

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E  
COMUNICAÇÃO**

**LUIZ PEDRO BALISCKI**

**USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – TIC –  
PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA INSPETORIA DE  
FISCALIZAÇÃO DA DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA  
ESTADUAL DE MARINGÁ**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2014**

UTFPR DAELT	LUIZ PEDRO BALISCKI USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – TIC – PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA INSPETORIA DE FISCALIZAÇÃO DA DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA ESTADUAL DE MARINGÁ	2014		
----------------	--	------	--	--

Lombada do presente trabalho.  
Fonte: Autoria própria

LUIZ PEDRO BALISCKI

**USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – TIC –  
PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA INSPETORIA DE  
FISCALIZAÇÃO DA DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA  
ESTADUAL DE MARINGÁ**

Trabalho de Monografia apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dra. Denise Rauta Buiar.

**CURITIBA**

**2014**

**TERMO DE APROVAÇÃO****USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – TIC –  
PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA INSPETORIA DE  
FISCALIZAÇÃO DA DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA  
ESTADUAL DE MARINGÁ**

por

**Luiz Pedro Baliski**

Esta monografia foi apresentada às 10 horas, do dia 30 de maio de 2014, como requisito parcial para a obtenção do título de **ESPECIALISTA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho Aprovado.

---

**Profª Drª Denise Rauta Buiar**  
(UTFPR)  
Orientadora

---

**Prof. MSC Alexandre Jorge Miziara**  
Coordenador do Curso

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Solange e filhas, que me aguardaram sozinhas por muitos dias no decorrer de 18 meses, enquanto eu viajava de Maringá a Curitiba para participar do Curso de Especialização.

“Conhecimento é Poder.”  
Francis Bacon (1561-1626)

## RESUMO

BALISCKI, Luiz Pedro. **Uso da Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC - pela Administração Pública: O caso da Inspeção de Fiscalização da Delegacia Regional da Receita Estadual de Maringá.** 2014. Monografia (Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tornaram-se uma necessária ferramenta de modernização para a administração pública. Seu uso vem melhorando a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos, garantindo maior transparência e clareza dos dados. Diante dessa realidade, o presente trabalho tem por objetivo geral identificar quais os impactos causados pelo processo de mudança gerado pelo uso da TIC na Administração Pública. Fez-se um estudo de caso no setor de Fiscalização da Delegacia Regional da Receita de Maringá, comparando a realidade antes e depois da implantação das novas tecnologias. O estudo aponta as dificuldades encontradas para uso dessas tecnologias e as vantagens advindas de sua utilização: modificação de procedimentos e rotinas de trabalho, apresentação de resultados mais precisos e céleres. Da análise dos dados, constatou-se a necessidade individual dos entrevistados em cursos preparatórios na área de TI. Essas informações são de extrema importância em trabalhos futuros para a implantação de TICs nas várias esferas da Administração Pública.

**Palavras-chave:** TIC. Administração Pública. Utilização. Mudanças.

## ABSTRACT

BALISCKI, Luiz Pedro. **Use of Information and Communication Technology - ICT – by Public Administration: The Supervision Inspectorate case of the Regional Department of the State Revenue of Maringá.** 2014. Monograph (Specialization in Information and Communication Technology Management) - Graduate Program in Technology, Federal Technological University of Paraná - Curitiba, 2014.

The Information and Communication Technologies (ICTs) have become a necessary modernizing tool for public administration. Its use has improved the efficiency and quality in the provision of public services, ensuring greater transparency and clarity of data. Given this reality, the present work has the objective to identify the impacts caused by the process of change generated by the use of ICT in Public Administration. A case study in the Supervision section of the Regional Department of Revenue of Maringa was done, comparing the fulfillment before and after the introduction of the new technologies. The study points out the difficulties found in using these technologies and the advantages derived from its use: modification of procedures and work routines, presentation of more accurate and timely results. From the data analysis, it was found the interviewees' individual needs in IT preparatory courses. This information is extremely important for future works in the introduction of ICTs in various spheres of Public Administration.

**Key words:** ICT. Public Administration. Use. Changes.

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Organograma da SEFA.....	49
FIGURA 2 – Organograma da CRE.....	50
FIGURA 3 – Estrutura da Inspeção Regional de Fiscalização – IRF.....	51
FIGURA 4 – Mapa do Paraná – dividido por Delegacias Regionais da Receita, com destaque para a Delegacia Regional de Maringá – 9ª DRR.....	53
FIGURA 5 – Mapa dos municípios abrangidos pela 9ª Delegacia Regional da Receita (Maringá).....	53
FIGURA 6 – Ilustração da Receita Própria Arrecadada.....	54
FIGURA 7 – Ilustração da Arrecadação ICMS por Setores da Economia.....	54
FIGURA 8 – Ilustração da Arrecadação ICMS por Delegacias Regionais da Receita.....	55
FIGURA 9 – Projeto Phoenix – Base de Dados Transacionais da SEFA.....	57

**LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 –	Parâmetros para as opções de resposta.....	64
GRÁFICO 2 –	Gráfico geral do resultado da pesquisa de campo.....	64
GRÁFICO 3 –	Gráfico percentual por sexo dos funcionários entrevistados.....	66
GRÁFICO 4 –	Gráfico percentual por Idade dos funcionários entrevistados.....	66
GRÁFICO 5 –	Gráfico percentual do Grau de formação dos funcionários entrevistados.....	68
GRÁFICO 6 –	Gráfico percentual do tempo de ocupação nos cargos dos funcionários entrevistados.....	68
GRÁFICO 7 –	Gráfico percentual do grau de satisfação no trabalho dos funcionários entrevistados.....	69
GRÁFICO 8 –	Gráfico percentual de satisfação com uso de TI.....	70
GRÁFICO 9 –	Gráfico do grupo que considera os treinamentos insuficientes, conforme questão 13 do questionário (Anexo A).....	71
GRÁFICO 10 –	Gráfico percentual da avaliação da maioria entrevistada (homens de 40 a 50 anos, com pós-graduação e entre 20 a 25 anos de trabalho).....	72
GRÁFICO 11 –	Gráfico percentual do resultado obtido pela análise do grupo específico de funcionários com mais de 60 anos de idade.....	73

**LISTA DE SIGLAS**

ADF	Autorização de Documentos Fiscais
ANAF	Análise de Necessidade de Ação Fiscal
BCR	Banco de Crédito
BI	Business Intelligence
BW	Business Warehouse
CAF	Comando de auditoria fiscal
CELEPAR	Companhia de Tecnologia da Informação e comunicação do Paraná
CEO	Chief Executive Officer – Diretor Executivo ou Geral da Empresa
CIF	Cadastro de Contribuintes do ICMS
CIO	Chief Information Officer - Diretor de TI
CPU	Unidade Central de Processamento
CT_E	Conhecimento de Transporte Eletrônico
CRE	Coordenação da Receita do Estado
CRE/AGTI	Assessoria e Gerência da Tecnologia da Informação da Coordenação da Receita do Estado
CV 115	Convênio 115
DAE	Documento de Arrecadação Estadual
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
DASN	Declaração Anual do Simples Nacional
DEIM	Sistema de Desembaraço Aduaneiro de Importação
DIC	Documento de Informações de Contribuintes
DRR	Delegacia Regional da Receita
DW	Data Warehouse
ECD	Escrituração Contábil Digital
ECF	Equipamento Emissor de Cupom Fiscal
EFD	Escrituração Fiscal Digital
E-BUSINESS	Comércio Eletrônico
E-GOV	Eletronic Government (Governo Eletrônico)
E-PROCOLO	Protocolo Eletrônico

GI	Guia de Informação das Prestações e Operações Interestaduais
GIA	Guia de Informação e Apuração do ICMS
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IPVA	Imposto Sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IRF	Inspetoria Regional de Fiscalização
ITCMD	Imposto sobre Transmissão “Causa Mortis” e Doação
MC_E	Manifesto de Cargas Eletrônico
NFA-E	Nota Fiscal Avulsa Eletrônica
NFE	Nota Fiscal Eletrônica
NFP	Nota Fiscal de Produtor
PAF	Processo Administrativo Fiscal
QUO	Sistema Gerencial de Quotas
RECEITAPR	Página de serviços/NET da Secretaria de Estado da Fazenda
REG	Sistema de Captação e Auditoria dos Anexos de Combustíveis
RH	Recursos Humanos
SCANC	Sistema de Captação e Auditoria dos Anexos de Combustível
SEFA	Secretaria da Fazenda
SEFANET	Página de serviços da Secretaria de Estado da Fazenda
SIAF	Sistema Integrado de Administração Financeira
SISCRED	Sistema de Controle da Transferência e Utilização de Créditos Acumulados
SGBD	Sistema Gerenciamento de Banco de Dados
SGR	Sistema de Controle de Guias e Repasses
SPED	Sistema Público de Escrituração Fiscal
TAP	Termo de Acordo e Parcelamento
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UPD	Unidade de Processamento de Dados
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
W01	Sistema Gerencial de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA: A resistência do Setor.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA: Necessidade do conhecimento.....	18
1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA: A tecnologia na utilização dos trabalhos.....	20
1.4 OBJETIVOS.....	21
1.4.1 Objetivo Geral.....	21
1.4.2 Objetivo Específico.....	21
<b>CAPÍTULO II O ESTUDO DAS TICs NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 Conceitos Gerais.....	23
2.2 Tecnologia da Informação.....	24
2.3 Governança de TI.....	30
2.4 Modernização da Gestão Pública.....	31
2.5 Gestão de Pessoas.....	33
2.6 Capital Intelectual.....	34
2.7 Cultura e Clima Organizacional.....	36
2.8 Socialização.....	38
2.9 Qualidade.....	39
2.10 Capacitação.....	40
2.11 Inovação.....	42
<b>CAPÍTULO III INTRODUÇÃO DAS TICs NA DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA ESTADUAL DE MARINGÁ.....</b>	<b>45</b>
3.1 Projeto Phoenix.....	56
<b>CAPÍTULO IV APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>

4.1	Problemas Apontados .....	76
4.2	Pontos Positivos.....	77
4.3	Sugestões de Melhoria.....	77
	<b>CAPÍTULO V CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>84</b>
	<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>90</b>

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

O uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), no Brasil, surgiu para aprofundar a transparência e a participação da sociedade na gestão pública, inovando a forma de trabalhar e de atender o público. Mudanças recentes e desafiadoras do modelo tradicional apresentam soluções mais ágeis e precisas, com menor esforço e de forma mais eficiente.

