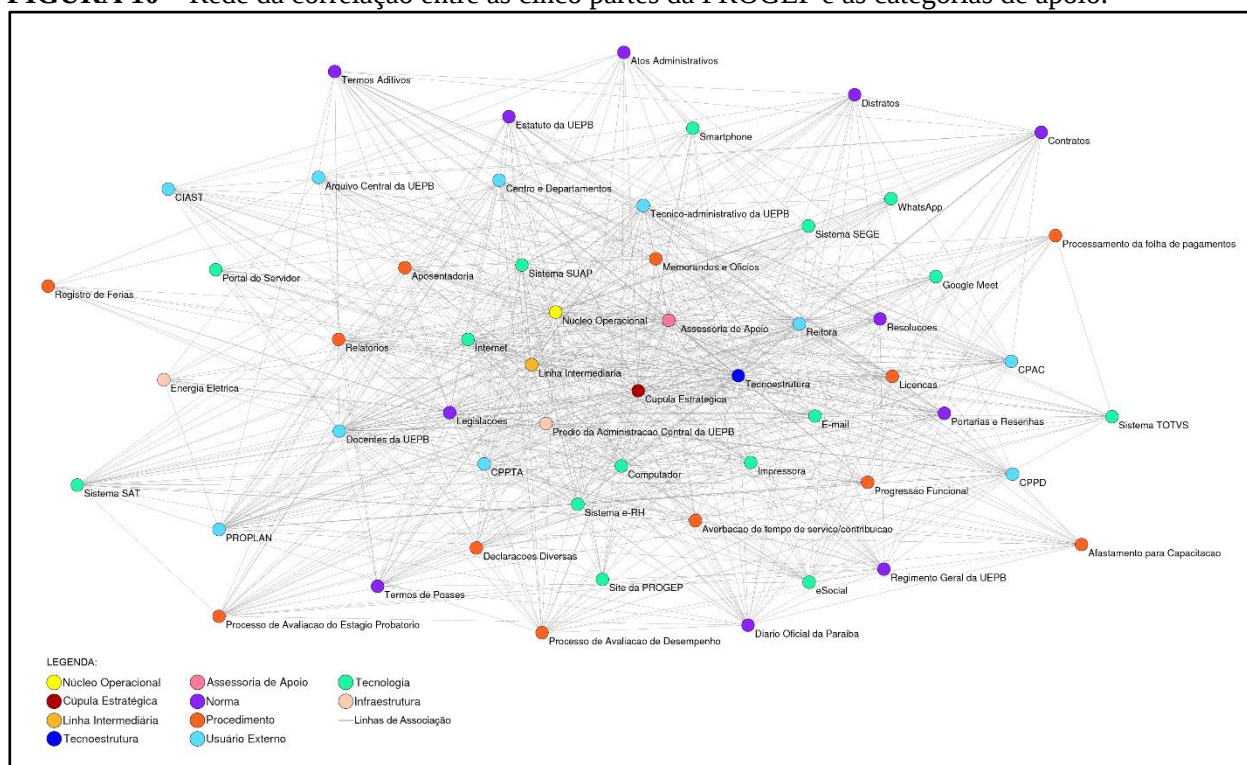
Ao se analisar a rede sob a ótica da categoria tecnoestrutura, evidencia-se que os atores “contador”, “engenheiro de segurança do trabalho”, “setor de Saúde do Trabalhador” e “administrador”, que fazem parte dessa categoria, não se vinculam aos atores da categoria linha intermediária e possuem poucas ligações com a categoria núcleo operacional. Na tecnoestrutura apenas os elementos “setor de Documentos Oficiais” e “Assessoria Técnica da PROGEP”, possuem vínculos com a linha intermediária.

Assim, considerando que, de acordo com Mintzberg (2009), a tecnoestrutura é responsável pela padronização do trabalho administrativo, e que os seus atores têm poucos vínculos com os atores do núcleo operacional e da linha intermediária, percebe-se que os atores dessa categoria tendem a definir os procedimentos da PROGEP sem realizar uma consulta direta àqueles que estão na linha de frente, executando as tarefas e lidando com os problemas que surgem diariamente. Tal prática pode representar um desperdício de oportunidades de aprendizagem organizacional, visto que o feedback daqueles que estão na linha de frente é de suma importância para a melhoria dos fluxos de processos e das rotinas administrativas e os responsáveis por criar os procedimentos administrativos devem ouvir essa retroalimentação desses atores.

Reconhece-se então, que é preciso aproximar todos os actantes nos espaços de diálogos, enfatizando o papel que as pessoas e objetos/coisas desempenham dentro das organizações, pois cada ator, seja ele humano ou não-humano possui níveis de complexidade bastante diversificados dentro do ambiente de trabalho.

A figura 10, reflete as ligações existentes entre as categorias das cinco partes da PROGEP e os atores das outras cinco categorias de apoio.

FIGURA 10 – Rede da correlação entre as cinco partes da PROGEP e as categorias de apoio.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

Ao observar a figura 10, verifica-se que a categoria “norma” têm forte vínculo com todas as categorias que equivalem as cinco partes da PROGEP. Os atores dessa categoria, conforme já abordando anteriormente, estão alinhados aos modelos de gestão da Universidade, pois eles representam as diretrizes que regem a PROGEP e também UEPB, enquanto instituição pública.

De acordo com o Estatuto da UEPB, a PROGEP é um órgão de execução e apenas põe em prática o que é aprovado pelos órgãos consultivos e colegiados, ou seja, suas ações são subsidiadas por parâmetros e regulamentos pré-estabelecidos. Esse fato denota que a Instituição realmente utiliza mais de um modelo de gestão, considerando que essa necessidade de utilizar regulamentos antes da tomada de decisão é uma característica do modelo burocrático, embora a UEPB adote oficialmente o modelo colegiado de gestão.

Para Choo (2003), modelos burocráticos enfatizam que a decisões devem ser tomadas em conformidade com as regras que caracterizam a situação. Por exemplo, a investidura em cargos públicos se dá mediante nomeação e posse ou através de contratação por excepcional interesse público. Ou seja, os atores da categoria “norma” podem simbolizar um modelo burocrático de gestão na PROGEP.

Analisando a figura 10 é possível perceber que as categorias “tecnoestrutura”, “núcleo operacional” e “cúpula estratégica” mantém forte ligação com a categoria “procedimento”. Essa

associação é ainda mais forte com a categoria assessoria de apoio.

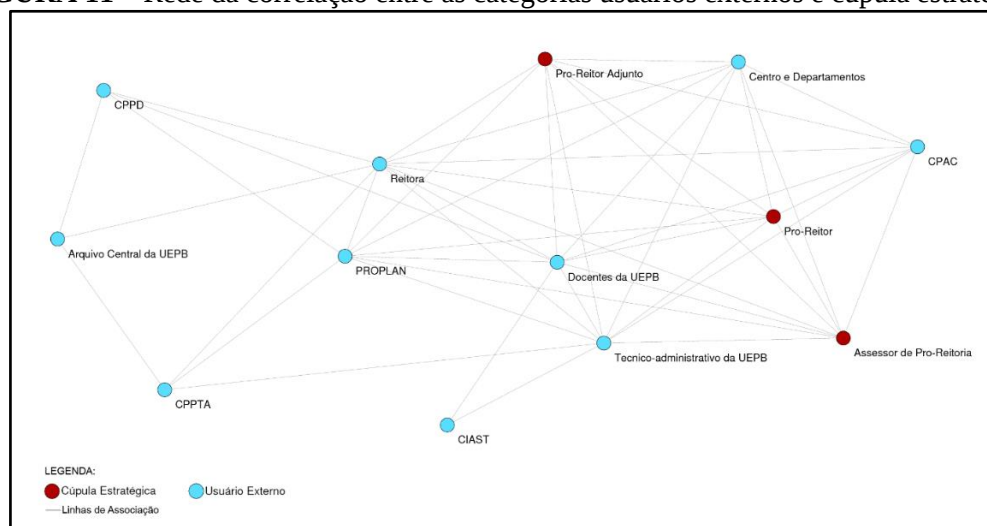
Porém quando se observa a relação entre as categorias “linha intermediária” e “procedimento”, percebe-se um número bastante inferior de vínculos quando comparadas às associações entre as demais categorias.

No que diz respeito a categoria “usuário externo” e seus vínculos com as categorias das cinco partes da PROGEp, evidencia-se que eles estão mais associados às categorias de “assessoria de apoio” e “núcleo operacional”, que representam as categorias incumbidas de realizar as atividades com nível de complexidade mais baixo, como prestar informações e executar tarefas rotineiras.

Dentre as categorias das cinco partes da PROGEp, aquela com quem os atores da categoria "usuário externo" possuem o menor número de associações é a “linha intermediária”, onde estão os atores mais gerenciais. É interessante mencionar que os atores da categoria tecnoestrutura também possuem poucos vínculos com os usuários externos, tal fato pode ser justificado pelo tipo de atividade exercida por esses atores, que é a de criar normas e padrões de trabalho, enquanto as demandas dos usuários externos são mais para prestação dos serviços oferecidos pela PROGEp ou obtenção de informações funcionais.

A situação é semelhante quando se trata da categoria “cúpula estratégica”, que se vincula mais com os usuários externos “Reitora”, “docentes da UEPB”, “técnico-administrativos da UEPB”, “Centros e Departamentos”, “CPAC” e “PROPLAN”, não tendo vínculos com os demais atores da categoria “usuários externos”, como pode ser observado na figura 11, abaixo. Isso demonstra uma delegação de tarefas por parte da cúpula estratégica da PROGEp aos atores das demais categorias, pois são eles que fazem esse elo com os demais atores externos.

FIGURA 11 – Rede da correlação entre as categorias usuários externos e cúpula estratégica.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

Quanto a categoria “tecnologia”, assim como a categoria “norma”, percebe-se que seus vínculos são significativos com todas as categorias das cinco partes da PROGEP. Esse vínculo é mais baixo, apenas na categoria “linha intermediária”. Já com relação às categorias de apoio, apenas os atores da categoria “infraestrutura” possuem um número mais reduzido de vínculos com os atores tecnológicos da PROGEP, conforme pode-se observar no apêndice C.

Para Silva, Silva e Guedes (2014, p. 120), “a tecnologia tem possibilitado que pessoas sejam capazes de aprimorarem seus conhecimentos por meios de recursos que nos aproximem cada vez mais da diversidade informacional que nos cerca”. Logo o elevado número de arranjos e vínculos entre os demais atores da PROGEP com os atores da categoria tecnologia reforça a afirmação do título dessa pesquisa de que a gestão de pessoas se faz também com atores não-humanos. Na prática, todas as organizações são formadas por recursos materiais, tecnologias, insumos, serviços, produtos e pessoas; e cada um desses elementos possui sua importância para o resultado organizacional. Característica das abordagens sistêmicas da administração.

Para Velasques (2019, p. 86), a Teoria Ator-Rede adquire notoriedade por compreender a inseparabilidade entre humanos e coisas – incluindo as tecnologias –, entre o natural e o artificial. De fato, a Teoria Ator-Rede e as Abordagens Sistêmicas da Administração parecem comprovar que uma organização eficiente é aquela que leva em consideração, na sua estratégia organizacional, o ambiente, valores, objetos, matérias-primas e equipamentos e não apenas os indivíduos. Isso é válido também para a gestão de pessoas.

6.3 PERFORMANCES HUMANAS E NÃO-HUMANAS DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO PESSOAS

O mapeamento da rede sociotécnica da PROGEP e a identificação dos arranjos e vínculos entre seus atores nos tópicos 6.1 e 6.2, respectivamente, possibilitou observar como as principais conexões acontecem dentro da PROGEP. Logo, no presente tópico serão discutidas como as performances humanas e não-humanas influenciam nos resultados organizacionais da Pró-Reitoria de Gestão Pessoas. De acordo com Allain (2015), o estudo dos vínculos entre atores humanos e não-humanos permite descrever como as identidades vão sendo construídas pelas performances desses atores.

Assim, retomando os conceitos da sociomaterialidade e da Teoria Ator-Rede o presente tópico parte do entendimento de que as performances humanas e não-humanas são importantes para os resultados organizacionais e que as associações entre pessoas e objetos/coisas estabelecem diferentes quadros performativos, isto é, por meio por meio da interação entre os atores emergem diversas características que fazem cada actante adquirir uma identidade diferente na rede

sociotécnica.

A performance é um processo e não um único ato. Ela se traduz no envolvimento de uma variedade de componentes inter-relacionados como o ambiente, as plataformas digitais, o momento político, dentre outros, que juntos formam o agenciamento sociomaterial (SORENSEN, 2009). Assim, o estudo das performances possibilita interpretar as mais diversas agências que os atores realizam através dos seus arranjos e vínculos dentro das redes.

Ademais, a performance está relacionada às agências dos atores humanos e não-humanos, sendo ela resultado da junção entre o social e material, ou seja, as agências humanas atuam sobre os objetos/coisas, assim como as agências não-humanas também atuam sobre os humanos, e juntos eles realizam uma performance dentro da rede sociotécnica. Tal fato permite ao pesquisador acompanhar como indivíduos e coisas se inter-relacionam e como suas ações interferem nas práticas organizacionais. Cada ator com as suas associações assume, dentro da rede sociotécnica, diversas performances que vão sendo construídas por meio de suas experiências, habilidades, ações, possibilidades, vínculos e agenciamentos.

A estrutura organizacional da PROGEP envolve uma série de elementos sociomateriais que se alinham e se desalinham num processo simultâneo de criação de novas performances. Logo, as práticas organizacionais, atividades e ordenamentos são ferramentas que legitimam as performances dos atores que constituem a rede da Pró-Reitoria.

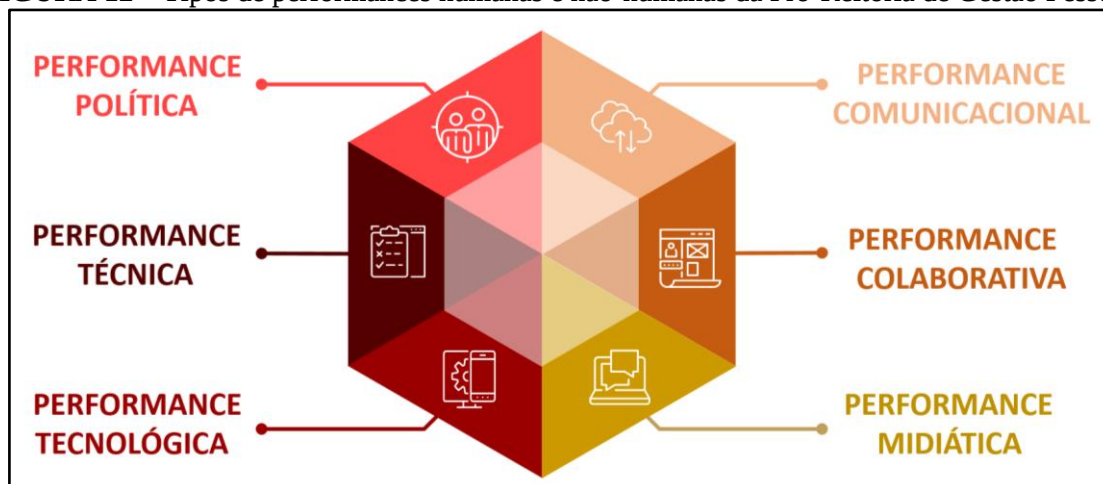
Nessa perspectiva, a interpretação dos arranjos e vínculos entre os atores humanos e não-humanos, na presente pesquisa, tem a finalidade de revelar como os padrões performativos interferem nos resultados organizacionais. Analisar as performances dos atores da rede sociotécnica da PROGEP permite detectar aquelas que contribuem para trazer mais eficiência nas práticas organizacionais e aquelas que podem até mesmo trazer problemas para determinados fluxos de processos.

Cabe ressaltar que a análise das performances dos atores da rede sociotécnica da PROGEP se concentram nos rastros deixados pelos actantes, nas diferentes categorias aqui estabelecidas, destacando as agências comumente apresentadas por eles. Na prática, observar as atuações performativas revela novas possibilidades de combinar o social, o material, a técnica, o político, dentre outros, na otimização das práticas de gestão.

As categorias de performances analisadas nesse trabalho foram elencadas após a identificação dos atores humanos e não-humanos da rede da PROGEP, de quais estavam associados entre si e quais as agências (e tipos de agências) eles desempenham na rede sociotécnica. Ao realizar tal mapeamento, identificou-se seis tipos de performances dos actantes da PROGEP, são elas: performances políticas, performances técnicas, performances tecnológicas,

performances comunicacionais, performances colaborativas e performances midiáticas (ver figura 12).

FIGURA 12 – Tipos de performances humanas e não-humanas da Pró-Reitoria de Gestão Pessoas.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

Com base nisso, este tópico busca interpretar as performances dos atores da PROGEP a partir do entendimento dos diferentes tipos de performances que eles assumem. Por exemplo, o ator “site da PROGEP” pode expressar uma performance midiática quando o portal traz notícias sobre as ações desenvolvidas na Pró-Reitoria; pode expressar uma performance comunicacional; ao possibilitar o acesso dos diversos servidores da UEPB às normas e procedimentos institucionais e ainda pode possibilitar uma performance colaborativa ao passo que o site da PROGEP é construído e alimentado coletivamente, pelos vários os atores humanos e não-humanos que compõem a Pró-Reitoria. Isso não significa, contudo, que uma performance se sobrepõe a outra, mas que estão vinculadas pelas ações dos mesmos atores, nesse exemplo, o site da PROGEP e outros.

O quadro de performances de uma organização está relacionado a sua estrutura geral, as rotinas, atividades e as ações. O entendimento acerca das relações performáticas pode ser fonte de mudanças organizacionais para influenciar as ações do dia a dia em direção a melhorias objetivando alcance dos resultados dos resultados desejados pela organização.

Assim, os atores da rede sociotécnica da PROGEP podem apresentar um ou mais de um tipo de performance, como veremos nos quadros que serão apresentados nos tópicos 6.3.1 a 6.3.6.

6.3.1 Quadro das Performances Políticas

As performances políticas surgem a partir de diversos comportamentos, que abarcam desde

indivíduos até protocolos normativos. Nas organizações elas expressam a ideia de eficiência, eficácia, alcance de resultados e objetivos, sendo vistas como subsídio para tomada de decisões, bem como para demonstrar as afinidades entre aqueles que fazem parte da gestão. Assim, analisar as performances políticas permite enxergar parte da gênese das estratégias que a gestão põe em prática para cumprir com os objetivos organizacionais.

Ao observar os atores da rede sociotécnica da PROGEP, nota-se que pessoas e artefatos expressam performances políticas, como é possível observar no quadro 3, o qual mostra os atores da rede sociotécnica da PROGEP que apresentam esse tipo de performances.

QUADRO 3 – Performances Políticas dos atores na rede sociotécnica da PROGEP.

