

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**ADMINISTRANDO NOVAS TECNOLOGIAS**  
*UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SC*

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

TRICIA MUNARI PEREIRA

Florianópolis, julho de 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**ADMINISTRANDO NOVAS TECNOLOGIAS**  
*UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SC*

TRICIA MUNARI PEREIRA

Orientado por: Mário de Souza Almeida

Área de Concentração:  
Organização, Sistemas e Métodos

Florianópolis, julho de 1999

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota ..... à aluna Tricia Munari Pereira na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

**Banca Examinadora:**

**Professor Mário de Souza Almeida**  
Presidente

**Professora Eloíse Helena Livramento Dellagnelo**  
Membro

**Alexandre Wolniewicz**  
Membro

Aos meus pais, Durvalino e Dalva, pelo amor, carinho e dedicação que demonstraram mesmo nos momentos mais difíceis e ao meu noivo, Otamyr, que soube me fazer rir e sonhar nos momentos mais tristes. Hoje compartilho esse momento feliz com vocês.

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, torna-se importante o agradecimento às seguintes pessoas e instituições, cuja colaboração foi fundamental para a realização desta pesquisa:

- ✓ Ao Tribunal de Contas do Estado, que serviu de base para a realização deste trabalho, especialmente ao Diretor de Informática, James Luciani e aos funcionários da Diretoria de Controle de Municípios;
- ✓ Aos meus amigos do Tribunal de Contas, pela atenção e paciência ao me escutarem (Valeu!);
- ✓ Ao professor Mário de Souza Almeida, pela orientação deste trabalho, bem como o seu apoio e estímulo;
- ✓ Às minhas amigas da graduação Priscila, Lene, Patrícia, Gerusa, Ranúzia e Sílvia pelo riso, choro, lembranças e desespero ao término dos semestres, e a Quel, Karen e Lu pelo ombro amigo e papo descontraído (pelo dominó também);
- ✓ A todos os que de alguma forma contribuíram para a realização desta obra.

## SINOPSE

O presente estudo é um trabalho de Conclusão de Estágio. É um documento indispensável para a conclusão do curso de graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

O trabalho foi realizado no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, tendo como principal objetivo o delineamento dos conflitos decorrentes da implementação de um sistema de informações e recomendações para minimização e até mesmo eliminação destes problemas.

Na elaboração do estudo fez-se um perfil atual do modo como o usuário encara o sistema auditor (Auditoria de Contas Públicas), partindo-se da análise do mesmo. Após a análise dos dados e das informações compiladas, estabeleceu-se um referencial para futuras modificações do sistema, bem como sugestões para diminuir os impactos negativos dessa nova tecnologia e aconselhar a implementação de metodologias para melhorar a aceitação dos usuários frente a novos sistemas.

## SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
LISTA DE TABELAS .....	x
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 OBJETIVOS .....	4
2.1 Objetivo geral .....	4
2.2 Objetivos específicos .....	4
2.3 Avaliação dos objetivos .....	4
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	6
3.1 Cultura .....	6
3.1.01 Crenças .....	7
3.1.02 Valores .....	7
3.1.03 Pressupostos .....	8
3.1.04 Normas .....	8
3.1.05 Símbolos .....	9
3.1.06 Heróis .....	9
3.1.07 Mitos .....	9
3.1.08 Estórias .....	9
3.1.09 Ritos .....	10
3.1.10 Endoculturação .....	10
3.1.11 Influências .....	10
3.1.12 Comunicação .....	11
3.2 Mudanças e inovações .....	12
3.3 Poder e conflito .....	15
3.4 Tecnologias e sistemas de informações .....	17
3.4.1 Avaliação de sistemas de informações .....	19
3.5 Conhecimento e informação .....	20
4 METODOLOGIA .....	23
4.1 Delineamento da pesquisa .....	23

4.1.1 Delimitação da pesquisa: população .....	24
5 A ORGANIZAÇÃO .....	25
5.1 Caracterização .....	25
5.2 Histórico .....	26
5.3 Panorama atual .....	27
5.4 Estrutura organizacional .....	28
6 ANÁLISE DOS DADOS .....	30
6.1 Planejamento e decisão na implementação de novas tecnologias .....	30
6.2 Comunicação .....	31
6.3 Perfil dos analistas de controle externo .....	32
6.4 Grau de satisfação com o sistema auditor .....	45
6.5 Cruzamento de dados .....	55
6.6 Sugestões e opiniões .....	67
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	68
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
9 ANEXOS .....	73



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Sexo .....	32
Gráfico 02 – Idade .....	33
Gráfico 03 – Utilização do computador em casa .....	34
Gráfico 04 – Tempo médio de utilização do computador em casa.....	35
Gráfico 05 – Há quanto tempo trabalha com o sistema auditor .....	36
Gráfico 06 – Tempo médio diário de utilização do sistema auditor durante o horário de expediente .....	37
Gráfico 07 – Conhecimento da Resolução 16/94 do Tribunal de Contas Estado SC ...	38
Gráfico 08 – Conhecimento da Resolução 15/96 do Tribunal de Contas Estado SC ...	39
Gráfico 09 – Conhecimento da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de SC	40
Gráfico 10 – Conhecimento do Regimento Interno do Tribunal de Contas Estado SC	41
Gráfico 11 – Tempo que deveria ser dedicado semanalmente ao atendimento, pela área de informática, para eliminar dúvidas do sistema auditor .....	42
Gráfico 12 – Em quanto o sistema auditor o auxilia em seu trabalho de análise .....	44
Gráfico 13 – Grau de satisfação com as informações fornecidas pelo sistema auditor.	45
Gráfico 14 – Grau de satisfação com a operação do sistema auditor .....	46
Gráfico 15 – Grau de satisfação com o funcionamento do sistema auditor .....	47
Gráfico 16 – Grau de satisfação com a facilidade de utilização do sistema auditor .....	48
Gráfico 17 – Grau de satisfação com o acesso às informações desejadas .....	49
Gráfico 18 – Grau de satisfação com relação às telas do sistema auditor .....	50
Gráfico 19 – Grau de satisfação com relação aos gráficos do sistema auditor .....	51
Gráfico 20 – Grau de satisfação com relação aos relatórios do sistema auditor .....	52
Gráfico 21 – Grau de satisfação com relação à adequação do relacionamento entre as informações do sistema auditor .....	53
Gráfico 22 – Grau de satisfação com relação ao desempenho do sistema auditor .....	54
Gráfico 23 – Cruzamento dos gráficos 03 X 16 .....	55
Gráfico 24 – Cruzamento dos gráficos 06 X 12 .....	56
Gráfico 25 – Cruzamento dos gráficos 05 X 12 .....	57
Gráfico 26 – Cruzamento dos gráficos 05 X 13 .....	58

Gráfico 27 – Cruzamento dos gráficos 07 X 13 .....	59
Gráfico 28 – Cruzamento dos gráficos 08 X 13 .....	60
Gráfico 29 – Cruzamento dos gráficos 09 X 13 .....	61
Gráfico 30 – Cruzamento dos gráficos 10 X 12 .....	62
Gráfico 31 – Cruzamento dos gráficos 07 X 12 .....	63
Gráfico 32 – Cruzamento dos gráficos 11 X 06 .....	64
Gráfico 33 – Cruzamento dos gráficos 05 X 15 .....	65
Gráfico 34 – Cruzamento dos gráficos 05 X 21 .....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Sexo .....	32
Tabela 02 – Idade .....	33
Tabela 03 – Utilização do computador em casa .....	34
Tabela 04 – Tempo médio de utilização do computador em casa.....	35
Tabela 05 – Há quanto tempo trabalha com o sistema auditor .....	36
Tabela 06 – Tempo médio de utilização do sistema auditor durante o horário de expediente .....	37
Tabela 07 – Conhecimento da Resolução 16/94 do Tribunal de Contas Estado SC ....	38
Tabela 08 – Conhecimento da Resolução 15/96 do Tribunal de Contas Estado SC ....	39
Tabela 09 – Conhecimento da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de SC	40
Tabela 10 – Conhecimento do Regimento Interno do Tribunal de Contas Estado SC .	41
Tabela 11 – Tempo que deveria ser dedicado ao atendimento, pela área de informática, para eliminar dúvidas do sistema auditor .....	42
Tabela 12 – As notícias do sistema auditor deveriam ser veiculadas através de.....	43
Tabela 13 – Em quanto o sistema auditor o auxilia em seu trabalho de análise .....	44
Tabela 14 – Grau de satisfação com as informações fornecidas pelo sistema auditor .	45
Tabela 15 – Grau de satisfação com a operação do sistema auditor .....	46
Tabela 16 – Grau de satisfação com o funcionamento do sistema auditor .....	47
Tabela 17 – Grau de satisfação com a facilidade de utilização do sistema auditor .....	48
Tabela 18 – Grau de satisfação com o acesso às informações desejadas .....	49
Tabela 19 – Grau de satisfação com relação às telas do sistema auditor .....	50
Tabela 20 – Grau de satisfação com relação aos gráficos do sistema auditor .....	51
Tabela 21 – Grau de satisfação com relação aos relatórios do sistema auditor .....	52
Tabela 22 – Grau de satisfação com relação à adequação do relacionamento entre as informações do sistema auditor .....	53
Tabela 23 – Grau de satisfação com relação ao desempenho do sistema auditor .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos aspectos fundamentais da vida do Estado e da sociedade é o controle. Havendo objetivos a serem alcançados, padrões a serem respeitados, regras a serem obedecidas, condições a serem satisfeitas, existe a necessidade de operações de controle. Um dos aspectos essenciais do processo de controle é a concretização dessas expectativas.

Para MARTINS (1989), nas democracias, formalmente, o povo detém o poder soberano, cabendo-lhe portanto, a função de controlador. Democracia e controle, assim, são complementares.

O controle das finanças públicas remonta ao período da Grécia antiga. No Brasil Colonial, os gastos públicos eram controlados pela Junta da Fazenda das Capitanias e a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro, juridicamente ligadas a Portugal. No Império, o controle das finanças públicas era feito por tribunais provisórios. Em 1826, surgiu a idéia de criação de um Tribunal de Contas, conforme ROUVER (1993).

Após a Proclamação de República, Rui Barbosa expôs os motivos e o Marechal Deodoro da Fonseca instituiu o Tribunal de Contas através da Constituição de 1891.

O primeiro Tribunal de Contas estadual surgiu na Bahia. Em Santa Catarina, por sua vez, a Constituição Estadual de 1947, em seu art. 149 dizia:

“A Administração financeira estadual e municipal, especialmente a execução do orçamento será fiscalizada no Estado pela Assembléia Legislativa e nos Municípios pelas respectivas Câmaras, com o auxílio de um Tribunal de Contas, cujas atribuições a lei definirá”.

No entanto, o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina surgiu somente após a sanção da Lei nº 1366, de 04/11/1955, pelo governador Irineu Bornhausen.

A principal finalidade desta Corte de Contas é a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional das contas públicas do Estado e dos Municípios, levando em consideração os princípios da legalidade, legitimidade e economicidade.

No intuito de agilizar a fiscalização das contas e posterior indicação do seu parecer aos órgãos interessados, o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina começou a informatização em 1982, e atualmente está terminando o sistema de Auditoria de Contas Públicas (ACP), diminuindo a quantidade de documentos em papel que transitavam no Tribunal. A informatização é de total responsabilidade dos integrantes do Departamento de

Informática deste Tribunal em parceria com o CIASC (Centro de Informática e Automação de Santa Catarina). O sistema de Auditoria de Contas Públicas é o modo pelo qual as unidades fiscalizadas enviam, através de meio magnético (disquetes), suas contas, o que antes era feito em papel. Conta-se com três grandes sistemas, ou *softwares*, totalmente feitos pelos integrantes deste departamento: o Sistema Captura, responsável pelas informações obtidas diretamente nas unidades gestoras, o Sistema de Carga, que coleta os dados mandados pelo Captura, valida-os e atualiza o banco de dados do Tribunal, e o Sistema Auditor (que será o objeto de estudo do presente trabalho), onde os servidores podem verificar as informações e fazer considerações sobre as informações das unidades gestoras.

Essa modificação do meio documental para o eletrônico trouxe consigo conflitos, resistências, alterações de poder e, até mesmo, acomodação.

As mudanças, segundo DINSMORE (1990), não são absolutamente novidade, mas sim a rapidez com que estas ocorrem. A velocidade das mudanças faz com que não somente as atenções gerenciais, mas principalmente estas, e de todos os envolvidos, se voltem para um assunto que é um tipo de mudança: a inovação.

A necessidade de promover mudanças nas organizações é em grande parte fruto da inovação tecnológica. A inovação na organização é necessária, para atender a vários desafios, dentre os quais destacam-se as mudanças no mercado, alterações no comportamento e nas expectativas dos funcionários, necessidades de provocar desafios e motivações.

A implementação de novas tecnologias acarreta mudanças na forma de trabalhar e agrupar pessoas, no compartilhamento de informações e na divisão de responsabilidades.

Os desafios na implantação de novas tecnologias são basicamente a obtenção de valores, a redução do tempo de implementação, a correta composição da equipe em uma nova implementação, além da administração de possíveis trocas de poder que virão com essa nova tecnologia e os conflitos dela advindos.

Aí surge o principal desafio deste trabalho, definir os conflitos decorrentes da implementação dessa nova tecnologia no Tribunal de Contas do Estado e quais as estratégias possíveis de serem traçadas para, se não eliminá-los, pelo menos reduzi-los a níveis aceitáveis.

Apesar do Sistema de Auditoria de Contas Públicas (ACP) estar em funcionamento no Tribunal e, diga-se de passagem, em constante aperfeiçoamento, há uma dificuldade em se conseguir um aproveitamento máximo pelos servidores desta organização. Os problemas de comunicação, de implementação e até mesmo de utilização são diários, causando, na maioria das vezes, uma imagem negativa do sistema e dos seus responsáveis.

A cultura da organização, bem como a resistência a mudanças, no ambiente do serviço público são algumas das prováveis causas do mau uso do sistema. Porém, contentar-se com essas justificativas é, no mínimo, diminuir um problema que tem raízes mais profundas.

A questão fundamental que se apresenta a partir dessa configuração, é o mapeamento dos problemas e de possíveis soluções para, no futuro, além do melhor aproveitamento dos sistemas do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, saber como trabalhar na implementação de novas tecnologias, na administração de pessoas e nos conflitos vindouros.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral:**

Tem-se como objetivo geral do presente trabalho, avaliar o Sistema Auditor (Auditoria de Contas Públicas) do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, identificando os fatores organizacionais que influenciaram seu sucesso, bem como fazer um prognóstico para medidas corretivas e preventivas a serem tomadas na implementação de novas tecnologias.

### **2.2 Objetivos específicos:**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- identificar o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina no plano político, econômico e social;
- descrever o processo de planejamento e decisão da implementação de novas tecnologias no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e na Diretoria de Informática;
- analisar o processo de comunicação entre os indivíduos pertencentes à Diretoria de Informática e os outros servidores do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina;
- identificar os problemas na implementação do Sistema Auditor neste Tribunal, bem como os motivos pelos quais ocorrem;
- propor medidas preventivas para evitar ou minimizar a ocorrência destes conflitos advindos da implementação de novas tecnologias;
- definir a necessidade, ou não, da implementação de medidas corretivas relativas ao Sistema Auditor.

### **2.3 Avaliação dos objetivos**

Os objetivos definidos foram alcançados, na medida em que, a partir do estudo da aceitação do novo sistema de informações, obteve-se a verdadeira imagem do usuário

frente a este, sendo delineados os problemas e divergências surgidos durante a implementação do *software*. As recomendações aqui apresentadas têm a finalidade de diminuir os impactos negativos do sistema perante os usuários e também aprimorá-lo com o intuito de ser melhor utilizado.

Os objetivos específicos, que também foram atingidos, foram fundamentais, uma vez que serviram de base para a realização do objetivo principal do trabalho.



### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo introduz o referencial teórico deste trabalho de conclusão de estágio, constituindo um levantamento fundamental para a confecção ou realização de um projeto ou trabalho científico. No entanto, o que se encontra aqui definido, longe de ser definitivo, é apenas um norteador dessa pesquisa. O objetivo que se pretende alcançar é mais abrangente e esclarecedor.

Os temas abordados são: cultura, mudanças, inovações, conflitos, poder, tecnologia da informação, sistemas de informações, conhecimento e informação.

#### 3.1 Cultura

No conceito de SMIRCICH (1985), a cultura é um conjunto de significados, organizados em termos de representações e símbolos.

Segundo ALVES (1997, p.3), a maioria dos autores conceitua cultura como um “complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano”.

No caso específico de cultura organizacional, pode-se ter diversas conceituações, destacando-se a de ALVES (1997, p.10):

“Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificados em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente”.

A cultura organizacional é vista por FREITAS (1991) como um mecanismo poderoso, visando a homogeneização das maneiras de pensar e viver a organização, eliminando diferenças e anulando reflexões, introjetando uma imagem positiva da empresa onde todos são iguais.

SCHEIN (1984) apresenta a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo de pessoas,

utilizado no aprendizado de como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, sendo ensinado aos demais membros, quando considerados válidos.

SHRIVASTAVA (1985) observa que a cultura organizacional é um conjunto de produtos concretos, no qual o sistema se estabiliza e se perpetua. Os produtos incluem os mitos, sagas, sistemas de linguagem, símbolos, cerimônias, metáforas, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.

### **3.1.1 Crenças**

Tudo o que se considera como certo e que serve de base para o entendimento pode ser caracterizado como crença. ALVES (1997) afirma que a crença está relacionada com as perspectivas que se tem sobre os outros, o ambiente e a vida. Pode-se contestar ou confirmar as crenças com o passar do tempo, de acordo com experiências vividas e conhecimentos adquiridos; contudo, podem também tornar-se dogmas de difícil superação.

FREITAS (1991) afirma que crenças são consideradas como verdades na organização. O papel dos administradores é o reforço das crenças, através de ações, mostrando que o discurso e a prática são coerentes.

### **3.1.2 Valores**

As noções compartilhadas do que as pessoas compreendem que é importante e acessível para o grupo a que pertencem, são conhecidas como valores. ALVES (1997) afirma que estes atuam como padrões para as formas de agir e sentir, e até mesmo como roteiros e critérios para a escolha de objetivos ou soluções alternativas. Cada pessoa tem uma determinada conduta ou opinião em face de um acontecimento, tendo como fundamento seu conjunto de valores.

Em uma empresa, os valores delimitam o que é importante ou irrelevante, prioritário ou desprezível, atuando na aceitação ou rejeição de objetivos, soluções e procedimentos. Dependendo da escala de valores individuais, uma pessoa pode ser mais independente ou conformista, cooperativa ou competitiva.

ALVES (1997) continua mostrando que os valores influenciam as diretrizes

estratégicas e referenciam o sentido, a natureza e o alcance das decisões da empresa, fornecendo um senso de direção comum, levando as pessoas que os compartilham a comportar-se de maneira coerente em condições semelhantes.

Apesar dos valores empresariais propiciarem um apoio fundamental à tomada de decisões, poderão acarretar conflitos.