Através dos meios digitais, os governos passaram a mostrar sua identidade, seus propósitos e suas realizações, estando cada vez mais interagidos com a sociedade, num verdadeiro processo de reforma governamental, explorando as tecnologias de informação e comunicação no cotidiano da Administração Pública.

Os recursos tecnológicos disponibilizados pela Receita Estadual (hardwares, softwares, sistemas de comunicação, gestão de dados e informação) são limitados. A principal mudança tecnológica envolveu a introdução de novos procedimentos e rotinas de trabalho, apresentando resultados por ora mais precisos e céleres.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tornaram-se necessárias ferramentas de modernização para a administração pública. Seu uso vem melhorando a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos, garantindo maior transparência e clareza dos dados.

A presente pesquisa surgiu com a necessidade de analisar o comportamento dos servidores públicos diante dos efeitos da mudança cultural sofrida pela Receita do Estado do Paraná com o advento da adoção de novas tecnologias nos trabalhos nos últimos anos. Uma Cultura de Inovação se estabeleceu, quebrando paradigmas e inserindo novos conhecimentos e práticas nessa comunidade, que, embora tivesse valores e crenças bastante cristalizados, sentia a necessidade de mudança. Assim, objetivando mensurar o impacto causado

pela introdução da TI nas estruturas de trabalho, medir o nível do conhecimento, satisfação e dificuldades apresentadas pelos Auditores Fiscais da Receita Estadual em adaptar-se a essa nova realidade e, considerando a crescente utilização de meios eletrônicos nos processos de fiscalização, mister se fez esse estudo.

Considerando ainda a necessidade de avaliar como são implementadas as novas ideias dentro da organização e, conseqüentemente, apurar o percentual de sucesso. Houve revisão bibliográfica e realização de um estudo de caso mensurado por meio de estudo empírico.

Fez-se necessário o estudo do comportamento humano na receita estadual, principalmente após a adoção da administração objetivando aumentar a eficiência nos trabalhos efetuados. O quadro da receita estadual, embora apresente sua própria cultura organizacional, atualmente está sofrendo influências das culturas existentes em seu entorno, principalmente da área de novas tecnologias.

Vivemos a sociedade da informação. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) se desenvolvem e crescem de forma acelerada. Os governos tentam acompanhar esse avanço através de portais, sites etc, objetivando prestar seus serviços à população de forma mais eficaz e transparente. A grande velocidade com que as inovações tecnológicas ocorrem e a decorrente proliferação de novos conhecimentos também obrigam a inserção dos órgãos públicos nessa nova realidade.

Para viabilizar esse novo modelo de arranjo, é demandada uma verdadeira revolução cultural. A administração pública enfrenta grandes transformações.

Por mais que a tecnologia avance e se desenvolva, sempre haverá necessidade de pessoas para o funcionamento da organização. O sucesso de qualquer organização está em gerir pessoas e motivá-las para obter maiores resultados.

Essa nova proposta afetou o comportamento dos auditores, que tiveram que adaptar-se ao novo meio, ao mesmo tempo em que tiveram pressões para enfrentar essa realidade, num processo permanente de mudança. Nas pessoas e em seus valores a receita estadual está envolvida em importante mudança organizacional de tecnologia. Assim, os auditores mudaram suas atitudes e seus comportamentos para se adequarem a essas novas situações. Com a implantação

da TI, uma nova relação social se estabeleceu. Pressupostos básicos enraizados se renderam a uma nova realidade dentre as ferramentas de trabalho.

Sabe-se que a sociedade vive um processo acelerado de mudanças, e a informação e o conhecimento são o diferencial entre os funcionários. Vive-se um momento de informação e é inevitável a necessidade de acompanhar essa natural evolução. Detectar as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas da implantação dessa nova sistemática é uma obrigação e um desafio para a administração.

Buscando entender os desafios da administração pública em manter-se sempre atualizada, sem alterar seu quadro de funcionários a Receita Estadual de Maringá forçosamente passou a adaptar-se a essas novas tecnologias. Sabe-se que o atraso e o comodismo nas adaptações agravam o processo de mudanças.

Para BANOV (2013, p. 13), “a mudança organizacional leva tempo, pode ser que o tempo seja de meses ou anos. A mudança repentina pode trazer resultados drásticos para a organização”. E, ainda, “para vencer a velocidade das mudanças e evitar resultados desastrosos, a organização deve investir no desenvolvimento do seu pessoal, mantendo pessoas preparadas para ambientes em constantes mudanças.”.

Ainda Banov (2013, p. 12 -13) salienta que:

A mudança na tecnologia trouxe uma radical mudança nos escritórios, criou novas funções e formas de trabalhar e alterou a maneira de as pessoas se relacionarem (por e-mail, chats, ou mensagens por celulares). No fator humano, a valorização das pessoas é a primeira, senão a mais importante chave do processo de mudança. O grande desafio, para a maioria dos estudiosos, não é a mudança na tecnologia, estratégia ou estrutura, mas a mudança das pessoas e da cultura organizacional.

O Governo Federal aderiu ao uso da TIC seguindo uma tendência mundial e esse modelo se expandiu para os Governos Estaduais que também passaram a operar por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação. No Paraná, esta adaptação ainda está em andamento.

## **1.1 PROBLEMA – A RESISTÊNCIA NO SETOR**

É evidente que o processamento informatizado de dados torna as atividades mais produtivas, mas, para que isso ocorra, os colaboradores devem adaptar-se, abrir-se à construção do conhecimento. Com os avanços da TI, novas práticas se fazem necessárias, o que deve levar cada indivíduo a analisar e refletir sobre o desenvolvimento de suas tarefas. A grande pergunta é como a execução de tarefas pode ser melhorada com o uso da TI.

Assim, o simples fato de possuir um computador e ter acesso às informações ainda não é suficiente para um bom trabalho, há que ter o DOMÍNIO dessa ferramenta.

A grande dificuldade de qualquer organização está em suportar os estágios da mudança cultural nos processos e procedimentos. Os funcionários precisam ser incentivados a trabalhar com TI e a produzir mais e não apenas a TI ser colocada à sua disposição. Receber o trabalho e cada um resolver à sua maneira, com base num conhecimento prévio insuficiente resulta num trabalho sem qualidade, moroso e penoso. Para superar esse quadro, é necessário iniciar uma nova compreensão do que está sendo proposto.

## **1.2 JUSTIFICATIVA – A NECESSIDADE DO CONHECIMENTO**

O tema é abordado para analisar eventual dificuldade dos auditores quanto à utilização de novas técnicas de trabalho com o uso de tecnologia, bem como observar se há dificuldade quanto à manipulação no uso de meios digitais no desenvolvimento de suas tarefas. Antes da implementação desse sistema, segundo informações adquiridas do administrador do órgão através do questionário (Anexo B), a organização já se preocupava com a capacitação dos seus funcionários, frente a essa nova realidade, e se essa nova sistemática seria bem absorvida pelos funcionários. Com a implantação do novo sistema surgiu necessidade de se colocar

em campo o pessoal para manusear tais ferramentas. Dificuldades surgiram decorrer desse caminho, desde dúvidas da forma como orientar até a forma de se trabalhar.

Com base nisso, disponibilizaram-se cursos na área para familiarizar os funcionários às novas ferramentas, tais como cursos direcionados a planilhas e tabelas (Excell, Access etc.).

O que não se pode admitir como ocorre na maioria dos governos é o investimento maciço em novas tecnologias, sem se preocupar com o conhecimento suficiente dos seus comandados, o que pode tornar a implantação do processo ainda mais árdua. Às vezes o uso de softwares mais avançados agrava ainda mais o quadro.

Em busca de melhores resultados, as organizações não devem se esquecer de manter-se sempre atentas às necessidades dos seus comandados, peças vitais para qualquer organização.