Ator humano / não-humano	Performance
Pró-Reitor	Performam politicamente com os outros Pró-Reitores, a exemplo da PROPLAN, com Chefes de Departamentos e Diretores de Centros ao dialogar acerca das diversas demandas relativas ao quadro de pessoal da UEPB, no tocante às questões administrativas, financeiras e orçamentárias.
Pró-Reitor Adjunto	
Assessoria Jurídica	Performa politicamente com os diversos órgãos, como a Reitoria e as 11 Pró-Reitorias ao auxiliar a UEPB a elaborar defesas para ações judiciais e extrajudiciais e na emissão de despachos, pareceres e orientações jurídicas que são utilizados para preservar a adequação legal dos atos e procedimentos administrativos da Universidade.
Resoluções	Performam politicamente com a toda a comunidade acadêmica ao passo que são o resultado do debate político realizado nos conselhos universitários.
Estatuto da UEPB	
Regimento Geral da UEPB	
Progressão Funcional	Performa politicamente com a CPPTA, CPPD, técnico-administrativos e docentes, ao possibilitar, através das legislações pertinentes ao tema, as mudanças de classificação funcional e referências salariais.
Reitora	Performa politicamente com o Pró-Reitor e Pró-Reitor Adjunto ao delegar as atividades executivas, de supervisão e de coordenação das áreas que lhe sejam afetas.
PROPLAN	Performa politicamente com a Reitora, Pró-Reitores, Centros e Departamentos ao realizar o planejamento, controle orçamentário e acompanhar os processos de elaboração, execução e implementação dos planos de desenvolvimento institucional para aprovação nos conselhos superiores, análise de processos de contratação de professor substituto e de viabilidade de concursos para efetivos.
Google Meet	Performam politicamente com praticamente todos os atores humanos da rede sociotécnica da PROGEP, ao proporcionar um espaço de debate e discussão de temas de interesse institucional, e também com grande parte dos não-humanos, em especial legislações, resoluções, Estatuto da UEPB e Regimento Geral da UEPB.
Internet	
Site da PROGEP	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

Mesmo que nem todos os atores da rede sociotécnica da PROGEP apresentem performances políticas, este é um aspecto muito forte de alguns de seus atores. Isso não significa, porém, que os atores ausentes no quadro acima não desenvolvam atividades políticas, apenas que durante o período de observação não manifestaram agenciamentos que pudessem caracterizar a ocorrência desse tipo de performance.

A performance política pode ser definida como um comportamento estruturado dos

actantes da rede da PROGEP e carrega consigo a necessidade de abarcar, tanto protocolos normativos, quanto a necessidade de expor os elementos simbólicos das relações de poder.

Assim como o Senado Federal e a Câmara dos Deputados estão para o povo brasileiro, o CONSUNI e o CONSEPE estão para a comunidade acadêmica da UEPB. É nesses órgãos colegiados que todo o debate político acerca das mais diversas demandas e necessidades da Instituição acontecem. Cada um deles é composto pelas esferas que compõem a comunidade acadêmica: docentes, discentes e técnico-administrativos, e a comunidade geral. O fruto desses debates são as resoluções dos órgãos colegiados – dentre elas o Estatuto da UEPB e o seu Regimento Geral.

O estatuto e o Regimento Geral da UEPB, por exemplo, são resultado da mediação de outros atores, consequentemente, eles balizam as decisões institucionais atuais e futuras. Tal fato, reforça que pessoas e objetos/coisas não podem estar dissociados dentro da rede, pois é a interconexão entre eles que fornecem uma abordagem holística de gestão.

A existência de performances políticas dentro da estrutura organizacional da PROGEP se mostra necessária também para estabelecer o ritmo de trabalho, pois as interconexões entre indivíduos e objetos permitem que alterações sejam realizadas a todo momento, em diferentes espaços, e isso pode trazer estranhamentos e tensões que podem afetar o desenvolvimento das atividades.

As ações políticas acentuam a importância tanto dos atores individuais quanto dos seus coletivos, sejam eles humanos ou não-humanos. Através da performance política os resultados organizacionais deixam de ser resultantes apenas das variáveis ambientais e tecnológicas e passam a refletir os comportamentos e estratégias dos actantes políticos. Nesse sentido, pode-se afirmar que a organização também é modelada pela capacidade de tomar decisões.

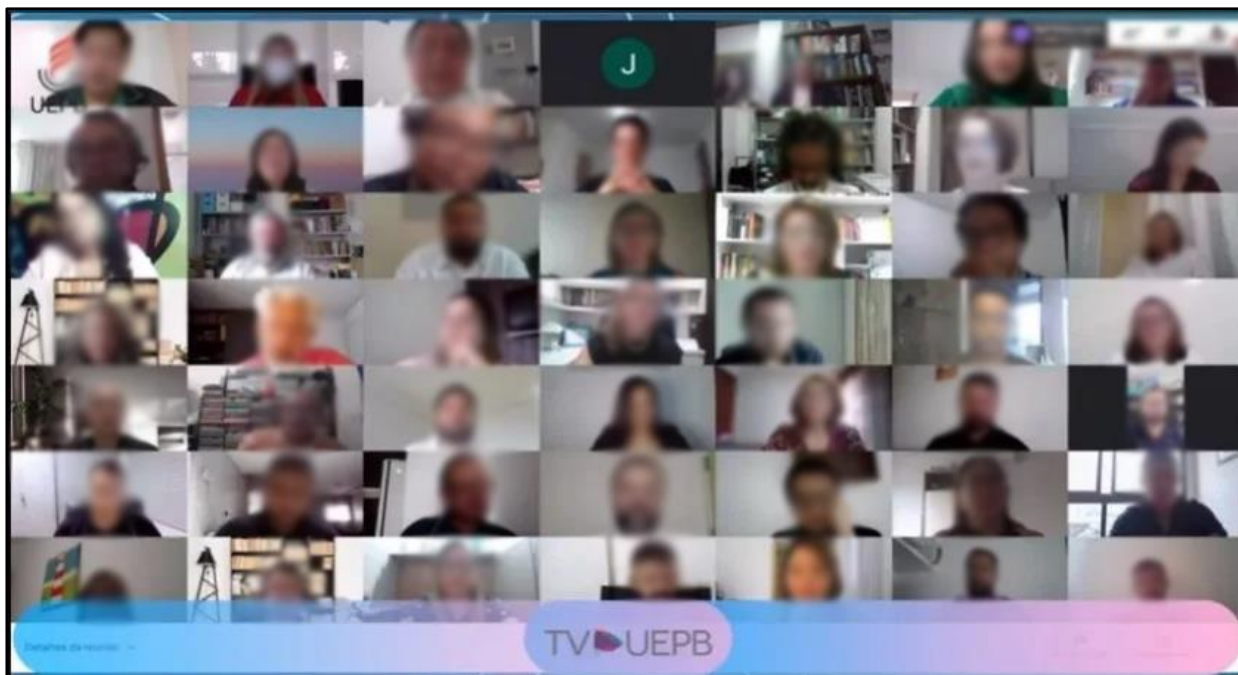
A assessoria jurídica ao performar com os órgãos deliberativos e de execução - como a Reitoria e as Pró-Reitorias - desponta com um ator que fornece orientações para preservar a legalidade dos atos e procedimentos administrativos.

A observação das performances políticas dos atores da rede sociotécnica da PROGEP serve então como uma lente de aumento para analisar as constituições materiais e sociais do espaço político dentro da Universidade. Serve ainda para responder aos questionamentos levantados por outras estruturas de poder. De fato, as performances políticas são uma ferramenta de empoderamento para aqueles que fazem parte dos órgãos de execução da UEPB, como é o caso da PROGEP.

A figura 13, se traduz num híbrido de performance política. A imagem, publicada no site da UEPB, foi divulgada para mostrar que a Universidade realizou uma posse coletiva com os

gestores eleitos em 2021 para gerir alguns dos seus Centros e Departamentos.

FIGURA 13 – Performance Política envolvendo atores humanos e não-humanos.



Fonte: Site da UEPB (2021). Disponível em: <<https://uepb.edu.br/reitoria-empossa-novos-gestores-do-ccj-ch-ccha-ccca-e-ccts-em-cerimonia-coletiva-on-line/>>.

Além da imagem trazer a interação entre artefatos e pessoas da rede sociotécnica da PROGEP, como “Pró-Reitor”, “Pró-Reitor Adjunto”, “Reitora” e “PROPLAN” e “Centros e Departamentos”, “Google Meet”, “internet”, “computador”, “smartphone” também se vincularam a Pró-Reitoria, criando uma ligação entre os atores da rede da PROGEP e outros actantes que não existiam nela. Ademais, o evento foi realizado de forma online e transmitido ao vivo pelo canal “Rede UEPB” no YouTube e os presentes se conectaram através da plataforma Google Meet. Dessa maneira, as performances políticas dos atores supracitados ampliaram a rede sociotécnica da PROGEP trazendo novos atores para ela – neste caso os novos Chefes de Departamento e Diretores de Centro.

A reunião representou um ato político que deu posse a Chefes de Departamentos e Diretores de Centros, atores bastante significativos na rede da PROGEP, pois a Pró-Reitoria responde a demandas de pessoal técnico-administrativo e docente solicitados por eles.

O Departamento é uma “instância deliberativa sobre assuntos didáticos, científicos, administrativos, financeiros e disciplinares” (UEPB, 2017, p. 17). De acordo com o estabelecido no Regimento Geral da Universidade (UEPB, 2007), eles se aglutinam nos Centros, sendo responsáveis, a partir das informações prestadas pelos coordenadores de cursos, pela distribuição dos encargos docentes – disciplinas e horários dos professores. Ainda segundo o regimento, os

Departamentos “se reunirão em Assembleia Departamental, foro competente para as decisões colegiadas” (UEPB, 2007, p. 2).

Para Rizzatti e Rizzatti Junior (2004, p. 07), “os dirigentes universitários, em qualquer nível da hierarquia estrutural do sistema (Reitor, Diretor de Centro e Chefe de Departamento), respondem pelas funções administrativas, enquanto o corpo docente é mais diretamente responsável pelas funções técnicas ou operativas”. Isso concorda com Mintzberg (2009, p. 23), que afirma que “os professores universitários são operadores”, ou seja, embora sejam responsáveis por tomar algumas decisões em reuniões de órgãos colegiados, eles fazem parte do núcleo operacional das universidades, visto que estão na linha de frente, diretamente responsáveis pelas atividades fim dessas instituições, quais sejam ensino, pesquisa e extensão.

Assim, mesmo a UEPB adotando, oficialmente, um modelo de gestão colegiada, na prática esse não é o único presente na administração da universidade e as performances políticas também são fatores determinantes nas discussões. Logo, é correto afirmar que as decisões institucionais são resultado da soma das negociações políticas e debates nos órgãos colegiados, as quais derivam das estratégias e objetivos da organização.

É relevante compreender que, a fim de ocorrer o processo decisório por meio de órgãos colegiados é necessário acontecer muitas reuniões com os atores envolvidos, para que as decisões atendam aos preceitos legais estabelecidos nas normas regulatórias, isso pode gerar morosidade e causar prejuízos àqueles que aguardam a decisão, o que pode ser negativo para a gestão. Esses espaços de debates retratam exemplos de performances políticas e a inclusão de atores não-humanos tecnológicos nessas reuniões como a internet e o Google Meet ajudou a acelerar o processo decisório, visto que é mais fácil reunir um colegiado por uma plataforma de reunião online do que em uma sala física. Isso demonstra a importância das performances políticas desses artefatos.

Como a PROGEP não é um órgão colegiado e nem deliberativo, sua performance política está concentrada no atendimento ao que foi definido por esses. No evento mostrado na figura 13, a Pró-Reitoria exerceu o papel de mediadora responsável por emitir o documento investidura de posse, mostrando que as atividades desenvolvidas pela PROGEP possibilitam o cumprimento às normas regimentais da UEPB, atores não-humanos que tiveram um papel central nesse evento de posse coletiva.

Em síntese, o quadro performático político da rede sociotécnica da PROGEP é desenhado por atores humanos e não-humanos, visto que, assim como os atores humanos como a Reitora, o Pró-Reitor e o Pró-Reitor Adjunto, normas, objetos e tecnologias possuem agenciamentos. Ao se observar as plataformas digitais e tecnológicas como a internet e o Google Meet performando com

atores que fizeram parte da reunião reforça-se a percepção de que artefatos moldam e interferem nos resultados das ações humanas.

6.3.2 Quadro das Performances Técnicas

A conciliação do interesse das pessoas com os interesses institucionais, aliada a uma visão sistêmica, causa impactos positivos no aumento das capacidades técnicas e traz agregação de valor para a organização. Logo, a gestão com pessoas também deve alcançar as performances dos atores não-humanos, pois a utilização de recursos técnicos demanda a mobilização do conhecimento acumulado por todos os atores que fazem parte da organização.

As performances técnicas se referem às relações desempenhadas por humanos e não-humanos que envolvem o uso de conhecimentos e habilidades relacionadas a realização de procedimentos administrativos mais complexos e que precisam de uma especialização técnica. Elas são extremamente importantes para os atores administrador, contador, enfermeiro, engenheiro de segurança do trabalho, setor de Assessoria Técnica da PROGEP, setor de Documentos Oficiais, setor de Saúde do Trabalhador e técnico de segurança do trabalho.

Aprimorar o diálogo entre pessoas e artefatos gera uma reação imediata, que contribui para a melhoria do desempenho organizacional e auxilia na construção dos planos de desenvolvimento organizacional. O conhecimento do potencial dos atores que performam tecnicamente gera uma ruptura da dualidade que sempre existiu entre pessoas e objetos. De acordo com Fenwick e Edwards (2013, p. 57), a universidade representa

[...] uma colaboração contínua de máquinas e informações, rotinas, suprimentos, órgãos e suas capacidades, técnicas e horários, olhares, normas de segurança, legislação e assim por diante. Essa universidade é tanto um agenciamento ou rede de coisas que se conectaram de uma maneira particular, quanto um próprio ator que pode produzir medos, políticas, pedagogias, formas de estudo e resistências a essas formas e, portanto, ator-rede.

Esse encontro entre o social e o material é o que dá significado às performances técnicas. Nesse sentido, analisar as performances técnicas dos atores da rede sociotécnica da PROGEP pode ajudar os gestores desse órgão a traçarem diagnósticos e estratégias a partir de rastros deixados por pessoas e objetos/coisas, permitindo um melhor aproveitamento das habilidades, capacidades e competências técnicas dos seus atores humanos e não-humanos e trazendo novas formas de fazer gestão de pessoas.

As performances técnicas dos atores da rede sociotécnica da PROGEP, apresentadas no

quadro 4, abaixo, destacam a relevância dos atores não-humanos nos processos de gestão, uma vez que todas as performances técnicas que ocorrem na rede da PROGEP envolvem a interação de pessoas com objetos/coisas.

QUADRO 4 – Performances Técnicas dos atores na rede sociotécnica da PROGEP.

Ator humano / não-humano	Performance
Enfermeiro	Performam tecnicamente com o setor de Saúde do Trabalhador, setor de Serviço Social, técnico-administrativos da UEPB e docentes da UEPB, no tocante ao mapeamento de riscos e inspeção das condições de segurança e saúde dos servidores da UEPB; Performam tecnicamente com o sistema SUAP, as resoluções e as legislações, ao analisarem os processos de solicitação de adicional de insalubridade e periculosidade e emitirem pareceres técnicos.
Técnico de Segurança do Trabalho	
Engenheiro de Segurança do Trabalho	
Médico do Trabalho	
CIAST	Performa tecnicamente com o setor de Saúde do Trabalhador ao deliberar acerca dos pareceres técnicos nos processos de concessão de adicional de insalubridade e periculosidade. Performa tecnicamente com o setor de Acompanhamento Funcional ao analisar os processos de concessão de licença médica e de validação de laudos e perícias médicas.
EPIs	Performam tecnicamente com os técnico-administrativos, docentes e discentes da UEPB, ao protegê-los seguindo as NBRs de segurança do trabalho, bem como com as legislações referentes ao tema.
Assistente Social	Performa tecnicamente com o setor de saúde do trabalhador em promover eventos de melhoria de qualidade de vida e de conscientização social para melhores práticas de convivência entre os que fazem parte da comunidade acadêmica. Performa tecnicamente com o projeto Cidadania é Liberdade ao passo que são os responsáveis por gerenciá-lo na UEPB, realizando o monitoramento dos atores humanos e não-humanos – a internos e externos à UEPB – que estão com ele envolvidos.
Assessor de Pró-Reitoria	Performa tecnicamente com o Pró-Reitor e Pró-Reitor Adjunto ao assessorá-los nas tomadas de decisão que necessitam de uma análise mais substancial e com os atores não-humanos legislações e resoluções para basear seus pareceres técnicos e ainda com o sistema e-RH ao buscar dados para instrumentalização de processos administrativos e com o sistema SUAP na emissão e escrita em si.
Assessoria de Nível Superior	Performa com o sistema e-RH, legislações e resoluções ao coletar e tratar as informações necessárias para instrumentalização de processos de nível de complexidade superior e que necessitam de um olhar mais técnico e especializado e uma maior expertise.
Administrador	Performa tecnicamente com os atores contador, setor de Documentos Oficiais, assistente administrativo e auxiliar administrativo, concatenado as informações regimentais e normativas para subsidiar a criação de padrões para desenvolvimento legal das atividades administrativas.
Assessoria Jurídica	Performa tecnicamente ao dirimir dúvidas dos setores da PROGEP e dos seus servidores no que diz respeito a prestar esclarecimentos necessários para adequação jurídica entre os procedimentos administrativos adotados pela PROGEP e a legislação que rege a UEPB e os seus atos.
Assistente Administrativo	Performa tecnicamente na coleta e organização das informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua, sugere melhorias à chefia e interage na execução de trabalhos com pessoas e objetos necessários à realização de suas atividades baseadas em procedimentos padronizados pela tecnoestrutura da PROGEP.
Psicólogo	Performa tecnicamente com os técnico-administrativos da UEPB e com os docentes da UEPB ao realizar escutas psicológicas e acompanhamento psicoterapêutico, através de projeto de extensão em parceria com a Clínica