De acordo com FREITAS (1991), os executivos concordam que os valores são construídos pelo alto escalão, e são amarrados aos objetivos organizacionais. Além disso, o autor indica que os valores são as crenças e conceitos básicos em uma organização. Definem o sucesso para os empregados e estabelecem padrões a serem alcançados, formando o coração da cultura.

### **3.1.3 Pressupostos**

Podem ser definidos como conjecturas antecipadas ou respostas prévias sobre determinado assunto ou acontecimento (ALVES, 1997).

SCHEIN (1984), por sua vez, afirma que os pressupostos são respostas aprendidas, originadas em valores. À medida que o pressuposto é visto como verdade, torna-se inquestionável.

### **3.1.4 Normas**

Para SCHALL (1983), as normas lidam com o comportamento esperado ou prescrito dos empregados, tratando de outras questões além da comunicação e, conforme FREITAS (1991), as normas são definidas e repassadas através de outros elementos culturais.

A cultura organizacional traz em seu interior, o que é certo ou errado. ALVES (1997) complementa que estas normas são entendidas como um comportamento esperado, aceito e sancionado por um grupo, através do qual seus elementos obtêm recompensas ou punições. Podem ser formais ou não, e refletem crenças e valores organizacionais.

### **3.1.5 Símbolos**

São veículos que servem para representar algo, apresentando-se geralmente complexos ou de difícil decodificação. Passam de modo figurado uma imagem para a consciência.

FREITAS (1991) complementa que os símbolos são quaisquer objetos, atos, eventos, qualidades ou relações que servem como um veículo, representando, geralmente, uma outra coisa.

### **3.1.6 Heróis**

São modelos de pensar e agir em uma empresa, próprios de cada uma delas. Normalmente, são consagrados em concursos e estórias.

Algumas funções dos heróis, conforme FREITAS (1991), são tornar o sucesso atingível e humano, fornecer modelos, simbolizar a organização para o mundo exterior, preservar o que a organização tem de especial, estabelecer padrões de desempenho, e motivar os empregados através de uma influência duradoura.

### **3.1.7 Mitos**

Constituem numa combinação entre eventos imaginados e lógicos, atuando como esclarecedor de fenômenos, explicados em associação com a estrutura e o pensamento do grupo que o produziu (ALVES, 1997).

Os mitos referem-se a estórias consistentes, de acordo com FREITAS (1991), com os valores da organização, mas não são sustentados por fatos.

### **3.1.8 Estórias**

São narrativas de eventos reais misturados (ou não) com a ficção. Seu conteúdo informa e enfatiza comportamentos desejados, conforme ALVES (1997), indicando os limites de tolerância à transgressão das normas.

FREITAS (1991) determina que as estórias são simbólicas e flexíveis, podendo ser mudadas de acordo com a situação, mas ao mesmo tempo, operando de forma que os funcionários trabalhem para um objetivo comum.

WILKINS (1984) cita algumas das características das estórias: concretas, de conhecimento comum do grupo e críveis.

### **3.1.9 Ritos**

ALVES (1997) afirma que são atividades expressivas, desenvolvidas para tornar traços representativos de uma cultura mais tangíveis e coesos.

FREITAS (1991) descreve o rito como algo elaborado, dramático. Geralmente os ritos são utilizados para o benefício de uma audiência, consolidando várias formas de expressões culturais num só evento.

### **3.1.10 Endoculturação**

ALVES (1997) define a endoculturação como um processo pelo qual as pessoas aprendem o sistema de crenças, valores e habilidades necessárias no desempenho de novos papéis ou novos cargos, facilitando a comunicação com os outros membros do seu trabalho.

### **3.1.11 Influências**

A cultura, como bem demonstra ALVES (1997), atua profundamente sobre as percepções e procedimentos no ambiente empresarial. No entanto, são poucas as pessoas dispostas a refletir sobre o valor e o alcance deste poder sutil que atua na empresa.

É interessante observar que, por mais que a cultura seja relevante, a sua observação pode ser encoberta por outros fatores mais visíveis, sendo seu significado de observação indireta.

SCHEIN (1984) observa alguns cuidados a serem tomados quando se trata com cultura organizacional; dentre eles, não se deve simplificar a cultura, nem tampouco

esquecer que esta é aprendida, nem que é fácil mudá-la e, muito menos, assumir que uma cultura mais forte é necessariamente melhor.

FLEURY e FISCHER (1992) complementam que a recuperação de um momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político-econômico da época é fator fundamental para compreensão da organização, de suas metas e de seus objetivos, sendo necessário também investigar incidentes críticos pelos quais a organização passou, o que será visto com mais detalhes no capítulo quatro.

### 3.1.12 Comunicação

Conforme HAMPTON (1992), é muito importante que uma organização possua um sistema de comunicação, pois o mesmo é um requisito para o processamento das informações, que levarão à execução da maioria das tarefas.

O autor define a comunicação como “o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam o seu significado” (p. 358).

A informação deve permitir e estimular os empregados a realizar suas tarefas. O desempenho do empregado será reflexo do que lhe é exposto. Todos os empregados necessitam de informações técnicas (o quê, como e quando fazer), informações de coordenação (quem trabalha com quem) e informação de motivação de atitude (estímulo), afirma o autor.

O tipo de informação que é comunicada ao nível superior é freqüentemente para a tomada de decisão, enquanto para os níveis inferiores relaciona-se muitas vezes com a orientação e o controle do desempenho, onde pode-se observar a atribuição das tarefas, as instruções e as avaliações.

A comunicação pode ser lateral (pessoas de igual *status*) ou diagonal (pessoas de *status* mais elevado ou mais baixo) (HAMPTON, 1992). Constata-se que muitas vezes as empresas tendem a deixar de lado as estruturas hierárquicas tradicionais e apegar-se mais às matriciais, comunicando-se deste modo com mais eficiência em ambas as relações.

Dependendo do modo e grau como as pessoas se comunicam dentro de uma organização, seja oral ou escrito, é influenciado pelo processo de comunicação, bem como pela estrutura usada. A distinção entre dois tipos de comunicação pode ser muitas vezes de

grande relevância. Pode-se ter a comunicação eficiente, que ocorre quando o emissor obtém os resultados esperados do receptor, e a comunicação boa, que ocorre quando a compreensão do receptor concorda com o significado pretendido pelo emissor (HAMPTON, 1992).

Pode-se notar que a boa comunicação é uma condição necessária, porém não suficiente, para a comunicação eficiente; por outro lado, a comunicação eficiente depende em parte da boa comunicação.

### 3.2 Mudanças e Inovações

Segundo HALL (1982), as mudanças estarão fadadas ao fracasso, amenos que sejam acompanhadas de mudanças básicas nas próprias organizações. Para reagir às mudanças, conforme WARDMAN (1996), não será condição *sine qua non* mudar de atitude, mas de percepção, ou seja, no modo de pensar, agir e de dar valor às situações.

O modelo administrativo atual, de acordo com WARDMAN (1996), é atacar um problema de cada vez, tentando resolvê-lo, porém estes continuam existindo e freqüentemente reaparecem. A maioria das organizações concentra suas forças em eliminar esses problemas, residindo a solução em mudar a maneira de ver os problemas.

As mudanças que afetam o administrador e todos os outros executivos são, em boa parte, resultado de inovação tecnológica. A máquina de escrever, afirma DINSMORE (1990), provocou mudanças na organização, assim como o computador, a automação e a inteligência artificial. São esses tipos de inovações que fazem com que seja modificada a forma de se trabalhar nas organizações. As mudanças nas empresas são provocadas em grande parte por inovações provindas de fontes externas.

GONÇALVES (1994) afirma que novas tecnologias sempre provocarão mudanças no ambiente social da organização, e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que não produza algum efeito ao ser introduzida.

A resposta, portanto, às grandes mudanças sociais e tecnológicas que afetam a organização, segundo DINSMORE (1990), é a de promover a inovação, ou seja, alterar a estrutura, a sistemática, a metodologia ou a cultura organizacional. A inovação organizacional, na maioria das vezes pode ser consequência das inovações externas,

entretanto, também podem ocorrer devido a influências internas.

A tecnologia deveria ser utilizada para libertar as pessoas de tarefas repetitivas e massificantes, conforme MATTOS (1982), porém se os homens não são preparados, poderá haver má utilização da mesma.

HAMPTON (1992), afirma que a tecnologia, além de moldar os tipos de emprego, influi no padrão de comportamento do grupo que a desenvolve e nos tipos de práticas administrativas, sendo que essa tecnologia espalhar-se-á, indefectivelmente, por toda a organização.

Novas tecnologias, complementam KANTER & KAO & WIERSEMA (1997), ajudam as pessoas a ver novas abordagens para a realização de tarefas familiares. A estagnação tem que ser evitada. Qualquer que seja a inovação, deve refletir tendências em constante mudança, oferecendo uma solução única para o cliente.

A tecnologia abre caminho para a inovação perpétua, e a cultura dinâmica recompensa o entusiasmo pela inovação e pela transformação. Grandes mudanças promovem a inovação, sendo a estagnação e o medo seus piores inimigos, segundo KANTER & KAO & WIERSEMA (1997). Resumindo, a inovação deve ser um estilo de vida da organização, pois desenvolvem-se valores melhores por meio da inovação.

Constantemente, de acordo com os autores, a inovação assume a forma de uma sucessão de pequenas mudanças incrementais em um produto ou processo. Pessoas brilhantes com frequência focalizam sua inteligência em uma etapa discreta de um único projeto e imaginam uma nova forma de atingir uma pequena meta, porém existem outras fontes de inovação, tais como os momentos de inspiração.

Os autores mostram que os pesquisadores atuais trabalham em um mundo de tecnologia explosiva e organizações implosivas, e a ampla proliferação tecnológica pelo mundo transformou a tecnologia no que parece às vezes ser um artigo de uso geral. Afirmam ainda que todo processo de inovação se resume a gerenciamento de riscos. Quando se faz uma descoberta, obtêm-se apenas informações e dados limitados. Opera-se no campo da intuição, mas à medida que a empresa progride, reúnem-se mais informações, e exploram-se as suposições uma a uma.

A proação em termos administrativos é considerada como fundamental para se atingir bons resultados, isto é, é necessário desenvolver planos estratégicos, pensar no



futuro e preparar planos alternativos de ação.

DINSMORE (1990) mostra que quando se trata de administrar a inovação, verifica-se que além de pensar proativamente é preciso desenvolver fortemente a capacidade de administrar reativamente, ajustando-se a novas situações, pois é impossível prever o que acontecerá daqui a algum tempo, em função da velocidade das inovações tecnológicas, além do custo e do tempo necessários para se levantar alternativas.

A gerência reativa, portanto, torna-se importante quando se trata de organizações que vivem em ambiente de inovação. Algumas habilidades necessárias para se gerenciar bem, em termos reativos, são um sistema adequado de informações, para captar as novidades com rapidez, a facilidade de levantar e analisar novas informações e a agilidade na tomada e na implantação de decisões (DINSMORE, 1990).

Há pouco tempo atrás, não havia dúvidas de que a integração vertical poderia solucionar qualquer problema. Se fosse preciso usar novas tecnologias, a organização as criaria. Porém, no ambiente organizacional de hoje, de acordo com KANTER & KAO & WIERSEMA (1997), de velocidade elevada, é necessária a consciência de que se outros têm essa tecnologia, não se deve desperdiçar o tempo tentando recriá-la, sendo um dos desafios das organizações manter a tecnologia sempre atualizada.

Ao não reagir adequada e rapidamente ao ambiente técnico e organizacional em constante mudança, avisam os autores, condena-se a organização, na melhor das hipóteses, à irrelevância ou, na pior, ao não atendimento das necessidades dos clientes, pois uma organização que quer se manter na vanguarda da inovação, precisa manter as necessidades dos clientes em primeiro lugar.

As posturas que o administrador deve tomar para gerenciar a inovação como dirigente, profissional e pessoa, conforme DINSMORE (1990), são o combate ao continuísmo, identificação de estruturas antiquadas e alteração destas antes da ocorrência de prejuízos, definição da vocação da empresa, criação de uma organização flexível, bem como um quadro de profissionais capazes de operar nesse ambiente, preparação para a adaptação ao impacto das mudanças, concentração na inventividade, renúncia ao poder formal em favor do poder da competência, desenvolvimento de seus conhecimentos e habilidades, trabalho em grupo, localizar e aplicar informações que possam ser úteis em sua vida pessoal.

Segundo DINSMORE (1990), vale lembrar que, além dos esforços individuais por parte dos executivos, há necessidade de um grande movimento coletivo para se preparar a inovação. Em termos práticos, a adaptação da empresa à inovação dependerá da conscientização, através de palestras, leituras e mesas redondas, e do desenvolvimento e treinamento, visando estimular mudanças em valores, atitudes e hábitos. Complementando com KANTER & KAO & WIERSEMA (1997), aprender a trabalhar com novos sistemas e novas tecnologias pode gerar uma certa carga de tensão organizacional, o que nem sempre é saudável.

Organizações de maior porte tendem a mudar somente quando há presença de enormes pressões externas, elevado grau de insatisfação interna e existência de alternativa coerente. Raramente duas destas condições são suficientes para provocar mudanças em grandes organizações. Em empresas de médio e pequeno porte, as alterações são mais fáceis. Mesmo assim, independentemente do tamanho da empresa, a inovação na organização somente passa a acontecer quando o poder é aplicado com eficácia, ou seja, é preciso haver envolvimento dos indivíduos responsáveis pela administração estratégica para que ocorra a implementação das alterações, gerenciando o poder e o conflito que podem advir da inovação organizacional.

### **3.3 Poder e Conflito**

ALVES (1997) afirma que toda relação social envolve poder. Mas o que é o poder?

“Poder é, a um só tempo, uma força, uma habilidade, uma capacidade e uma energia que gera em alguém um comportamento que não ocorreria, caso ele não fosse exercido; persuade uma pessoa a fazer algo que ela não faria se não fosse influenciada nesse sentido; inicia e sustenta uma ação deliberada” (p.16).

Um dos resultados do poder é o conflito. O conflito é crucial para as organizações, já que afeta tanto os indivíduos envolvidos quanto a organização total. É a partir do conflito que muitas mudanças importantes ocorrem.

O conflito é uma característica intrínseca e inerradicável dos assuntos organizacionais e enfatiza seus aspectos potencialmente positivos ou funcionais; já o poder é uma variável crucial para a compreensão das atividades de uma organização. O poder é o meio através do qual os conflitos de interesses são diminuídos e resolvidos. A organização

é encarada como uma pluralidade de detentores do poder que o extraem de uma pluralidade de fontes.

O poder diz respeito às relações entre dois ou mais atores sociais, nas quais o comportamento de um é afetado pelo do outro, ou seja, é um processo bilateral. Uma pessoa ou grupo não pode ter poder isoladamente: é preciso que esteja numa relação com alguma outra pessoa ou coletividade.

Conforme as situações, o poder é variável: específico da situação ou do problema cercado por restrições e avaliações; uma relação interdependente, que emprega a negociação e a persuasão e que é freqüentemente encontrada em coalizões mutáveis.

HAMPTON (1992) mostra dois conceitos que vão além da autoridade: a influência, que é o resultado da modificação do comportamento de uma pessoa, em virtude de ações de outrem, e o poder, que é a capacidade de exercer influência. A autoridade aliada ao poder resulta em influência. Segundo ALVES (1997), quem tem autoridade possui o poder, porém quem tem o poder nem sempre terá autoridade.

Uma das bases do poder é o acesso ao conhecimento. Os indivíduos ou grupos podem controlar informações únicas e terem uma base de poder quando chega o momento de tomar uma decisão.

O poder forma a base para se promover a inovação. No entanto, será necessário demonstrar o poder através de informações e conhecimentos, para mostrar que a inovação proposta é viável e lógica. Para tal, o poder de competência gerencial, englobando as habilidades de articular, persuadir e comunicar, também se tornará necessário, incluindo a qualidade da determinação que todo administrador deve ter para levar a bom termo a inovação.

DINSMORE (1990) mostra que, introduzida a inovação na organização, o poder relativo entre os integrantes também se altera, ligeira ou substancialmente. Sendo assim, a inovação cria oportunidades para o profissional atento. As pessoas conscientes da inevitável mutação no balanço do poder provocado pela mudança e que tenham suas atenções voltadas para o futuro têm boas chances de aproveitar o panorama que se apresenta após a inovação organizacional.

A consequência mais freqüente do ato de poder é a obediência que é o fenômeno menos dramático nas relações de poder, pois o conflito é que se mostra mais excitante e

dramático.

Alguns fatores afetam a distribuição de poder, tais como o interesse financeiro. Outro fator que desestabiliza o poder é a rotatividade do pessoal.

Os fatores externos também desempenham um papel importante no poder da organização. Dentre eles estão as condições econômicas, como por exemplo as modificações dos mercados de trabalho e produção, a alteração da fonte de matérias primas, ou mesmo a variação da natureza da clientela.

Muitas das formas principais de conflito dentro das organizações já são bastante conhecidas de quem quer que se interesse por elas ou pela sociedade em geral.

Hoje as considerações organizacionais e a própria natureza das organizações contribuem para as situações de conflito, podendo este resultar de comunicações imperfeitas, condições estruturais, comportamento pessoal e diferenças entre grupos ocupacionais, devendo ser encarado como intrínseco às organizações. Também desempenha um papel importante no desenvolvimento das variações entre as organizações. Isso pode contribuir ou prejudicar a sobrevivência delas.

### **3.4 Tecnologias e Sistemas de Informações**

Conforme EATON & SMITHERS (1984), a tecnologia da informação é um nome novo, aplicado a ingredientes antigos, tecnologias que há pouco tempo não eram interligadas.

Nos últimos anos, mudanças de vulto acarretaram alterações significativas, principalmente na base tecnológica que adveio com o progresso extraordinário da microeletrônica. O desenvolvimento desta, permitiu a criação e o aperfeiçoamento dos equipamentos (RODRIGUES ET AL, 1986), desempenhando várias tarefas que envolvem o processamento, controle e transmissão de informações. Esta tecnologia implica em descontinuidade no progresso técnico, pois implica a transferência de certas habilidades intelectuais e sensoriais a máquinas, e a facilidade em aplicá-la a vários equipamentos e processos.

As vantagens desta tecnologia, apresentadas por RODRIGUES ET AL (1986), tomando por exemplo seu tamanho, custo, rapidez e baixo consumo de energia, permitem a

sua aplicação às mais diversas situações, desde fábricas até a medicina, sendo uma das principais vantagens, o aumento da produtividade de fatores como capital, trabalho e recursos materiais.

A tecnologia de informação é considerada por YONG (1992) como um dos fatores responsáveis pelo sucesso das organizações, tanto em nível de sobrevivência como na obtenção de maior competitividade.

O que vem a ser tecnologia de informação? EATON & SMITHERS (1984, p. 10) definem como “a aquisição, o processamento, armazenamento e disseminação de informações vocais, pictóricas, textuais e numéricas, mediante uma combinação, baseada na microeletrônica, computadorização e telecomunicações.”

A tecnologia da informação está se desenvolvendo em resposta a uma demanda crescente do processamento de informações, um aspecto recente, acarretado pela industrialização da sociedade. No entanto, uma demanda muito mais antiga e básica é o processo de intercâmbio de informações.