Oportuno nesse momento discorrer acerca do Princípio da Eficiência, instituído através da Emenda Constitucional nº 19/98, (art.37, caput, da Constituição Federal), que representa uma forma de maximizar o aproveitamento dos funcionários públicos na prestação dos seus serviços, de maneira a impor ao servidor público o encargo de realizar suas atribuições com maior agilidade, perfeição, qualidade e orientada pelas modernas técnicas administrativas. Assim, o objetivo principal é o de informar a Administração Pública, buscando aperfeiçoar os serviços e as atividades prestadas, otimizando os resultados e atendendo o interesse público com maiores índices de adequação, eficácia e satisfação, sendo de suma importância nas mais diversas atuações da Administração Pública, desde a contratação e exoneração de agentes públicos até a prestação de seus serviços.

Num breve histórico, traçamos um perfil da forma de desempenho das atividades do órgão analisado, baseado nas respostas do questionário (Anexo B) destinado ao Administrador da Receita Estadual de Maringá:

Até meados de 1995, não se ouvia falar em uso de sistemas ou processamentos de controle fiscal das empresas pela Receita Estadual. Somente a partir de 1996, através do Convênio 57/1995, surgiu o uso de Sistemas nas áreas de fiscalização de todo o país. Iniciou-se assim a substituição de documentos fiscais em papel por arquivos em meios magnéticos. Esse foi o marco no uso de ferramentas

eletrônicas no controle da fiscalização nacional: contribuintes passaram a remeter às Secretarias de Fazenda, Finanças ou Tributação das unidades federadas os arquivos com registro fiscal das operações e prestações efetuadas. Seu uso facilitou e agilizou o trabalho tanto do empresário como dos órgãos de controle.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Paraná está desenvolvendo programas de informatização para minimizar o uso de papel, atuando apenas no meio eletrônico. O chamado e-Processo em desenvolvimento pela Receita Estadual se diferencia dos adotados por outros Estados brasileiros por acompanhar todas as fases do processo administrativo fiscal – da fiscalização até o encerramento. Alguns Estados, como São Paulo e Minas Gerais, trabalham apenas com partes do processo no meio eletrônico.

Desde 2011, o Estado do Paraná vem desenvolvendo aplicativos para tal. A implantação será dividida em três partes, começando pelo Processo Administrativo Fiscal Eletrônico (e-PAF). Com isso, a atuação da Secretaria ganhará em agilidade e em eficiência. “O e-Processo vai informatizar os autos de natureza tributária ou não, com tecnologia que permita a sua existência em meio digital, com atos processuais praticados em meio eletrônico e provas digitalizadas em ambiente seguro administrado pela Secretaria”. (Agência de Notícias do Paraná em:

<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=64894&tit=Receita-Estadual-prepara-informatizacao-de-processos.>)

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA – A TECNOLOGIA NA UTILIZAÇÃO DOS TRABALHOS**

Para tanto, para se delimitar o tema e não torná-lo tão abrangente, o grupo a ser estudado é o dos Auditores Fiscais que desempenham suas atividades junto à Inspeção Regional de Fiscalização da Delegacia da Receita Estadual do Paraná da cidade de Maringá. O estudo de caso se fez necessário para se analisar se há dificuldade dos auditores no desenvolvimento de suas atividades utilizando métodos inovadores de fiscalização, através de ferramentas de trabalho alicerçadas em meios magnéticos de bancos de dados, e demais demonstrativos eletrônicos,

tais como Nota Fiscal Eletrônica - NFE, Sistema Público de Escrituração Fiscal - SPED, entre outros.

O estudo visa a analisar o impacto dessa nova sistemática junto à organização, identificar as oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ação objetivando garantir melhores resultados, otimizando o ativo humano despedido no processo, bem como a possível elaboração de programas de treinamento, desenvolvimento, aperfeiçoamento ou capacitação.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GERAL**

O presente trabalho objetiva:

- Analisar o impacto da introdução das TICs para o aumento da eficácia dos trabalhos dos Auditores Fiscais da Receita Estadual da Delegacia Regional de Maringá no desenvolvimento de suas atividades;

### **1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

São objetivos específicos deste trabalho:

- Realizar uma comparação entre a realidade do antes e depois da implantação dessas novas tecnologias.
- Identificar as dificuldades e as vantagens posteriores à implantação das tecnologias;
- Propor ações que auxiliem na melhoria da execução dos trabalhos com

as TICs;

- Realizar um estudo de caso na Delegacia Regional de Maringá, da Receita Estadual do Paraná.

Este trabalho encontra-se dividido em 05 (cinco) partes, a saber:

Capítulo I – Introdução: o setor público cobrado constantemente pelo contribuinte que exige do Estado mais eficiência, eficácia, agilidade e transparência na prestação de seus serviços investe a partir dos anos 90 maciçamente em TI e hoje assistimos a esses resultados com a aplicação efetiva de novas tecnologias na administração pública;

Capítulo II – O estudo das TICs no setor público: desenvolvimento do tema com base em autores consultados;

Capítulo III – Introdução das TICs na Delegacia Regional da Receita Estadual de Maringá: as dificuldades apresentadas ante o novo cenário de inovação tecnológica;

Capítulo IV – Apresentação dos Resultados: através da coleta dos dados da pesquisa, apontaram-se os problemas, os pontos positivos e as sugestões de melhoria;

Capítulo V – Considerações Finais: conclusões e base para trabalhos futuros que esclareçam, mensurem e apontem possíveis melhorias na execução dos trabalhos.

## **CAPÍTULO II**

### **O ESTUDO DAS TICs NO SETOR PÚBLICO**

Efetuada revisão da literatura para atingir a compreensão do problema da pesquisa, a mesma foi dividida em 11 tópicos: Conceitos Gerais, Tecnologia da Informação, Governança de TI, Modernização da Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Capital Intelectual, Cultura e Clima Organizacional, Socialização, Qualidade, Capacitação e Inovação.

#### **2.1 CONCEITOS GERAIS**

Os auditores fiscais da Receita do Estado do Paraná avaliam as TICs como importantes ferramentas no desempenho de suas atividades, responsáveis pelo aumento considerável na produtividade de forma rápida e eficaz, mas não no grau desejado pela administração, vez que os dados colocados à disposição dos funcionários poderiam retornar em potenciais resultados desde que houvesse maior familiaridade nesse manuseio para transformá-los em informação, sendo estas as dificuldades enfrentadas por este grupo.

Santos (2007, p. 140):

A sociedade sofreu nessas últimas duas décadas uma profunda transformação. O século XX passou por avanços no campo da ciência e da tecnologia, que provocaram um grande impacto em nossas vidas. A sociedade, caracterizada no século XX como sociedade de produção em massa, transforma-se e passa, no final do século, a ser designada 'sociedade do conhecimento' (TOFFLER, citado por BEHRENS, 2000, p.42).  
[...]

A sociedade do conhecimento caracteriza-se por ser uma grande produtora

e usuária de informações. Nela, altera-se a velocidade de desenvolvimento da ciência e da tecnologia de modo decisivo, extrapolando a concepção dos enciclopedistas em relação à evolução do conhecimento humano (CARVALHO, 1987, p. 41).

Para o autor é assustadora a velocidade da evolução do conhecimento na atualidade. Nas últimas décadas passamos por avanços que impactaram em nossas vidas, nos sistemas de produção e em toda a sociedade de modo geral.

## 2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Iniciada em meados de 1990, a era da informação se instalou inaugurando mudanças rápidas e inesperadas. A TI fez o mundo ficar menor (tudo mais perto, mais próximo), a chamada aldeia global. Segundo Chiavenato, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento.

Para ALBERTIN (2009, p. 7), “[...] TI é tudo aquilo com que podemos obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação”.

A Tecnologia da Informação e Comunicação é um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, é a união da pesquisa científica e do ensino-aprendizagem. As TICs são de grande valia e largamente utilizadas em vários ramos de atividades. Ela é a principal causadora do elevado crescimento e potencialização de áreas abrangentes em nosso meio, através da propagação da internet.

Rezende e Abreu (2013, p. 38) conceituam que:

Informação é todo o dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. Já o dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado. E, ainda, quando a informação é trabalhada por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento.

Ainda para REZENDE e ABREU (2013, p. 54) “tecnologia da informação são recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Ou,

ainda, qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e informações”.

A TI ofereceu à CRE novas oportunidades de trabalho de forma revolucionária. A informática alterou significativamente os meios de trabalho na Coordenação da Receita do Estado do Paraná. Modificou os modos de trabalho da organização (normalmente avessa às mudanças por questões culturais). A mudança de características do pessoal envolvido com a tecnologia é um dos principais desafios da administração. Com a larga disseminação da tecnologia, problemas são criados pela inexperiência dos usuários que perdem tempo produtivo tentando adaptar-se ao fato novo.

Para ALBERTIN (2009, p. 26), “A tecnologia é utilizada para mudanças de processos, visando a atingir os objetivos organizacionais ou o aproveitamento de novas oportunidades.”.

Para Rezende (2012, p. 184):

A gestão de dados e informações compreende as atividades de guarda e recuperação de dados, níveis e controle de acesso das informações, contemplando o esquema de guarda e recuperação de dados, controle de acesso e níveis de acesso.

Para REZENDE e ABREU (2013, p. 33), “a tecnologia da informação e seus recursos nem sempre resolvem os problemas nas empresas e muito menos as organizam. Tecnologia por tecnologia, sem planejamento, sem gestão e ação efetiva, não traz contribuição para a empresa.”.