	Escola de Psicologia da UEPB. Performa com o setor de Desenvolvimento de Pessoas e com o Programa de Treinamento e Capacitação ao planejar, organizar e gerenciar os cursos e palestras de treinamento e capacitação ofertados pela PROGEP.
Processo de Avaliação de Desempenho	Performa tecnicamente com os técnico-administrativos da UEPB e com os docentes da UEPB visto que avaliam o seu desempenho na instituição e possibilitam uma retroalimentação, por parte da PROGEP, no que tange aos pontos avaliados que tiveram um baixo desempenho e precisam ser melhor desenvolvidos por estes servidores, bem como em mostrar a eles os pontos nos quais eles tiveram um bom desempenho para que continuem se esforçando em mantê-lo. Performa tecnicamente com a CPPTA e com a CPPD, pois serve de base para que estas comissões avaliem se os servidores técnico-administrativos e docentes da UEPB terão direito à progressão funcional por tempo de serviço.
CPPD	Performa tecnicamente com Processo de Avaliação de Desempenho, relatórios e com os docentes da UEPB, conforme mencionado anteriormente.
CPPTA	Performa tecnicamente com Processo de Avaliação de Desempenho, relatórios e técnico-administrativos da UEPB, conforme mencionado anteriormente.
Contratos	Performam tecnicamente com legislações, resoluções, Estatuto da UEPB, Regimento Geral da UEPB, ao passo que representam a formalização das obrigações ali expressas no que tange à admissão e desligamento de servidores na UEPB; Performam tecnicamente com portaria e resenhas e com o Diário Oficial da Paraíba, pois são documentos que precisam ser publicizados, conforme estabelece a legislação vigente; Performam tecnicamente também com o setor de Assessoria Técnica da PROGEP, que elabora esses documentos em si e setor de Documentos Oficiais que são responsáveis pela elaboração e publicação das portaria e resenhas. E ainda performam tecnicamente com os técnico-administrativos da UEPB e com os docentes da UEPB que possuem vínculo temporário (contratados) pois estabelecem formalmente os seus direitos e deveres junto à Universidade.
Termos Aditivos	
Distratos	
Relatórios	Performam tecnicamente com todos os atores humanos da rede sociotécnica da PROGEP, visto que são necessários para emitir pareceres técnicos em processos que demandam um certo grau de complexidade; Performam tecnicamente com a PROPLAN e os Centros e Departamentos visto que são necessários para a análise da viabilidade de contratação de professores substitutos e técnico-administrativos temporários, bem como da realização de concurso público para docentes e técnicos efetivos; Performam tecnicamente com a CPPTA e com a CPPD e com o Processo de Avaliação de Desempenho ao passo que são requisito para análise da concessão ou não de progressões funcionais aos técnico-administrativos da UEPB e docentes da UEPB, e, por isso, consequentemente também performam com esses últimos.
CPAC	Performa tecnicamente com técnico-administrativos da UEPB e com os docentes da UEPB que acumulam outros cargos, funções ou remunerações públicas ao analisar os relatórios de defesa apresentados por eles – com quem também performa tecnicamente – em vista a emitir parecer técnico quanto à legalidade ou não da acumulação de cargos. Performa tecnicamente com o setor de Assessoria Técnica da PROGEP ao passo que esse último analisa o parecer técnico da CPAC antes de contratar ou dar posse à algum servidor que esteja ingressando na UEPB e acumule outro cargo, função ou remuneração pública.
PROPLAN	Performa tecnicamente com o Pró-Reitor e Pró-Reitor Adjunto no acompanhamento e execução processos relativos a admissão de professores efetivos e substitutos e na elaboração e apresentação dos relatórios de

	atividades e de prestação de contas da PROGEP. Performa tecnicamente também com os contratos feitos pela PROGEP, pois é o órgão responsável pela análise da viabilidade financeira e orçamentária da contratação de pessoal na UEPB.
Centros e Departamentos	Performam com técnico-administrativos da UEPB e docentes da UEPB ao passo que são responsáveis por delegar atribuições e atividades a eles, por meio de decisão colegiada, bem como monitorar e avaliar tecnicamente o desempenho destes. Performam com o setor de Assessoria Técnica da PROGEP ao verificar a necessidade de novos docentes e técnico-administrativos para desempenhar atividades na UEPB e solicitar formalmente a este setor que seja feita a contratação ou nomeação destes.
Contador	Performa tecnicamente com o setor de Folha de Pagamentos ao efetuar o controle e registro dos fatos e atos dos processos administrativos que demandam elaboração de memórias de cálculo. Performa tecnicamente com o eSocial ao efetuar o lançamento dos registros dos valores da DIRF, da RAIS e demais demonstrativos financeiros. Performa com o sistema TOTVS ao empenhar os valores a títulos de verbas rescisórias ou retroativos de valores devidos a servidores da UEPB.
Processamento da folha de pagamentos	Performa tecnicamente com os técnico-administrativos da UEPB e docentes da UEPB, ao ser um requisito técnico para que os vencimentos devidos pelos seus trabalhos prestados sejam devidamente pagos. Performa tecnicamente com o contador, visto que este último é responsável por efetuar muitos dos registros que estão presentes no processamento da folha de pagamentos. Performa tecnicamente com o sistema TOTVS, pois é através desse sistema que a folha da UEPB é processada. Performa tecnicamente ainda com o sistema eSocial, pois muitos dos requisitos técnicos desse sistema do governo federal são atendidos com o processamento da folha de pagamentos.
Sistema TOTVS	Performa tecnicamente com o contador e com o processamento de folha de pagamentos pelos motivos já mencionados anteriormente.
eSocial	Performa tecnicamente com o contador, sistema TOTVS e processamento de folha de pagamentos, conforme explicado acima. Performa tecnicamente com o setor de Assessoria Técnica da UEPB, com os Centros e Departamentos e com o setor de Folha de Pagamentos, pois a implantação do eSocial trouxe novos prazos para lançamento de informações acerca de contratos e distratos e estes setores que estes tiveram que se adaptar para cumprir tais prazos. Devido a isso, foram criadas legislações internas na UEPB (instruções normativas), alterando os fluxos dos processos contratação, rescisão contratual e nomeação, sendo assim, o eSocial, também performa tecnicamente com essas legislações.
Sistema SUAP	Performa tecnicamente com contratos, distratos, termos aditivos e termos de posse, pois com a implementação desse sistema esses documentos deixaram de ser documentos físicos para se tornarem documentos virtuais, logo, sua assinatura e guarda passaram a ser virtuais. Consequentemente ocorre também uma performance técnica do sistema SUAP com o Arquivo Central da UEPB, à medida que tal setor teve de se adaptar tecnicamente uma vez que antes arquivava apenas processos e documentos físicos e agora precisa também arquivar processos e documentos virtuais.
Sistema SAT	Performa tecnicamente com o Processo de Avaliação de Desempenho, visto que é através desse sistema que tal processo é realizado.
Sistema e-RH	Performa tecnicamente relatórios, contratos, termos aditivos, distratos, visto que é através desse sistema que eles são emitidos, ao passo que ele processa as informações nele contidas – alimentadas pelos atores humanos da PROGEP – e gera tais documentos.
Computador	Performa tecnicamente com os servidores da PROGEP, quando esses utilizam ferramentas virtuais (softwares) para realizar os mais diversos tipos de atividades e serviços desenvolvidos na PROGEP. Performa também com o Arquivo Central da UEPB, pois a implantação do

	SUAP trouxe para a UEPB os documentos e processos virtuais, que são armazenados e guardados em computadores, em pastas virtuais, ao invés de pastas e caixas físicas.
Legislações	Performam tecnicamente com os atores humanos da PROGEP, pois são os conhecimentos acumulados por esses artefatos que direcionam eles devem realizar suas atividades.
Resoluções	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

Em consonância com ideia de que gestão pessoas também se faz com não-humanos, apresenta-se a seguir a análise das performances técnicas dos actantes da rede sociotécnica da PROGEP, elencadas no quadro 4, com base nos rastros visualizados durante a observação participante.

Ao observar o campo empírico da pesquisa, percebeu-se fortemente uma preocupação por parte da PROGEP com a saúde mental e física dos servidores da Instituição, devido à isso vários de seus atores demonstraram performances técnicas envolvendo procedimentos de segurança e questões voltadas à saúde e higiene públicas como por exemplo, realização de vistorias para mapear os riscos de acidentes de trabalho e proliferação de doenças durante as execução de atividades pelos servidores e usuários externos dos serviços da Universidade. Uma das metas do PDI 2022-2025 da UEPB é o “fortalecimento da política em saúde do trabalhador e ampliação o cuidado com as pessoas” (UEPB, 2022c, p. 131).

Esse cuidado requer o trabalho conjunto de pessoas e artefatos, a exemplo do uso de EPIs, que são atores não-humanos de extrema relevância para o cumprimento de tais metas. Tais equipamentos tiveram inclusive uma importância especial nos últimos anos, com a pandemia de COVID-19, ao passo que o uso de EPIs como máscaras, escudos faciais, álcool gel, dentre outros foram fundamentais para que os servidores da UEPB não contraíssem a doença e isso impactou diretamente nos resultados organizacionais, visto que se tais equipamentos não tivessem sido utilizados o desempenho da UEPB como um todo poderia ser bastante prejudicado com o adoecimento do seu quadro de pessoal. Logo, pode-se afirmar que as performances técnicas desses atores não-humanos impactam diretamente os resultados organizacionais o que foi visualizado com bastante clareza nesses últimos meses.

Os assistentes sociais também tiveram um papel relevante nesse cenário. Por meio do setor Saúde do Trabalhador e setor de Serviço Social fizeram todo o mapeamento e padronização de informações dos servidores com sintomas da COVID-19. Além disso, eles também criaram e publicaram uma instrução normativa orientando sobre os procedimentos que o servidor deve realizar em relação à notificação e acompanhamento em casos suspeitos e/ou confirmados da COVID-19, que envolve desde a padronização das informações, como também os trâmites para o

afastamento e o não comparecimento presencial ao local de trabalho até o fim do prazo estabelecido nos protocolos de segurança. Essas performances técnicas - o mapeamento dos sintomas e a criação da instrução normativa - foram de extrema importância para o combate à disseminação da COVID-19 entre a comunidade acadêmica da UEPB.

Ademais, durante a crise mundial, o setor de Saúde do Trabalhador promoveu diversos eventos de conscientização social para melhores práticas de convivência entre os que fazem parte da comunidade acadêmica, realizando o monitoramento dos atores humanos (os servidores) e não-humanos (os EPIs).

Outras performances técnicas observadas na PROGEP são: a criação de normas e procedimentos internos relativos a questões de competência da gestão de pessoas da Universidade; a concatenação de informações regimentais para o desenvolvimento legal das atividades da Pró-Reitoria; alimentação e gestão de bancos de dados e sistemas de informação, como o e-RH e o SAT, geração de relatórios técnicos; dentre outras. Todas essas performances são realizadas por intermédio da integração de equipes técnicas e multifuncionais, compostas por atores heterogêneos.

A rede sociotécnica da PROGEP, através dos seus vínculos está constantemente performando tecnicamente com a PROPLAN e os Centros e Departamentos visto que a análise da viabilidade de contratação de professores substitutos e técnico-administrativos temporários é subsidiada pelas informações requeridas à PROGEP, que realiza o levantamento dos dados necessários e envia por meio de relatórios para as unidades solicitantes. Porém esses dados nem sempre são bem aproveitados e boa parte das vezes os relatórios da PROGEP não são devidamente analisados na tomada da decisão se contrata ou não um novo servidor. Essas performances técnicas são de extrema relevância para o planejamento financeiro e orçamentário da Universidade, bem como para que se faça cumprir o princípio da eficiência; nesse sentido, os gestores dos Centros e Departamentos, bem como da PROPLAN deveriam dar mais atenção a elas.

As performances técnicas da PROGEP, são essenciais ainda na análise de acúmulo de cargos, funções ou remunerações públicas de novos servidores que estão ingressando na Instituição (e dos que já estão nela), pois é através de relatórios fornecidos pela Pró-Reitoria que a CPAC emite pareceres técnicos quanto à legalidade ou não da acumulação de cargos. Logo, antes de haver qualquer contratação ou investidura de posse na UEPB, o setor de Assessoria Técnica da PROGEP verifica todas as informações repassadas pelos interessados e, em caso de comprovado exercício em outro órgão, o processo é remetido à comissão para que analise o caso. Essas performances técnicas são de extrema importância para se cumpra o princípio da legalidade na UEPB.

As tarefas da PROGEP são executadas sempre levando em consideração a definição e padronização de normas formuladas pelos órgãos colegiados. Apesar da Pró-Reitoria trabalhar de maneira autônoma, ela não tem qualquer participação na criação das normas e regulações de suas atividades, já que não faz parte do CONSUNI ou CONSEPE. Dessa maneira, cabe a ela a interpretar tais normas e elaborar estratégias que possibilitem as melhores práticas de modo a elevar a eficiência e eficácia na execução de suas atividades. Observar isso, evidencia a relevância de atores não-humanos como legislações, resoluções, portarias e resenhas, pois são os conhecimentos acumulados por esses artefatos que direcionam como os atores humanos da PROGEP devem realizar suas atividades; é ainda com base neles que atores humanos da Pró-Reitoria como administrador, assessoria de nível superior, contador, dentre outros, normatizam os procedimentos adotados pelos demais atores da PROGEP; e, por fim, é fundamentado nas performances técnicas com esses atores não-humanos que o Pró-Reitor e Pró-Reitor Adjunto tomam suas decisões, de modo a não cometer nenhum ato de ilegalidade.

Um exemplo disso foi a implantação do eSocial que trouxe para a PROGEP a necessidade de se adequar aos novos prazos para empenho das informações acerca de contratos e distratos / nomeações e exonerações. O setor de Assessoria Técnica da UEPB precisou elaborar – através de um estudo minucioso sobre os trâmites de contratação e nomeação de professores e técnicos – normas e procedimentos para que os Centros e Departamentos da UEPB pudessem se adequar aos prazos do eSocial, sem causar prejuízo acadêmico, tanto para atores humanos, como alunos e professores, quanto para os não-humanos, como os projetos de extensão, as pesquisas e os experimentos. Esse estudo deu origem às Instruções Normativas nº 002/2021/PROGEP/REITORIA e nº 002/2022/PROGEP/REITORIA que alteraram os fluxos dos processos de contratação na UEPB e os deixou mais eficientes.

Além performances técnicas, essas mudanças são também resultado de performances colaborativas, visto que vários atores humanos e não-humanos contribuíram para esse estudo, como os servidores da Assessoria Técnica da PROGEP, da PROPLAN, dos Centros e Departamentos, o sistema e-RH, o sistema SUAP, as resoluções, as legislações, o assessor jurídico, dentre outros. Essas performances foram importantes para que se atendessem o princípio da legalidade - no cumprimento dos prazos do eSocial - e da eficiência - ao minimizar-se o máximo possível os prejuízos causados por essa mudança tão abrupta.

A figura 14 expõe uma performance técnica envolvendo a Pró-Reitora e o Pró-Reitor Adjunto da PROGEP, a Reitora, o Pró-Reitor e Pró-Reitor Adjunto da PROPLAN, dentre outros atores humanos, bem como atores não-humanos como os relatórios de atividades e de prestação de contas da UEPB, o Google Meet, a internet, dentre outros. Tratou-se de um evento público,

transmitido de forma online, para apresentar à sociedade as ações realizadas nos primeiros 100 dias da atual gestão da Universidade.

FIGURA 14 – Performance Técnica envolvendo atores humanos e não-humanos.



Fonte: Site da UEPB (2021): <<https://uepb.edu.br/pro-reitorias-administrativas-fazem-prestacao-de-contas-dos-100-primeiros-dias-da-nova-gestao-da-uepb/>>.

A apresentação dos participantes fez referência a ações específicas, planejadas e realizadas, sobre medidas sanitárias de prevenção e combate a COVID-19, prestação de contas financeiras e orçamentárias, dentre outras, com utilização de dados e gráficos publicados no Portal da Transparência da Instituição.

A ação realizada aconteceu a partir da articulação de diversos setores e utilizou diversos algoritmos para expor os serviços oferecidos e procedimentos adotados pela gestão da UEPB. Essa troca de informações mediada por atores humanos e não-humanos possibilitou a troca de conhecimento e uma forma de alinhamento de processos decisórios. Do ponto de vista da sociomaterialidade, essa performance técnica remete “a ideia de que uma organização é o resultado de articulações e relações que a produzem, a cada momento” (ALCADIPANI e TURETA, 2009,

p. 656). É por meio dessa compreensão que os atores não-humanos se tornam essenciais para entender as práticas organizacionais e como se estabelecem as dinâmicas do dia a dia, assim como os humanos.

Observa-se que no seminário houve a participação de diversos atores humanos - a exemplo da Pró-Reitora e Pró-Reitor Adjunto da PROGEP, da Reitora, da Pró-Reitora e Pró-Reitor Adjunto da PROPLAN - e não-humanos - como os relatórios de atividades e de prestação de contas da UEPB, o Google Meet, a internet, dentre outros – que performam tecnicamente, porém, a imagem não representa apenas uma *performance técnica*, mas também há traços de *performance política* - já que foi um evento que trouxe, além de informações sobre a prestação de contas dos gestores, uma forma de articulação política -, de *performance midiática* - pela divulgação do evento - e de *performance colaborativa* - pois foi resultado de um trabalho em equipe, envolvendo vários actantes.

6.3.3 Quadro das Performances Tecnológicas

“As performances envolvem uma variedade de atores, em diferentes espaços, tempos e contextos. As tecnologias, assim como os humanos, também podem performar. Essas performances sociotécnicas produzem narrativas das nossas subjetividades conectadas”. (SILVA, LIMA; COUTO, 2020, p. 1508).

O uso de tecnologias, amplamente adotado nos mais diversos ramos de atividade, ganhou maior intensidade durante o período da pandemia do novo coronavírus – o SARS-CoV-2. Em razão das consequências causadas pela COVID-19, as plataformas tecnológicas e digitais que já faziam parte do cotidiano das pessoas e organizações foram potencializadas. De acordo PDI 2022-2025 da UEPB (UEPB, 2022c, p. 97) um dos objetivos de infraestrutura da UEPB é

[...] aprimorar a governança digital com a finalidade de promover a oferta de serviços digitais e a participação social por meio digital, bem como incentivar ações que contribuam com o desenvolvimento organizacional, a melhoria dos processos e uso da tecnologia aplicada na melhoria do desempenho das atividades.

Isso integrará ainda mais pessoas e tecnologias e permitirá que as atividades da instituição sejam desenvolvidas mais qualidade, pois os objetos/coisas, à medida que evoluem tecnologicamente, interferem positivamente nas relações de trabalho e no desempenho organizacional. O quadro 5, exibe os atores da PROGEP que apresentam performances tecnológicas.

QUADRO 5 – Performances Tecnológicas dos atores na rede sociotécnica da PROGEp.

Ator humano / não-humano	Performance
Administrador	Performam com os atores assistente administrativo e secretaria da PROGEp ao repassar o planejamento e controlar as atividades deles.
Contador	Performa tecnologicamente com o sistema TOTVS ao lançar as memórias de cálculo de valores devidos aos técnico-administrativos e docentes da UEPB. Performa ainda com o e-mail para obtenção de informações de outros setores da PROGEp, e com o computador ao utilizar softwares de planilhas eletrônicas para realizar seus cálculos, atividades que antes eram feitas no papel e lápis.
Assistente Administrativo	Performa tecnologicamente com o sistema e-RH ao realizar cadastro de novos servidores que ingressam na UEPB, registrar suas férias e cadastrar portarias e resenhas. Performa também com o e-mail ao se comunicar tanto com outros setores da PROGEp, quanto com setores externos e mesmo com pessoas que nem fazem parte do quadro de pessoal da Universidade. Performa ainda com o sistema SUAP ao realizar contratos, distratos, termos de posse, memorandos e ofícios.
Assessoria de Nível Superior	Performa tecnologicamente com o sistema e-RH para obtenção de dados e elaboração de relatórios sobre a vida funcional dos servidores da UEPB; Performa ainda com o sistema SUAP ao analisar processos administrativos e, após emitir pareceres técnicos, inclui-os imediatamente nos processos, tudo de forma virtual.
Computador	Performa tecnologicamente com os atores humanos conforme mencionado anteriormente e também com todos os sistemas de informação da UEPB, visto que todos eles são acessados através de computador nas atividades diárias da PROGEp. Performa também com a internet e, através dela, com e-mail e Google Meet, artefatos também muito participativos nas rotinas da PROGEp.
Diário Oficial da Paraíba	Performa tecnologicamente com os técnico-administrativos da UEPB e com os docentes da UEPB, em divulgar virtualmente todos os seus atos, portarias e resenhas da UEPB. Representa, portanto, a publicitação dos direitos e deveres dos servidores de forma mais rápida e gratuita, trazendo o acesso à informação para todos.
Memorandos e Ofícios	Performa com todos os setores da UEPB – e de fora dela – ao transmitir comunicados oficiais para pessoas ou setores específicos. Apesar de ser um instrumento de comunicação sua performance tecnológica se dá, pois, com o a implantação do sistema SUAP na Universidade eles se tornaram documentos virtuais.
Processo de Avaliação do Estágio Probatório	Performam tecnologicamente com os docentes e técnico-administrativos da UEPB, à medida que, essas avaliações acontecem na UEPB através de sistemas de informação, de maneira virtual e não mais de maneira física.
Processo de Avaliação de Desempenho	
Sistema SAT	Performa tecnologicamente com os técnico-administrativos da UEPB e com o seu Processo de Avaliação do Estágio Probatório e de Desempenho, visto que é através dele que tais processos são realizados.
Registro de Férias	Performa tecnologicamente com docentes e técnico-administrativos da UEPB e com os assistentes administrativos que trabalham no setor de Acompanhamento Funcional da PROGEp, já que o registro de férias agora é feito no sistema e-RH e não mais em fichas de papel, como antigamente.
Processamento da folha de pagamentos	Performa tecnologicamente com o contador, com o sistema TOTVS e ainda com a internet ao se realizar tal processamento de maneira totalmente virtual e online.
Sistema TOTVS	Performa tecnologicamente com o contador, com a internet e com o processamento da folha de pagamentos, conforme mencionado acima.
eSocial	Performa tecnologicamente com o contador, pois é ele quem transmite as informações entre a UEPB e o Governo através do eSocial. Performa também com o sistema TOTVS, pois é dele que o eSocial extrai as informações do processamento da folha de pagamentos da UEPB. E ainda performa tecnologicamente com a internet ao utilizar essa última como canal por onde trafegam as informações e dados virtualmente.