CRUZ (1997) afirma que a tecnologia de informação é um componente fundamental na administração atual, sendo um suporte aos processos produtivos, porém jamais como fim em si mesma.

A implementação de um sistema de informações, conforme ALBERTIN (1996), sempre significará uma mudança, e esta deve ser planejada e preparada para que se garanta seu sucesso. A implementação desse sistema deve estar de acordo com a estratégia de uso da tecnologia de informação na organização, além de estar coerente com a estratégia de negócio, pois só assim serão alocados os recursos e as diretrizes necessárias para o projeto de tecnologia de informação.

Deve-se levar em conta, segundo o autor, que a utilização da tecnologia de informação é um fator crítico para o sucesso de uma organização, sendo necessário garantir o sucesso da própria área de informática utilizando uma estratégia para ganhar impulso competitivo através da tecnologia de informação, ter um sistema de informações bem desenvolvido, um bom conhecimento do cenário e dos seus atores, mas principalmente, não esquecer do uso do sistema, pelo qual obtém-se o seu verdadeiro grau de sucesso.

Um dos objetivos dos sistemas de informações é a utilização da criatividade em todo o seu esplendor, conforme MATTOS (1982).

### 3.4.1 Avaliação de sistemas de informações

Ao avaliar um sistema de informações, deve-se levar em conta, segundo AHITUV (1990, in FREITAS, BALLAZ & MOSCAROLA, 1994), o tempo (registro e recuperação da informação), o conteúdo (significado da informação), as formas (gráficos, relatórios) e o custo.

A identificação dos benefícios que o sistema de informações trouxe, é, por muitas vezes, o modo mais inteligente e mais fácil de verificação da importância do sistema dentro da organização.

KENDALL & KENDALL (1991, in FREITAS, BALLAZ & MOSCAROLA, 1994) observam benefícios tangíveis (vantagens econômicas quantificáveis, dinamização do processo, informação mais pontual, maior poder e rapidez de cálculo, redução de tempo para realização de uma determinada tarefa) e benefícios intangíveis (melhoria do processo de tomada de decisão, incremento da precisão e melhoria da competitividade, dos serviços, da satisfação de clientes e usuários).

DAVIS & OLSON (1987, in FREITAS, BALLAZ & MOSCAROLA, 1994) colocam o processo de avaliação do sistema através de avaliações quanto ao valor do sistema (impacto do sistema na organização, relevância em tarefas significativas, tomada de decisão e satisfação do usuário), sua parte técnica (armazenamento, transmissão, processamento e excessos de demanda do mesmo serviço ou relatório), sua parte operacional (entrada de dados apropriada, saídas úteis e utilizadas de maneira adequada, se há redundâncias ou erros) e sua parte econômica (relação custo/benefício, verificando a possibilidade da continuação ou substituição do sistema de informações).

Outros parâmetros de avaliação de sistemas de informações são citados por ALTER (1980, in FREITAS, BALLAZ & MOSCAROLA, 1994), tais como sistema (função e configuração técnica), problema (o que este soluciona), usuário (quem e como utiliza), implementação (concepção, desenvolvimento, instalação, problemas enfrentados e soluções), impacto (expectativas e realidades), avaliação (sucesso ou fracasso) e lições (o que se aprendeu).

FREITAS, BALLAZ & MOSCAROLA (1994, p. 39) complementam que o importante na avaliação de um sistema de informações é “saber, do ponto de vista

organizacional e funcional, se ele é útil e, do ponto de vista do usuário, se ele é fácil de usar”. Em resumo, deve-se verificar a utilidade e a facilidade do sistema de informações. Outro modo de avaliação do sistema é verificar a frequência com que este é acessado.

### 3.5 Conhecimento e Informação

Na era da tecnologia da informação, o princípio básico de que a informação é significativa e valiosa, é um pressuposto completo e perigosamente incorreto, segundo SVEIBY (1998).

É necessário, a princípio, fazer uma distinção entre as organizações que vendem conhecimento como um pacote (ex.: Microsoft), e as que vendem conhecimento como um processo (ex.: agências de propaganda). Mesmo que ambas dependam fortemente dos ativos intangíveis para ter sucesso, o modo de alcançar lucros cada vez maiores é totalmente diferente. Uma é regida pela informação, a outra pelo conhecimento.

Parte dessa confusão, segundo SVEIBY (1998), seria eliminada pelos aspectos que assemelham e diferenciam informação e conhecimento. O divulgado pressuposto de que informação é igual ao conhecimento, e de que a relação entre um computador e a informação equivale à relação entre o cérebro humano e o conhecimento humano, pode levar a perigosos e onerosos erros.

A informação, segundo MATTOS (1982), é o que aumenta o conhecimento, sendo capaz de alterar comportamentos, resultando em decisões melhores, ou mais inteligentes. Um comportamento inteligente é aquele que abrange informações atualizadas, além de conhecimento armazenado, sendo essencial para o indivíduo tratar essas informações para a escolha de melhor alternativa nas ações ou decisões.

No mundo moderno, conhecimento – não a mão-de-obra, a matéria-prima ou o capital – é o principal recurso. MATTOS (1982) esclarece que a mão-de-obra é a parcela de trabalho feita pelo homem, de forma repetitiva e não criativa, não sofrendo modificações, enquanto o conhecimento é a geração de ciência e tecnologia, envolve análise, criatividade e observação. As redes de comunicações, os meios pelos quais se obtêm e compartilham conhecimentos, são determinantes críticos de sucesso ou fracasso, conforme KANTER & KAO & WIERSEMA (1997). MATTOS (1982) coloca que um

elevado número de computadores pode indicar um maior uso dos sistemas de informações.

Mas o que é informação? SVEIBY (1998) fala que quando há comunicação de maneira escrita ou oral para repassar alguns conhecimentos a outros, dá-se o nome de informação. Quando se fala de tecnologia da informação, o conhecimento e a informação podem ser usados como sinônimos. Então, a palavra informação normalmente está associada tanto a fatos como a comunicação destes.

A informação é ideal para transmitir o conhecimento explícito; é rápida, segura e independente de sua origem. Como o computador foi criado para lidar com informações, é sensato utilizar o termo na tecnologia de informação. O problema ocorre, quando se tenta passar algo mais do que as palavras são capazes de expressar.

A interpretação das informações está baseada na experiência, no contexto, nas situações, nas emoções que cada indivíduo vivencia. Os significados não são os mesmos para pessoas diferentes.

SVEIBY (1998) conclui que a informação é um método confiável e ineficiente para a transferência de conhecimentos, pois imprime à informação o seu significado; então pode-se inferir que a informação seria algo sem significado. Por exemplo, Claude Shannon, inventor do bit e do byte, definiu a informação como uma quantidade de dados transportados por uma rede de telefonia, sem relação com o conteúdo ou significado da informação (SVEIBY, 1998).

Logo, dois fenômenos distintos surgem: a informação (números, símbolos, fotos ou palavras exibidas em uma tela) e o conhecimento (informação depois de interpretada).

Hoje se está frente a frente com um mercado caótico da informação. Mas, o que seria melhor, um caos de informação ou a falta desta? SVEIBY (1998) afirma que a informação não soluciona o antigo problema de orientação e tomada de decisão perante o mundo e como lidar com este.

A tecnologia da informação, responsável pela transmissão e reprodução de informações, não leva em conta que as pessoas aprendem seguindo o exemplo de outras, através de prática e conversa. A maioria das pessoas não gosta de ler e interpretar instruções, o que corresponde ao modo como o computador age.

Normalmente, a informação é aceita como um valioso recurso, possível de melhorar as decisões, reduzindo riscos mediante a coleta destas e, o fluxo delas na



organização é uma estrutura que, sendo gerenciada adequadamente, aumenta a competência da organização e melhora o relacionamento com clientes internos e externos.

Numa sociedade de conhecimento surgem oportunidades iguais para todos, ou seja, há uma difusão de informação, pois os indivíduos terão acesso à informação de modo equivalente (MATTOS, 1982). Entretanto, a falta de informação adequada ou a necessária aos indivíduos, acarreta grandes desigualdades sociais.

## 4 METODOLOGIA

O capítulo anterior trouxe a base do conhecimento teórico-empírico que fundamentou este trabalho.

O presente capítulo apresenta a metodologia que serve de diretriz para a pesquisa, pois, sendo este um projeto científico, é necessário obedecer os objetivos descritos anteriormente e seguir uma ordem de trabalho, já que todo trabalho acadêmico deve observar métodos e técnicas para ser considerado como científico.

### 4.1 Delineamento da pesquisa

Na elaboração deste trabalho, considerou-se o critério de classificação de pesquisa proposto por VERGARA (1997), sendo escolhida a pesquisa exploratória e descritiva (quanto aos fins) para atingir os objetivos do trabalho, pois a investigação realizou-se em um local (departamento de informática do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina) onde existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado (pesquisa exploratória) e demonstrou características desta população, não tendo compromisso, no entanto, de explicá-las (pesquisa descritiva). A pesquisa descritiva, conforme TRIVIÑOS (1995), é de extrema importância, pois tem a pretensão de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade com exatidão.

A pesquisa, quanto aos meios, foi categorizada como pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa de campo, conforme VERGARA (1997), é a investigação empírica realizada no local onde, ou ocorre o fenômeno, ou se dispõe de elementos para explicá-lo, incluindo entrevistas, aplicação de questionários e observação participante. Constou esta pesquisa de campo de uma entrevista semi-estruturada, feita com indivíduos da Diretoria de Informática e outros pertencentes ao Tribunal de Contas que são responsáveis pela tomada de decisão (diretores e conselheiros, entre outros), tendo como objetivo específico, coletar dados necessários para a confecção de um questionário que foi aplicado a outros técnicos (analistas de controle externo); sendo o estudo de caso restrito a esta empresa, com um caráter de detalhamento das peculiaridades desse local. É necessário ter em mente que os entrevistados (tanto da entrevista quanto do questionário) foram aqueles que

aceitaram ser objetos da pesquisa, não sendo estes em momento algum, impelidos a participar sem sua aquiescência. A entrevista semi-estruturada, de acordo com TRIVIÑOS (1995), valoriza a presença do investigador, oferece todas as alternativas possíveis para que o pesquisado tenha a liberdade necessária, enriquecendo a investigação. A observação permitiu que fossem analisadas as características da população pesquisada, prestando atenção em suas reações.

Quanto à coleta de dados, a observação foi participante, pois a autora desta pesquisa esteve engajada no grupo.

Os dados foram tratados de forma quantitativa, sendo codificados e, conseqüentemente, sofrendo análise posterior.

#### **4.2 Delimitação da pesquisa: população**

Os sujeitos da entrevista semi-estruturada foram os analistas de sistema e programadores de informática, pertencentes à Diretoria de Informática do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, além de diretores e inspetores.

O questionário foi aplicado a todos os funcionários (analistas de controle externo), alvos da pesquisa (conforme a facilidade de acesso). Devido ao reduzido tamanho desta população, utilizou-se a totalidade no levantamento destes dados.

A entrevista foi aplicada a doze funcionários (seis integrantes do departamento de informática e os outros seis diretores e inspetores pertencentes a área técnica), enquanto o questionário teve como população sessenta e um funcionários da área técnica.

## 5 A ORGANIZAÇÃO

O presente capítulo tem por proficuidade apresentar a empresa pesquisada ao fazer sua caracterização, mostrar um pouco de sua história, seu panorama atual e definir sua estrutura organizacional, dando uma ênfase especial nessa estrutura para as duas diretorias que foram alvo do presente estudo.

### 5.1 Caracterização

São muitos os lugares de origem, na História antiga, dos Tribunais de Contas. Mas todos eles foram criados com um único objetivo: fiscalizar as contas e os atos dos governantes. Isso evitaria que os administradores do erário público realizassem festas baconianas ou organizassem carnavais cuja entrada nos salões fosse permitida somente para os “amigos do rei”. A criação de um Tribunal alertava os administradores para o princípio básico da administração pública: a moralidade.

Ao longo da história do Brasil houve um predomínio constante das vontades particulares acima dos anseios da coletividade. A corrupção assumiu uma intensidade e extensão que, desgraçadamente, parece estar institucionalizada, não só nos órgãos públicos, mas também no comportamento dos cidadãos comuns, influenciados por constituições e leis feitas para não serem cumpridas.

O cidadão brasileiro procura soluções que garantam o poder da coletividade, buscando um caráter educador e responsável, um caráter que se nacionalize, para tentar eliminar a situação desfavorável que se apresenta.

Diante desta ânsia pelas modificações da estrutura arcaica e viciada do País, o Tribunal de Contas catarinense agiliza-se com mudanças que respondam às necessidades prioritárias da sociedade. Implementou-se uma filosofia de trabalho que valoriza a formação profissional do técnico da Corte de Contas, elemento essencial para ocorrer o efetivo controle de Contas Públicas.

O Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina completará, no dia 4 de novembro de 1999, 44 anos de criação, pela Lei nº 1.366, de novembro de 1955.

## 5.2 Histórico

A instalação da Corte de Contas, numa das salas do Palácio do Governo do Estado, aconteceu no dia 6 de fevereiro de 1956. Era a primeira sessão plenária do Órgão Estadual de Controle Externo, que sofreu várias transformações ao longo deste período, para melhor cumprir sua tarefa de fiscalização da administração financeira e orçamentária do Estado, e para ao mesmo tempo acompanhar a evolução da máquina administrativa estadual.

Com o crescimento de suas atribuições, a Corte de Contas teve que ampliar seu quadro de pessoal, instituir concursos públicos, construir sede própria e ampliá-la, implantar nova estrutura organizacional, além de estabelecer novas rotinas de trabalho, com a introdução da informática. Enquanto isso, os funcionários tem sido submetidos a programas de treinamento que lhes permitem reciclar seus conhecimentos e acompanhar a modernização dos procedimentos de fiscalização, dos órgãos estaduais e municipais sujeitos ao controle do Tribunal.

Um projeto de iniciativa do então Governador Irineu Bornhausen, consubstanciado na Lei nº 1.366, aprovada pela Assembléia Legislativa, foi o responsável pela criação do Tribunal de Contas do Estado. A instalação aconteceu numa sala cedida pelo Conselho Penitenciário, no Palácio do Governo, onde o órgão funcionou até abril de 1956, enquanto prosseguiam as obras do prédio que sediará o Tribunal de Contas até o início de 1976, na Praça XV de Novembro, esquina com a rua Victor Meirelles.

Durante a sessão de instalação foram eleitos o primeiro presidente – João Bayer Filho – e o vice-presidente – Monsenhor Pascoal Gomes Librelotto, na presença dos então denominados juizes do Tribunal de Contas: Leopoldo Olavo Erig, Vicente João Schneider, João José de Souza Cabral e Nereu Corrêa de Souza.

Ao ser instalado na Praça XV, o Tribunal ainda contava com dois procuradores, um auditor e 30 funcionários, distribuídos no Gabinete da Presidência, Secretaria e Diretorias de Fiscalização e Execução do Orçamento e Revisora de Contas.

Na época, o sistema de controle da Corte de Contas era prévio e incidia, basicamente, sobre o Poder Executivo, alcançando 30 a 35% do Orçamento do Estado, porque as despesas do Legislativo e do Judiciário, além daquelas das empresas públicas e sociedades de economia mista, dos fundos e fundações e as despesas de pessoal do

Executivo, ainda não eram fiscalizadas pelo Tribunal.

Em 1959, com a Lei nº 2.126 de 26 de outubro, o Tribunal de Contas do Estado passou a contar com 66 funcionários, e também foi criado o quadro da Procuradoria-Geral da Fazenda, junto ao Órgão. Os magistrados da Corte de Contas receberam a denominação de ministro, com a Lei nº 3.149 de dezembro de 1962. Essa mesma Lei estabeleceu que seriam 11 Ministros, e que o Tribunal, a partir daquela data, passaria a contar com uma Diretoria Geral, além das duas diretorias já existentes.

No final de 1964 o quadro de pessoal foi ampliado para 83 cargos. A Lei nº 3.598 criava, também, 3 cargos de auditor e determinava que o Tribunal funcionaria com uma Diretoria Geral e mais cinco diretorias: de Expediente e Pessoal, do Expediente da Presidência, de Fiscalização Administrativa, de Exame de Contas, e de Contratos e Concessões.

A Lei nº 4.418, de 19 de janeiro de 1970, foi a responsável pela alteração da denominação de componentes da Corte de Contas que, a partir desta data, passaram a ser chamados de “conselheiros”. A mesma Lei determinou que o Tribunal de Contas do Estado contaria com sete integrantes em seu Corpo Deliberativo.

O controle do Tribunal passou a incidir sobre as contas dos três Poderes do Estado, de maneira sistematizada, a partir de 1970, com as Resoluções nº 42/69 e 58/70, atingindo as autarquias e fundações estaduais e as prefeituras municipais. Em 1981, com base nas Leis Federais nº 6.223 e nº 6.525, a Corte de Contas passou a fiscalizar as sociedades de economia mista, as empresas públicas e as controladas.

A fiscalização das autarquias, fundações e empresas públicas municipais foi regulamentada em 1984, com base na Resolução TC-07/83.

### **5.3 Panorama atual**

Atualmente, o Tribunal de Contas está sediado à rua Bulcão Vianna, 90, sendo a sede própria e bem localizada, pois está próxima a outros poderes como a Assembléia Legislativa e o Tribunal de Justiça. O PABX do Tribunal de Conta do Estado é o (048)2213600 e o fax (048)2213608, sendo que as diretorias e suas respectivas divisões têm números de acesso imediato (externo).

A partir de 1982 começa a implantação do Centro de Processamento de Dados. Em 1993 surge o projeto de Auditoria de Contas Públicas (ACP), marcando definitivamente uma nova era, a informatização total das contas de toda Administração Pública em Santa Catarina, sendo o Tribunal de Contas de Santa Catarina, pioneiro nesta nova tecnologia no Brasil.

O projeto conjuga modernas tecnologias, com recursos de tratamento de imagem através do uso de equipamentos e gerenciador de banco de dados capazes de pesquisar imagens digitalizadas, além de sistemas especialistas, com *softwares* voltados, especificamente, para as tarefas dos técnicos do Tribunal de Contas.

Com a implantação gradativa deste sistema (ainda em andamento), o trabalho de acompanhamento das contas dos órgãos da Administração Estadual e Municipal, sujeitos à fiscalização do Tribunal, tem mudado, sendo eliminado, gradativamente, o uso de papel e incorporada à rotina do técnico uma nova ferramenta de trabalho, o computador. Hoje, cada técnico desta Corte de Contas tem em sua mesa um computador, auxiliando e informando.

Todas essas transformações permitiram que, atualmente, o Tribunal de Contas fiscalize mais de 1703 órgãos estaduais e municipais, entre empresas públicas, autarquias e fundações, prefeituras e toda a administração direta, inclusive a Assembléia Legislativa, o Tribunal de Justiça, a Polícia Militar e o próprio Tribunal.

As alterações de ordem material, organizacional e dos recursos humanos permitiram que o Tribunal de Contas do Estado acompanhasse o crescimento de suas atribuições, com maior rapidez e eficiência.