Entre várias questões abordadas por Weill (2006, p. 1), algumas merecem destaque, como as que abordam se os recursos de Tecnologia da Informação (TI) aumentam a competitividade; se os retornos de seus investimentos em TI são aceitáveis; e que muitos administradores deixam de garantir que seu pessoal utilize a Tecnologia da Informação com eficiência por envolver investimentos imediatos e continuados, num universo de incertezas e complexidade.

Segundo Rezende (2012, p. 144):

Todo e qualquer sistema que manipula ou gera conhecimento estruturado, para contribuir com os seres humanos, organizações públicas e com a sociedade como um todo, pode ser chamado de sistema de conhecimento. Assim, os sistemas de informação operacionais, gerenciais e estratégicos manipulam e geram as respectivas informações a partir de suas respectivas bases de dados.

A TI permitiu mudanças fundamentais na forma de como o trabalho é efetuado. Inovou os serviços, tornando-os de maior qualidade com execução em menor tempo, além de disseminar uma cultura de alto desempenho.

Para ALBERTIN (2009, p. 47), “o uso de TI também será determinado pela visão e valor que esta tecnologia tem para a empresa.”.

Albertin (2009, p. 21):

[...] a TI é adaptada pelas organizações para se adequar à cultura, às práticas e às metas de seus membros. Esta visão decorre da noção de estados de administração da computação, sobre como a computação é introduzida e administrada nas organizações. Isto é bem diferente de afirmar que a computação afeta as organizações ao provocar mudanças fundamentais em suas metas, em suas estruturas e em seu comportamento. Esta última visão decorre das muitas projeções de como a tecnologia afetará as organizações no futuro. A longo prazo, ambas as visões estarão corretas, uma vez que as organizações e a tecnologia são interativas. A tecnologia é introduzida nas organizações e adaptada a seus objetivos. Sua introdução e seu uso mudam as organizações, afetando o esforço futuro para adaptar e usar a tecnologia, num ciclo sem fim de inovação e mudança, o qual é marcado pelos efeitos de mútua interação.

Segundo Ramos (2008, pág. 5):

Chama-se genericamente Informática ao conjunto das Ciências da Informação, estando incluídas neste grupo: a Ciência da Computação, a Teoria da Informação, o estudo dos processos de cálculo, a Análise Numérica e os métodos teóricos da representação do conhecimento e de modelagem dos problemas.

E ainda:

Em 1957, o cientista da computação alemão Karl Steinbuch publicou um jornal chamado Informática: Automatische Informationsverarbeitung (Informática: processamento automático de informação). Em português, há profissionais da área que também consideram que a palavra Informática seja formada pela junção das palavras informação e automática. Chamamos Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) aos procedimentos, métodos e equipamentos para processar informação e comunicar. Estas tecnologias agilizaram e tornaram menos palpável o conteúdo da comunicação, por meio da digitalização e da comunicação em redes para a captação, transmissão e distribuição das informações, que podem assumir a forma de texto, imagem estática, vídeo ou som. Considera-se que o advento destas novas tecnologias e a forma como foram utilizadas por governos, empresas, indivíduos e sectores sociais possibilitaram o surgimento da Sociedade da Informação.

Ramos (2008, p. 8) discorrendo sobre comunicação:

Comunicar a distância é hoje muito vulgar e necessário. O desenvolvimento das telecomunicações tem vindo a aumentar a facilidade de comunicar e a diversificar as vias dessa comunicação. Assim, hoje são utilizados diversos meios, como linhas telefônicas, cabos coaxiais, cabos de fibras ópticas, cabos submarinos e sistemas de rádio e de satélite. Exemplos de tecnologias e serviços de telecomunicações:

- A tecnologia ADSL permite utilizar linhas telefônicas convencionais para efetuar a transmissão de dados de alta velocidade.
- Os telefones celulares utilizam sistemas de rádio, efetuando a comunicação sem fios.
- Computadores de diferentes empresas encontram-se permanentemente ligados entre si, permitindo a estreita colaboração entre fornecedores e clientes. Esta comunicação designa-se por EDI, de Electronic Data Interchange.
- O serviço de videoconferência permite a ligação de áudio e vídeo em tempo real, eliminando custos de viagem e gastos de tempo.

As mudanças ocorrem continuamente há gerações. O fato é que hoje esse ritmo é muito mais acelerado.

Com a implantação de novas tecnologias, a administração deve estimular, em vez de inibir, os comportamentos desejáveis.

Quanto maior o controle de TI, maior o retorno sobre ativos. Ela é cara, e cada vez mais vem ganhando importância. Hoje todos devem entender de TI e não só o seu grupo gestor.

É importante entender os riscos em se adotar novas tecnologias sem o emprego da devida eficácia, conforme ensina Weill (2006, p. 18):

Nos últimos anos tivemos fiascos espetaculares em grandes investimentos em TI – grandes iniciativas de sistemas integrados de gestão empresarial (ERPs) que jamais chegaram ao fim, iniciativas de comércio eletrônico mal concebidas ou mal executadas e experimentos com pesquisas de dados que renderam muitos dados, mas poucos resultados de valor. Algumas estimativas situam o índice de fracasso dos projetos de TI acima de 70%. Embora alguns desses malogros resultem de falhas técnicas, a maioria representa a incapacidade das organizações de adotar novos processos que apliquem com eficácia novas tecnologias. [...] O maior envolvimento das pessoas traz como resultado melhores implementações.

Para Weill (2006), há que se reconhecer a importância da internet na prestação de serviços no setor público, além de compreender e acompanhar o processo de propor, implementar e utilizar a Tecnologia da Informação.

Para Weill (2006, p. 22):

A informação sempre foi importante nas empresas, mas com os desenvolvimentos tecnológicos dos últimos anos seu papel e valor mudaram significativamente. A informação:

- é cada vez mais fácil de coletar e digitalizar;
- tem crescente importância para produtos e serviços;
- é muito difícil de avaliar ou apreçar;
- tem uma meia-vida decrescente;
- tem uma crescente exposição a riscos (como os de segurança e privacidade);
- é uma despesa significativa na maioria das empresas.

Esses fatores juntos fazem da informação e da TI o menos compreendido e o mais subutilizado dos ativos principais de muitas empresas.

[...]

Incentivos e sistemas de bonificação afetam o projeto e o desempenho da governança de TI.

Para Albertin (2009, p. 21):

A organização recebe pressões externas quanto às mudanças rápidas na tecnologia, a falta de pessoal, a tendência a projetos de banco de dados e sistemas integrados e pressões internas como a aprendizagem e adaptação tecnológica, racionalização e controle gerencial, além da maturidade e ampla transferência tecnológica.

O fato é que os auditores que desempenhavam funções técnicas, mais voltadas à análise contábil, se veem frente a uma mudança radical no seu sistema de trabalho. Embora todos tenham conhecimentos básicos de informática, os trabalhos que exigem maior conhecimento em TI ficam prejudicados. Dessa forma, adaptar-se a essa nova realidade tendo por obrigação o conhecimento na área de informática. Esses profissionais não possuem familiaridade nessa área de trabalho. São obrigados a desempenhar suas atividades agora baseadas em nova plataforma. É sabido que devem se adequar e enfrentar as dificuldades. Os auditores, vindos das áreas de Contabilidade e Direito em sua maioria, não possuem perfil totalmente alinhado à área de Tecnologia. Existe uma dificuldade natural. Motivo de muitas vezes não haver empenho ou dedicação suficientes esperados pela administração, simplesmente por não fazer parte do perfil desses profissionais. A migração para uma nova área de conhecimento que não seja aquela para a qual se graduaram faz-se lentamente.

Outro fator é a dificuldade e complexidade na interação entre usuários e analistas. Áreas distintas, linguagens diferentes. O funcionário preparado para

executar suas funções específicas é muitas vezes considerado inapto para operar com informática e respectivos bancos de dados. Cresce o sentimento de inferioridade, de falta de capacidade e de perda de entusiasmo. As exigências de capacitação do pessoal para o uso de TI têm mudado nos últimos anos. Essa necessidade de habilidades altamente técnicas frequentemente dificulta o trabalho dos usuários. O que deveria ser utilizado para implementar e agilizar o processo de trabalho acaba por torná-lo mais penoso e moroso. O que está havendo é basicamente a transferência de pessoal de áreas específicas, como podemos citar a de auditores, para as áreas de informática.

O perfil dos auditores está diretamente relacionado ao cargo técnico.

E, segundo REZENDE (2012, p. 166), “as habilidades técnicas são adquiridas ao longo da formação profissional, em cursos acadêmicos e em outros complementares diversos, tais como metodologias, técnicas, ferramentas e demais recursos tecnológicos”.

Para REZENDE (2012, p. 166), “o perfil está relacionado com o conjunto das competências e habilidades necessárias para que as pessoas possam atuar de forma efetiva nas organizações públicas”.

Na receita é necessário o desenvolvimento de novas técnicas para implementar o uso da TI, com diretrizes claras de modo a habilitar a estratégia da organização de administrar a TI como um investimento. A importância do compartilhamento do conhecimento na organização é o comportamento desejável. A receita estadual deve padronizar seus procedimentos de forma planejada.

Há que se acompanhar as novas tecnologias para não ficar para trás, e ao mesmo tempo medir o impacto de cada inovação tecnológica.