Sistema e-RH	Performa tecnologicamente com relatórios, registro de férias, portarias e resenhas e com todos os atores humanos da PROGEP e também os demais técnico-administrativos e docentes da UEPB em possibilitar o registro e o acesso à informação de maneira virtual e padronizada. Performa também com a internet, possibilitando que esses registros e acesso à informação sejam feitos de forma remota e online.
Sistema SUAP	Performa tecnologicamente com contratos, distratos, termos aditivos, termos de posse, memorandos, ofícios, processos administrativos e outros documentos que antes eram físicos, mas que com a implantação do sistema SUAP passaram a ser virtuais na UEPB. Performa também com o Arquivo Central da UEPB na guarda desses documentos que agora são virtuais. Performa tecnologicamente ainda com os servidores da PROGEP – e também de outros setores da Universidade – visto que a leitura, análise e despacho de processos que antes era feito de forma física e analógica, passou a ser virtualmente. Isso trouxe a possibilidade de analisar, ler e despachar processos remotamente, sem precisar estar necessariamente na UEPB, o que aumenta a eficiência e diminui o risco de extravio de processos.
Portal do Servidor	Performa tecnologicamente com os técnico-administrativos e docentes da UEPB ao possibilitá-los acesso virtual e remoto (online) ao seus contracheques e informes de rendimentos da fonte pagadora UEPB. Performa tecnologicamente também com o setor de Folha de Pagamentos, uma vez que esse setor é o responsável por gerar e disponibilizar esses documentos aos servidores da UEPB, processo que antes era totalmente analógico e agora é virtual.
Site da PROGEP	Performa tecnologicamente com os técnico-administrativos e docentes da UEPB ao possibilitar rápido acesso à notícias e documentos gerados pela PROGEP. Performa tecnologicamente também com servidores da PROGEP, pois permite que eles realizem uma rápida divulgação de informações necessárias ao bom funcionamento da Pró-Reitoria, tais como cursos ofertados, editais de convocação, novas instruções normativas ou formulários diversos, dentre outros.
Google Meet	Performa tecnologicamente com todos os atores humanos da rede sociotécnica da PROGEP – e também de fora dela – ao possibilitar reuniões virtuais e remotas. Performa também com os atores não-humanos que possibilitam que essas reuniões ocorram, como a internet, computador e smartphone.
E-mail	Performa tecnologicamente com todos os atores humanos que se comunicam com a PROGEP – e dentro dela – ao possibilitar a troca de informações de forma virtual e online, sem a necessidade da impressão e envio físico de ofícios, memorandos e cartas. Performa tecnologicamente também com os atores não-humanos que possibilitam que essa comunicação ocorra, como a internet, computador e smartphone.
Internet	Performa tecnologicamente com resoluções, legislações, portarias, resenhas, Diário Oficial da Paraíba, dentre outros, ao possibilitar que as informações presentes neles estejam de fácil acesso, de forma online. Performa também com os diversos sistemas de informação da PROGEP, como o e-RH, SUAP, TOVS, e outros, pois é através da internet que eles se comunicam com outros atores, sejam eles humanos ou não-humanos. Performa ainda com todos os atores humanos da rede sociotécnica da PROGEP, como canal de comunicação e de acesso aos demais atores, de maneira online.
Impressora	Performa tecnologicamente com alguns documentos físicos que ainda são utilizados na instituição, ao passo que com o uso desse artefato tecnológico não é mais preciso fazê-los a mão, com a caneta, mas é possível digitá-los e imprimi-los, além do que tal artefato também permite que se tire cópia de documento nos próprios setores da PROGEP, não sendo mais necessário levá-los ao setor de gráfica da UEPB, onde eram realizadas as fotocópias.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

Os equipamentos tecnológicos como computadores e sistemas de informação utilizados na PROGEP desde que foram introduzidos produziram ótimos resultados, melhorando bastante o desempenho dos setores da Pró-Reitoria. Tais aparatos tecnológicos permitiu uma maior flexibilidade e dinamismo nos procedimentos que antes eram totalmente analógicos e passaram a ser parcialmente ou totalmente virtuais. Essa migração do analógico para o virtual trouxe consigo mais celeridade nos fluxos de processos e, conseqüentemente um aumento na eficiência e na eficácia, impactando positivamente os resultados organizacionais.

O trabalho presencial, onde circulava papel, caneta, processos físicos, documentos fotocopiados em scanners e impressoras, cedeu lugar para o trabalho remoto e dispositivos tecnológicos como computadores, sistemas de informação, processos e documentos virtuais. Tal mudança foi muito positiva e, entre os anos de 2020 e 2022, até mesmo essencial, visto que a pandemia da COVID-19 forçou os servidores da PROGEP a fazerem o isolamento social e a continuidade dos trabalhos da Pró-Reitoria só foi possível com êxodo do espaço físico para o digital.

No passado, o sistema de tramitação processual na UEPB era majoritariamente analógico. Os processos eram físicos, ou seja, de papel e o seu transporte de um setor para outro era feito manualmente com uma pessoa entregando nas mãos de outra, ou então enviando por malote através de motoristas ou office-boys, tendo como medidas de segurança de que o processo chegaria ao destino correto apenas uma assinatura nos livros de protocolo de correspondência e um registro no sistema SisAdmin - a única etapa virtual no fluxo de tramitação de processos na Universidade. Esse sistema de tramitação analógico trazia muitos atrasos, pois os processos as vezes demoravam até mesmo dias para chegar no setor de destino, quando era de um campus para outro. Além disso havia sempre a insegurança de um processo ser extraviado ou “ficar perdido” em algum setor gerando transtornos e reduzindo o desempenho organizacional. Essas dificuldades se intensificaram ainda mais com os primeiros meses da pandemia da COVID-19, em 2020, que dificultou bastante o trabalho dos servidores da PROGEP.

Essa situação começou a mudar em janeiro de 2021, quando o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) foi implantado na UEPB como o meio institucional de tramitação de processos administrativos. Ele possibilitou a abertura, acompanhamento, despacho e encaminhamento de processos entre setores de maneira totalmente virtual, bem como a inserção de quaisquer documentos neles, os quais também passaram a ser virtuais. O surgimento desse actante não-humano na rede sociotécnica moldou completamente os atores humanos da PROGEP. Todos os servidores da UEPB tiveram que se adaptar a esse novo ator à medida que o sistema de tramitação processual na UEPB migrou completamente do analógico para o virtual e ele é o

epicentro disso. Contudo, ao seguir os rastros dos atores, observa-se que a inclusão desse ator trouxe uma grande melhoria no que tange à aspectos administrativos como celeridade, segurança, eficiência, acessibilidade e transparência.

Tal fenômeno observado na UEPB concorda com o que Lima e Amaral (2017, p. 662) defendem, de que “o advento das tecnologias informáticas comunicacionais promoveu grande velocidade no fluxo de informações, alterando a forma de ver e interagir com o mundo”.

Além de proporcionar uma economia de recursos, o SUAP tornou-se – ao lado de outras ferramentas online, como WhatsApp, e-mail, Google Meet, SEGE, sistema e-RH, SAT e Portal do Servidor – mais um aliado dos atores humanos no trabalho remoto, em *home office*, criando assim novas performances, como analisar, ler e despachar processos remotamente, sem precisar estar necessariamente na UEPB, fato que aumenta a eficiência e a segurança na tramitação dos processos.

Todos os atos administrativos, portarias e resenhas, resultantes dos processos tramitados via SUAP na UEPB precisam ser publicadas no Diário Oficial da Paraíba – DOEP/PB, em atendimento ao princípio da publicidade. Isso era feito exclusivamente de maneira impressa, através de “A União”, veículo de comunicação, gráfica e editora pertencentes à Empresa Paraibana de Comunicação (EPC). Assim como qualquer jornal impresso ele não chegava em todos os municípios e era pago. Contudo, a partir de janeiro do ano de 2003, o DOE/PB passa a ser publicado de maneira digital no site oficial do Governo do Estado da Paraíba. Essa inovação possibilitou o surgimento de novas performances tecnológicas, que permitiram o acesso à informação de forma gratuita e instantânea para todos os cidadãos com acesso à internet. Isso demonstra como a inclusão de atores não-humanos em redes sociotécnicas e as performances tecnológicas advindas deles pode impactar positivamente nos resultados da administração pública.

As performances tecnológicas na PROGEP se estabelecem entre diversos setores, conforme disposto no quadro 5. Nessa relação os setores interagem uns com os outros num movimento de intersectorialidade que possibilita uma maior socialização e construção de conhecimento, ampliando a obtenção de melhores resultados organizacionais.

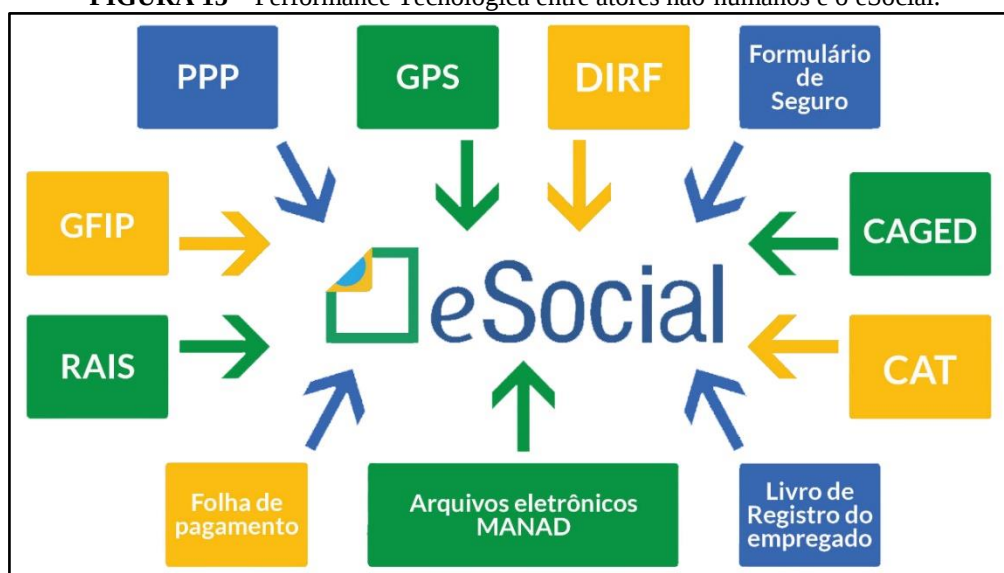
Quando uma rede se estabiliza, ela é modificada pela inserção de novos atores dentro da rede sociotécnica, como no caso do eSocial, um sistema informatizado da Administração Pública que uniu todas as principais obrigações de empresas públicas e privadas brasileiras em uma única plataforma.

O eSocial estabelece a forma com que passam a ser prestadas as informações trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais relativas à contratação e

utilização de mão de obra onerosa, com ou sem vínculo empregatício, e de produção rural. Portanto, não se trata de uma nova obrigação tributária acessória, mas uma nova forma de cumprir obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias já existentes. Com isso, ele não altera as legislações específicas de cada área, mas apenas cria uma forma única e mais simplificada de atendê-las (BRASIL, 2021, p. 6).

Com a entrada do eSocial rede sociotécnica da PROGEP, outros atores foram excluídos, pois outros sistemas como GFIP, DIRF, RAIS, dentre outros deixaram de existir e foram aglutinados nessa nova plataforma, conforme a figura 15 abaixo, que mostra os atores não-humanos substituídos com a chegada do desse novo actante.

FIGURA 15 – Performance Tecnológica entre atores não-humanos e o eSocial.



Fonte: Extraída da PROFAP (2021).

Por outro lado, alguns atores que permaneceram na rede sociotécnica da PROGEP passaram a performar com esse novo ator, como é o caso do sistema TOTVS, o setor de Folha de Pagamentos e o contador, todos vinculados ao processamento da folha de pagamentos. O empenho de valores na folha pelo TOTVS aumenta em muito o desempenho organizacional, pois antes do TOTVS as informações eram enviadas via FAX e antes do Excel os cálculos eram feitos com papel e lápis, ou seja, essas performances tecnológicas desses atores não-humanos impactam positivamente nos resultados da PROGEP.

Tal como o SUAP fez com a UEPB em janeiro de 2021, a inserção dessa nova ferramenta trouxe uma nova roupagem para a Administração Pública do Brasil em 2022. Isso trouxe uma nova disposição na teia de atores humanos e não-humanos da rede sociotécnica da PROGEP.

Em síntese, o impacto provocado pelo advento do SUAP e do eSocial na rede sociotécnica

da PROGEP – e na UEPB – demonstra a relevância dos atores não-humanos e a importância de se analisar a sociomaterialidade e as performances tecnológicas e como isso é essencial para o planejamento estratégico das organizações.

6.3.4 Quadro das Performances Comunicacionais

A comunicação é um elemento estratégico que, caso bem aproveitado - por exemplo, no uso da melhoria da capacidade de pessoas e objetos dialogarem acerca de processos e práticas de trabalho -, pode gerar resultados significados. Por essa razão, buscar entender como se dão as performances comunicacionais é indispensável para traçar estratégias que intensifiquem o fluxo de informações dentro das organizações e que gerem rápidas respostas às inovações e problemas que surgem no dia a dia das empresas. “Como função indispensável, a comunicação permite a organização crescer, adaptar-se, relacionar-se com o meio ambiente, com demais organismos e com suas próprias partes, por meio de processos internos” (SALES, 2013, p. 31).

Portanto, analisar as performances comunicacionais a partir dos arranjos e vínculos estabelecidos na rede sociotécnica da PROGEP possui um potencial transformador e ao mesmo tempo possibilita compreender que a comunicação entre pessoas se dá também com a participação de elementos não-humanos, como pode ser observado no quadro 6.

QUADRO 6 – Performances Comunicacionais dos atores na rede sociotécnica da PROGEP.

Ator humano / não-humano	Performance
Pró-Reitor	Performam comunicativamente com todos os atores humanos da rede sociotécnica da PROGEP ao delegar atividades e realizar o Processo de Avaliação de Desempenho, realizando uma retroalimentação de como essas atividades foram bem (ou mal) executadas.
Pró-Reitor Adjunto	
Assessor de Pró-Reitoria	Performa comunicativamente com todos os atores humanos da rede sociotécnica da PROGEP, especialmente com o Pró-Reitor e Pró-Reitor Adjunto em emitir opinião e orientar estratégias para resolução de problemas e demandas que surjam durante o dia a dia dos setores. Performa comunicativamente também com atores não-humanos como o Google Meet, e-mail, WhatsApp e sistema SUAP da mesma maneira que os Pró-Reitores, como explicado acima.
Assessoria de Nível Superior	Performam comunicativamente com todos os atores humanos da rede sociotécnica da PROGEP, ao fornecer relatórios, dados e informações necessários para instrumentalização de processos administrativos. Performam comunicativamente também com atores não-humanos como legislações, resoluções, Estatuto da UEPB, Regimento Geral da UEPB, portarias, resenhas, atos administrativos e site da PROGEP, em busca de informações e dados relevantes para emissão de relatórios e pareceres técnicos.
Assessoria Administrativa	Performam ainda com o Google Meet, e-mail, WhatsApp e sistema SUAP da mesma maneira que os demais atores humanos da PROGEP, como já explicado acima.
Encarregado de Divisão Administrativa	Performa comunicativamente com os atores humanos do setor no qual é encarregado, trocando informações e ideias para elaboração de estratégias para melhoria dos fluxos de procedimentos daquele setor.