#### **5.4 Estrutura organizacional**

O Pleno do Tribunal de Contas do Estado aprovou em 14/10/1998 (Resolução TC-06/98) a nova organização administrativa básica do órgão, com o objetivo de adequar sua estrutura às exigências da sociedade que reclama por um controle mais eficaz das contas públicas e, ao mesmo tempo, para adequar as atividades ao projeto de informatização global das contas públicas.

O Tribunal de Contas é dividido em várias diretorias: a Diretoria de Informática, a Diretoria de Planejamento e Projetos Especiais, desenvolve estudos e pesquisas, com vistas

à implantação de novas metodologias, a Diretoria de Controle dos Municípios é responsável pela análise das contas das prefeituras, fundos e fundações municipais catarinenses, a Diretoria de Controle da Administração Estadual é que faz o exame das contas dos órgãos estaduais, a Diretoria de Auditorias Especiais cuja atribuição específica é realizar auditorias especiais decorrentes de denúncias apresentadas ao Tribunal de Contas ou inspeções determinadas pelo Pleno, e a Diretoria de Administração e Finanças, subdividida em Coordenação Administrativo-Financeira, responsável pelos Departamentos Financeiro, de Recursos Humanos, Contabilidade e Execução Orçamentária, de Licitação, Contratos e Convênios e Divisão de Compras e Coordenação de Materiais e Serviços, responsável pelos Departamentos de Materiais e Patrimônio, o Médico/Odontológico, Divisões de Serviços Gerais, Manutenção e Transporte e Correio e Expediente, a Diretoria de Controle de Obras e Serviços de Engenharia, além da Secretaria Geral, à qual compete o acompanhamento dos processos e decisões do Tribunal Pleno. Também fazem parte da estrutura do Tribunal, a Assessoria Militar, a Assessoria de Comunicação Social e a Biblioteca, subordinadas ao Gabinete da Presidência, e à Consultoria Geral.

Foram criadas duas divisões de Recursos de Informática na Diretoria de Controle dos Municípios e na Diretoria de Controle da Administração Estadual.

O Departamento de Recursos Humanos passa a funcionar com duas divisões: de controle de Pessoal e de capacitação de recursos humanos.

A Secretaria Geral tem duas coordenações: de controle de decisões e de Protocolo e Microfilmagem.

Ressalta-se que as diretorias que serão alvo da pesquisa são a de Informática e de Controle de Municípios, sendo a primeira responsável pela implantação e programação do sistema auditor e a segunda, a usuária final do sistema.



## **6 ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo tem por finalidade relacionar os dados coletados na pesquisa com o referencial teórico-empírico elaborado no terceiro capítulo. A primeira parte refere-se ao processo de planejamento e decisão ao implementar novas tecnologias; a seguir, define-se o estilo comunicacional existente entre as diretorias, com ênfase especial na diretoria de informática e na diretoria de controle de municípios. Na terceira seção abordam-se as principais características dos pesquisados, delineando seu perfil, os aspectos referentes aos conflitos decorrentes do sistema auditor, a satisfação (ou não) dos técnicos com este, bem como sugestões e opiniões.

As entrevistas semi-estruturadas (12 entrevistas) mostram a tomada de decisões e sugestões para implantação de novas tecnologias, colocando os principais problemas enfrentados. Estas entrevistas foram realizadas na Diretoria de Informática e com o diretor e os inspetores da principal diretoria envolvida com o sistema auditor: a Diretoria de Controle de Municípios (DMU).

### **6.1 Planejamento e decisão na implementação de novas tecnologias**

O planejamento e o processo decisório nesta Corte de Contas é extremamente centralizado. Cada servidor é subordinado a uma diretoria e esta à Presidência da Casa. Quanto ao Departamento de Informática, as decisões são mais descentralizadas, já que um conjunto de funcionários é responsável por determinadas tarefas e pode tomar medidas que visem um melhor funcionamento e atendimento destas. O planejamento é tomado em conjunto e, se necessário, redefinido constantemente.

No planejamento e decisão da implementação do sistema auditor foi montado um grupo composto por integrantes da diretoria de informática e das outras diretorias técnicas (sendo estes diretores ou inspetores). A alta cúpula do órgão, apesar do apoio intensivo à implementação do sistema, não se integrou ao grupo supra-citado, nem forneceu elementos de estímulo aos outros funcionários que não eram integrantes deste grupo a participarem informalmente das decisões.

A mudança constante da presidência do órgão trouxe uma descontinuidade nas decisões anteriormente tomadas, pois algumas resoluções eram posteriormente modificadas e, o que era pior, esse problema acontecia freqüentemente.

Todos os funcionários entrevistados participaram ativamente das decisões pertinentes ao novo sistema, porém suas definições passavam pelo crivo da diretoria antes de serem aprovadas, decorrendo em sucessivos atrasos na implantação do novo sistema e numa expectativa frustrada por parte dos técnicos, pois muito foi prometido em relação ao novo sistema e pouco estava sendo cumprido.

## **6.2 Comunicação**

O sistema de comunicação interno adotado pela empresa é feito através de memorandos ou circulares. Já a externa é feita através de ofícios, sendo que estes são protocolados e sua numeração é de responsabilidade da Secretaria Geral, uma outra diretoria deste Tribunal. A comunicação é rápida e clara, porém às vezes em grande quantidade, perdendo-se a objetividade. Na Diretoria de Informática, a comunicação é totalmente informal, sendo feita pessoalmente aos interessados. São feitas reuniões ao serem apresentados projetos e trabalhos, geralmente atendendo pedidos do Presidente ou o que o diretor de informática achar pertinente no momento. As tarefas nesta diretoria são distribuídas conforme as aptidões dos funcionários e segundo decisão do diretor ou do chefe de desenvolvimento.

Quanto ao sistema auditor, muitas alterações feitas não são repassadas aos usuários finais, e há uma distância muito grande entre a área de informática e a área técnica, no quesito comunicação. Atualmente, há um funcionário da área de informática que dá assistência aos usuários da área técnica, sendo bem recebido pelo técnicos.

### 6.3 Perfil dos analistas de controle externo

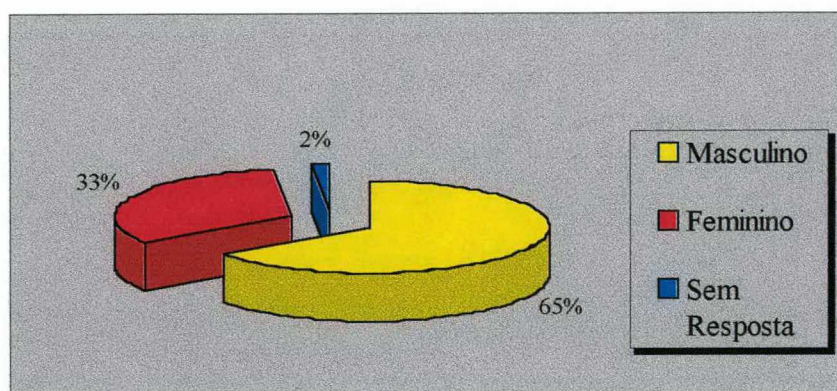
A finalidade deste item é delinear o perfil dos usuários do sistema auditor, caracterizando-os. Não se tem a pretensão, neste momento, de chegar a conclusões sobre estes dados coletados, mas apenas compilá-los para, logo a seguir, fazer o cruzamento com outros dados levantados, a fim de avaliar o sistema e encontrar as suas possíveis fontes de problemas.

**Tabela 1 - Sexo**

	Frequência Absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Masculino	40	40	65,57	65,57
Feminino	20	60	32,79	98,36
Sem Resposta	1	61	1,64	100,00
TOTAL	61		100,00	

Fonte: Dados primários

**Gráfico 1 - Sexo**



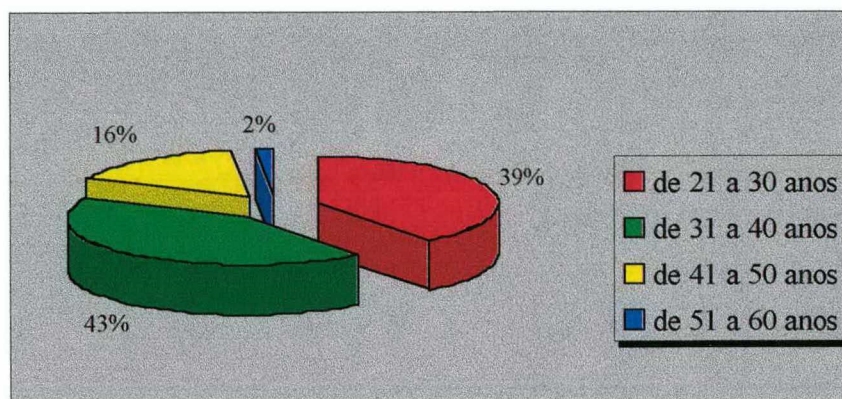
Fonte: Dados primários

Verificou-se que 65% dos entrevistados que responderam o questionário eram homens e 33% mulheres.

**Tabela 2 - Idade**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
até 20 anos	0	0	0,00	0,00
de 21 a 30 anos	24	24	39,34	39,34
de 31 a 40 anos	26	50	42,62	81,97
de 41 a 50 anos	10	60	16,39	98,36
de 51 a 60 anos	1	61	1,64	100,00
acima 60 anos	0	61	0,00	100,00
Sem Resposta	0	61	0,00	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 2 - Idade**

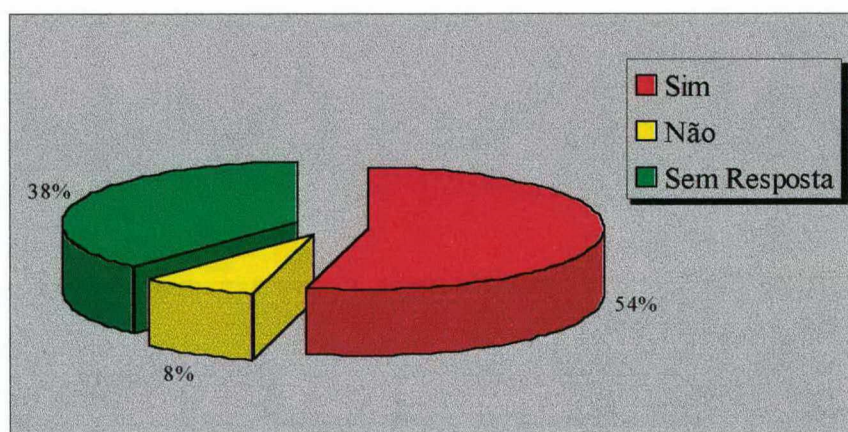
Fonte: Dados primários

Constata-se pelo gráfico acima que a faixa etária compreendida entre 21 e 40 anos é a grande maioria dos entrevistados, resultando em 82% dos técnicos, enquanto a faixa etária acima de 41 anos é responsável por 18% dos entrevistados.

**Tabela 3 – Utilização do computador em casa**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Sim	33	33	54,10	54,10
Não	5	38	8,20	62,30
Sem Resposta	23	61	37,70	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 3 - Utilização do computador em casa**

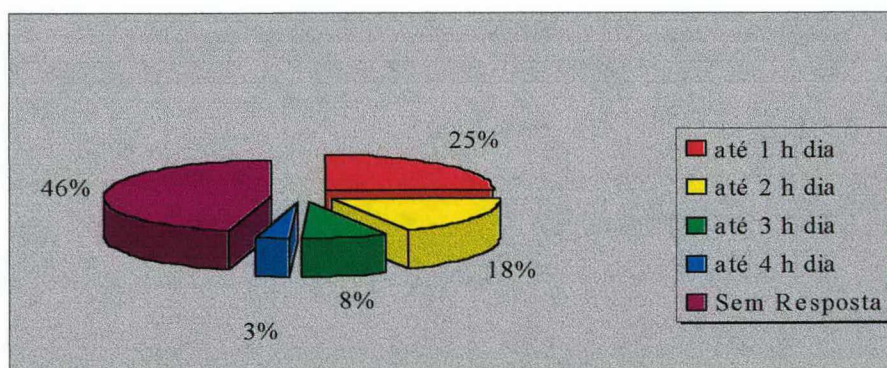
Fonte: Dados primários

A maioria dos técnicos utiliza o computador em casa (54%), entretanto 8% apesar de tê-lo em casa, não o utilizam e 38% não adquiriram um computador.

**Tabela 4 - Tempo médio de utilização do computador em casa**

	Frequência absoluta	Frequência abs. Acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
até 1 h dia	15	15	24,59	24,59
até 2 h dia	11	26	18,03	42,62
até 3 h dia	5	31	8,20	50,82
até 4 h dia	2	33	3,28	54,10
Sem Resposta	28	61	45,90	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 4 - Tempo médio de utilização do computador em casa**

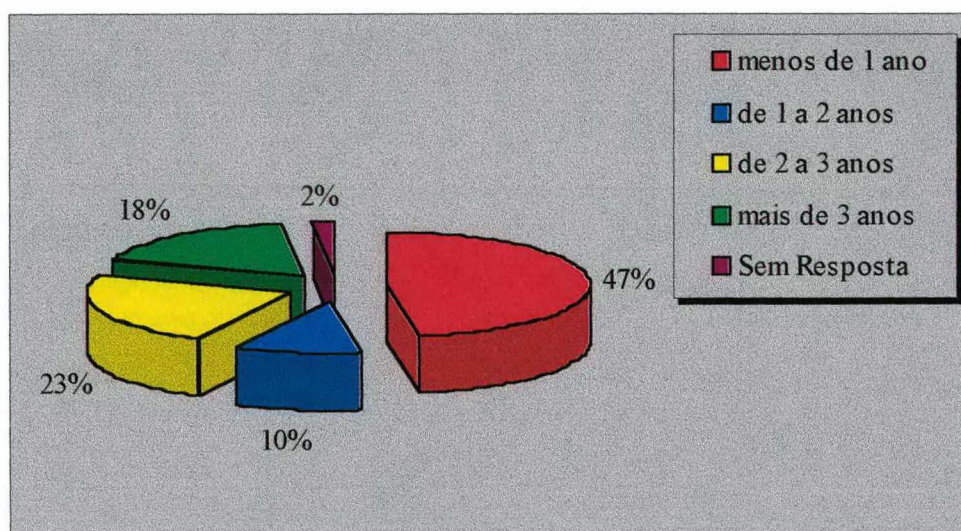
Fonte: Dados primários

Os funcionários que utilizam o computador em casa, em sua maioria o fazem por um período de até duas horas diárias, num total de 43%. Os 46% de entrevistados que não responderam essa questão ou não têm computador, ou não o utilizam.

**Tabela 5 - Há quanto tempo trabalha com o sistema auditor**

	Frequência absoluta	Frequência abs. Acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
menos de 1 ano	29	29	47,54	47,54
de 1 a 2 anos	6	35	9,84	57,38
de 2 a 3 anos	14	49	22,95	80,33
mais de 3 anos	11	60	18,03	98,36
Sem Resposta	1	61	1,64	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 5 - Há quanto tempo trabalha com o sistema auditor**

Fonte: Dados primários

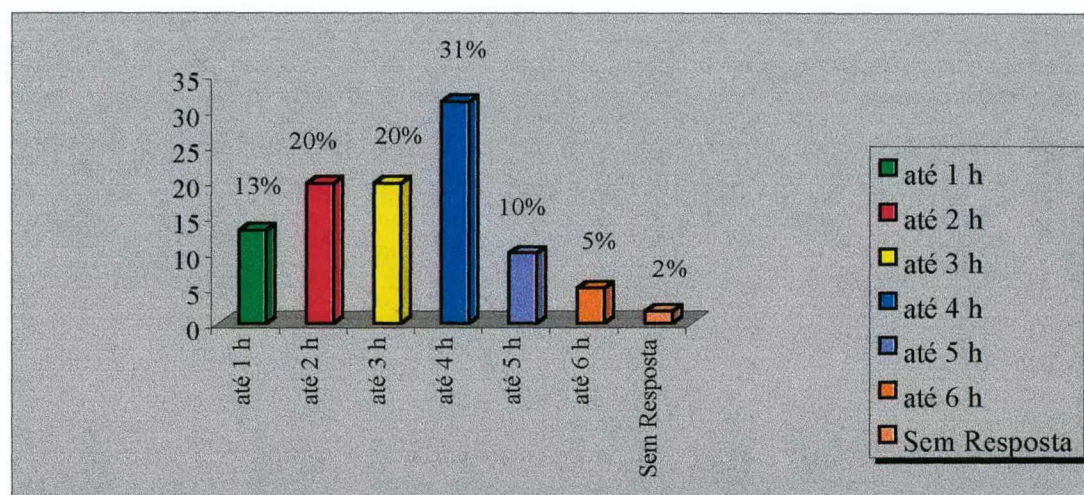
Pode-se verificar que grande parte dos usuários utiliza o sistema auditor há menos de 1 ano (47%), observando-se outro grupo representativo que o utiliza há mais de dois anos (41%).

**Tabela 6 - Tempo médio de utilização do sistema auditor durante o horário de expediente**

	Frequência absoluta	Frequência abs. Acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
até 1 h dia	8	8	13,11	13,11
até 2 h dia	12	20	19,67	32,79
até 3 h dia	12	32	19,67	52,46
até 4 h dia	19	51	31,15	83,61
até 5 h dia	6	57	9,84	93,44
até 6 h dia	3	60	4,92	98,36
Sem Resposta	1	61	1,64	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 6 - Tempo médio diário de utilização do sistema auditor durante o horário de expediente**



Fonte: Dados primários

Os técnicos dividem-se em alguns grupos quanto a utilização diária do sistema; no entanto, 51% usam o sistema entre 3 a 4 horas. Tendo em vista que a jornada é de 6 horas diárias e os computadores são usados revezadamente (há falta de equipamentos), o sistema é bem utilizado.