Para CHRISTENSEN (2012, p. 47), “[...] é difícil prever se uma nova tecnologia tem possibilidade de melhorar o desempenho de novas versões de um produto”. E ainda, (2012, p. 83), “[...] nos primeiros estágios de uma tecnologia, a taxa de progresso no desempenho será relativamente lenta. À medida que a tecnologia se torna melhor compreendida, controlada e difundida, a taxa de melhoria tecnológica será acelerada.”.

A TI possibilitou o Teletrabalho, a Coordenação da Receita do Estado do Paraná a exemplo de outros Estados, como o Estado do Mato Grosso, ante o crescente desenvolvimento da tecnologia da informação, praticamente não necessita

mais de local físico para desempenhar suas atividades. Os auditores desempenham seus trabalhos atendendo tarefas específicas e prazos previamente estipulados (agendas fiscais).

Assim é uma realidade o TELETRABALHO, que na concepção de Banov (2013, p. 47-48) é o conceito do:

Trabalho realizado fora do local físico de trabalho, e que segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), é todo e qualquer trabalho realizado a distância, ou seja, fora do local tradicional de trabalho, do escritório da empresa, com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações e arquivos relacionados à atividade laboral, mas conectado ao órgão para quem presta serviços. O teletrabalho introduziu um novo conceito de trabalho, sem a presença física do trabalhador no local físico de trabalho. Após uma legislação específica para o teletrabalhador em dezembro de 2011, a tendência é um crescimento acelerado dessa modalidade por várias razões, que vão desde violência e trânsito caótico nos centros urbanos até as vantagens para as empresas e teletrabalhadores, como a redução de despesas para ambas as partes.

### **2.3 GOVERNANÇA DE TI**

Para Albertin (2009, p. 48), a governança de TI pode ser entendida como a autoridade e responsabilidade pelas decisões referentes ao uso de TI.

Tentando fugir do velho modelo estatal, considerando as crescentes demandas sociais, com os chamados clientes-cidadãos e o acelerado fenômeno da globalização, o Estado teve que se adaptar a essa nova realidade para prestar seus serviços com maior qualidade a custos mais baixos, considerando o crescente nível de insatisfação dos cidadãos com os serviços prestados pela administração pública.

Hoje praticamente todo o trabalho desempenhado pela Receita Estadual depende da TI. Assim, os gerentes devem se atentar a essas mudanças, às necessidades dos usuários (treinamentos, cursos de qualificação). A organização precisa interagir para gerenciar esses novos ambientes.

Segundo Rezende (2012), governo eletrônico é a informação aplicada na gestão pública, por meio de portais, sítios entre outros, numa via de mão dupla para

gestores, servidores e cidadãos.

Para Rezende (2012, p. 3):

A governança pode ser entendida como a competência dos gestores nas atividades de gestão". E, ainda, "a governança pública está relacionada à capacidade dos governos na gestão das suas funções e à competência na implementação de suas políticas públicas para facilitar suas ações, contextualizando sempre a participação dos gestores locais nesses desafios.

Segundo Weill (2006, p. 13):

Descobrimos empiricamente que o melhor indicador de desempenho para a Governança de TI é a porcentagem de administradores em cargos de liderança capazes de descrevê-la acuradamente. Algo que agrava os problemas de governança é o fato de que a maioria dos altos executivos não tem familiaridade com sua governança. Em média, os CIOs de nosso estudo estimaram que somente 38% dos administradores em cargos de liderança em suas empresas poderiam descrever com precisão sua Governança de TI – como, então, poderiam segui-la?

Ainda em WEILL (2006, p. 27), "a diferença entre administração e governança é como a diferença entre um time de futebol correndo mais e se exercitando por mais tempo e o mesmo time se recolhendo para analisar sua composição e estratégia de jogo".

## **2.4 MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA**

O avanço da administração pública decaiu ao longo do século XX, pressionada pelas massas sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Com essa queda, criou-se a Nova Gestão Pública, nomeada como um fenômeno fundamental que identificou a administração contemporânea.

Para Gil (1992) *apud* Matias-Pereira (2012, p. 12)

A modernização da administração pública, em sentido amplo, deve buscar de forma permanente a estruturação de um modelo de gestão que possa alcançar diversos objetivos, como, por exemplo: melhorar a qualidade da

oferta de serviços à população, aperfeiçoar o sistema de controle social da administração pública, elevar a transparência, combater a corrupção, promover a valorização do servidor público, entre outros.

O governo eletrônico no Brasil torna-se relevante na segunda metade da década de 1990. Diniz et al (2009), apoiados no trabalho de DIAS (2013), identificam quatro períodos de uso de TIC no setor público brasileiro: pioneirismo (1950 a 1965); centralização (1965 até o final da década de 1970); terceirização (década de 1980); o governo eletrônico propriamente dito (a partir de 1990).

Evidentemente se deve melhorar o desempenho da gestão pública no Brasil. A nova administração pública, orientada para a melhoria na prestação dos seus serviços, deve analisar seu desempenho na perspectiva de quem usa esses serviços, não deixando de observar a perspectiva de quem presta esses serviços (seus funcionários).

No Brasil, como em todo o mundo, o governo eletrônico alavancou na segunda metade da década de 1990, cercando diversas áreas e indivíduos. Logo, ocorre um grande uso dos bancos de dados, tanto para armazenar registros, quanto para gerenciar informações importantes.

O Governo Eletrônico – e-GOV – é um exemplo de modernização da Gestão Pública. Os governos têm se preocupado também com assuntos como segurança da informação, contratações de TI, softwares públicos e os desafios e oportunidades gerados pela TI.

Atualmente existem várias maneiras de quantificar a nova realidade que surgiu a partir da revolução das tecnologias de informação.

Segundo Giddens (1991), sob a ótica das ciências sociais, existe uma estonteante variedade de termos para descrever que estamos no limiar de uma nova era, dando a entender que estamos chegando ao encerramento de um ciclo (pós-modernidade, sociedade pós-industrial).

Já Castells (2005) afirma primeiramente que já vivemos na sociedade em rede, posto que não se possa alimentar a perspectiva de que somente a atingiremos quando convivermos lado a lado com robôs e muitas máquinas sofisticadas, preconizadas até pouco tempo atrás por futurólogos ousados.

Com isso, o desenvolvimento da sociedade atual tem usado como base a comunicação digitalizada.

Castells (2005) acredita que da mesma forma como a sociedade industrial não foi a cópia da Inglaterra do século XIX, a sociedade em rede desenvolvida em cada país leva em consideração a cultura, a história, a identidade e o modo de vida da população local. E ainda, para Castells e Himanen (2002), o modelo finlandês contrasta com o californiano, posto que esteja apoiado fortemente no Estado de Bem-estar Social, sinalizando que pode haver pluralidade de modelos sociais e culturais. De outra forma, para Kingdon (2006), o “bug do milênio” foi o grande responsável por tornar realidade o “governo eletrônico”, com medidas de modernização da máquina pública.

Outro tópico importante dentro do e-gov é a inclusão digital e a colaboração do cidadão que passa a ser o grande consumidor dos serviços eletrônicos oferecidos pelo governo.

Como sistema pioneiro e de grande relevância, citamos o “Receitanet”, dispositivo utilizado pela Secretaria da Receita Federal, do Ministério da Fazenda brasileiro, que permite a entrega da Declaração do Imposto de Renda via internet. Ao receber a declaração, o “Receitanet” valida no ato as várias informações e simultaneamente completa o processamento, a auditoria, o monitoramento dos dados e a geração de estatísticas.

As rápidas mudanças referentes ao acesso às informações impulsionam cada vez mais o setor público a uma administração moderna.

## **2.5 GESTÃO DE PESSOAS**

Gestão de pessoas pode ser definida como uma forma de se administrar. Uma maneira de potencializar os recursos humanos disponíveis para atingir os objetivos traçados.

Segundo Chiavenato (1999, p. 71):

Fatores condicionantes, como o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho estão modificando profundamente os requisitos da força de

trabalho.

E continua:

Com a forte mudança, muitos segmentos da força de trabalho estão se tornando deficientes nas novas habilidades necessárias para desempenhar as atividades requeridas no novo século.

Segundo Chiavenato (1999, p. 7):

Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível.

Para Chiavenato, as pessoas constituem o principal ativo da organização, o principal ingrediente da nova economia.

A gestão de pessoas permite uma maior colaboração dos recursos humanos. Administrar as mudanças através de novas abordagens requer também novas estratégias e procedimentos.

Para Matias-Pereira (2012, p. 16):

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades e reconhecer o bom desempenho.

Os chefes devem motivar os profissionais e criar ambientes favoráveis à inovação.

## **2.6 CAPITAL INTELECTUAL**

Capital intelectual é o tudo o que se pode considerar como bagagem ou acúmulo de conhecimentos adquiridos ao longo da vida, quer seja através de

práticas, experiências ou estudos.

Para Matias-Pereira (2012, p. 174):

O capital humano engloba conhecimento, qualificação, capacidade de geração de ideias, habilidades, experiências individuais, além de incluir seus valores, a cultura e a filosofia da organização. Ele tem uma importante participação no valor real de uma organização.

E continua afirmando que (p. 176):

O capital intelectual pode ser entendido como a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas, que é também a capacidade mental coletiva de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior.