	Performa comunicativamente também com atores não-humanos como resoluções, portarias, resenhas e atos administrativos, em busca de informações e dados relevantes para despachar processos de contratação e nomeação de servidores para UEPB. Performa ainda com o Google Meet, e-mail, WhatsApp e sistema SUAP da mesma maneira que os demais atores humanos da PROGEP, como já explicado acima.
Administrador	Performa comunicativamente com o sistema SUAP ao fornecer informações relativas a vida funcional dos servidores nos despachos de processos administrativos e, conseqüentemente com os atores humanos que irão ler o despacho emitido. Performa comunicativamente também com resoluções, portarias, resenhas e atos administrativos, em busca de informações e dados relevantes para despachar processos que transitam no Setor de Acompanhamento Funcional. Performa ainda com o Google Meet, e-mail e WhatsApp da mesma maneira que os demais atores humanos da PROGEP, como já explicado acima.
Assistente Administrativo	Performa comunicativamente com os outros atores humanos da PROGEP, bem como com os técnico-administrativos e docentes da UEPB, fornecendo informações diversas, obedecendo aos parâmetros estabelecidos no Estatuto, Regimento Geral e legislações que regem a UEPB. Performa ainda com o Google Meet, e-mail, WhatsApp e sistema SUAP da mesma maneira que os demais atores humanos da PROGEP, como já explicado acima.
Auxiliar Administrativo	Performa comunicativamente com os outros atores humanos da PROGEP, bem como outros usuários externos como CIAST, CPAC, CPPTA e CPPD, ao levar documentos e processos físicos (que ainda não foram finalizados) entre setores, transitando as informações contidas neles. Performa comunicativamente com os técnico-administrativos e docentes da UEPB e também com o projeto Cidadania é Liberdade, fornecendo os EPIs necessários às suas atividades laborais. Performa ainda com o Google Meet, e-mail, WhatsApp e sistema SUAP da mesma maneira que os demais atores humanos da PROGEP, como já explicado acima.
Engenheiro de Segurança do Trabalho	Performam comunicativamente com os outros atores humanos da PROGEP, bem como outros servidores técnico-administrativos e docentes da UEPB coletando opiniões, sugestões e feedbacks para traçar o mapeamento dos riscos da UEPB. Performam também comunicativamente com os técnico-administrativos e docentes da UEPB, fornecendo os EPIs necessários às suas atividades laborais. Performam comunicativamente com legislações, resoluções, portarias e atos administrativos, em busca de informações e dados relevantes para subsidiar pareceres técnicos acerca do nível de insalubridade e periculosidade dos diversos locais de trabalho de UEPB. Performam ainda com o Google Meet, e-mail, WhatsApp e sistema SUAP da mesma maneira que os demais atores humanos da PROGEP, como já explicado acima.
Técnico de Segurança do Trabalho	
Legislações	Performam comunicativamente com os outros atores humanos da PROGEP, transmitindo as diretrizes firmadas entre os órgãos legisladores e colegiados (externos e internos à UEPB), conferindo a legalidade aos procedimentos, fluxos de processos, despachos, pareceres, dentre outros realizados pela Pró-Reitoria. Performam comunicativamente também com declarações e memorandos emitidos pelos setores, na concessão de licenças e progressão funcional. Performam comunicativamente até mesmo entre si mesmos, pois uma
Resoluções	
Estatuto da UEPB	
Regimento Geral da UEPB	
Portarias e Resenhas	

Atos Administrativos	legislação - seja ela lei, resolução, portaria - precisa “conversar” com as outras, de modo que não haja insegurança jurídica.
eSocial	Performa comunicativamente com o sistema TOTVS e com o processamento de folha de pagamentos ao receber dessas informações e dados financeiros e cadastrais dos funcionários e da estrutura da UEPB. Performa comunicativamente também com o contador, ao passo que ele fornece algumas dessas informações, as alimentando diretamente nesse sistema.
Sistema SUAP	Performa comunicativamente com todos atores humanos da UEPB, visto que é através dele que todos os processos virtuais da Universidade (aqueles que foram abertos a partir de 2021) transitam, ou seja, todas as informações contidas nesses processos são repassadas aos atores humanos da Instituição por este ator não-humano. Performa comunicativamente também com o sistema e-RH, ao se realizar a importação dos dados cadastrais dos servidores da UEPB desse último para ele.
Sistema e-RH	Performa comunicativamente com o sistema TOTVS, visto que os dados cadastrais e de contratos, licenças, dentre outros que são utilizados pelo setor de Folha de Pagamentos são importados do sistema e-RH para este outro sistema.
Portal do Servidor	Performa comunicativamente com todos atores humanos da UEPB quando estes o acessam para obter informações relativas aos seus contracheques, informe de rendimentos, ou mesmo dados pessoais cadastrados pela PROGEP, como o PASEP/PIS, dentre outros. Performa comunicativamente também com o sistema e-RH, ao se realizar a importação dos dados cadastrais dos servidores da UEPB desse último para ele.
Site da PROGEP	Performa comunicativamente com os técnico-administrativos e docentes da UEPB, quando estes o acessam para se atualizar acerca das ações da PROGEP (a exemplo de cursos de capacitação e palestras), ou mesmo comunicados oficiais dessa Pró-Reitoria (como editais de convocação).
E-mail	Performa comunicativamente com pessoas e objetos/coisas no envio e recebimento de informações através de computadores e smartphones vinculados à internet, aproximando-os e criando novos vínculos sociais e de aprendizado.
Google Meet	Performa comunicativamente com pessoas e objetos/coisas ao possibilitar a realização de reuniões virtuais, através de computadores e smartphones vinculados à internet, criando um ambiente propício para a troca de ideias e conhecimentos e fomentando a aprendizagem organizacional.
Computador	Performa comunicativamente com pessoas e artefatos (como sistemas de informação, e-mail, legislações, dentre outros) ao possibilitar o acesso e troca de informação entre eles.
Smartphone	
WhatsApp	Performa comunicativamente com pessoas, ao possibilitar o acesso e troca de informação entre eles; e com artefatos - como computadores, smartphones e internet - ao “conversar” com eles na linguagem binária da computação.
Internet	Performa comunicativamente com humanos por ser o canal por onde os dados trocados por elas navegam e com artefatos - como sistemas de informação e softwares - que são os responsáveis por transformar esses dados codificados nas linguagens de programação em informação.
Arquivo Central da UEPB	Performa comunicativamente com os docentes e técnico-administrativos da UEPB na guarda e acesso de dados da vida funcional dos servidores; e também em fornecer informações para a emissão de relatórios, declarações e certidões e averbações de tempo de serviço/contribuição

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

Dentro das organizações há vários tipos de performances comunicacionais, muitas vezes

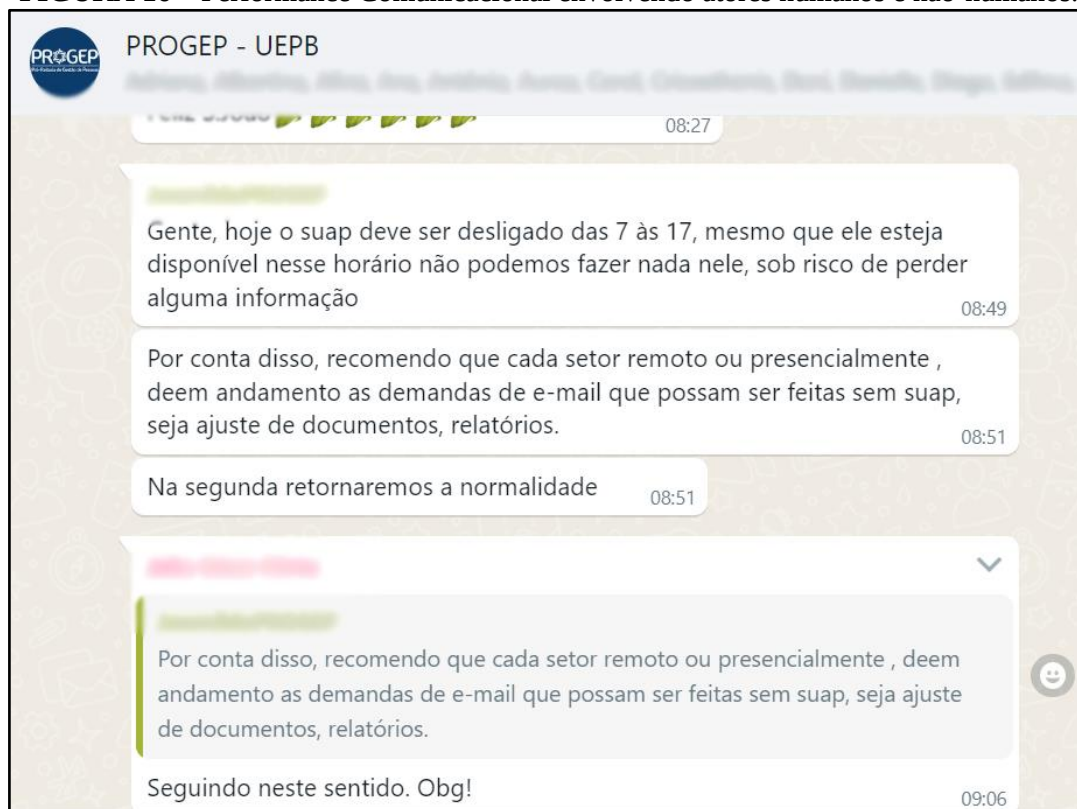
alinhadas à missão e aos objetivos organizacionais. Mesmo que não haja pontos de vista em comum durante o diálogo entre os atores, a comunicação é o atributo central para a constituição dos processos decisórios, sobretudo em Universidades, organizações que adotam modelos de gestão colegiada.

Por exemplo, a UEPB criou e regulamentou o Conselho de Orçamento Participativo (COP), através da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/067/2014, para fortalecer a gestão colegiada. Por meio dessa resolução, a Administração Central da UEPB, em conjunto com a comunidade acadêmica, discute sobre a aplicação de recursos em pessoal, investimento e custeio a serem executados. A criação dessa resolução é resultado de uma performance comunicacional que envolvem pessoas e artefatos e, além disso, ela possibilita que ainda mais performances comunicacionais ocorram, visto que esse conselho toma as suas decisões na base do diálogo e do debate, ambas performances comunicacionais.

Pela perspectiva da Teoria Ator-Rede, a comunicação entre os actantes de uma rede sociotécnica proporciona oportunidades para todo um sistema de criação de conhecimento. Contudo, no contexto da PROGEP essa criação de conhecimento nem sempre acontece de maneira simétrica, pois os cargos mais baixos na hierarquia organizacional nem sempre conseguem transmitir seus conhecimentos para os que estão mais elevados hierarquicamente, devido ao engessamento promovido pelas instâncias superiores e colegiadas, em especial quando se trata de servidores técnico-administrativos tentando propor mudanças e inovações à docentes.

Para a sociomaterialidade, a comunicação nas organizações não é apenas um processo de interação humana e sim um processo de interação entre o social e o material. Enxergar a realidade por esse prisma aumenta as chances de que a gestão possa buscar a importância de cada ator presente na sua rede sociotécnica por meio das performances comunicacionais, possibilitando realizar arranjos que estabeleçam vínculos dos quais se extraia o melhor desempenho organizacional na área da comunicação.

Um exemplo de performance comunicacional na PROGEP é a que ocorre entre o WhatsApp e os atores humanos da Pró-Reitora. Trata-se de um software que se utiliza de um algoritmo que performa tecnologicamente e também comunicativamente com seres humanos, performances essas que permitem que também haja uma performance comunicacional entre essas pessoas, gerando assim um encadeamento de performances e vínculos, como pode ser visto na figura 16.

FIGURA 16 – Performance Comunicacional envolvendo atores humanos e não-humanos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

A imagem foi extraída do grupo do WhatsApp da PROGEP. Este grupo serve como meio de comunicação e de interação entre os servidores da Pró-Reitoria. Na captura de tela acima, observa-se que uma parada programada do sistema SUAP para manutenção, fato esse que alterou o andamento das atividades da PROGEP. Com esse imprevisto os actantes dos diversos setores da Pró-Reitoria passaram a performar comunicativamente uns com os outros buscando resolver as demandas que não implicassem na utilização do sistema SUAP e, assim, não paralisassem as atividades dos setores. Nesse sentido, enquanto durou esse acontecimento repentino, a performance comunicacional dentro da rede sociotécnica da PROGEP foi alterada, pois o WhatsApp e o e-mail aumentaram o número de performances comunicacionais com os diversos atores da rede, enquanto o sistema SUAP, deixou de apresentar esse tipo de performance.

A comunicação mediada pelo WhatsApp, Google Meet, e-mail, smartphone, computador e outros equipamentos tecnológicos ou digitais demonstra que as ferramentas computacionais evoluíram e passaram a ser importantes canais para comunicação - seja para conversas, cartas ou mesmo reuniões - já que o uso deles faz parte do cotidiano das organizações e das pessoas que as compõem e, por isso, adquiriram feições de colaboradores que auxiliam na gestão e interferem nos resultados.

6.3.5 Quadro das Performances Colaborativas

A sociomaterialidade como uma instância mediadora entre o social e o material apresenta-se como conceito estratégico para se pensar as organizações de maneira sistêmica, capaz de ajudá-las a trilhar os melhores caminhos e alcançar os melhores resultados. Por este ponto de vista, a organização é resultado da ação colaborativa de pessoas e objetos/coisas, ou seja, as experiências compartilhadas se transformam em valor para a organização.

A performance colaborativa está, nesse sentido, associada a um conjunto comum de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são mobilizados pelos atores da rede sociotécnica – humanos e não-humanos –, quando esses conseguem enxergar motivações e objetivos convergentes e se tornam aptos para fomentar a aprendizagem organizacional. Assim, as performances colaborativas permitem a criação de conhecimento através da socialização entre as pessoas e artefatos que fazem parte da rede sociotécnica, e a aprendizagem, portanto, deixa de ser individual e passa a ser coletiva.

Esse intercâmbio de aprendizagem fortalece a gestão acadêmica. Dessa forma, adotar abordagens sistêmicas de gestão na PROGEP, com enfoque na sociomaterialidade, pode ampliar as oportunidades de inovação e geração conhecimento, através de arranjos que permitam mais performances colaborativas entre seus atores. O quadro 7 mostra as performances colaborativas que os atores humanos e não-humanos da rede sociotécnica da Pró-Reitoria apresentam.

QUADRO 7 – Performances Colaborativas dos atores na rede sociotécnica da PROGEP.

Ator humano / não-humano	Performance
Assessoria de Nível Superior	Performam colaborativamente com os Pró-Reitores e os outros atores humanos dos diversos setores da Pró-Reitoria em realizar debates e troca de ideias em busca de soluções para os problemas de maior nível de complexidade que chegam à PROGEP.
Assessoria Administrativa	
Encarregado de Divisão Administrativa	
Assistente Administrativo	Performam colaborativamente também com o computador e os softwares nele instalados na construção de relatórios e pareceres técnicos. Performa colaborativamente com o sistema e-RH ao alimentá-lo com os dados cadastrais de servidores da UEPB, registros de férias, registro de portarias e resenhas, registro de contratos, termos aditivos de contratos, distratos, termos de posse, dentre outros. Performa colaborativamente também com o computador como ferramenta de trabalho onde são executadas a maioria das suas atividades laborais.
Sistema e-RH	Performa colaborativamente com todos os atores humanos que trabalham na PROGEP no momento em que eles que o alimentam com as informações que ficam armazenadas nesse sistema de informação. As únicas exceções são o Pró-Reitor e o Pró-Reitor Adjunto, que não fazem registros nesse sistema, utilizando ele apenas para consultas, ou seja, realizam com ele performances comunicacionais e tecnológicas, porém não colaborativas.
Sistema SUAP	Performa colaborativamente com todos os atores humanos da rede sociotécnica da PROGEP - inclusive os usuários externos - ao passo que todo o sistema de tramitação processual ocorre nesse sistema de informação. Ou seja, esses atores humanos geram processos, incluem documentos dentro deles, criam documentos

	virtuais e tudo isso é feito no SUAP, sendo este um sistema que cresce com a colaboração de todos.
CPAC	Performa colaborativamente com todos a Assessoria de Nível Superior e os Assessores de Pró-Reitoria da PROGEP, quando estes informam a esta comissão de ocorrências de acumulação de cargos públicos e a CPAC, de posse das informações repassadas pelos servidores da PROGEP, analisam o caso e emitem parecer acerca da legalidade ou ilegalidade das acumulações. Performa colaborativamente com o sistema SUAP incluindo nesse sistema documentos virtuais (os pareceres da comissão e os despachos processuais), alimentando-o com novos dados a cada processo analisado.
Resoluções	Performam colaborativamente com a Reitora e conselhos deliberativos superiores. São resultado da construção coletiva de servidores técnico-administrativos e docentes da UEPB. Além de performar com as artefatos tecnológicos e legislações vigentes a respeito do tema.
Estatuto da UEPB	
Regimento Geral da UEPB	
Portarias e Resenhas	Performam colaborativamente com a Reitora - responsável por determinar/autorizar o conteúdo das portarias e resenhas e assiná-las -, com os servidores da PROGEP que trabalham no Setor de Documentos Oficiais - pois são eles quem elaboram o texto das portarias e resenhas, as registram no sistema e-RH e as enviam para a Casa Civil para que sejam publicadas no DOE/PB -, e também com o Pró-Reitor e Pró-Reitor adjuntos, pois eles revisam todas as portarias e resenhas emitidas pela PROGEP antes que sejam enviadas para publicação.
Psicólogo	Performam colaborativamente com servidores docentes e técnico-administrativos na análise inquietações internas dos indivíduos, que refletem em seu comportamento, sobretudo no apoio às questões que afetam a qualidade de vida desses servidores.
Programa de Treinamento e Capacitação	Performa colaborativamente com os servidores que trabalham no setor de Desenvolvimento de Pessoas, visto que são eles quem alimentam os bancos de dados de controle de capacitação dos servidores da UEPB e traçam o planejamento para oferta de cursos de capacitação. Performa colaborativamente também com os servidores dos setores de Saúde do Trabalhador e Serviço Social, pois estes setores, juntamente com o setor de Desenvolvimento de Pessoas organizam palestras sobre temas relevantes à melhoria da qualidade de vida dos servidores e de toda comunidade acadêmica, palestras essas que fazem parte desse Programa.
Programa de Preparação para Aposentadoria	Performa colaborativamente com o setor de Serviço Social e com o Setor de Desenvolvimento de Pessoas, responsáveis pelo planejamento do programa, e ainda com o Setor de Assessoria Técnica que fornece as informações do público alvo por meio da emissão de relatórios extraídos do sistema e-RH.
Assistente Social	Performa colaborativamente com os servidores dos setores de Saúde do Trabalhador, Serviço Social e Desenvolvimento de Pessoas, participando do planejamento do Programa de Treinamento e Capacitação e do Programa de Preparação para Aposentadoria. Performa colaborativamente também com todos os envolvidos no projeto Cidadania é Liberdade, visto que coordenam o programa fazem o registro de todos os dados necessários.
Projeto Cidadania é Liberdade	Performa com o setor de Serviço Social, que é responsável pelo acompanhamento dos reeducandos e sua ressocialização. Performa também com os reeducandos instruindo-os no desempenho de suas funções de manutenção e limpeza predial e distribuindo os equipamentos necessários para a realização de suas atividades, como farda, botas e EPIS.
Material de Expediente	Performa colaborativamente com todos os atores humanos da rede sociotécnica da PROGEP, visto que em praticamente todo atendimento presencial algum material de expediente é utilizado, ou seja, para que o atendimento ocorra é necessário a colaboração desses atores não-humanos.
CIAST	Performa colaborativamente com o engenheiro de segurança do trabalho, o técnico de segurança do trabalho, o médico do trabalho e o enfermeiro, ao analisarem conjuntamente os processos de solicitação de adicional de insalubridade e periculosidade, bem como os processos de solicitação de readaptação funcional para cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação.

CPPD	Performam colaborativamente com os docentes e técnico-administrativos da UEPB ao participar do seu Processo de Avaliação de Desempenho e de Estágio Probatório, emitindo o parecer final acerca do deferimento ou indeferimento da estabilidade ou progressão funcional desses servidores.
CPPTA	Performam colaborativamente também com o sistema SUAP ao alimentá-lo com pareceres e despachos emitidos na comissão.
Site da PROGEP	Performam com os setores da PROGEP. São ferramentas tecnológicas construídas e alimentadas diariamente pelos servidores da Pró-Reitoria.
Sistema SAT	Performa colaborativamente com os técnico-administrativos e docentes da UEPB, pois o Processo de Avaliação de Desempenho e de Estágio Probatório dos técnico-administrativos é realizado nesse sistema, ou seja, esses atores acessam o sistema e registram as notas para cada avaliado, colaborando assim com a alimentação do SAT; e esses avaliadores podem ser técnicos ou docentes. Performa colaborativamente também com o Setor de Desenvolvimento de Pessoas pois são os servidores que ali trabalham que configuram a avaliação no sistema para que os avaliadores possam escolher os fatores e atribuir as notas.
Manutenção e Limpeza	Performa colaborativamente com todos os outros atores humanos que transitam na Pró-Reitoria, tanto os que fazem parte dela, quanto os usuários externos; todos colaboram para manter o ambiente limpo, organizado e salutar.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

As performances colaborativas criam um ambiente de aproximação entre os diversos atores da rede sociotécnica da PROGEP. Elas geram uma troca recíproca de conhecimentos e habilidades que estimulam as equipes a se apoiarem e a contribuírem para com a organização. Essa troca de ideias tem o potencial de fortalecer a intersectorialidade e enxergar tais performances pela ótica da sociomaterialidade pode provocar uma mudança nos valores organizacionais, em especial na forma de enxergar os seus atores não-humanos.

As performances colaborativas entre pessoas e objetos/coisas podem estimular, ainda, a captação de diferentes estratégias e ideias concebidas pelos diversos colaboradores da organização, pois à medida que compartilham os mesmos interesses rompem-se as relações de poder. Enxergar isso pode impulsionar nos gestores da PROGEP a necessidade de reestruturá-la em direção à modelos de gestão mais fundamentados em bases colaborativas, com arranjos e vínculos que fomentem o compartilhamento de ideias entre todos os atores que compõem a Pró-Reitoria.