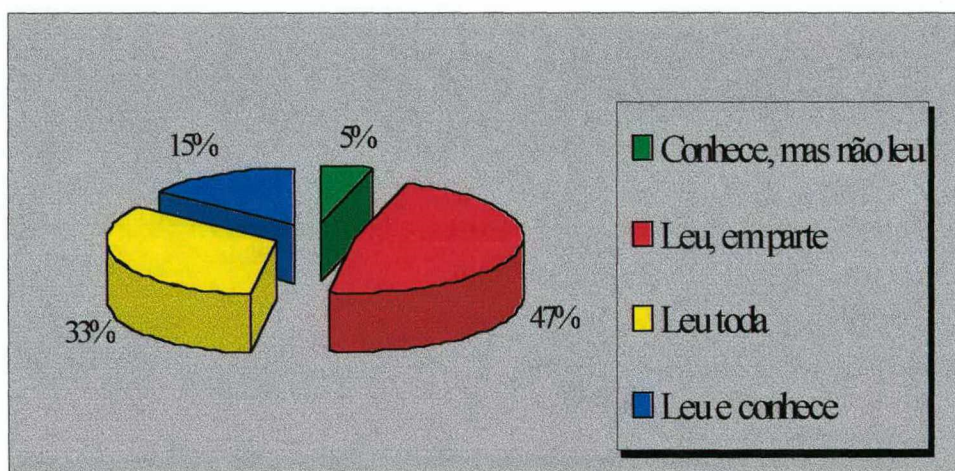


**Tabela 7 – Conhecimento da Resolução 16/94 do Tribunal de Contas do Estado de SC**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Desconhece	0	0	0,00	0,00
Conhece, mas não leu	3	3	4,92	4,92
Leu, em parte	29	32	47,54	52,46
Leu toda	20	52	32,79	85,25
Leu e conhece	9	61	14,75	100,00
Sem Resposta	0	61	0,00	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 7– Conhecimento da Resolução 16/94 do Tribunal de Contas do Estado de SC**



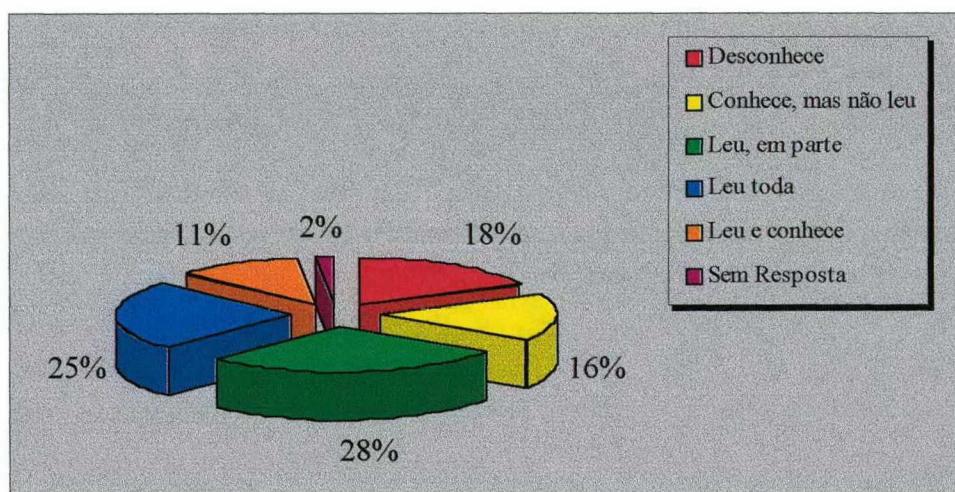
Fonte: Dados primários

Sobre esta variável, pode-se dizer que grande parte dos técnicos (95%) ou leu em parte a Resolução 16/94, ou a leu toda.

**Tabela 8 – Conhecimento da Resolução 15/96 do Tribunal de Contas do Estado de SC**

	Frequência absoluta	Frequência abs. Acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Desconhece	11	11	18,03	18,03
Conhece, mas não leu	10	21	16,39	34,43
Leu, em parte	17	38	27,87	62,30
Leu toda	15	53	24,59	86,89
Leu e conhece	7	60	11,48	98,36
Sem Resposta	1	61	1,64	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 8 – Conhecimento da Resolução 15/96 do Tribunal de Contas do Estado de SC**

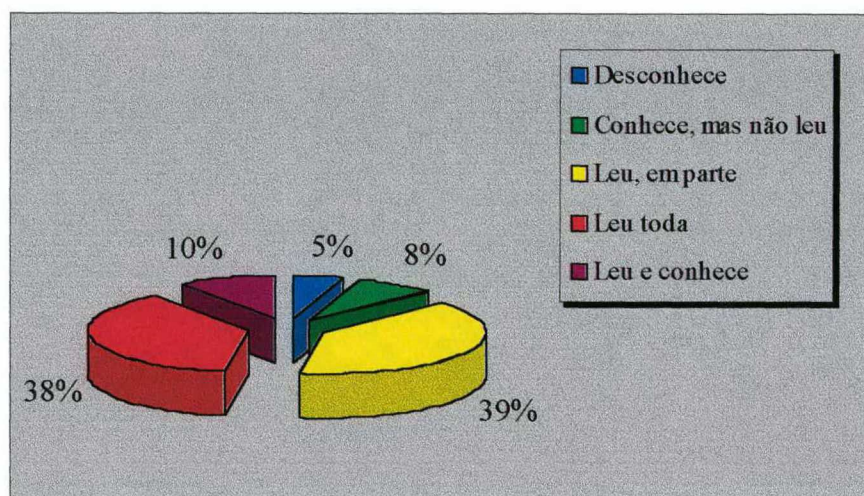
Fonte: Dados primários

A Resolução 15/96 tem um índice de leitura bem abaixo da anterior, já que 18% dos técnicos a desconhece totalmente e 64% a leram toda ou em parte.

**Tabela 9 – Conhecimento da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de SC**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Desconhece	3	3	4,92	4,92
Conhece, mas não leu	5	8	8,20	13,11
Leu, em parte	24	32	39,34	52,46
Leu toda	23	55	37,70	90,16
Leu e conhece	6	61	9,84	100,00
Sem Resposta	0	61	0,00	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 9 – Conhecimento da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de SC**

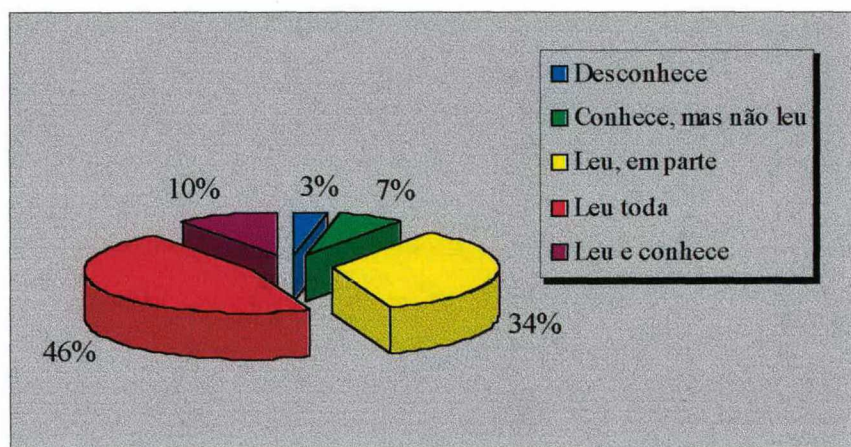
Fonte: Dados primários

Pode-se verificar pelo gráfico acima que o a leitura (em parte ou toda) da Lei Orgânica envolve quase toda a parcela de entrevistados (87%).

**Tabela 10 - Conhecimento do Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado SC**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Desconhece	2	2	3,28	3,28
Conhece, mas não leu	4	6	6,56	9,84
Leu, em parte	21	27	34,43	44,26
Leu toda	28	55	45,90	90,16
Leu e conhece	6	61	9,84	100,00
Sem Resposta	0	61	0,00	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 10 - Conhecimento do Regimento Interno do Tribunal de Contas Estado SC**

Fonte: Dados primários

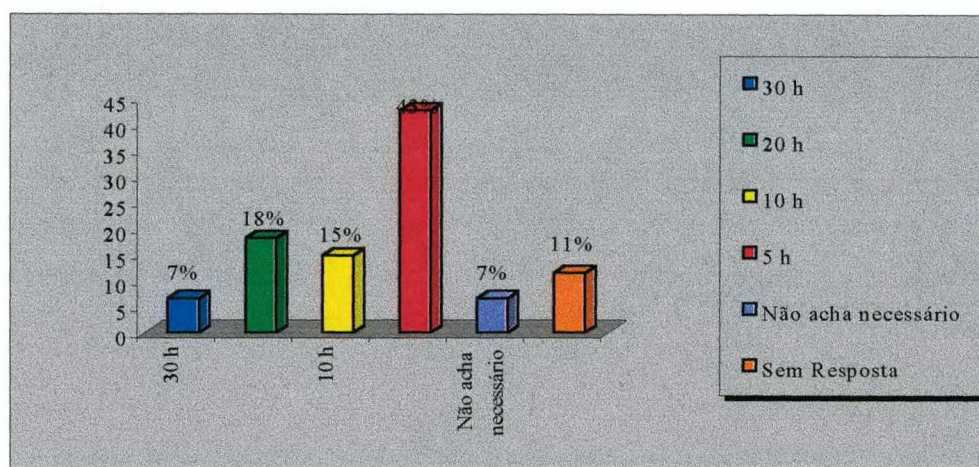
O Regimento Interno também é de conhecimento da maior parte dos técnicos entrevistados (90% leu em parte ou todo ele).

**Tabela 11 - Tempo que deveria ser dedicado ao atendimento, pela área de informática, para eliminar dúvidas do sistema auditor**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
30 h semana	4	4	6,56	6,56
20 h semana	11	15	18,03	24,59
10 h semana	9	24	14,75	39,34
5 h semana	26	50	42,62	81,97
Não acha necessário	4	54	6,56	88,52
Sem Resposta	7	61	11,48	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 11 - Tempo que deveria ser dedicado semanalmente ao atendimento, pela área de informática, para eliminar dúvidas do sistema auditor**



Fonte: Dados primários

Constata-se que 43% dos técnicos preferem 5 horas/semana para o atendimento da área de informática, com o intuito de eliminar prováveis dúvidas do sistema.

**Tabela 12 – As notícias do sistema auditor deveriam ser veiculadas através de...**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Circulares	13	13	21,31	21,31
Meios informatizados	20	33	32,79	54,10
Mural	0	33	0,00	54,10
Boletins	17	50	27,87	81,97
Outros	2	52	3,28	85,25
Sem Respostas	0	52	0,00	85,25
Meios inform. + boletins	2	54	3,28	88,52
Circulares + boletins	3	57	4,92	93,44
Meios inform. + mural	2	59	3,28	96,72
Circulares + Meios inform. + mural + Boletins	1	60	1,64	98,36
Boletins + outros	1	61	1,64	100,00

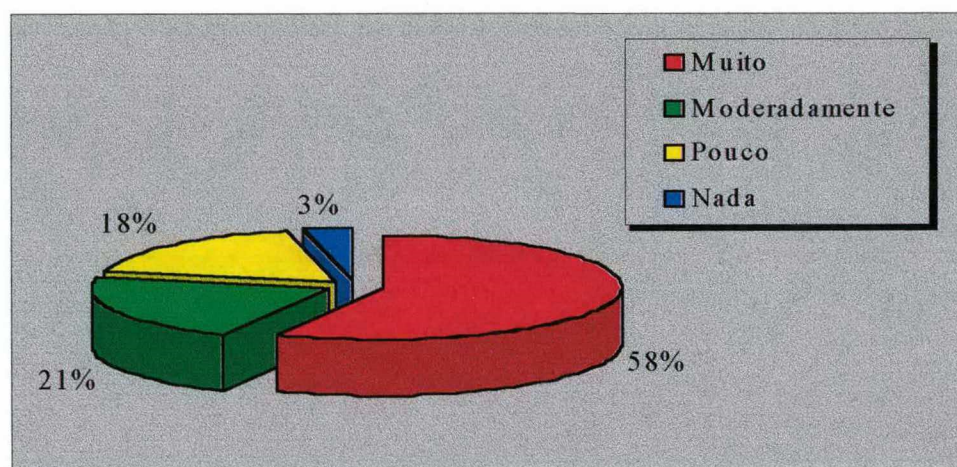
Fonte: Dados primários

Há uma divisão entre os técnicos entrevistados, pois 21% preferem circulares para tomarem conhecimento de notícias ou novidades do sistema, enquanto 33% preferem meios informatizados e 28% desejam boletins informativos.

**Tabela 13 – Em quanto o sistema auditor o auxilia em seu trabalho de análise**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito	35	35	57,38	57,38
Moderadamente	13	48	21,31	78,69
Pouco	11	59	18,03	96,72
Nada	2	61	3,28	100,00
Sem Resposta	0	61	0,00	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 12 – Em quanto o sistema auditor o auxilia em seu trabalho de análise**

Fonte: Dados primários

O sistema auditor é considerado uma ferramenta que auxilia muito para 58% dos técnicos entrevistados, enquanto 21% consideram que este ajuda pouco ou nada em seu trabalho de análise.

## 6.4 Grau de satisfação com o sistema auditor

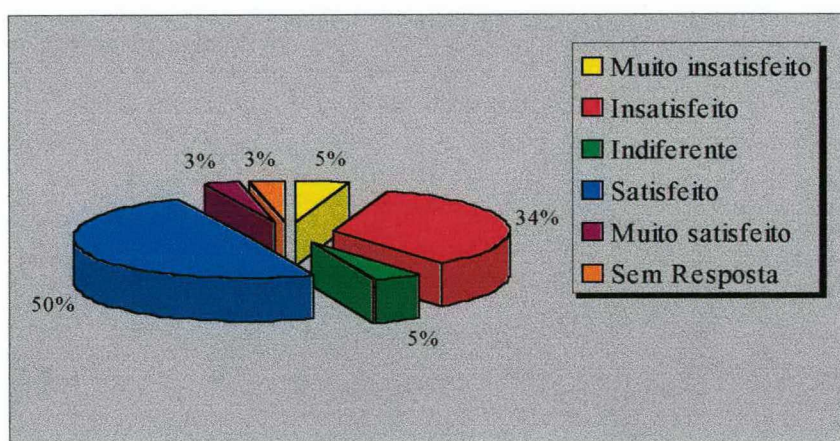
Conforme AHITUV (1990, in FREITAS, BALLAZ & MOSCAROLA, 1994), para avaliar um sistema de informações, entre outros fatores, pode-se utilizar o significado da informação, bem como os gráficos e relatórios do mesmo. Nesse sentido, faz-se aqui uma verificação do grau de satisfação do usuário quanto ao sistema de informações analisado.

**Tabela 14 – Grau de satisfação com as informações fornecidas pelo sistema auditor**

	Frequência Absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	3	3	4,92	4,92
Insatisfeito	21	24	34,43	39,34
Indiferente	3	27	4,92	44,26
Satisfeito	30	57	49,18	93,44
Muito satisfeito	2	59	3,28	96,72
Não utilizou	0	59	0,00	96,72
Sem Resposta	2	61	3,28	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 13 - Grau de satisfação com as informações fornecidas pelo sistema auditor**



Fonte: Dados primários

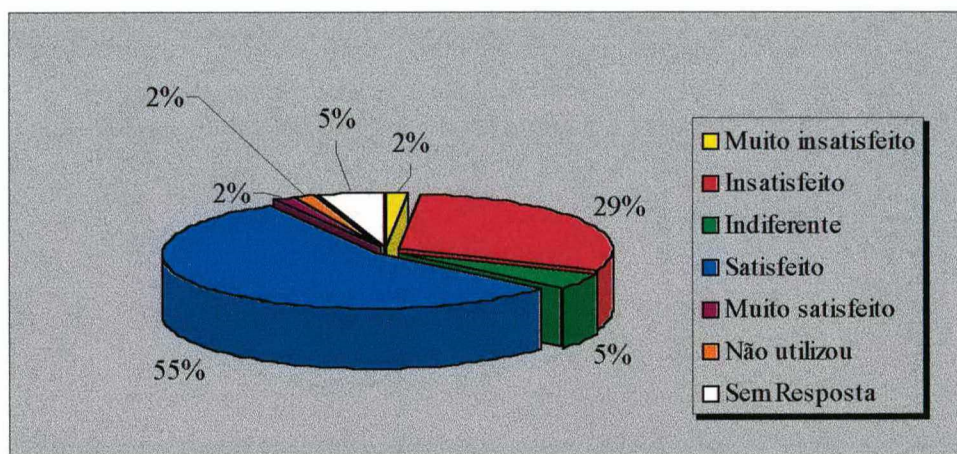
Metade dos usuários do sistema (50%) encontram-se satisfeitos com as informações fornecidas por este, porém 34% estão insatisfeitos.



**Tabela 15 - Grau de satisfação com operação do sistema auditor**

	Frequência absoluta	Frequência abs. Acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	1	1	1,64	1,64
Insatisfeito	18	19	29,51	31,15
Indiferente	3	22	4,92	36,07
Satisfeito	34	56	55,74	91,80
Muito satisfeito	1	57	1,64	93,44
Não utilizou	1	58	1,64	95,08
Sem Resposta	3	61	4,92	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 14 - Grau de satisfação com operação do sistema auditor**

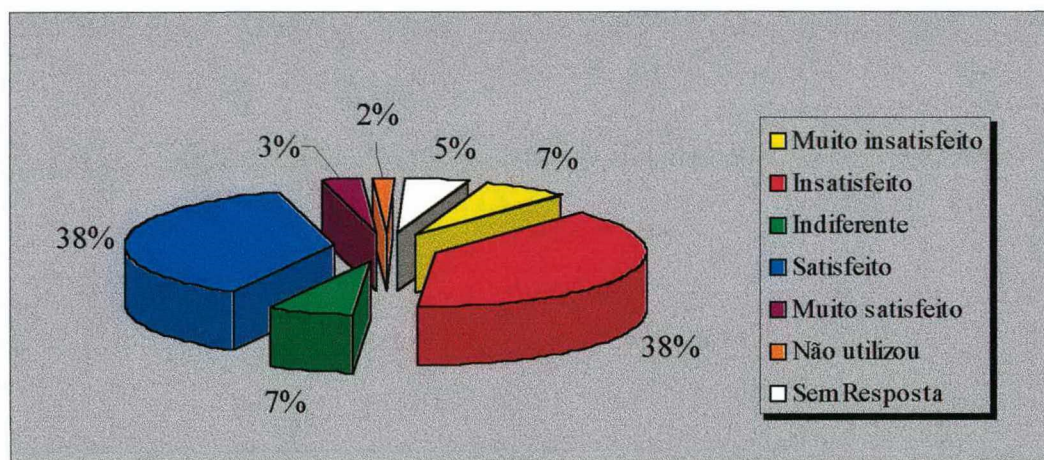
Fonte: Dados primários

Mais da metade dos técnicos que utilizam o sistema (55%) encontram-se satisfeitos com a operacionalidade deste; ressalta-se também, que 29% estão insatisfeitos com o mesmo.

**Tabela 16 - Grau de satisfação com o funcionamento do sistema auditor**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	4	4	6,56	6,56
Insatisfeito	24	28	39,34	45,90
Indiferente	4	32	6,56	52,46
Satisfeito	23	55	37,70	90,16
Muito satisfeito	2	57	3,28	93,44
Não utilizou	1	58	1,64	95,08
Sem Resposta	3	61	4,92	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 15 - Grau de satisfação com o funcionamento do sistema auditor**

Fonte: Dados primários

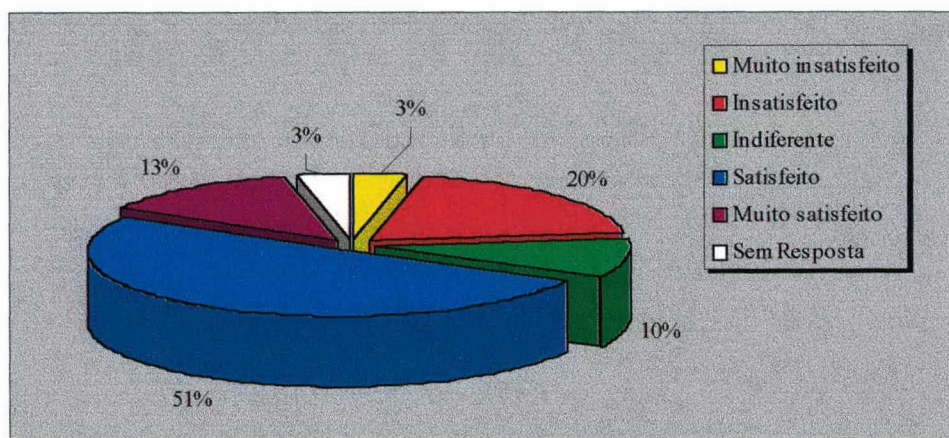
Os usuários do sistema encontram-se divididos quanto ao funcionamento do sistema, pois 38% deles estão satisfeitos, sendo este o mesmo número de insatisfeitos.