Vários estudiosos se preocuparam em estudar o capital humano, entre eles Adam Smith, Marx e Marshall.

Para Crawford (1994, p. 17), *apud* Matias-Pereira (2012, p. 175):

[...] transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico do mundo.

Segundo o autor, a 'depreciação' do capital humano está ligada à rapidez como o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos.

E, ainda, que:

A educação contínua constitui um grande desafio para o capital humano. E que o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores.

Para Banov (2013, p. 16), é importante observar que:

A mudança organizacional, além de alterar o perfil da empresa com as exigências que vão surgindo, altera também o perfil do colaborador, que precisa absorver tais exigências e estar preparado para elas para manter-se no mercado de trabalho.

Reforçando suas ideias MATIAS-PEREIRA (2012, p.175), ressalta que “é

no campo operacional que se localiza a baixa capacidade do Estado em responder adequadamente às demandas da população”.

Para Rezende (2012, p. 183):

A informática ou tecnologia a informação pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso de dados, informações e conhecimentos, e que necessitam do componente fundamental que é o recurso humano.

## 2.7 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional pode ser definida como a forma de trabalho e de comportamento desenvolvida por determinado grupo, com base em suas experiências e convivências ao longo do tempo dentro deste mesmo órgão. Já clima organizacional analisa a qualidade e a atmosfera do ambiente de trabalho na organização.

Para Banov (2013, p. 25):

A cultura organizacional — composta de um conjunto de normas, regras, crenças e valores que determinam como uma empresa é e como funciona — mostra como cada integrante da organização deve se comportar, apontando uma maneira de ser e de se fazer dentro da organização; define o envolvimento os seus membros e cria um sistema de interações.

E, ainda, “as pessoas adaptam-se a essa maneira de se comportar e ao modo de se fazer na organização e mudá-los significa mudar ou trocar as pessoas.”.

Para CHRISTENSEN (2012, p. 222), “cultura organizacional são métodos de trabalho que se revelam eficientes por tanto tempo que as pessoas inconscientemente os seguem.”.

Para (FLEURY, 1987), *apud* CÂNDIDO (2012, p. 111), “A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de ações, valores, ritos e crenças compartilhadas pelos participantes de uma organização e ajustados à sua convivência”.

Em ALBERTIN (2009, p. 178), “A cultura e a experiência de utilização de TI dos usuários deve ser compatível com o projeto a ser executado, bem como com a própria área de TI e vice-versa.”.

Para Dias (2013, p. 40):

A cultura é um dos temas mais discutidos na atualidade em função da queda de barreiras culturais propiciada pela globalização que coloca frente a frente diversas perspectivas de existência, muitas vezes tendo que conviver harmonicamente num mesmo espaço territorial.

Outro sentido para cultura é o do conhecimento acumulado, que identifica o indivíduo num grupo como tendo maior ou menor grau de cultura. Esse desenvolvimento cultural ocorre ao longo do tempo.

A cultura da receita estadual está orientada para o resultado, nela se valoriza a experiência unida à capacidade para resolver problemas e para atingir metas e objetivos. Valoriza-se o resultado e a forma de consegui-lo. Os auditores adaptam-se às exigências das tarefas e sobre pressão de resultados em curto prazo o clima organizacional pode tornar-se não positivo.

A receita estadual possui uma cultura forte, o que pode se converter em barreira contra as mudanças do entorno. Quanto mais forte a cultura, mais difícil à mudança.

Para Dias (2013, p. 383):

Devem-se considerar os fatores externos que provocam a mudança cultural, e nesse caso temos dentre os mais citados o fator tecnológico que, devido às rápidas mudanças, pode provocar a obsolescência de produtos e a dificuldade de adaptação dos empregados a novas ferramentas.

E, ainda:

As mudanças tecnológicas são modificações no processo de produção de uma organização – incluindo sua base de conhecimento e habilidades. Essas mudanças estão projetadas para tornar a produção mais eficiente ou para aumentá-la.

Embora a receita estadual tivesse uma mudança gradativa nos procedimentos de trabalho nos últimos anos, com a inclusão de meios tecnológicos no desenvolvimento de suas tarefas, isso pode não ter sido suficiente para estruturar a equipe. Essas novas formas de realizar o mesmo serviço podem encontrar

entreve.

Com a implantação da mudança, a organização deve estar focada no seu objetivo fundamental, no caso da receita estadual, maior eficácia nos trabalhos de auditoria, com maiores resultados, em menor tempo.

Há resistência natural às mudanças. Resistência em mudar a atitude. Medo de não adaptar-se e manter as coisas como estão.

E sobre o temor ao desconhecido, Dias (2013, p. 403), comenta que:

As mudanças trazem novas realidades e novos sistemas que não são familiares, ou seja, as pessoas deverão abandonar aqueles que já são conhecidos e seguros. É uma situação que pode gerar resistências, pois cria uma insegurança devido ao desconhecimento do que fazer no cotidiano.

Para DIAS (2013, p. 400), a resistência à mudança pode ser definida como a “dificuldade de ajustamento de pessoas e grupos às novas condições da realidade imposta pela mudança.”

Para romper a resistência à mudança deve haver a colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema.

## **2.8 SOCIALIZAÇÃO**

Para BANOVA (2013, p. 32), “a socialização é um processo que tem por objetivo a integração, internalização e adaptação do colaborador à cultura da organização”.

Pelos resultados da entrevista, pôde-se constatar que a organização (Receita Estadual) não considerou a cultura organizacional que implicou em alteração comportamental dos colaboradores.

Para Dias (2013, p. 42), o ser humano:

É o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam. Esse patrimônio cultural ao ser manipulado adequadamente e criativamente permite as

inovações e as invenções.

E continua, (p. 282):

No processo de aprendizagem organizacional, no qual as organizações se adaptam a novas realidades, a cultura organizacional é fundamental e deve integrar qualquer estratégia de mudanças, e ainda a mudança organizacional implica uma mudança cultural que pode e deve ser realizada, tendo o processo de formação como um dos seus eixos fundamentais.

E (p. 283) “não é possível a adoção de novas ferramentas sem envolver diretamente as pessoas que fazem parte da organização, o que implica mudanças importantes no modo como tradicionalmente eram realizadas as coisas na organização.”.

As organizações são fortemente influenciadas em seu ambiente por tendências e fenômenos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos.

Assim, à medida que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) passaram a ser adotadas como recursos para oferecer aos cidadãos e organizações o acesso mais conveniente as informações e serviços, as instituições públicas passaram a explorar mais o seu potencial, dando origem ao governo eletrônico.

As organizações têm experimentado, desde a década de 1950, um período de intensa inovação e emprego de tecnologias, elementos críticos para a busca de patamares superiores de desempenho e competitividade.

## **2.9 QUALIDADE**

Pelo próprio termo, qualidade é uma virtude, é uma condição de excelência.

Para Matias-Pereira (2012, p. 13):

Podemos conceituar a qualidade em serviços públicos como uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficiência, eficácia e efetividade dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

E continua MATIAS-PEREIRA: “[...] a construção desse novo paradigma de gestão pública empreendedora, orientada para resultados efetivos, depende, especialmente, do nível de qualificação profissional e remuneração das carreiras de Estado [...]”.

Para MATIAS-PEREIRA (2012, p. 17), “a qualidade é reconhecida mundialmente, visto que a satisfação do cidadão/cliente a custos adequados tornou-se um imperativo para todas as organizações públicas.”. E continua dizendo que “a qualidade, mais além de uma teoria, se apresenta como uma filosofia de gestão para qualquer organização – pública ou privada – que queira ter credibilidade e ser socialmente útil.”.

Ainda em MATIAS-PEREIRA, “a ideia de qualidade nos serviços público tornou-se uma imposição, diante da nova postura dos cidadãos, que estão cada vez mais exigentes em relação aos serviços prestados pela administração pública.”. E conclui, dizendo que, “num mundo onde as mudanças ocorrem de forma célere, não é mais possível que um país tenha uma administração pública emperrada, formalista, desmotivada, de modelo burocrático, e distanciada da ideia da qualidade do serviço ofertado à sociedade.”.

## **2.10 CAPACITAÇÃO**

A capacitação é um dos processos de Gestão de Pessoas. Nas palavras de Chiavenato (1999):

São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Para REZENDE (2012, p. 171), “uma vez que os perfis das pessoas foram definidos e propostos, será necessário identificar as necessidades de treinamento ou capacitação”.

Há a necessidade de se elaborar um plano formal de necessidades de programas de treinamento e planos de capacitação e qualificação do pessoal (conclusão do trabalho). Ou seja, um projeto de planejamento de informações, que deve contemplar: perfis das pessoas, capacitação, competências e políticas de gestão de pessoas.

Para ALBERTIN (2009, p. 172), “os administradores precisam garantir que seu pessoal tenha sempre perfeito domínio das tecnologias que estão sendo utilizadas, mas também que adquira competência nas novas”.

Para Cândido (2012):

O desenvolvimento da equipe contempla ações para aprimorar a qualidade da equipe, aumentando sua capacidade para a conclusão das tarefas. As ações para o desenvolvimento da equipe são eficazes quando implantadas na fase inicial e se desenvolvem ao longo da duração do projeto. Entre seus objetivos, destaca-se o aprimoramento das habilidades dos membros, o fortalecimento da confiança e da coesão entre os integrantes e a melhoria da produtividade e da qualidade do trabalho. E o gerenciamento da equipe realiza o acompanhamento da qualidade e da produtividade, resolve problemas, gerencia conflitos e fornece feedback. Com base nessas ações, é feita uma análise do desempenho da equipe e melhorias são sugeridas.