Ao observar o quadro 7, das performances colaborativas, percebe-se que os resultados da PROGEP são fruto da interação de pessoas e objetos/coisas que juntos compartilham das ideias, metas, objetivos e estratégias que movem a universidade. Incluir a interação entre elementos heterogêneos na gestão do conhecimento organizacional estimula os gestores Pró-Reitoria a olharem para os vínculos existentes na sua rede sociotécnica e perceberem que os resultados de uma organização são modelados por arranjos colaborativos entre indivíduos, recursos, objetos e tecnologias.

Desse modo, dos vínculos entre as pessoas e objetos/coisas ocorrem performances colaborativas que podem impactar positivamente ou negativamente nos resultados

organizacionais. Na Figura 17, abaixo, pode-se enxergar atores humanos e não-humanos da rede sociotécnica da PROGEP em performances colaborativas, contribuindo para a execução de atividades demandadas à Pró-Reitoria.

FIGURA 17 – Performance colaborativa entre atores humanos e não-humanos na PROGEP.



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

A Figura 17 evidencia os elementos que constituem uma performance colaborativa na rede sociotécnica da PROGEP. Por meio dessa representação pode-se compreender que as práticas organizacionais da Pró-Reitoria são decorrentes da associação entre atores humanos e não-humanos. Nessa imagem aparecem servidores da PROGEP interagindo com recursos materiais e tecnológicos para atender as demandas institucionais de contratação e nomeação de novos servidores da UEPB. Tal interação gera performances colaborativas das pessoas com computadores, com e-mail, com sistema e-RH – como pode ser visto no computador em primeiro plano, nas telas da esquerda e direita, respectivamente –, com um software de planilha de dados, com o sistema SUAP – o computador em segundo plano, nas telas da esquerda e direita, respectivamente –, e ainda com outros atores não tecnológicos como as mesas que estão apoiando os computadores e as cadeiras que estão apoiando os servidores. Todos esses atores estão colaborando para a resolução de problemas complexos que chegam até a PROGEP.

Dessa interação surgem novos procedimentos, regras, redes de colaboração, relações de poder e comunicação. Portanto, as ações humanas que são incorporadas no mundo material da PROGEP afetam a realização das atividades e se fundem nos diversos modelos de gestão nos quais se baseiam as práticas administrativas da Instituição.

Nesse sentido, pode-se dizer que as performances colaborativas, na UEPB, possuem semelhanças com o modelo de gestão colegiado. Apesar da Reitoria ser um órgão executivo e de coordenação exercido pela figura do(a) Reitor(a), a escolha desse dirigente acontece por meio de uma votação preliminar, em que participam os estudantes e os servidores docentes e técnico-administrativos. Dessa forma os atores humanos da UEPB, performam colaborativamente para escolher os candidatos mais votados que irão compor a lista tríplice a qual será apreciada pelo CONSUNI e pelo CONSEPE e nomeado pelo Governador do Estado de acordo com a legislação em vigor (UEPB, 2007). O Reitor(a) preside as reuniões do CONSUNI e do CONSEPE e dos demais órgãos colegiados, com exceção do Conselho Curador. Ele pode vetar “as decisões dos Órgãos de Deliberação Coletiva Superior até 5 (cinco) dias após a reunião em que tiverem sido tomadas” (UEPB, 2007, p. 14). Assim, o modelo de gestão oficial da UEPB, por ser o modelo colegiado, é, em si mesmo, colaborativo, dessa maneira a gestão da PROGEP não pode ficar alheia às performances colaborativas que acontecem entre os seus atores e deve buscar sempre uma forma de utilizá-las em prol de melhorar os resultados organizacionais.

6.3.6 Quadro das Performances Midiáticas

A conexão entre atores humanos e não-humanos, cada um com seus interesses sociais, materiais, políticos e econômicos produz agenciamentos e performances. Dentro dessa conjuntura, a performance midiática emerge das relações de domínio da política, das ações e dos comportamentos que alteram a forma de agir dos indivíduos e estabelece um tipo específico de comunicação e influência.

As performances midiáticas evidenciam as habilidades, conhecimentos e atitudes dos atores presentes na organização, à medida que esses usam os canais de comunicação midiáticos para validar seus agenciamentos e conexões, de modo a fortalecer seu potencial de negociação e de realizar mudanças na realidade onde estão inseridos. Nesse sentido a performance midiática na rede sociotécnica da PROGEP consiste numa ação elaborada para projetar os seus atores para outros espaços de exibição e negociações, sendo, portanto, uma hibridização entre imagem e comunicação.

Sob essa ótica, as performances midiáticas são, nas organizações, um recurso utilizado pelos actantes para despertar nos outros um reconhecimento profissional e assim desencadear um processo de comunicação, de troca de ideias e construção de conhecimento. Além do mais, as performances midiáticas podem ser utilizadas como recurso estratégico relevante para as organizações que buscam reconhecimento e visibilidade do mercado - da sociedade - para os seus serviços e produtos.

O quadro 8, a seguir, demonstra as performances midiáticas realizadas pelos atores da rede sociotécnica da PROGEP e que influenciam no comportamento e opiniões de outros atores da Universidade e da comunidade acadêmica como um todo. Tais atores, desenvolvem estratégias midiáticas com o objetivo de conquistar espaços de visibilidade e de diálogo.

QUADRO 8 – Performances Midiáticas dos atores na rede sociotécnica da PROGEP.

Ator humano / não-humano	Performance
Pró-Reitor	Performa de maneira midiática com os técnico-administrativos e docentes da UEPB e com o site da PROGEP - e da UEPB - ao divulgar as ações, projetos e programas desenvolvidos pela (e na) PROGEP.
Pró-Reitor Adjunto	Performa ainda com a Reitora e demais gestores da UEPB ao chamar a atenção para os benefícios de tais atividades e as dificuldades enfrentadas, em busca de possibilitar a articulação com estes em trazer mais recursos para destravar os gargalos da Pró-Reitoria.
Psicólogo	Performa de maneira midiática com os técnico-administrativos e docentes da UEPB, com o Programa de Treinamento e Capacitação, o Programa de Preparação para Aposentadoria e com o site da PROGEP, ao publicar notícias divulgando oferta de cursos e palestras voltadas ao desenvolvimento da carreira dos servidores e em prepará-los para um novo estágio nas suas vidas, enquanto se aproximam da sua aposentadoria. Performa de maneira midiática também ao veicular a existência e funcionamento do Programa de Escuta Psicológica oferecido pela PROGEP aos servidores da UEPB.
Assistente Social	Performa de maneira midiática com o projeto Cidadania é Liberdade e com o site da PROGEP - e da UEPB - em comunicar à sociedade a importância desse projeto de inclusão social, que possibilita a ressocialização de cidadãos através do trabalho.
Engenheiro de Segurança do Trabalho	Performam de maneira midiática com os técnico-administrativos e docentes da UEPB e com o site da PROGEP - e da UEPB - ao divulgar palestras e ações voltadas para promoção da saúde, segurança dos servidores.
Técnico de Segurança do Trabalho	
Enfermeiro	
Médico do Trabalho	
Reitora	Performam de maneira midiática na divulgação de parcerias com outras IES e de resultados de negociações com o Governo do Estado da Paraíba, como o desbloqueio das progressões dos servidores.
Site da PROGEP	Performa de maneira midiática com todos os atores humanos da PROGEP ao reunir informações dos setores da PROGEP, de contatos e canais de atendimento remoto e presencial; e também para divulgar ações que esses atores promovem, como já dito neste quadro. Performa de maneira midiática também com alguns atores não-humanos como o sistema SUAP, sistema e-RH, dentre outros, quando divulga notícias acerca de alguma inovação nesses sistemas, ou mesmo paralização para manutenção deles; bem como com os programas e projetos de extensão, conforme mencionados anteriormente.

Resoluções	Performam de maneira midiática com o computador, internet, Diário Oficial da Paraíba, portal da transparência pública da UEPB, Reitoria, técnicos e docentes da UEPB, em atendimento ao princípio da publicidade na administração pública, segundo o qual todos os atos e decisões da instituição devem ser publicados para que sejam considerados legais e válidos.
Estatuto da UEPB	
Regimento Geral da UEPB	
Portarias e Resenhas	
Atos Administrativos	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

A intensificação das tecnologias de comunicação, principalmente as audiovisuais, fomenta nos atores a atitude de performar midiaticamente e isso pode ser benéfico ou não para eles, visto que essas performances midiáticas podem revelar aos gestores as estratégias de trabalho e as competências dos atores da rede sociotécnica da PROGEP.

A utilização de artefatos, como as notícias divulgadas no site da PROGEP e as reuniões realizadas pelo Google Meet e transmitidas pelo YouTube, trazem ainda mais plateia para os actantes da Pró-Reitoria e suas ações. Esses fenômenos indicam padrões de comportamentos e identidades que repercutem na UEPB e geram mudanças significativas na formação de cada ator da Pró-Reitoria.

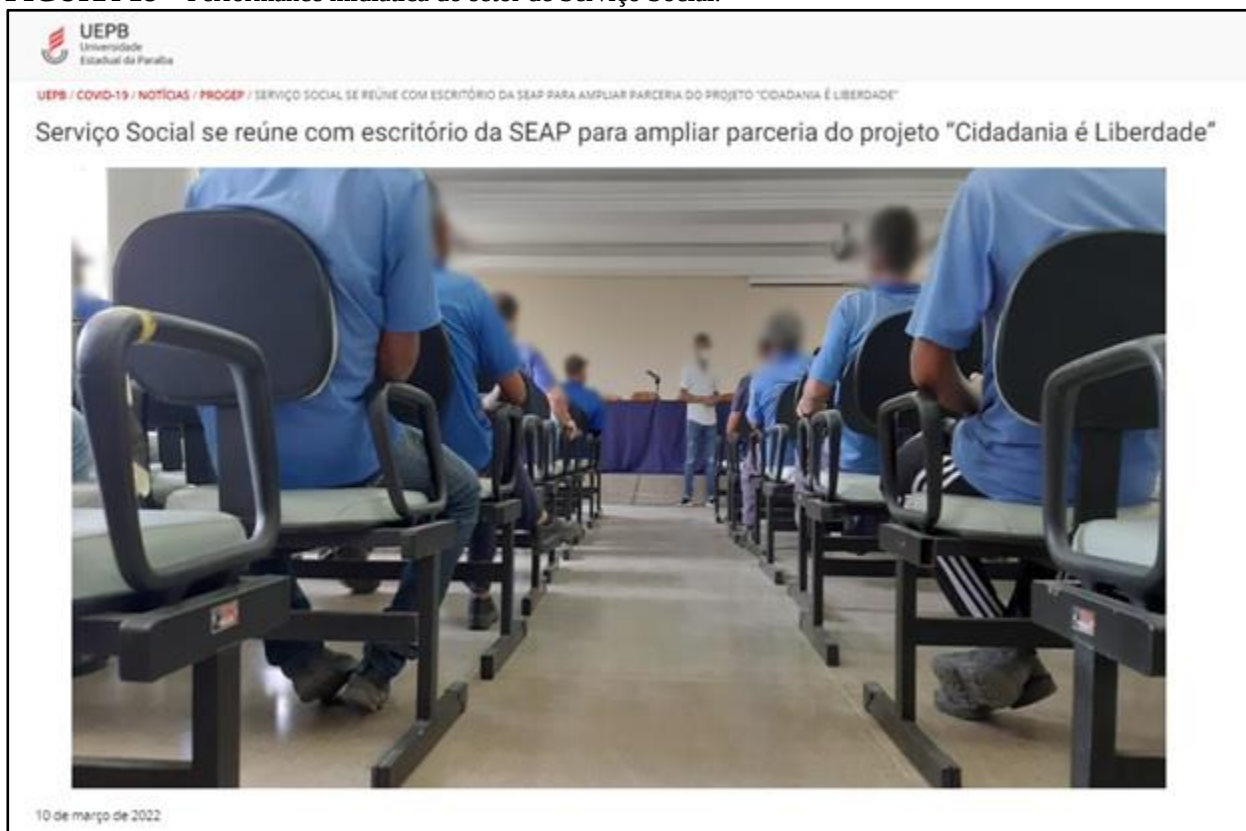
Vale ressaltar, contudo, que o protagonismo midiático de alguns atores nem sempre reflete a agregação de valor que eles trazem para a PROGEP, pois os alguns dos setores da Pró-Reitoria que desempenham atividades de maior grau de complexidade não costumam apresentar performances midiáticas, ficando mais restritos às outras performances, especialmente performances técnicas, tecnológicas e comunicacionais. Os setores de Folha de Pagamentos, Assessoria Técnica da PROGEP e Documentos Oficiais, por exemplo, são responsáveis por atender algumas das demandas mais complexas da PROGEP – e até mesmo da UEPB – no entanto não apresentam performances midiáticas, ficando a maioria de suas ações conhecidas (e reconhecidas) apenas internamente pela Pró-Reitoria e por alguns poucos atores externos.

Tudo que implica em investidura de cargos, nomeação, contratação, publicação de portarias e resenhas, envio de informações sobre remuneração e exoneração são feitos pelos setores de Documentos Oficiais e Assessoria Técnica da PROGEP, enquanto o setor de Folha de Pagamentos sintetiza todos esses dados para realizar o processamento da folha de pagamentos da UEPB no sistema TOTVS e no eSocial. Evidencia-se, assim, que as atividades desenvolvidas por esses atores se relacionam mais com as performances técnicas e tecnológicas, e que suas ações atingem sim um grande número de atores da UEPB, contudo muitos deles não têm a dimensão disto, pois não há performances midiáticas envolvendo tais tarefas.

Por outro lado, os setores de Saúde do Trabalhador e de Serviço Social apresentam com bastante frequência performances midiáticas. Eles estão sempre divulgando suas ações no site da

PROGEP e da UEPB, conforme pode ser visto na figura 18, abaixo.

FIGURA 18 – Performance midiática do setor de Serviço Social.



Fonte: Site da PROGEP (2022). Disponível em: <<https://uepb.edu.br/servico-social-se-reune-com-escriptorio-da-seap-para-ampliar-parceria-do-projeto-cidadania-e-liberdade/>>.

A performance midiática do setor de Serviço Social exemplificada acima envolve o desenvolvimento de atividades que impactam positivamente o posicionamento da PROGEP perante toda a comunidade acadêmica e a sociedade. Na figura é possível perceber que o intuito da reunião é ampliar as parcerias para manutenção do projeto “Cidadania é Liberdade”, que trata da reinserção de apenados do regime prisional semiaberto no mercado de trabalho, chamados na UEPB de reeducandos. O projeto dá a oportunidade aos reeducandos de prestarem seus serviços na Universidade e converter cada dia de trabalho na redução de três dias das suas penas.

Tal performance midiática tem a função estratégica de retratar a identidade da PROGEP e mostrar que é um órgão em sintonia com a visão da UEPB de

ser uma instituição de referência no ensino, pesquisa e extensão indissociável e comprometida com a inovação, com estreita interação com a sociedade, poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais, induzindo políticas públicas e compartilhando conhecimentos e desenvolvimento sustentável, com ética, democracia e respeito à diversidade. (UEPB, 2022d).

Dessa maneira, a performance midiática desses atores emite mensagens que se expandem por toda a comunidade acadêmica da UEPB, e também para outros espaços, através de um processo de comunicação que gera um retorno benéfico para a Instituição.

Como visto acima, as performances midiáticas são extremamente importantes para a PROGEP e para UEPB, tendo em vista que na Era da informação as organizações para se fazerem ouvidas pelo seu público-alvo e ganharem notoriedade precisam lançar mão de todos os meios de comunicação midiática disponíveis, os quais possibilitam ao público externo conhecer suas realizações, os seus serviços e produtos ofertados.

Entretanto, não se pode pensar a estratégia da organização apenas em termos de divulgação e performances midiáticas. Um bom gestor é aquele que sabe dosar o equilíbrio entre o marketing – e as performances midiáticas – e as demais performances. Enxergar apenas os atores que performam nas mídias é reflexo de uma gestão que está no extremo oposto do que defende a TAR – seguir os rastros deixados pelos vínculos e performances de cada ator da rede sociotécnica. Todo ator e performance apresentada na rede sociotécnica da PROGEP tem sua relevância e importância nos resultados organizacionais. Embora os atores que apresentam performances midiáticas “apareçam” mais do que o restante, é o sistema de encadeamentos de agências, advindas dos arranjos e vínculos entre os actantes, o responsável pela construção das repercussões positivas da Pró-Reitoria.

Em relação as performances apresentadas no tópico 6.3 deste trabalho, entende-se que elas têm o potencial de impactar positivamente ou negativamente nos resultados organizacionais da PROGEP e precisam ser levadas em consideração na elaboração de estratégias e fluxos de rotinas de trabalho e processos. Cada performance requer determinados tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são distintos a atores específicos. Logo, é importante aos gestores entender como essas performances influenciam nos resultados organizacionais e qual ator tem mais afinidade com cada tipo de performance, de modo a criar arranjos que possibilitem vínculos entre os actantes que performam melhor juntos. Para isso é necessário observar todo o contexto cultural, social e material que envolve a Pró-Reitoria, conforme orientam a TAR e a sociomaterialidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas voltadas para a sociomaterialidade nas organizações podem trazer resultados relevantes para a área da Administração. Elas evidenciam a importância de investigar a relação estabelecida pelos atores humanos e não-humanos nos estudos organizacionais, diferenciando-se, assim, das pesquisas tradicionais na área, cuja investigação e análise se dá a partir da perspectiva do homem.

Desse modo este trabalho propôs demonstrar que a sociomaterialidade, a TAR e as abordagens sistêmicas de gestão abrem a possibilidade de se pensar a Gestão de Pessoas a partir de uma rede de interação entre humanos e não-humanos que se moldam mutualmente. A sociomaterialidade se apresenta então, nesse contexto, como um instrumento capaz de romper as assimetrias entre humanos e não-humanos e retratar uma forma diferente de viver, conviver e fazer Gestão de Pessoas, uma vez que inclui os objetos/coisas nas práticas de gestão e também são capazes de agenciar mudanças em procedimentos e resultados.

No que diz respeito à gestão de pessoas, o diagnóstico por meio da análise da rede sociotécnica pode proporcionar uma cultura de inovação e desenvolvimento – tanto dos atores humanos, quanto dos não-humanos – além de um maior envolvimento da equipe através do esforço coletivo e do trabalho conjunto para a solução de problemas operacionais.

Ao se analisar a rede sociotécnica da PROGEP a partir dos seus arranjos, vínculos e performances, percebe-se o quanto que a sociomaterialidade tem a contribuir para o campo dos estudos organizacionais, pois os resultados apresentados no presente estudo permitem explicar a forma como o social e o material se entrelaçam no ambiente organizacional, dando aporte empírico ao tema.

É interessante notar que as relações sociais e materiais dão suporte a aprendizagem organizacional, pois elas possibilitam uma maior capacidade de mobilizar conhecimentos entre humanos e objetos/coisas. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional deve englobar atores humanos e não-humanos.

Cabe mencionar que apesar da UEPB comportar prédios, equipamentos, objetos, pessoas e toda uma variedade de elementos visíveis e invisíveis, no tocante à estrutura organizacional, o Estatuto e Regimento Geral da instituição mencionam em seus capítulos apenas os Centros, Departamentos, demais órgãos e os seus atores humanos, não contemplando, contudo, a importância dos atores não-humanos que os compõe.