**Tabela 17 - Grau de satisfação com a facilidade de utilização do sistema auditor**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	2	2	3,28	3,28
Insatisfeito	12	14	19,67	22,95
Indiferente	6	20	9,84	32,79
Satisfeito	31	51	50,82	83,61
Muito satisfeito	8	59	13,11	96,72
Não utilizou	0	59	0,00	96,72
Sem Resposta	2	61	3,28	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 16 - Grau de satisfação com a facilidade de utilização do sistema auditor**



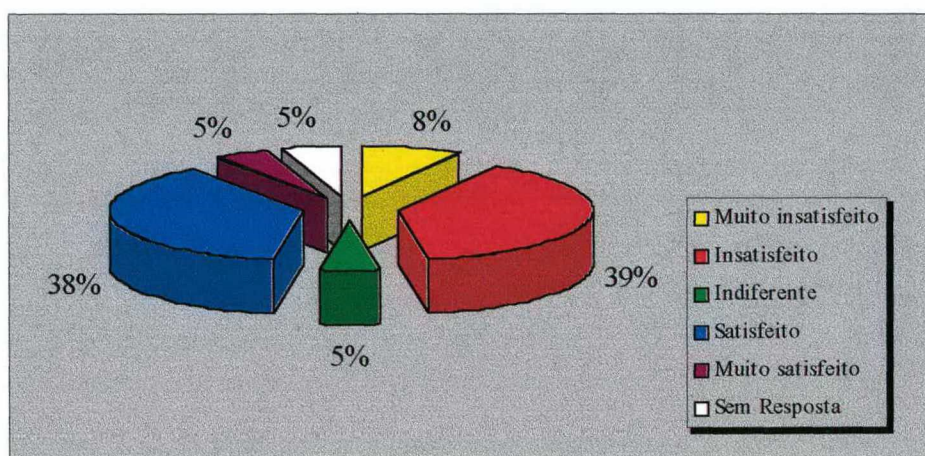
Fonte: Dados primários

Um pouco mais da metade dos usuários (51%) do sistema está satisfeito com a facilidade de utilização do mesmo.

**Tabela 18 - Grau de satisfação com o acesso às informações desejadas**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	5	5	8,20	8,20
Insatisfeito	24	29	39,34	47,54
Indiferente	3	32	4,92	52,46
Satisfeito	23	55	37,70	90,16
Muito satisfeito	3	58	4,92	95,08
Não utilizou	0	58	0,00	95,08
Sem Resposta	3	61	4,92	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 17 - Grau de satisfação com o acesso às informações desejadas**

Fonte: Dados primários

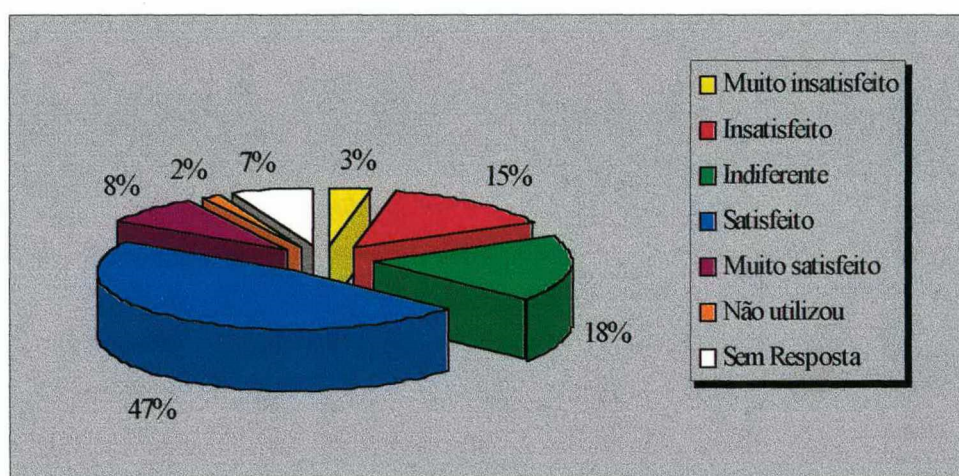
Pela primeira vez, com relação ao grau de satisfação, encontra-se mais usuários insatisfeitos (39%) do que satisfeitos (38%) com relação ao êxito no acesso às informações desejadas.

**Tabela 19 – Grau de satisfação com relação às telas do sistema auditor**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	2	2	3,28	3,28
Insatisfeito	9	11	14,75	18,03
Indiferente	11	22	18,03	36,07
Satisfeito	29	51	47,54	83,61
Muito satisfeito	5	56	8,20	91,80
Não utilizou	1	57	1,64	93,44
Sem Resposta	4	61	6,56	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 18 - Grau de satisfação com relação às telas do sistema auditor**



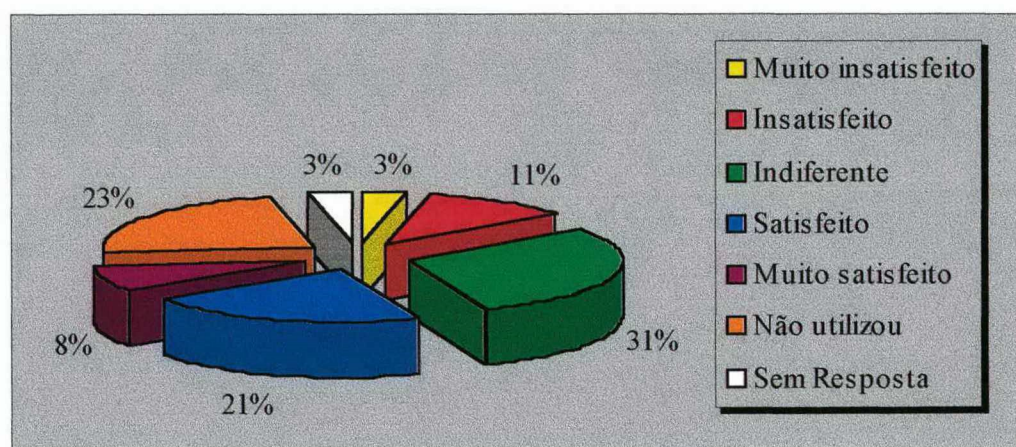
Fonte: Dados primários

Aqui apresenta-se um total de 47% de usuários satisfeitos com as telas do sistema auditor e somente 15% estão insatisfeitos.

**Tabela 20 - Grau de satisfação com relação aos gráficos do sistema auditor**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	2	2	3,28	3,28
Insatisfeito	7	9	11,48	14,75
Indiferente	18	27	29,51	44,26
Satisfeito	13	40	21,31	65,57
Muito satisfeito	5	45	8,20	73,77
Não utilizou	14	59	22,95	96,72
Sem Resposta	2	61	3,28	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 19 - Grau de satisfação com relação aos gráficos do sistema auditor**

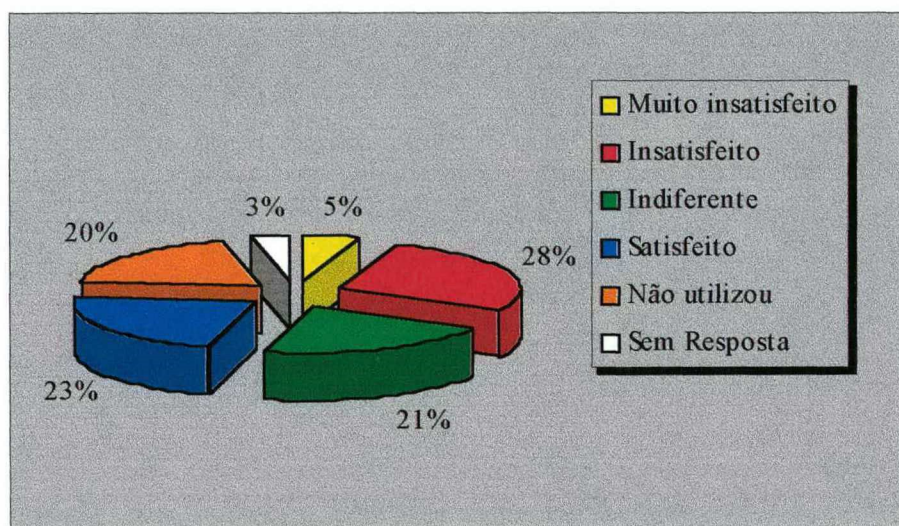
Fonte: Dados primários

Apesar de uma grande parte dos técnicos não utilizarem (23%) ou estarem indiferentes (31%) quanto aos gráficos do sistema, encontram-se mais usuários satisfeitos (21%) do que insatisfeitos (11%).

**Tabela 21 - Grau de satisfação com relação aos relatórios do sistema auditor**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	3	3	4,92	4,92
Insatisfeito	17	20	27,87	32,79
Indiferente	13	33	21,31	54,10
Satisfeito	14	47	22,95	77,05
Muito satisfeito	0	47	0,00	77,05
Não utilizou	12	59	19,67	96,72
Sem Resposta	2	61	3,28	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 20 - Grau de satisfação com relação aos relatórios do sistema auditor**

Fonte: Dados primários

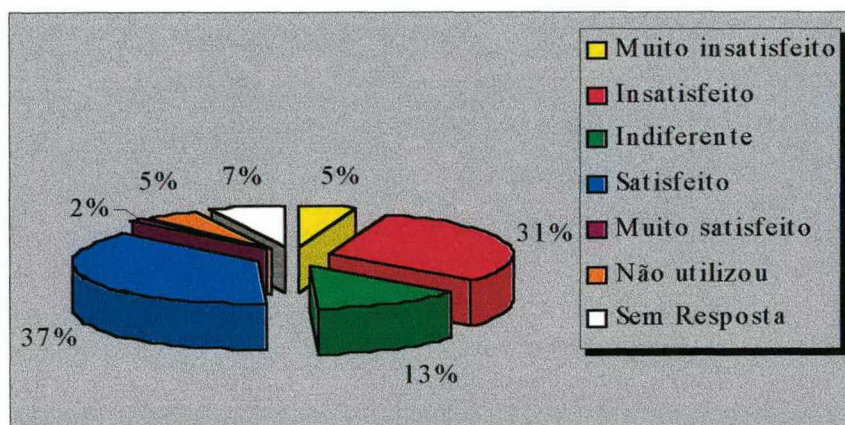
Apresenta-se novamente um índice maior de insatisfeitos (28%) do que de satisfeitos (23%) no quesito de relatórios oferecidos pelo sistema.

**Tabela 22 - Grau de satisfação com relação à adequação do relacionamento entre as informações do sistema auditor**

	Frequência Absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	3	3	4,92	4,92
Insatisfeito	19	22	31,15	36,07
Indiferente	8	30	13,11	49,18
Satisfeito	23	53	37,70	86,89
Muito satisfeito	1	54	1,64	88,52
Não utilizou	3	57	4,92	93,44
Sem Resposta	4	61	6,56	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 21 - Grau de satisfação com relação à adequação do relacionamento entre as informações do sistema auditor**



Fonte: Dados primários

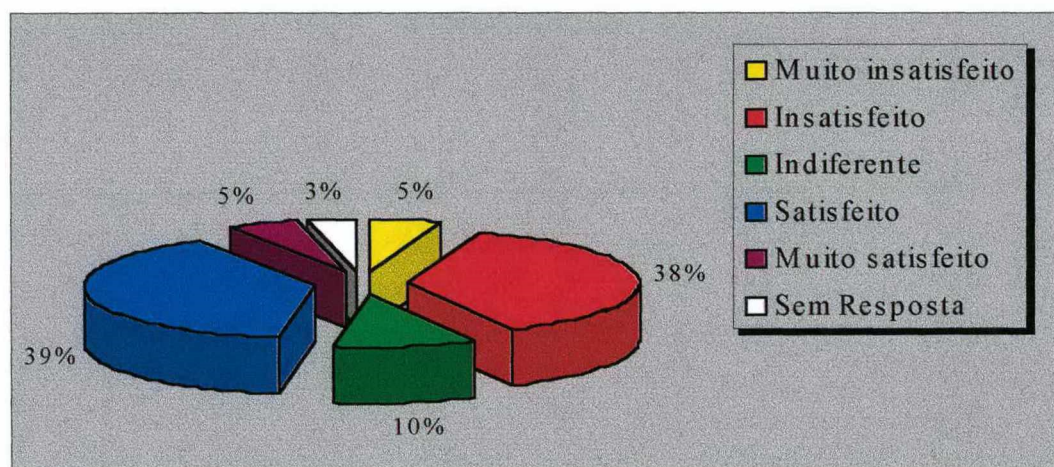
Ressalta-se que enquanto 39% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a adequação das informações, 36% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o mesmo quesito.



**Tabela 23 - Grau de satisfação com relação ao desempenho do sistema auditor**

	Frequência absoluta	Frequência abs. acumulada	Frequência relativa (%)	Frequência rel. acumulada (%)
Muito insatisfeito	3	3	4,92	4,92
Insatisfeito	23	26	37,70	42,62
Indiferente	6	32	9,84	52,46
Satisfeito	24	56	39,34	91,80
Muito satisfeito	3	59	4,92	96,72
Não utilizou	0	59	0,00	96,72
Sem Resposta	2	61	3,28	100,00

Fonte: Dados primários

**Gráfico 22 - Grau de satisfação com relação ao desempenho do sistema auditor**

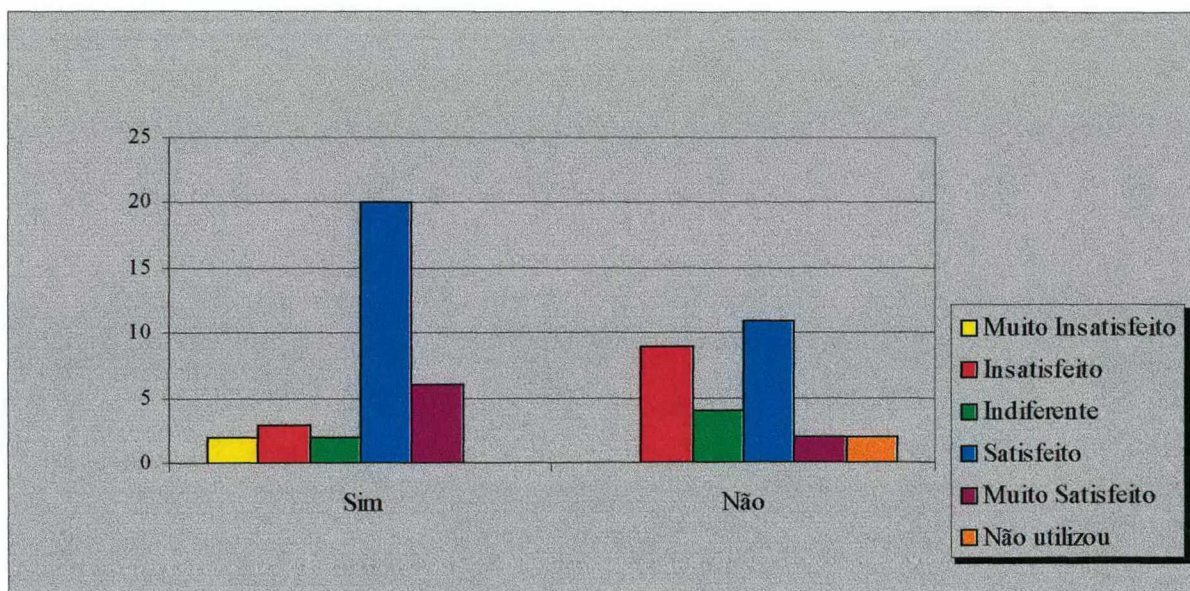
Fonte: Dados primários

O desempenho do sistema auditor está atualmente dividido em dois pólos distintos entre os técnicos entrevistados, pois há um empate técnico entre os satisfeitos ou muito satisfeitos (44%), e os insatisfeitos ou muito insatisfeitos (43%).

## 6.5 Cruzamento de dados

### Gráfico 23 – Cruzamento das questões

Utilização do computador em casa X Grau de satisfação com a facilidade de utilização do sistema auditor

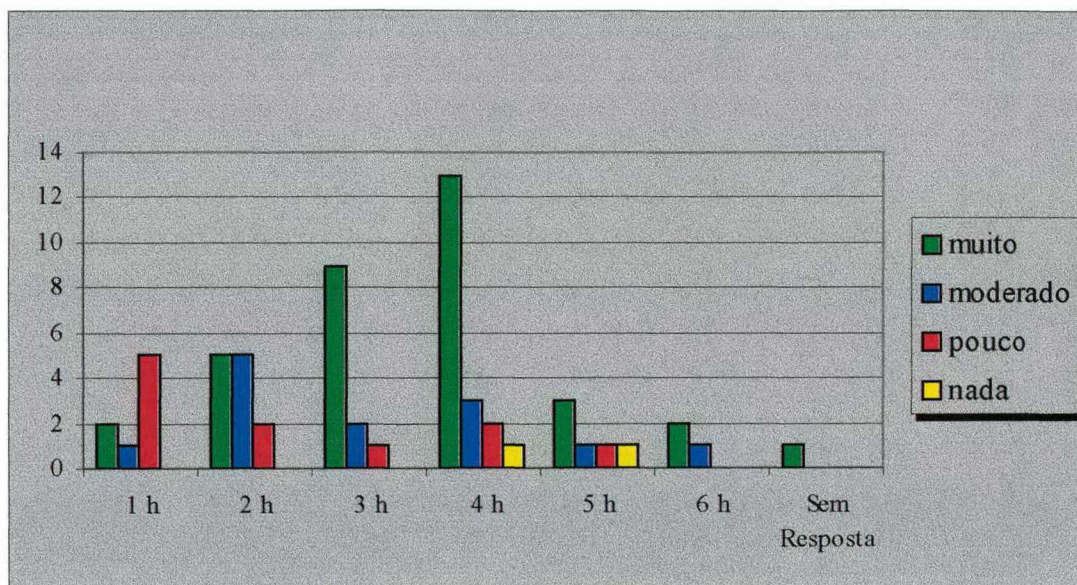


Fonte: Dados primários

Constata-se que os técnicos que utilizam computador em casa estão mais satisfeitos com o sistema do que aqueles que não utilizam. São em maior número os insatisfeitos que não usam o computador no seu domicílio.