Para Rezende (2012, p. 167):

Todos os recursos humanos devem ser avaliados com base nos perfis propostos que estão relacionados com o conjunto das competências e habilidades necessárias para que as pessoas possam atuar de forma efetiva.

A receita Estadual deve avaliar individualmente cada pessoa para identificar o enquadramento nos respectivos perfis.

A capacitação profissional é muito importante e, segundo Banov (2013, p. 94), para vencer ambientes em constantes mudanças:

É fundamental a capacitação profissional por meio do treinamento e desenvolvimento de pessoal, qualificando e suprimindo as carências profissionais, criando competências para que a pessoa desempenhe com excelência tarefas específicas do cargo que ocupa naquele momento.

## 2.11 INOVAÇÃO

Inovação é uma qualidade do que é novo, do que se renova. São novos padrões, novos conceitos, novas técnicas.

Para Christensen (2012):

É difícil prever se uma nova tecnologia tem possibilidade de melhorar o desempenho de novas versões de um produto. E, ainda, que nos primeiros estágios de uma tecnologia, a taxa de progresso no desempenho será relativamente lenta. À medida que a tecnologia se torna melhor compreendida, controlada e difundida, a taxa de melhoria tecnológica será acelerada.

Para REZENDE (2012, p. 13), “a inovação pode ser entendida como fazer “diferente” com valor agregado, sem necessariamente ser novo.”. E, ainda, que “organizações públicas inovadoras são as que prestam serviços ou oferecem produtos com valores agregados em duas abordagens: tecnológica e humana.”.

Há que se ter habilidades e entendimento tecnológico suficientes para se desempenhar atividade de TI. A inovação deve trazer resultados. Mas deve preparar seus colaboradores. Normalmente as instituições ou empresas que optam por seguir e adotar as novas tecnologias mantêm-se fortes e competitivas. A receita possui recurso pessoal de qualidade para enfrentar os obstáculos da mudança. Houve inovação de processo. Implementação de um novo método. Novos conhecimentos tecnológicos.

Para Matias-Pereira (2012, p. 17), inovação quer dizer mudanças significativas (tecnologias, métodos, valores) para aperfeiçoar os serviços e produtos da organização.

A maioria das inovações é originada de baixo para cima em estruturas organizadas, assim, tem uma sustentação sólida quanto às suas necessidades e objetivos, no entanto, quando as inovações perfazem o caminho contrário, é mais difícil a assimilação pelos funcionários.

Segundo Christensen (2012, p. 219):

Quando os gerentes designam funcionários para enfrentar uma inovação fundamental, eles procuram instintivamente combinar as exigências do trabalho com as capacidades dos indivíduos incumbidos de realizá-la. [...] Na verdade, a marca de qualidade de um grande gerente é a capacidade de identificar a pessoa certa para o trabalho certo e treinar seus funcionários para capacitá-los a ser bem sucedidos nos trabalhos que lhes são confiados.

Assim, são fundamentais os requisitos de conhecimento e habilidade do funcionário, além da capacidade da própria organização em gerir a implantação das inovações.

Segundo CHRISTENSEN (2012), “os gerentes precisam ser hábeis não apenas em escolher, treinar e motivar as pessoas certas para os trabalhos certos, mas também em escolher, criar e preparar a *organização* certa para o trabalho.”. Por fim, “os gerentes devem entender, quando confrontados com uma mudança necessária, se as organizações que eles presidem são competentes ou incompetentes em manejar os desafios que devem enfrentar.”.

Ter recurso de pessoal de alta qualidade que presta serviço de maior qualidade facilita a fomentação do sucesso da mudança. Os processos dentro das organizações são avessos às mudanças. Eles têm por sua natureza reagir contra a mudança; mas, se essas tiverem que ocorrer, que sejam embasadas e controladas de forma sólida.

Para Christensen (2012, p. 227 e p. 231):

Ao longo do tempo, contudo, o local das capacidades da organização muda em direção a seus processos e valores. À medida que as pessoas trabalham em conjunto, com êxito em implantar as tarefas periódicas, os processos tornam-se definidos.

Se um gerente concluir que um funcionário é incapaz de ter êxito em uma tarefa, ele descobrirá alguém para realizar o trabalho ou treinará cuidadosamente o funcionário tornando-o apto a ser bem sucedido. Treinar frequentemente funciona, porque os indivíduos podem tornar-se hábeis em múltiplas tarefas.

Para Christensen (2012, p. 235 e 242):

Infelizmente, é muito difícil mudar os processos – por duas razões. A primeira é que os limites organizacionais são frequentemente estabelecidos para facilitar a operação dos processos atuais. Esses limites podem impedir a criação de novos processos, que encurtam o caminho por meio daquelas delimitações. Quando novos desafios exigem pessoas ou grupos diferentes para interagir de modo diverso do habitual – encarar desafios diferentes

com tempo também diferente dos que historicamente haviam sido enfrentados –, os gerentes necessitam de retirar pessoas relevantes da organização existente e estabelecer um novo limite em torno de um novo grupo. Os limites da nova equipe possibilitam ou facilitam novos padrões de trabalho em conjunto que, finalmente, podem aglutinar-se como novos processos – novas capacidades para transformar insumos em produção...

As razões por que a inovação frequentemente parece ser tão difícil para empresas estabelecidas é que elas empregam pessoas altamente capazes, e então as direcionam para trabalhar dentro de processos e valores não designados para facilitar o sucesso com a tarefa nas mãos. Assegurar que as pessoas capazes estejam aglutinadas em organizações capazes é a principal responsabilidade da administração em uma era como a nossa, em que a capacidade em competir com a mudança acelerada tem se tornado tão importante.

Cândido (2012, p. 20) define inovação na ótica do gerenciamento de projetos, presente no Manual de Oslo:

[...] É a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE; FINEP, 2005).

Ainda para CÂNDIDO (2012), “Inovação tecnológica e Gerenciamento de Projetos são complementares e, se acontecerem simultaneamente, pode gerar uma ótima estratégia competitiva”.

### **CAPÍTULO III**

#### **INTRODUÇÃO DAS TICs NA DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA ESTADUAL DE MARINGÁ**

Localizado na região Sul do Brasil, o Estado do Paraná possui 399 municípios, distribuídos em 10 Mesorregiões (IPARDES, 2010) e possui uma população estimada de 10.997.465 habitantes, segundo dados do IBGE de 2013 (<http://www.ibge.gov.br>). A região Noroeste, abrangida por este estudo, possui uma população de aproximadamente 700.000 habitantes (aproximadamente 6% da população do Estado). (IPARDES, 2010).

A Secretaria da Fazenda – SEFA -, objeto deste estudo, órgão do Poder Executivo, tem dentre suas atribuições prover os recursos financeiros e assegurar o desenvolvimento socioeconômico do Estado.

A Coordenação da Receita do Estado – CRE, órgão de regime especial, vinculado à Secretaria de Estado da Fazenda, tem como Missão executar com integridade a administração tributária, aplicando a legislação de forma a viabilizar a arrecadação estadual; e como Visão, ser reconhecida como instituição essencial ao Estado, competente e tecnicamente autônoma, com ações pautadas na ética e na integridade, evitando a evasão das receitas tributárias e combatendo as fraudes por meio de fiscalização ágil e efetiva com ênfase na prevenção.

A Delegacia Regional da Receita (DRR) é formada por uma Administração Regional e Agências da Receita Estadual. O Delegado Regional é a autoridade que responde, no âmbito de sua regional, pelo funcionamento da Delegacia sob o aspecto administrativo, financeiro e tributário-fiscal.

O Auditor Fiscal é o servidor público legalmente investido das competências necessárias para a execução das atribuições do cargo, habilitado através de concurso público. Tem assegurada a privatividade das atividades de coordenação, programação e exercício da tributação, da arrecadação e da fiscalização dos tributos estaduais, sendo a carreira considerada exclusiva de

Estado, e que dentro de sua área de competência e circunscrição, têm precedência sobre os demais setores administrativos, conforme art. 37, XVIII da Constituição Federal. Compete privativamente, fiscalizar tributos estaduais e realizar outros procedimentos fiscais, auditar contribuintes, analisar documentos e instruir processos, prestar atendimento ao público, e além de outras atribuições, constituir o crédito tributário pelo lançamento, sendo asseguradas as prerrogativas de requisitar auxílio das autoridades, administrativas e policiais do Estado, civis e militares na execução de suas tarefas.

Já o contribuinte do ICMS é qualquer pessoa, física ou jurídica, que realize, com habitualidade ou em volume que caracterize intuito comercial, operações de circulação de mercadoria ou prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior, e também a pessoa física ou jurídica que, mesmo sem habitualidade ou intuito comercial importem mercadorias ou bens do exterior, para qualquer que seja a sua finalidade, ainda que para seu consumo ou ao ativo permanente do seu estabelecimento, dentre outras.