Há que se considerar ainda que, por exemplo, no Estatuto da UEPB versa que seus órgãos de deliberação são constituídos pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores e representantes

do corpo docente, discente, técnico-administrativo e da comunidade, ou seja, os atores não-humanos dessa composição não são considerados, como os locais onde as reuniões devem ocorrer, quais os recursos que devem ser utilizados, dentre outros artefatos e objetos que deveriam ser pensados no planejamento do bom andamento das atividades desses órgãos. Isso demonstra que o Estatuto da Universidade tem uma tendência em desconsiderar importância dos atores não-humanos e de focar apenas nos atores humanos.

O mapeamento da rede sociotécnica da PROGEP realizado neste estudo revelou os rastros deixados por indivíduos e artefatos, como eles atuam e como se associam, identificando os arranjos e vínculos entre os atores (humanos e não-humanos). Todas as conexões entre os atores produzem nós dentro da rede e, através de ações coordenadas, podem alcançar objetivos e resultados organizacionais. Além do mais, a pesquisa mostrou como a rede sociotécnica da PROGEP se expande para outros espaços dentro da universidade ou até mesmo para espaços mais amplos dentro da sociedade, através do conjunto de indivíduos, objetos/coisas, conhecimentos, tecnologias, *know-how* e competências de seus atores.

Esse olhar para a rede sociotécnica e seus múltiplos atores deve incluir as suas performances, tais como política, técnica, tecnológica, comunicacional, colaborativa e midiática, que podem afetar o desempenho organizacional. De fato, a pesquisa mostrou que a análise das performances dos atores humanos e não-humanos é extremamente importante para interpretar, e mesmo alavancar, os resultados organizacionais.

O presente estudo permite destacar ainda algumas considerações, a primeira delas é que os indivíduos e os objetos moldam e são moldados pelas ações um dos outros, reciprocamente. Por isso, a gestão de pessoas deve levar em consideração as agências dos não-humanos dentro da rede e como elas afetam o desempenho e o desenvolvimento dos humanos, ou seja, gestão de pessoas se faz também com não-humanos.

Outra consideração importante é de que tanto as performances humanas quanto as não-humanas influenciam nos resultados organizacionais e criam outras possibilidades performativas. As performances políticas dos atores não-humanos tecnológicos e normativos refletem nos comportamentos e estratégias dos actantes humanos e estes, moldados por essas performances dos artefatos e objetos criam novas performances políticas, como o exemplo da posse coletiva através de uma reunião virtual, gerando um impacto na eficiência ao economizar recursos materiais, financeiros e tempo, além de trazer uma maior projeção para a ação, à medida que mais pessoas puderam acompanhar o evento de maneira online.

Já as performances técnicas levam sempre em consideração a definição e padronização de normas técnicas ou jurídicas, que nada mais são do que atores não-humanos formulados por atores

humanos. Ou seja, uma performance técnica é resultado do encadeamento de várias performances técnicas e vínculos entre atores humanos e não-humanos. Por exemplo, para a elaboração de uma resolução na UEPB é necessário que atores humanos se reúnam e interajam com atores não-humanos para a criação dessas legislações, sejam eles objetos, artefatos tecnológicos, ou outras normas, logo, a elaboração de uma resolução que é uma performance técnica, requisita o envolvimento de outras performances técnicas.

Em relação as performances comunicacionais, é notório observar as mudanças causadas por ferramentas digitais como WhatsApp e Google Meet, e-mail, dentre outros, que já fazem parte do cotidiano das organizações - e a PROGEP não é exceção. Elas auxiliam na gestão por trazerem facilidade na comunicação e na transmissão de conhecimento e mesmo documentos, visto que agora eles também podem ser digitais. Um exemplo de performance comunicacional percebida durante a observação participante foi a entrega de documentos para contratação e admissão através de e-mail. Antes essa performance comunicativa era feita presencialmente, de uma pessoa à outra - de mão para mão; contudo, com a calamidade causada pela pandemia da COVID-19 e a necessidade do isolamento social, a entrega de tais documentos passou a ser feita por intermédio deste ator não-humano. Percebeu-se no estudo que essa mudança de uma performance comunicacional entre dois atores homogêneos para outra envolvendo atores heterogêneos causou um impacto positivo nas rotinas administrativas da PROGEP, visto que pessoas que residem em outras cidades podiam agilizar o tramite processual enviando os documentos remotamente, economizando também recursos; tudo isso apenas com a inclusão de um ator não-humano em uma performance comunicacional.

Em relação às performances colaborativas, verificou-se que muitas das atividades desenvolvidas na PROGEP envolvem esse tipo de performance. Percebeu-se ainda que praticamente todas elas envolvem a cooperação de atores humanos e não-humanos em uma relação sociomaterial dentro da rede sociotécnica da PROGEP.

Por fim, em relação as performances midiáticas, notou-se que, na PROGEP, nem sempre elas refletem a agregação de valor que os atores envolvidos trazem para a PROGEP, pois as performances técnicas, tecnológicas, colaborativas e comunicacionais mostraram-se como os principais pilares da PROGEP e, embora não sejam percebidas por um grande número de pessoas, muitas vezes têm um impacto maior nos resultados organizacionais do que as midiáticas.

É importante considerar ainda que a presente pesquisa, por envolver atores humanos e não-humanos, se mostrou um universo bastante rico para entender na totalidade as interações que acontecem nas redes sociotécnicas das organizações, as quais envolvem uma vasta gama de performances, agências e atribuições. Foi possível perceber também que as performances dos

atores não-humanos afetam o fluxo e as rotinas de trabalho dos atores humanos, orientando suas ações e também novas formas de se fazer a gestão de pessoas na UEPB.

Com relação a metodologia científica utilizada neste trabalho, ou seja, o método pós-qualitativo e a etnografia das redes sociotécnicas para a coleta e análise dos dados, se mostrou eficiente para o alcance dos objetivos propostos, sendo, portanto, mais uma contribuição do presente estudo para futuras pesquisas.

Como contribuição prática, esta pesquisa pode auxiliar na compreensão de como os indivíduos lidam com a sociomaterialidade nas organizações públicas. Os resultados empíricos apresentados trazem informações que podem servir como suporte para que gestores implementem a abordagem sistêmica de gestão com aporte dado pela Teoria Ator-Rede.

Como sugestão para trabalhos futuros, levanta-se a possibilidade de expandir o estudo das abordagens sociomateriais para outros órgãos da UEPB, além de estimular a realização de pesquisas semelhantes em outras Universidades, para possibilitar um trabalho comparativo dos resultados obtidos nesta pesquisa com outras em IES diferentes, aumentando assim as evidências empíricas deste campo de estudo.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F. **Teorias da administração**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

AGROSINO, M. **Etnografia e Observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

AKRICH, M. Como descrever os objetos técnicos? **Boletim Campineiro de Geografia**, Campinas, v. 4, n.1, p. 161-182, 2014. DOI: <https://doi.org/10.54446/bcg.v4i1.147>>. Acesso em: 21 mai. 2022.

ALLAIN, Luciana Resende. **Mapeando a identidade profissional de licenciandos em ciências biológicas**: um estudo ator-rede a partir do programa institucional de bolsa de iniciação à docência. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 51, p. 647-664, out./dez., 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11084>>. Acesso em: 20 mai. 2022.

ALVARENGA, G. L. A *practice turn* nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise de publicações entre os anos 2006 – 2015. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 93-106, 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/28260>>. Acesso em: 20 mai. 2022.

ALZAMORA, G; ZILLER, J; COUTINHO, F. A. **Dossiê Bruno Latour**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2021.

ANDRADE, J. A. Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 2, n. 2, jul. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000200003>.

ANDRADE, J. A. Rede de Atores: uma nova forma de gestão das políticas públicas no Brasil? **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, vol. 32, n. 64, mai./ago., 2006. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol22n64.56>

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 31-50.

ARANHA, J. G. T.; SALLES, D. M. R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**. Mar del Plata – Argentina, 2015, p. 1-13. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136019>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: promulgada em 5 de outubro de 1988.** Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 ago., 2021.

BRASIL. **Manual de Orientação do eSocial.** Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/mos-s-1-0-consolidada-ate-no-s-1-0-04-2021.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BENNERTZ, R. Constituindo coletivos de humanos e não humanos: a ordenação do mundo. **História, Ciências, Saúde Manguinhos.** Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 949-954, jul./set., 2011. Disponível em: <<https://www.scienceopen.com/document?vid=168644a4-9b8f-4251-9d98-01a61a5b3b94>>. Acesso em: 15 out. 2021

CALLON, M. Entrevista com Michel Callon: dos estudos de laboratório aos estudos de coletivos heterogêneos, passando pelos gerenciamentos econômicos. **Sociologias,** Porto Alegre, v. 10, n. 19, p. 302-321, jan./jun., 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222008000100013>,

CAMILLIS, P. K.; BIGNETTI, B.; PETRINI, M. Percursos da teoria ator-rede nas pesquisas brasileiras em administração. **RPCA,** Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 93-114, out./ dez. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/44341>>. Acesso em: 16 out. 2021.

CARVALHO, I. A. **Rede sociotécnica na formação de professores de ciências da natureza, matemática e suas tecnologias/física.** 2007. Dissertação (Mestrado em Educação Científica e Tecnológica), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

CATÃO, M. F. Tendências de Organização do Trabalho, Contexto Organizacional e Concepção de Indivíduo. In: CATÃO, M. F. **Instituição em análise:** Práticas de Recursos Humanos nos anos 80 no Brasil. 1994. Dissertação (Mestrado em Política Social/Serviço Social), Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 1992.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 6. ed. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CAVALCANTE R. B., et al. A Teoria Ator-Rede como Referencial Teórico-Metodológico em Pesquisas em Saúde e Enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem,** Florianópolis, v. 26, n. 4, p. 1-9, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-07072017000910017>.

CAVALCANTI, M. F.; PAULA, V. A. F. Teoria Geral de Sistemas. In: DANTE, P. M.; et al. **Visão Sistêmica e administra:** conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 1-14.

CAVALCANTI, M. F. R.; ALCADIPANI, R. Organizações como processos e Teoria Ator-Rede: A contribuição de John Law para os Estudos Organizacionais. **Cad. EBAPE.BR,** Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 556-568, dez., 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000400006>.

CERRETTO, C.; DOMENICO, S. M. R. Mudança e Teoria Ator-Rede: humanos e não humanos em controvérsias na implementação de um centro de serviços compartilhados. **Cadernos EBAPE.BR,** Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 83-115, Jan./Mar., 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395131385>.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CONSOLIM, M. Émile Durkheim e Gabriel Tarde: aspectos teóricos de um debate histórico (1893-1904). **História: Questões & Debates**, Curitiba, n. 53, p. 39-65, jul./dez., 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/his.v0i53.24116>.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. 11. ed. Tradução de Veronica Favato. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DAMEDA, C.; BONAMIGO, I. S. Adolescentes, infração e drogas: cartografando tessituras de redes sociotécnicas. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 70, n. 3, p. 5-20, 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S180952672018000300002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 out. 2021.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

EDERSHEIM, E. H. **A essência de Peter Drucker**: uma visão do futuro. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

FENWICK, T.. Sociomateriality in medical practice and learning: attuning to what matters. **Medical Education**, Oxford, v.48, n. 1, p. 44-52, 2014. DOI: 10.1111/medu.12295.

FENWICK, T. Sociomateriality and learning: a critical approach. In: SCOTT, D; HARGREAVES, E (eds). **The SAGE Handbook of learning**. London: SAGE Publications, 2015. p. 83-93. Disponível em: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-sage-handbook-of-learning/book242764>. Acesso em: 20 nov., 2021.

FENWICK, T.; EDWARDS, R. **Performative ontologies: Sociomaterial approaches to researching adult education and lifelong learning**. European Journal for Research on the Education and Learning of Adults, 4(1), 49–63. 2013. DOI: <https://doi.org/10.3384/rela.2000-7426.rela0104>.

FERREIRA, S. C. Enação, redes sociotécnicas e o desenvolvimento de habilidades para uso das tecnologias digitais no ensino. **Revista Fronteiras em Psicologia**. Novo Hamburgo, v.2, n.1, p. 80-104, jan./jun., 2019. Disponível em: <http://fronteirasempsicologia.com.br/fp/article/view/53>. Acesso em: 20 nov., 2021.

GIL, A. C. **Teoria geral da administração**: dos clássicos à pós-modernidade. São Paulo: Atlas, 2016.

IARED, V. G. Contribuições da pesquisa pós-qualitativa para o campo de estudo da educação ambiental. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 57, n. 54, p. 1-23, out./dez., 2019. DOI: <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2019v57n54ID16995>.

JUNGK, I. V. G. **Por uma Ontologia Plana**: Harman, Simondon, Peirce. 2017. Tese (Doutorado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,

São Paulo.

JUNIOR, F.; FARIA, A. P.; MONTEIRO, M. A. G. Teoria da Contingência e Tecnologia: Desenvolvimento e uso da plataforma participa: Estudo de caso - realizado na Universidade do Estado de Minas Gerais - Unidade Carangola. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 29 e 30 de setembro de 2016. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_287.pdf>. Acesso em: 20 fev., 2022.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, jan./abr., 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902004000100004>.

KERASOVITIS, K. Post Qualitative Research: Reality through the Antihierarchical Assemblage of non-Calculations. **The Qualitative Report**, Fort Lauderdale, v. 25, n. 13, p. 56-70, 2020. DOI: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4756>.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LATOUR, B. **Reagregando o social**: uma introdução à Teoria do Ator-Rede. São Paulo: Edusc, 2012.

LATOUR, B. On actor-network theory. A few clarifications plus more than a few complications. *CSI-Paris/Science Studies-San Diego*, vol. 25, n. 3, p. 47-64, 1990. DOI: 10.22394/0869-5377-2017-1-173-197.

LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **A vida de laboratório**: a produção dos fatos científicos. Rio de Janeiro: Relume Dumar, 1997.

LAW, J.; MOL, A. Notes on materiality and sociality. **The Sociological Review**, Thousand Oaks, v. 43, n. 2, p. 274-295, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1995.tb00604.x>.

LE GRANGE, L. What is (post)qualitative research?. **South African Journal of Higher Education**, Stellenbosch, v. 32, n. 5, p. 1-14, 2018. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10520/EJC-117d32a51d>>. Acesso em: 21 fev., 2022.

LEONARDI, P. M. Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: what do these terms mean? How are they related? Do we need them? In: LEONARDI, P. M.; NARDI, B. A.; KALLINIKOS, J. (org.). **Materiality and Organizing**: Social Interaction in a Technological World. Oxford: Oxford University Press, 2012, p. 25-48.

LIMA, C. P. F.; AMARAL, L. A. Redes sociotécnicas e articulações institucionais: por uma governança mais participativa. In: II ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS, 2017, Natal. Anais... Natal: ANEPCP, v. 2, n. 2, 2017, p.658-671. Disponível em: <http://www.anepcp.org.br/acp/anaiseneepcp/20180723152335_33_Redes_sociotecnicas_Caroline_Lima.pdf>. Acesso em: 21 fev., 2022.

LIMA K. K.; FILHO, S. P. Administrar é aprender continuamente: a visão de Peter Senge. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (org.). **Teorias de Administração**: Introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

LÔBO, R. J. S. Cultura Organizacional: abordagem pela teoria ator-rede. **Revista AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Belém, v. 5, n. 1, p. 87-96, jan./jun., 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v5n1p87-96>,

LOPES, D. S.; et al. **O Estado por dentro**: uma etnografia do poder e da administração pública em Portugal. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2017.

LOPES, S. Pró-Reitorias administrativas fazem prestação de contas dos 100 primeiros dias da nova gestão da UEPB. **UEPB**, 2021. Disponível em: <<https://uepb.edu.br/pro-reitorias-administrativas-fazem-prestacao-de-contas-dos-100-primeiros-dias-da-nova-gestao-da-uepb>>. Acesso em: 21 jun. de 2022.

LOPES, S. Serviço Social se reúne com escritório da SEAP para ampliar parceria do projeto “Cidadania é Liberdade”. **UEPB**, 2022. Disponível em: <<https://uepb.edu.br/servico-social-se-reune-com-escritorio-da-seap-para-ampliar-parceria-do-projeto-cidadania-e-liberdade>>. Acesso em: 21 de jun. 2022.

LOUSADA, M. VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1028>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

MALVEZZI, C.D.; NASCIMENTO, J.L. A Teoria Ator-Rede e o estudo da intersectorialidade nas políticas públicas. **Interface**, Botucatu, n. 24, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/Interface.190341>.

MANSELL, R.; TREMBLAY, G. **Renovando a visão das sociedades do conhecimento para a paz e o desenvolvimento sustentável**. Tradução de Melissa Nicolosi e Gustavo Pugliesi Sachs. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2015.

MARTINELLI, M. A. **Propostas de gestão local de redes sociotécnicas**: estratégias para a implantação de cidades inteligentes e humanas. 2019. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.

MASCARENHAS, A. F. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun., 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200008>.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da Administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MEDEIROS, V.; VENTURA, P. C. S. Cultura tecnológica e redes sociotécnicas: um estudo sobre o portal da rede municipal de ensino de São Paulo. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 63-75, jan./abr., 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022008000100005>.

MILANÊS, R. Seguindo as redes de Bruno Latour: uma síntese da antropologia simétrica e da teoria do ator-rede. **Inter-Legere**, v. 4, n. 31, p. 1-21, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21680/1982-1662.2021v4n31ID21470>.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**, 2. ed.-S. reimpr.- São Paulo : Atlas, 2009.

MÓNICO, L. S.; ALFERES, V. R.; CASTRO, P. A., PARREIRA, P. M. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **Atas CIAIQ**, Investigação Qualitativa em Ciências Sociais, vol. 3, 2017. Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOURA, E. O.; BISPO, M. S. Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 28, n. 96, p. 135-163, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9606pt>.

OLIVEIRA, R. A.; KAMIMURA, Q. P.; TADEUCCI, M. S. R. Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: O caso do campus universitário de Gurupi - UFT. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Uft, 2011

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2019.

ORLIKOWSKI, W.J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 28, n.9, p. 1435-1448, set., 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>.

PARAÍBA. Constituição de 1989. **Constituição do Estado de Paraíba**. João Pessoa: Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba, 2013.

PARAÍBA. Lei Estadual 4.977, de 11 de outubro de 1987. **Cria a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e dá outras providências**. João Pessoa, out., 1987.

PARAÍBA. Decreto Estadual 12.404, de 18 de março de 1988. **Regulamenta a Universidade Estadual da Paraíba e dá outras providências**. João Pessoa, mar., 1988.

PARAÍBA. Decreto Estadual 14.830, de 16 de outubro de 1992. **Modifica o Decreto Estadual 12.404, de março de 1988 e dá outras providências**. João Pessoa, out., 1992.

POLIVANOV, B. Etnografia virtual, netnografia ou apenas etnografia? Implicações dos conceitos.

Esferas, Taguatinga, ano 2, n. 3, p. 61-71, jul./dez., 2014. DOI: <https://doi.org/10.31501/esf.v1i3.4621>

PROFAP. **Conheça obrigações que serão substituídas pelo eSocial**. Goiânia: Profap, 2021. Disponível em: <<http://profap.com.br/conheca-obrigacoes-que-serao-substituidas-pelo-esocial/>> Acesso em: 06 de jun. 2022.

REIS, R. S. **Fatores críticos de sucesso do processo decisório numa instituição federal de ensino superior: O caso UFTM**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2019.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 3. ed., São Paulo: Saraiva, 2016.