**Gráfico 24 - Cruzamento das questões**

**Tempo médio de utilização do sistema auditor durante o horário de expediente X Em quanto o sistema auditor o auxilia em seu trabalho de análise**

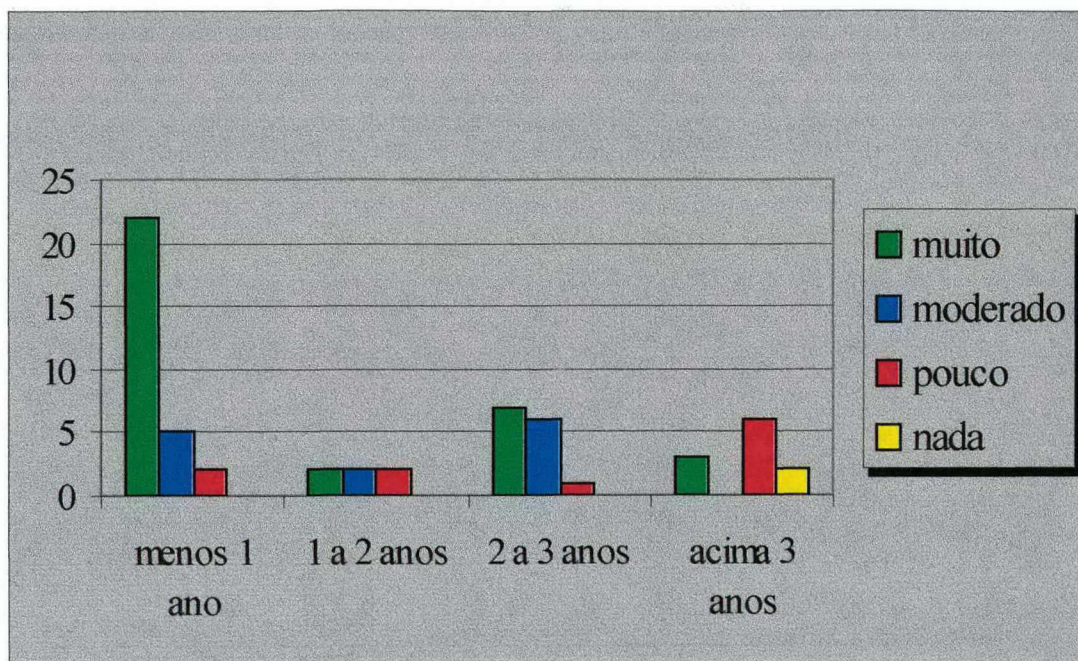


Fonte: Dados primários

Entre os que utilizam o sistema durante 2 a 4 horas no horário de expediente, há uma tendência de aumento no auxílio no trabalho de análise, confirmando que os que utilizam somente durante uma hora afirmam que o sistema pouco auxilia em seu trabalho.

**Gráfico 25 - Cruzamento das questões**

**Há quanto tempo trabalha com o sistema auditor X Em quanto o sistema auditor o auxilia em seu trabalho de análise**

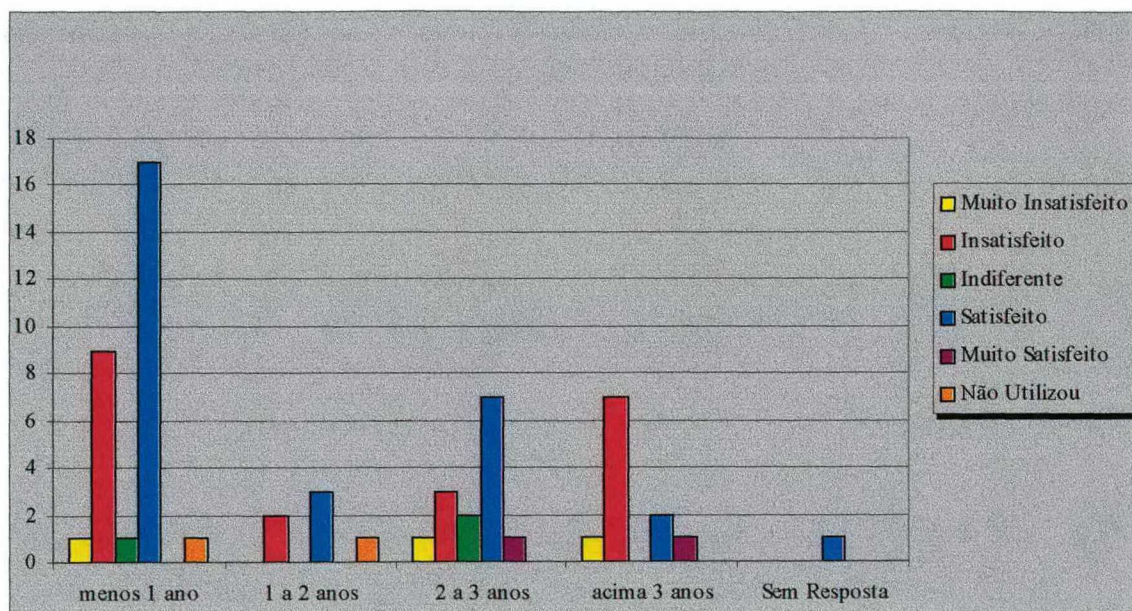


Fonte: Dados primários

Há uma forte tendência entre os que utilizam o sistema há pouco tempo (até 3 anos) de satisfação com o mesmo, enquanto os técnicos mais antigos (acima de 3 anos) estão pouco ou nada satisfeitos com a ajuda do sistema no seu trabalho.

### Gráfico 26 - Cruzamento das questões

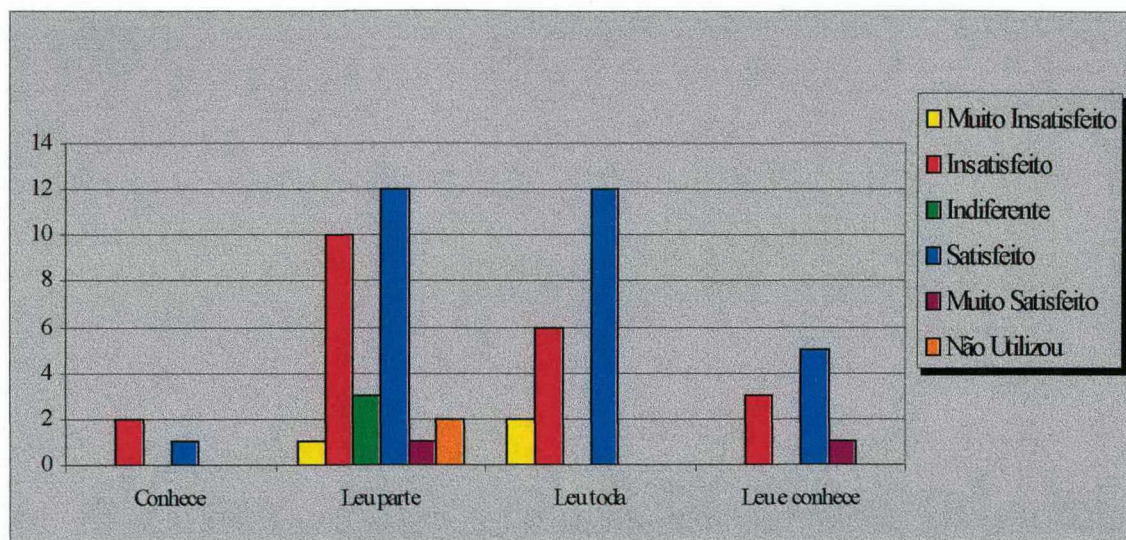
Há quanto tempo trabalha com o sistema auditor X Grau de satisfação com as informações fornecidas pelo sistema auditor



Fonte: Dados primários

O índice de satisfeitos sobrepõe os de insatisfeitos com o sistema no caso de técnicos que trabalham com este há até 3 anos; após 3 anos, o número de insatisfeitos é maior do que o de satisfeitos.

**Gráfico 27 - Cruzamento das questões**  
**Conhecimento da Resolução 16/94 do Tribunal de Contas Estado SC X Grau de**  
**satisfação com as informações fornecidas pelo sistema auditor**

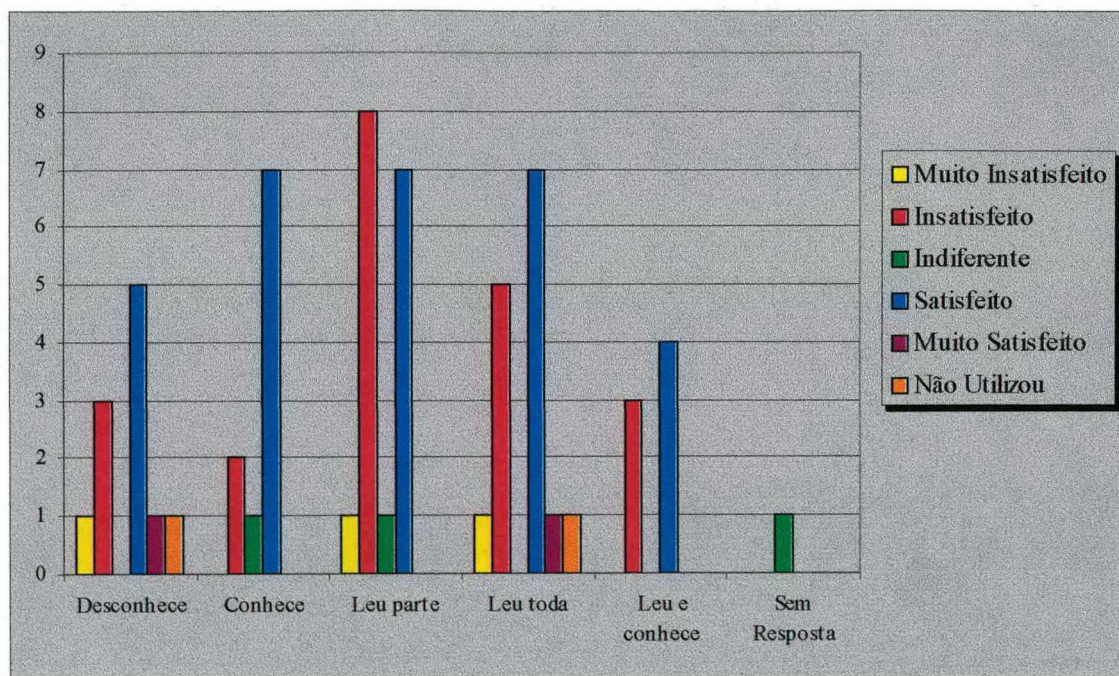


Fonte: Dados primários

Quanto mais o técnico conhece a Resolução 16/94, mais este encontra-se satisfeito com o sistema.

### Gráfico 28 - Cruzamento das questões

**Conhecimento da Resolução 15/96 do Tribunal de Contas Estado SC X Grau de satisfação com as informações fornecidas pelo sistema auditor**

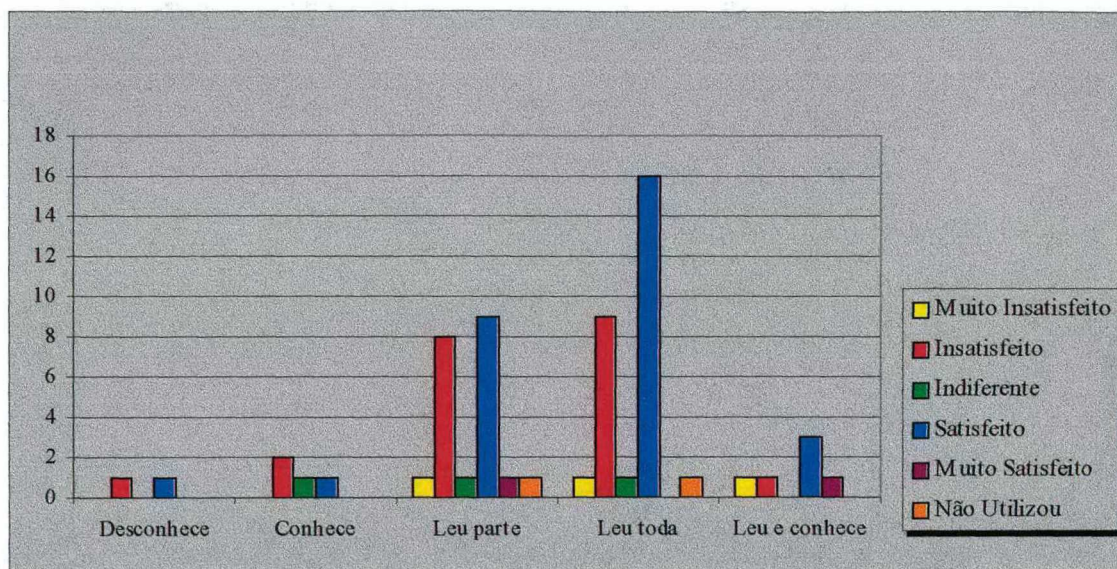


Fonte: Dados primários

Não se apresenta aqui a mesma relação sentida quanto ao conhecimento da Resolução 16/94, porém pode-se perceber que encontra-se um grau de satisfação quase constante por parte dos técnicos que leram a Resolução 15/96.

### Gráfico 29 - Cruzamento das questões

**Conhecimento do Regimento Interno do Tribunal de Contas Estado SC X Grau de satisfação com as informações fornecidas pelo sistema auditor**



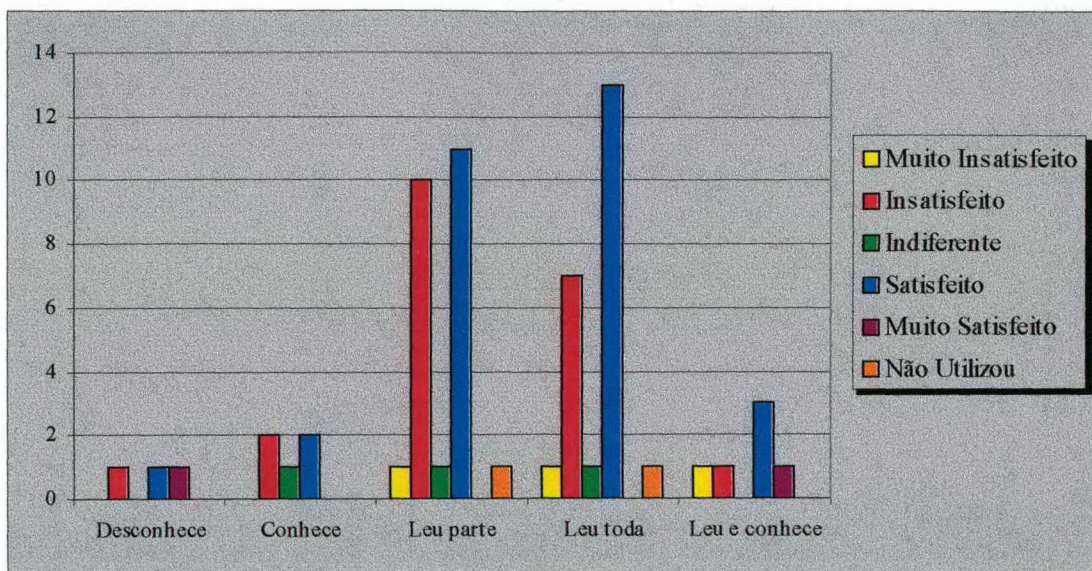
Fonte: Dados primários

Novamente repete-se a tendência da Resolução 16/94, de que quanto maior o conhecimento, maior a satisfação em relação ao sistema do que insatisfação.



### Gráfico 30 - Cruzamento das questões

**Conhecimento da Lei Orgânica do Tribunal de Contas Estado SC X Grau de satisfação com as informações fornecidas pelo sistema auditor**

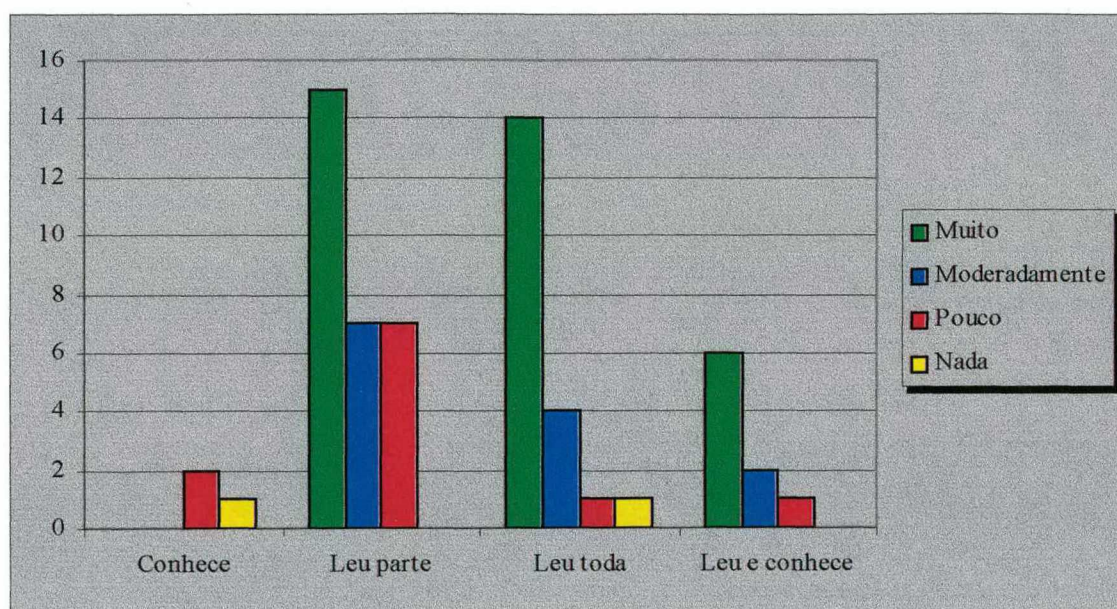


Fonte: Dados primários

Para os técnicos que leram a Lei Orgânica, a tendência é de estarem mais satisfeitos com o sistema, do que para os que apenas a conhecem.

**Gráfico 31 - Cruzamento das questões**

**Conhecimento da Resolução 16/94 do Tribunal de Contas Estado SC X Em quanto o sistema auditor o auxilia em seu trabalho de análise**

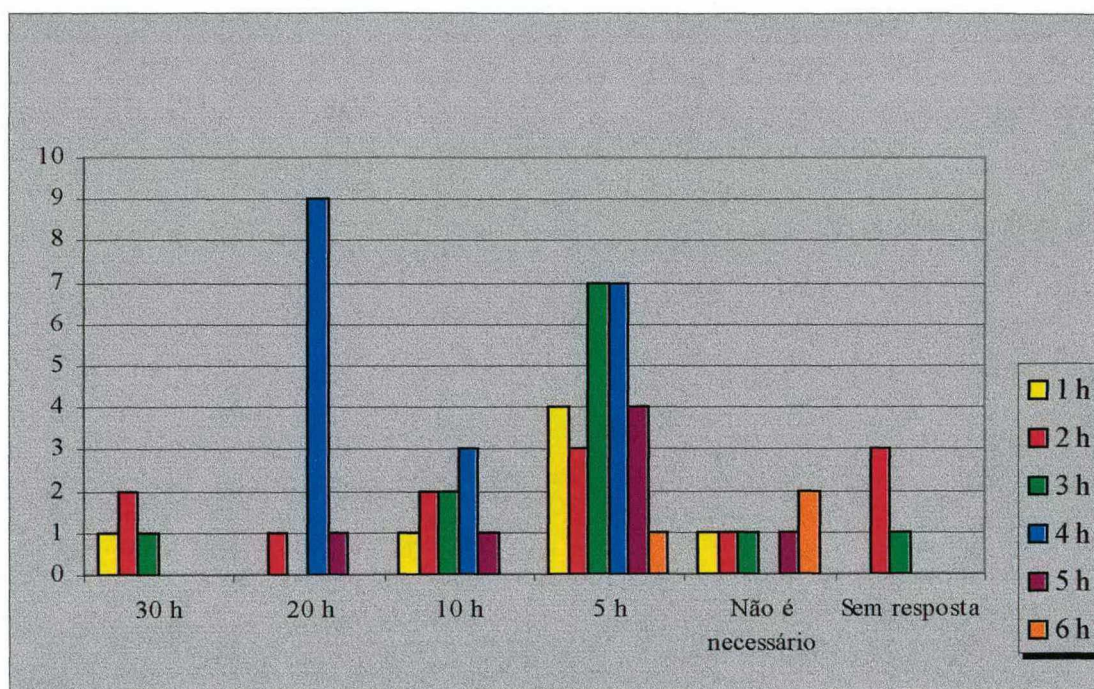


Fonte: Dados primários

Pode-se verificar claramente que a leitura da Resolução 16/94 influi positivamente nos técnicos, pois esse conhecimento reflete na medida em que o sistema auxilia no trabalho de análise.