RIGO, S. M.; et al. A interdisciplinaridade no ensino da administração: estudo numa universidade do meio oeste de Santa Catarina. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, v. 7, n. 1, 2018. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v7i1.1323>.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. p. 185-192.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. IV coloquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35684/Gerson%20Rizzatti%20%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20universit%C3%A1ria.pdf?sequence=4&isAllowed=y/>> Acesso em: 30 mai. 2022.

ROSA, R. A. Dando voz ao material: sociomaterialidade e suas possibilidades no campo de Administração. In: IV CBEO - CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2016, Porto Alegre. **Anais...** Curitiba: Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, 2016, p. 1-6. Disponível em: <<https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/189>> Acesso em: 30 out. 2021.

ROSAS, J. Reitoria empossa novos gestores do CCJ, CH, CCHA, CCEA e CCTS em cerimônia coletiva on-line. **UEPB**, 2021. Disponível em: <<https://uepb.edu.br/reitoria-empossa-novos-gestores-do-ccj-ch-ccha-ccea-e-ccts-em-cerimonia-coletiva-on-line>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SALES, C.T. **A comunicação interna em uma universidade pública: perspectivas e possibilidades**. Lavras: UFLA, 2013.

SAMPAIO, D. A.; LOUREIRO, J. M. M. Informação e memória na perspectiva da teoria ator rede. **Ponto de Acesso**, Salvador, v.13, n. 1, p. 47-64, abr., 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/26983>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

SANTAELLA, L.; CARDOSO, T. O desconcertante conceito de mediação técnica em Bruno Latour. **MATRIZES**, São Paulo, v. 9, n. 1, p.167-185, jan./jun., 2015. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v9i1p167-185>.

SCAGLIONE, V. L. T; GOLDCHLEGER, L. P. Revisitando os cinco modelos de gestão

organizacional de universidades. XVI coloquio internacional de gestión universitaria - CIGU. Arequipa, Perú, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/172085>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SCHLIECK, D.; BORGES, M. K. Teoria ator-rede e educação: no rastro de possíveis associações. **Revista Triângulo**, Uberaba, v.11, n. 2, p. 175-198, mai./ago., 2018. DOI: <https://doi.org/10.18554/rt.v0i0.2984>.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 31. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

SILVA, P. M. **Protagonismo humano-não-humano nas práticas pedagógicas**. 2020. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

SILVA, P. A virada sociomaterialista e a agência dos não-humanos. **Conhecimento em Ação**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 70-91, jul/dez., 2018. DOI: <https://doi.org/10.47681/rca.v3i2.19774>.

SILVA, P.; BARBOSA, J. C. Das Redes Sociotécnicas à Cartografia de Controvérsias na educação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS, 2018, São Carlos. **Anais...** São Carlos: CIET-EnPED, 2018, p. 1-13. Disponível em: <<https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2018/article/view/244>>. Acesso em: 01 out. 2021.

SILVA, P.; FEITOZA, R. A. B. Reconceptualizando as práticas pedagógicas numa visão pós-humana: um caso em estudo. **Educação Unisinos**, São Leopoldo, v. 25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4013/edu.2021.251.07>.

SILVA, P.; LIMA, D. M.; COUTO, E. S. Lives de festas nos tempos da Covid-19: arranjos, vínculos e performances. **Revista Brasileira de Pesquisa (Auto) Biográfica**, Salvador, v. 5, n. 16, p. 1503-1517, 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/rbpab/article/view/8723>>. Acesso em: 01 out. 2021.

SILVA, P.; PRETTO, N. Sociomaterialidade e Teoria Ator-Rede na educação. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 16, p. 1-20, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1809-0354202116e8676>.

SILVA, P. B.; SOUZA, P. V. S.; FREIRE, F. S. Observação como Técnica de Pesquisa Qualitativa: Panorama em Periódicos Contábeis Brasileiros. **4º congresso UnB de Contabilidade e governança**. Brasília-DF, 2018. Disponível em: <<https://conferencias.unb.br/index.php/ccgunb/4CCGUNB/paper/view/11369>>. Acesso em: 30 out. 2021.

SILVA, D. B; SILVA, P; GUEDES, M. G. Objetos de aprendizagem como recurso pedagógico no ensino da biblioteconomia no Brasil: Um Olhar Sobre o LTi. *Biblionline*, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 108-122, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/22508>>. Acesso em: 27 out. 2021.

SILVA, J. P.; SILVA, A. P. L.; TRAJANO, I. ; PITA, U. S. Manual de Cargo, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativo da Universidade Estadual da Paraíba.

Campina Grande: EDUEPB, 2008

SILVEIRA, A. B. Teoria Ator-Rede: uma revisão dos estudos organizacionais brasileiros. **Revista Acadêmica São Marcos**, Alvorada, ano 7, n. 1, p. 108-123, jan/jun., 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/342648775_TEORIA_ATOMREDE_UMA_REVISAO_DOS_ESTUDOS_ORGANIZACIONAIS_BRASILEIROS>. Acesso em: 23 out. 2021.

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. Estratégias de Gestão de Pessoas e as Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual no Contexto da Gestão Estratégica de Pessoas. **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 4 a 7 de setembro de 2011. DOI:10.29327/114843.35-1.

SØRENSEN, E. **The Materiality of Learning: Technology and Knowledge in Educational Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

SORGETZ, B. C. L. **A complexidade do processo decisório em órgãos colegiados de instituições de ensino superior**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2016.

STALOGH, R. A proposta pedagógica da faculdade SENAC (Santa Catarina) observada a partir da teoria ator-rede. In: XVIII Coloquio Internacinal de Gestión Universitaria, 2018, Loja, Equador. **Anais...** INPEAU: Florianópolis, 2018, p. 1-13. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190664/>>. Acesso em 26 fev., 2022.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARDE, G. **As leis sociais**: um esboço de Sociologia. Niterói: Editora da UFF, 2011.

TATNALL, A; GILDING, A. Actor-Network Theory and Information Systems Research. In: 10th Australasian Conference on Information Systems. 1999, Wellington. **Anais...** Wellington School of Communications and Information Management, 1999, p. 955-966. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228406931_ActorNetwork_Theory_and_Information_Systems_Research/>. Acesso em 26 fev., 2022.

TURETA, C; ALCADIPANI, R. O objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, art. 4, p.55-70, mar., 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512009000100005>.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. Regimento Geral da Instituição, de 7 de março de 2007. **Aprova o Regimento da Universidade Estadual da Paraíba**. Campina Grande, set., 2007.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2013 de 20 de julho de 2013. **Altera a redação de artigos do Estatuto, redefine finalidades de órgãos, e dá outras providências**. Campina Grande, jul. 2013.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/067/2014 de 25 de março de 2014. **Cria e regulamenta o Conselho de Orçamento Participativo e do Comitê de Acompanhamento Permanente, e dá outras providências**. Campina Grande, mar., 2014.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. Estatuto da Instituição, de 29 de setembro de 2017. **Aprova o estatuto da Universidade Estadual da Paraíba**. Campina Grande, set., 2017.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Transparência Pública da UEPB**, 2022a. Disponível em: <<http://transparencia.uepb.edu.br>> Acesso em 26, jun., 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Relatório de Atividades de 2021**, 2022b. Campina Grande. Disponível em: <<https://transparencia.uepb.edu.br/institucional/relatorio-de-atividades/>> Acesso em 10 jun., 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2022-2025)**, 2022c. Disponível em: <<https://proreitorias.uepb.edu.br/proplan/>> Acesso em 20 mar., 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. **Missão, Visão, Princípios e Objetivos**, 2022d. Disponível em: <<https://uepb.edu.br/a-universidade/missao-visao-principios-e-objetivos/>>. Acesso em 26 jun., 2022.

VALADÃO, J. A. D.; ANDRADE, J. A. Pressupostos epistemológicos e ontológicos da Teoria do Ator-Rede: Irredutibilidade e Simetria nos Estudos Organizacionais. XXXIX ENCONTRO DA ANPAD, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** ANPAD, Maringá, 2015, p. 1-15.

VALADÃO, J. A. D.; ANDRADE, J. A.; ALCÂNTARA, V. C. Análise de Tecnologias Sociais sob a Luz da Teoria do Ator-Rede. **Revista Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, ano 16, n. 45, out./dez., 2018. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.231-249>.

VELASQUES, M. B. **Redes heterogêneas e inovações sociotécnicas** - um estudo sobre a teoria ator-rede na comunicação organizacional. 2019. Tese (Doutorado em Comunicação Social), Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2019.

VIEIRA, B. M. A etnografia como metodologia de análise da política: dilemas e perspectivas do trabalho de campo. **Revista Acadêmica Magistro**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 14, p. 88-106 2016. Disponível em: <<http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/magistro/article/view/3329#:~:text=%C3%89%20poss%C3%ADvel%20dizer%20que%20a,nos%20essa%C3%A7os%20em%20que%20ocorre/>>. Acesso em 26 jun., 2022.

APÊNDICES

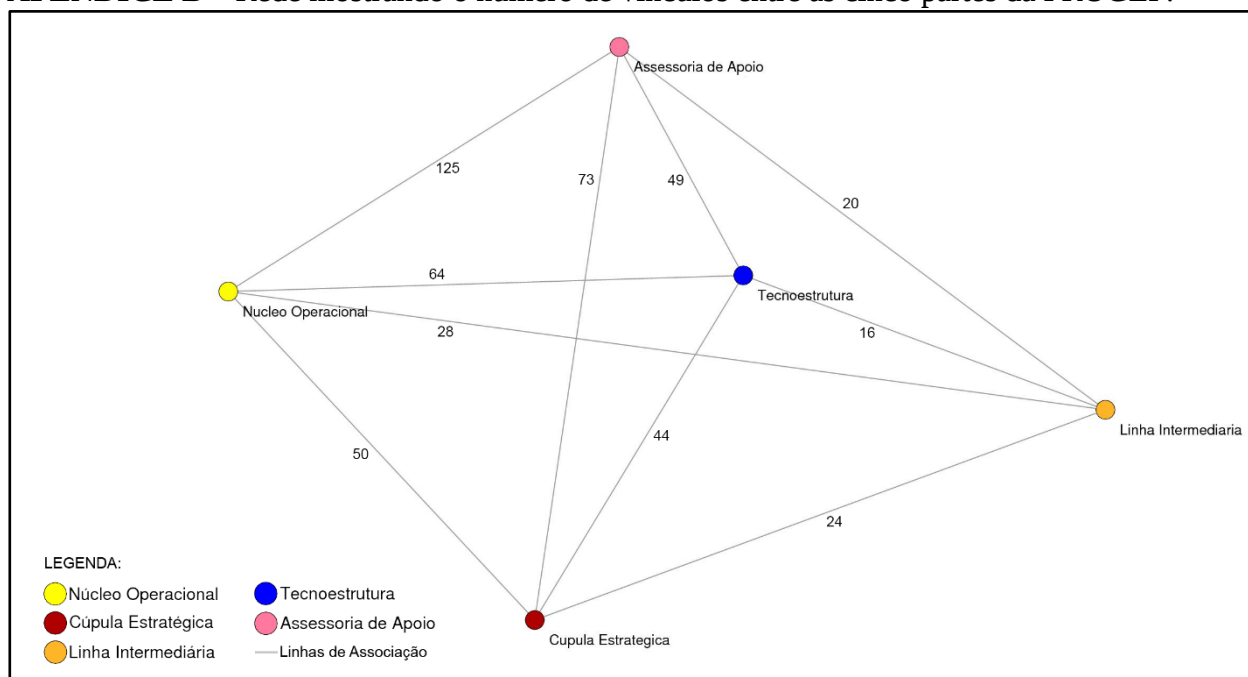
APÊNDICE A – Atores humanos e não-humanos da PROGEF com suas categorias.

Número	Atores	Categoria
1	Administrador	Tecnoestrutura
2	Arquivo Central da UEPB	Usuário Externo
3	Assessor de Pró-Reitoria	Cúpula Estratégica
4	Assessoria Administrativa	Linha Intermediaria
5	Assessoria de Nível Superior	Linha Intermediaria
6	Assessoria Jurídica	Assessoria de Apoio
7	Assistente Administrativo	Núcleo Operacional
8	Auxiliar Administrativo	Núcleo Operacional
9	Computador	Tecnologia
10	Contador	Tecnoestrutura
11	E-mail	Tecnologia
12	Encarregado de Divisão Administrativa	Linha Intermediaria
13	Enfermeiro	Núcleo Operacional
14	Engenheiro de Segurança do Trabalho	Tecnoestrutura
15	Equipamentos de Trabalho (Mobília)	Núcleo Operacional
16	eSocial	Tecnologia
17	Google Meet	Tecnologia
18	Internet	Tecnologia
19	Manutenção e Limpeza	Núcleo Operacional
20	Material de Expediente	Núcleo Operacional
21	Medico do Trabalho	Assessoria de Apoio
22	Portal do Servidor	Tecnologia
23	Prédio da Administração Central da UEPB	Infraestrutura
24	Site da PROGEF	Tecnologia
25	Pró-reitor	Cúpula Estratégica
26	Pró-reitor Adjunto	Cúpula Estratégica
27	Psicólogo	Assessoria de Apoio
28	Sistema TOTVS	Tecnologia
29	Sistema SAT	Tecnologia
30	Secretaria da PROGEF	Núcleo Operacional
31	Sistema SEGE	Tecnologia
32	Setor de Acompanhamento Funcional	Assessoria de Apoio
33	Setor de Aposentadoria e Averbacões	Assessoria de Apoio
34	Setor de Assessoria Técnica da PROGEF	Tecnoestrutura
35	Setor de Desenvolvimento de Pessoas	Assessoria de Apoio
36	Setor de Documentos Oficiais	Tecnoestrutura
37	Setor de Folha de Pagamentos	Assessoria de Apoio
38	Setor de Saúde do Trabalhador	Tecnoestrutura
39	Setor de Serviço Social	Assessoria de Apoio
40	Sistema e-RH	Tecnologia

41	Smartphone	Tecnologia
42	Sistema SUAP	Tecnologia
43	Técnico de Segurança do Trabalho	Núcleo Operacional
44	WhatsApp	Tecnologia
45	Energia Elétrica	Infraestrutura
46	Legislações	Norma
47	Resoluções	Norma
48	Estagiários	Assessoria de Apoio
49	Impressora	Tecnologia
50	Docentes da UEPB	Usuário Externo
51	Técnico-administrativo da UEPB	Usuário Externo
52	Contratos	Norma
53	Distratos	Norma
54	Termos de Posses	Norma
55	Termos Aditivos	Norma
56	Memorandos e Ofícios	Procedimento
57	Declarações Diversas	Procedimento
58	Reitora	Usuário Externo
59	Relatórios	Procedimento
60	Programa de Treinamento e Capacitação	Assessoria de Apoio
61	Processo de Avaliação do Estágio Probatório	Procedimento
62	Programa de Preparação para Aposentadoria	Assessoria de Apoio
63	Estatuto da UEPB	Norma
64	Regimento Geral da UEPB	Norma
65	EPIs	Núcleo Operacional
66	Assistente Social	Assessoria de Apoio
67	CIAST	Usuário Externo
68	Projeto Cidadania e Liberdade na UEPB	Assessoria de Apoio
69	Registro de Férias	Procedimento
70	Licenças	Procedimento
71	Afastamento para Capacitação	Procedimento
72	Aposentadoria	Procedimento
73	Averbação de Tempo de Serviço/Contribuição	Procedimento
74	Portarias e Resenhas	Norma
75	Atos Administrativos	Norma
76	Processamento da folha de pagamentos	Procedimento
77	Diário Oficial da Paraíba	Norma
78	Processo de Avaliação de Desempenho	Procedimento
79	Progressão Funcional	Procedimento
80	CPAC	Usuário Externo
81	CPPD	Usuário Externo
82	CPPTA	Usuário Externo
83	PROPLAN	Usuário Externo
84	Centro e Departamentos	Usuário Externo

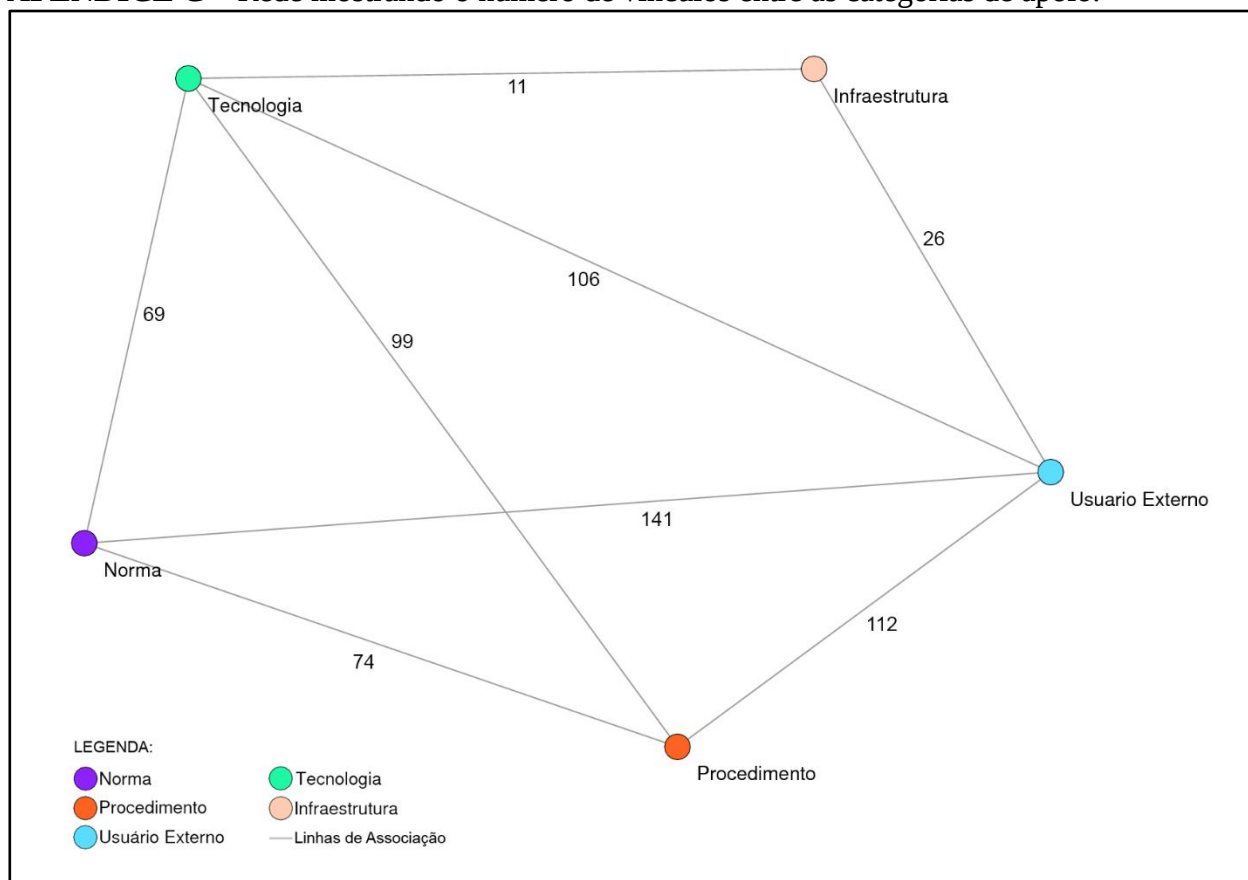
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

APÊNDICE B – Rede mostrando o número de vínculos entre as cinco partes da PROGEP.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

APÊNDICE C – Rede mostrando o número de vínculos entre as categorias de apoio.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).