### Gráfico 32 - Cruzamento das questões

**Tempo dedicado ao atendimento da área de informática para eliminar dúvidas do sistema auditor X Tempo médio de utilização do sistema auditor durante o horário de expediente**

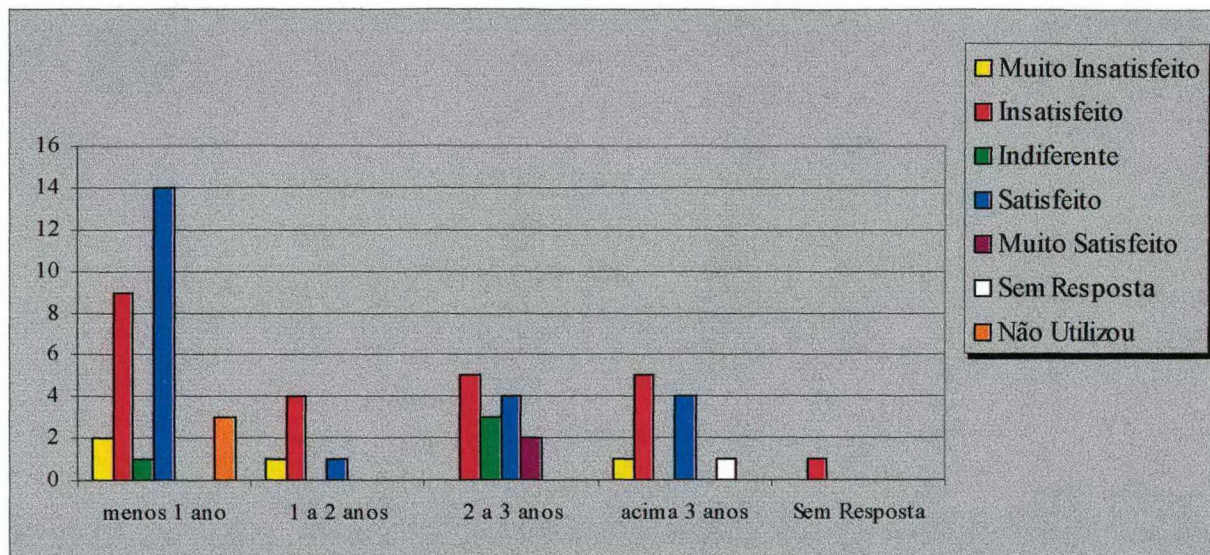


Fonte: Dados primários

A preferência pelo atendimento da área de informática pelos usuários concentra-se em torno das 5 hs diárias, independente de quanto tempo eles utilizam o computador no Tribunal de Contas do Estado.

### Gráfico 33 - Cruzamento das questões

**Há quanto tempo trabalha com o sistema auditor X Grau de satisfação com o funcionamento do sistema auditor**

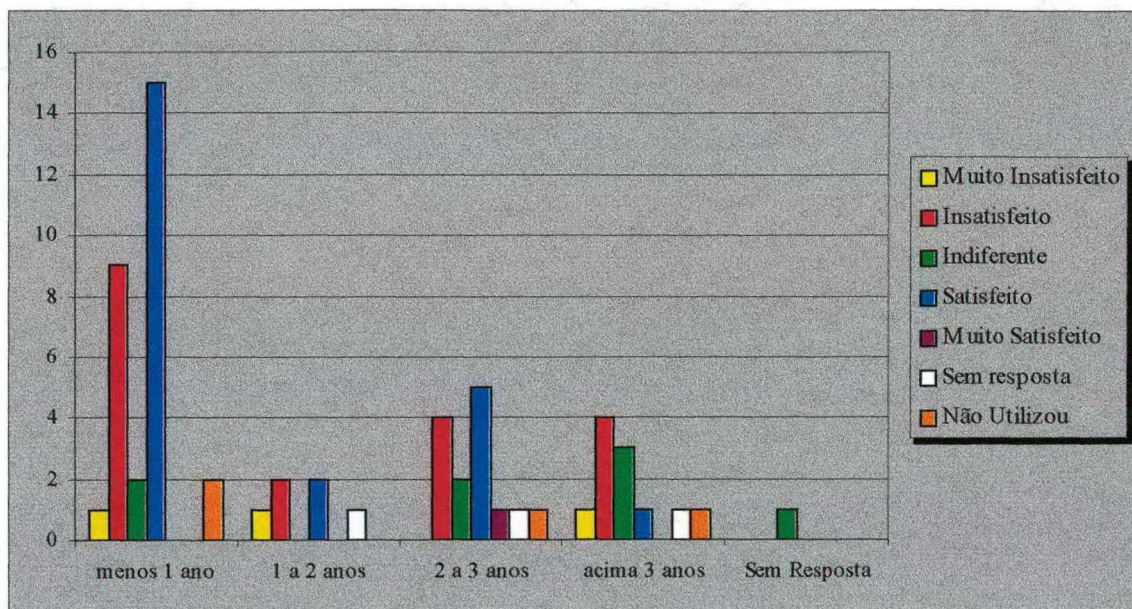


Fonte: Dados primários

Para os técnicos que utilizam o sistema há mais tempo (acima de 2 anos), o grau de satisfação e o de insatisfação mantêm-se constantes quanto ao funcionamento do auditor; porém, se o técnico usa o sistema há menos de 1 ano este encontra-se mais satisfeito com o funcionamento do auditor.

### Gráfico 34 - Cruzamento das questões

**Há quanto tempo trabalha com o sistema auditor X Grau de satisfação com relação à adequação do relacionamento entre as informações do sistema auditor**



Fonte: Dados primários

Pode-se verificar que conforme o tempo de utilização do sistema auditor aumenta (com exceção da faixa de 1 a 2 anos), o grau de satisfação com a adequação das informações do sistema diminui.

## 6.6 Sugestões e opiniões

Além dos dados já tabulados e apresentados anteriormente, os respondentes puderam contribuir com opiniões a respeito dos problemas encontrados no sistema, bem como sugestões para a melhoria deste ou de futuros sistemas a serem implantados. Encontra-se aqui uma compilação destas, sem no entanto ter sido verificada sua procedência e utilidade real.

Quanto às opiniões para a melhoria do sistema auditor, destacam-se as seguintes: disponibilização de mais relatórios; melhorar a capacidade dos computadores utilizados e da rede disponível; criar um sistema de controle de qualidade total do sistema (testes apurados, consistência das informações); manter permanentemente o intercâmbio entre o usuário do sistema auditor e o setor de informática; melhorar as relações entre as informações e conter gráficos mais informativos.

No tocante a sugestões para novas implementações, algumas mostram-se essenciais, tais como: usuários comprometidos e participantes em todas as fases do projeto; estratégias para o desenvolvimento do sistema levando em conta as características do poder público: exigência de procedimentos formais e discricionários; implementar o sistema em partes; maior repasse das informações por parte dos técnicos; envolver a alta administração como patrocinadora da implantação do sistema e conscientização dos técnicos de que os meios informatizados proporcionam agilidade nos procedimentos e na obtenção de resultados, distribuição e análise simultânea de informações entre diversos técnicos, facilidade para composição de demonstrativos cruzados, redução de custos pela velocidade dos procedimentos e diminuição da produção e trânsito de relatórios.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o que foi visto até aqui, pode-se concluir que ocorreram sérios problemas na implementação do sistema auditor no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Resistência a mudanças tecnológicas, acomodação, insatisfação com o que o sistema oferece, comunicação deficiente entre os setores, tudo isso resulta num aproveitamento baixo ou insuficiente do sistema. Apesar disso, a maioria dos técnicos indica que o sistema é útil e de fácil operação.

Na análise do comportamento, diferenciando os técnicos com maior e menor experiência no uso do sistema, registraram-se extremos. Os que têm maior experiência revelam maior insatisfação, e os que têm menor experiência maior satisfação. Pode-se explicar esse comportamento pela expectativa frustrada de muitos dos que acompanharam o histórico do sistema. Os novos técnicos do Tribunal encontraram o sistema refinado e depurado em maior grau, sendo para eles o principal procedimento de análise conhecido. Provavelmente a cultura da organização explica essa polarização tão antagônica no grupo analisado, delimitando bem o grupo satisfeito e o insatisfeito.

O conhecimento das Resoluções que norteiam o aspecto procedural do sistema, vem confirmar o que colocou-se anteriormente: a maioria das pessoas não gosta de ler e interpretar instruções, aspecto que não é levado em conta ao se implementar novas tecnologias. Entretanto, os novos funcionários da empresa, ao lerem estes manuais, estão satisfeitos e utilizando o sistema, porém os técnicos com mais tempo de casa e insatisfeitos em sua maioria, não leram estas Resoluções, preferindo aprender com outros, através da prática, o que levou a um aproveitamento aquém da possibilidade de utilização do sistema.

A partir dessas premissas, algumas recomendações devem ser feitas, não só à empresa em questão, mas a todos envolvidos com tecnologia da informação. A preocupação deve ser cada vez maior com a harmonização entre recursos humanos, tecnologias, processos, cultura e estrutura organizacional, não só com o sistema de informações em si. O elo mais frágil, e que ao mesmo tempo pode vir a ser o mais forte dessa corrente, são os funcionários da empresa, pois do envolvimento deles depende o sucesso ou o fracasso do sistema a ser implementado. Saber administrá-los é mais do que ciência; é experiência, habilidade e firmeza.

A preparação dos funcionários é essencial para o êxito do projeto que se deseja implementar, bem como para sua evolução. Atividades relacionadas a planejamento, coordenação e implementação de um projeto, englobando também o treinamento com vistas à minimização dos impactos negativos dessas transformações, são fundamentais.

O comprometimento da alta administração, a inserção dos funcionários na utilização das novas tecnologias e um plano de comunicação para transformar cada profissional em agente de mudanças, são essenciais para envolver toda a organização na implantação de novas tecnologias e diminuir possíveis conflitos. Com tais conclusões, espera-se estar contribuindo para que futuros processos de adoção de tecnologias sejam otimizados, ou pelo menos que seus impactos negativos sejam minimizados.



## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Luiz Alberto. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 36 (3):61-69, jul/ago/set 1996.

ALVES, Sérgio. Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1997.

DINSMORE, Paul Campbell. Poder e influência gerencial: além da autoridade formal. Rio de Janeiro: COP Editora, 1990.

EATON, John & SMITHERS, Jeremy. Tecnologia da informação: um guia para empresas, gerentes e administradores. Rio de Janeiro: Campus, 1984

FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1992.

FREITAS, Henrique M. R., BALLAZ, Bernard, MOSCAROLA, Jean. Avaliação de sistemas de informações. Revista de Administração. São Paulo, 29 (4):36-55, out/dez 1994.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 34 (1):63-81, jan/fev 1994.

- HALL, Richard H. Organizações, estrutura e processo. 3. ed., São Paulo : Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1982.
- HAMPTON, David R. Administração Contemporânea. 3 ed., São Paulo : McGraw-Hill, 1992.
- KANTER, Rosabeth Moss & KAO, John & WIERSEMA, Fred. Inovação: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid: acesso instantâneo às estratégias de ponta da atualidade. Negócio Editora Ltda: São Paulo, 1997.
- MARTINS, Carlos Estevan. Governabilidade e controles. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 23(1)5-20. 1º trim. Jan. 1989.
- MATTOS, João Metello de. A sociedade do conhecimento: da teoria de sistemas à telemática. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1982.
- RODRIGUES, Suzana Braga et al. Tecnologia de informação nos serviços – o impacto na configuração do trabalho. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 26 (1):43-56, jan/mar 1986.
- ROUVER, Vanderlei. Bayer Filho, o político e o Tribunal de Contas. Florianópolis : Tribunal de Contas do Estado, 1993.
- SANTA CATARINA, Constituição Estadual de, 1947.
- SCHALL, Maryan. “A communication rules approach to organizational culture”. Administrative Science Quarterly, 1983.
- SCHEIN, Edgard. “Coming to a new awareness of organizational culture”. Sloan Management Review, 1984.

SHRIVASTAVA, Paul. "Integrating strategy formulation with organizacional culture". The Journal of Business Strategy, 1985.

SMIRCICH, Linda. "Is the concept of culture a paradigm for understand organizations and ourselves?", in Peter Frost et alli. Organizacional culture. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo : Atlas, 1997.

WARDMAN, K. Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996.

WILKINS, Alan. "The creation of company cultures: the role of stories and human resource systems. Human Resource Management, 1984

YONG, Chu Shao. Tecnologia de Informação. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 32 (1):78-87, jan/mar 1992.

**ANEXO 1**

**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRETORES E INTEGRANTES DA  
DIRETORIA DE INFORMÁTICA**

- 1) Há quanto tempo você toma parte do projeto de Auditoria de Contas Públicas – Auditor?
- 2) Você toma parte das decisões a respeito do Auditor, com relação a desenho, funções, futuros módulos ou outros aspectos?
- 3) Quais os principais problemas que os técnicos têm lhe reportado sobre o Auditor?
- 4) Como tem sido a utilização do Auditor pelos técnicos, em termos de tempo? Eles utilizam o programa todo?
- 5) O sucesso na obtenção de informações, quando da utilização do Auditor, é satisfatório?
- 6) Quando ocorrem problemas na utilização do sistema, a resposta dada pelo pessoal responsável (Apoio e Desenvolvimento ACP) é satisfatória?
- 7) Com base na experiência gerada pelo uso do Auditor, que sugestões você daria para melhorar a implementação e a utilização de outros sistemas?

**ANEXO 2**

**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ANALISTAS DE CONTROLE EXTERNO  
(USUÁRIOS DO SISTEMA AUDITOR)**

**Prezado Analista de Controle Externo:**

Com o objetivo de incrementar o funcionamento do sistema Auditor, e permitir, assim, uma melhor utilização por todos, bem como um atendimento eficaz pela área de informática, solicitamos o preenchimento deste questionário, a fim de que possamos aferir, a nível geral, o grau de satisfação dos usuários com o sistema e com o atendimento prestado, a, ainda, obter sugestões para melhorá-los.

Os questionários serão analisados e posteriormente destruídos. A identificação não é necessária, sendo garantido o sigilo sobre as informações aqui colocadas.

Obrigado pela colaboração.

**Lotação:**

- DMU                       DCE                       Outra. Qual? \_\_\_\_\_  
 DEA                         DCO

**Você tem computador em casa ?**  Sim  Não

**Você utiliza o computador em casa ?**  Sim  Não

**Tempo médio que utiliza o computador em casa:**

- até 1 h/dia                 até 4 hs/dia  
 até 2 hs/dia                até 5 hs/dia  
 até 3 hs/dia                até 6 hs/dia

**Tipos de programas que utiliza (em casa e/ou no serviço):**

- Windows  
 Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Access)  
 Internet (Netscape e/ou Explorer)  
 Dos  
 Outros                      Quais? \_\_\_\_\_

**Sexo:**

- Masculino                 Feminino

**Idade:**

- até 20 anos                 de 41 a 50 anos  
 de 21 a 30 anos            de 51 a 60 anos  
 de 31 a 40 anos            acima de 60 anos

**Você utiliza o sistema Auditor ?**  Sim  Não

**Tempo médio que utiliza o sistema Auditor no Tribunal:**

- até 1 h/dia                 até 4 hs/dia  
 até 2 hs/dia                até 5 hs/dia  
 até 3 hs/dia                até 6 hs/dia

**Quanto tempo você trabalha com o sistema Auditor?**

- Menos de 1 ano       de 2 a 3 anos  
 de 1 a 2 anos       mais de 3 anos

**A respeito da Resolução 16/94, você:**

- Desconhece                       Leu toda  
 Conhece, mas não leu       Leu e conhece, inclusive ajudando outros técnicos  
 Leu, em parte

**A respeito da Resolução 15/96, você:**

- Desconhece                       Leu toda  
 Conhece, mas não leu       Leu e conhece, inclusive ajudando outros técnicos  
 Leu, em parte

**A respeito da Lei Orgânica, você:**

- Desconhece                       Leu toda  
 Conhece, mas não leu       Leu e conhece, inclusive ajudando outros técnicos  
 Leu, em parte

**A respeito do Regimento Interno, você:**

- Desconhece                       Leu todo  
 Conhece, mas não leu       Leu e conhece, inclusive ajudando outros técnicos  
 Leu, em parte

**O atendimento da área de informática deveria ser:**

- Por telefone  
 Pessoalmente  
 Meios informatizados

**Quanto tempo por semana deveria ser dedicado ao atendimento para eliminar prováveis dúvidas do sistema auditor?**

- 30 hs/semana                       5 hs/semana  
 20 hs/ semana                       Você não acha necessário  
 10 hs/semana

**As notícias sobre o Sistema Auditor deveriam ser veiculadas através de:**

- Circulares                       Boletins informativos  
 Meios informatizados       Outros. Quais? \_\_\_\_\_  
 Mural

**Em que medida o Sistema Auditor auxilia em seu trabalho de análise?**

- Muito                               Pouco  
 Moderadamente               Nada



**Instruções:** Indique o seu grau de satisfação quanto aos aspectos relacionados no questionário. Marque com X o número correspondente à sua avaliação:

O número 5 significa que você está muito satisfeito, o número 1 significa que você está muito insatisfeito, os números 3 mostra que você é indiferente ao aspecto indicado. Se você não utilizou o serviço/produto, assinale no 6.

1- Muito insatisfeito    2- Insatisfeito    3 - Indiferente    4-Satisfeito    5-Muito satisfeito    6- Não utilizou

Aspectos do Auditor

Grau de satisfação

	1	2	3	4	5	6
• Informações fornecidas pelo sistema						
• Operação do sistema						
• Funcionamento do sistema						
• Facilidade de utilização						
• Acesso as informações desejadas						
• Telas						
• Gráficos						
• Relatórios						
• Adequação do relacionamento entre as informações						
• Desempenho do sistema						
•						
•						
•						

**SUGESTÕES:**

---



---



---

**Entrevistado (preenchimento opcional) :**

---