Segundo as informações coletadas no questionário (anexo B) realizado com o gerente da Delegacia Regional da Receita Estadual, com o objetivo de levantar dados históricos e atuais do órgão objeto do estudo, quanto ao uso de novas tecnologias no desenvolvimento de tarefas pelos funcionários, constatou-se que a forma e os meios de fiscalização sofreram ao longo dos últimos dez anos evolução substancial. Como exemplo pode-se citar a emissão de documentos fiscais que, em meados de 1995, era realizada de forma manual, gradativamente evoluiu para o meio mecânico ou processamento de dados, com o uso de formulário contínuo pré-impreso; a partir do ano de 2008 ingressou-se na era da Nota Fiscal Eletrônica – NFe, migração esta efetuada de forma escalonada, possibilitando a assimilação gradativa do público interno e externo. Esta evolução possibilitou maior agilidade no cruzamento de informações e nas ações de fiscalização.

A base de dados, alimentada via entrega em meios magnéticos pelos contribuintes, denominado Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (SINTEGRA, surgido em meados de 1995), evoluiu para a Escrituração Fiscal Digital – EFD e tornou-se obrigatória de

forma escalonada a partir de 2012.

Evolução recente, a instituição do Sistema de Controle e Transferência e Utilização de Créditos Acumulados (SISCREDI), em maio de 2013, estabeleceu rotinas para credenciamento de contribuintes, habilitação dos créditos acumulados, cálculo de valores passíveis de transferência, controle das transferências e emissão das autorizações para apropriação dos créditos transferidos.

Recente também (final de 2013), a migração do sistema de protocolos do ambiente Celepar para o ambiente de internet no endereço <https://www.eprotocolo.pr.gov.br/>.

Assim, houve uma sucessão de inovações no campo da tecnologia da informação aliada aos serviços das instituições públicas, especificamente no caso da Receita Estadual, como: Sistema Público de Escrituração Fiscal – SPED; Conhecimento de Transporte Eletrônico – CTE; Domicílio Tributário Eletrônico – DTE; Certificação Digital; e-processo; inscrições no Cadastro de Contribuintes do ICMS “on-line”; Certidões Negativas pela Internet; Autorizações para Impressão de Documentos Fiscais – AIDFs – pela internet; Emissão de Guias de Recolhimento – GR/PR – “on-line”; pedidos de parcelamentos de IPVA, ICMS e Dívida Ativa efetuados pelo próprio interessado “on-line”; utilização do Sistema de Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação – ITCMD – via Web; Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais – MDFE; Declaração de Importação Eletrônica – DIE; além dos serviços de Atendimento ao Contribuinte – SAC – e portal da transparência entre outros.

Como principais ferramentas tecnológicas adotadas pela instituição e colocadas à disposição dos funcionários da Inspeção Regional de Fiscalização para a realização de suas tarefas, a administração esclareceu que são colocados à disposição de cada Auditor Fiscal um equipamento constituído de CPU, monitor, teclado, com a instalação de programas editores de texto, planilhas de cálculos e navegador de internet, esclarecendo que todos possuem conhecimentos básicos de informática e que este nível de conhecimento e grau de dificuldades encontra-se disposto no Gráfico 2, mais especificamente na questão que trata sobre a segurança para desempenhar as tarefas exigidas pela instituição baseadas em informações eletrônicas e em meios magnéticos, onde 78,33% avaliaram-se seguros em manusear tais plataformas.

Além das ferramentas institucionais de consulta à legislação, utiliza-se também do Sistema Celepar para consulta cadastral de contribuintes do ICMS. O auditor também tem acesso a informações de débitos e recolhimentos; lavratura e controle de autos de infração e processos administrativos fiscais; consultas, extratos, relatórios e cálculos do IPVA; além do sistema de controle de guias e repasses. O ambiente RECEITAPR e SEFANET (ambos via internet) além de disponibilizar serviços aos contribuintes também são instrumentos de uso dos auditores fiscais.

A evolução tecnológica trouxe benefícios para a Coordenação da Receita do Estado considerando em especial os investimentos no Projeto Phoenix com a disponibilização de tecnologia para mineração de dados e geração de relatórios com indícios para auditoria, assim, houve por consequência a ampliação do número de ações fiscalizatórias e a ampliação das metas que é uma constante.

Para atingir metas, é necessário planejamento.

Para MATIAS-PEREIRA (2012, p. 10): “o planejamento estratégico tem como foco as ações e atividades que levam à definição da missão da organização, ao estabelecimento de objetivos e ao desenvolvimento de estratégia que possibilitem o sucesso no seu ambiente”.

E continua dizendo que (p. 122):

A Missão é a razão de ser da empresa. O seu enunciado, além do caráter legitimador da organização, é usado para orientar os seus membros quanto às atividades, à filosofia e ao conceito da organização. Busca-se, dessa forma, agregar e facilitar os esforços e sinergias para atingir os objetivos da organização.

Para Banov (2013, p. 27), a missão, a visão e os objetivos da empresa também devem ser revistos e a mudança implementada estrategicamente para que não ocorra a desestabilização da cultura. E continua afirmando que (p. 86), “para trazerem resultados satisfatórios, as estratégias devem estar alinhadas à missão e à visão da empresa”.

Dessa forma, a Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná possui a seguinte estrutura, com destaque para a estrutura da Coordenação da Receita do Estado – CRE, composta pelo Secretário de Estado da Fazenda, Diretor Geral e Coordenação da Receita do Estado CRE):

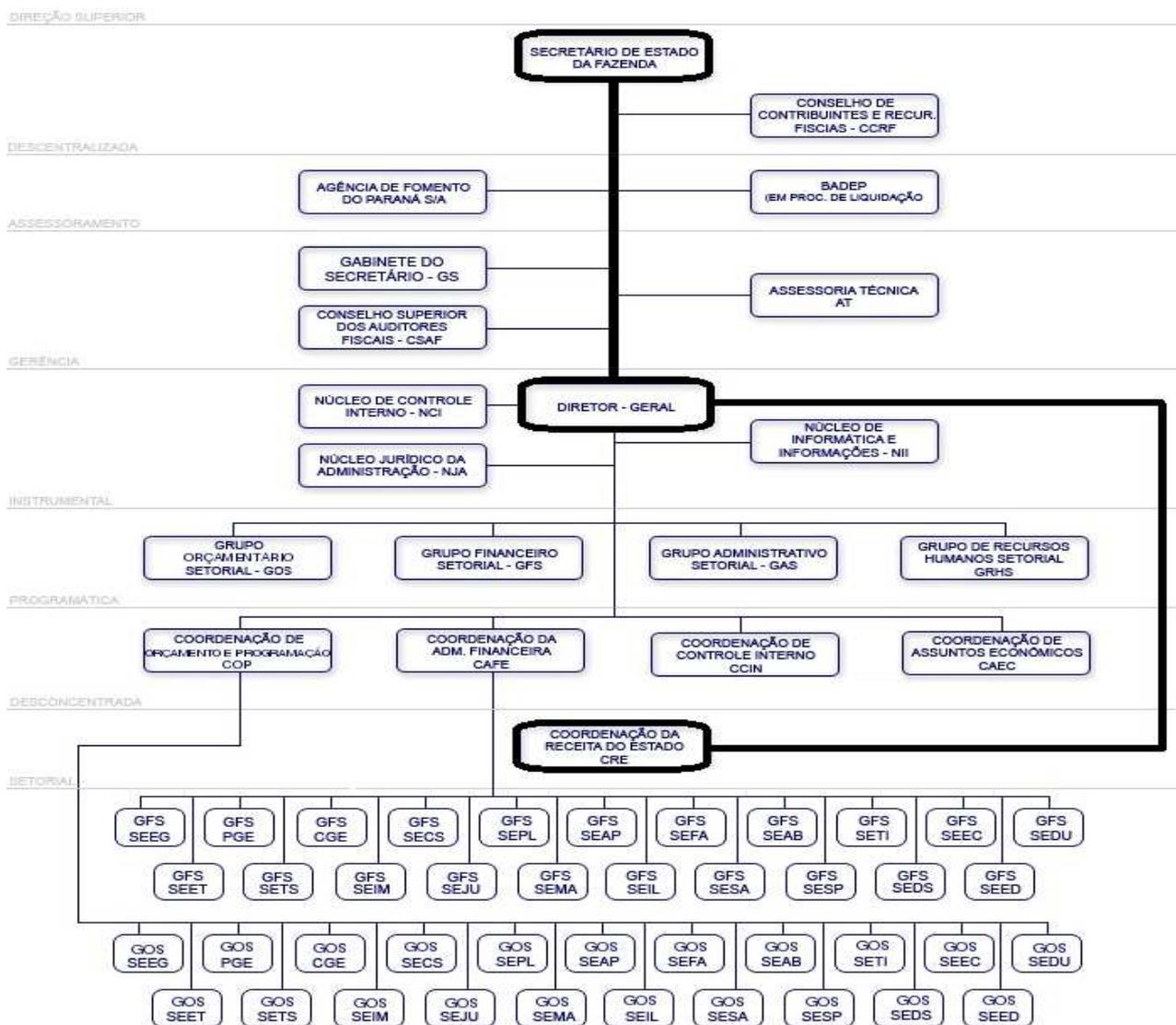


FIGURA 1 – Organograma da Secretaria da Fazenda - SEFA.  
 Fonte: Adaptado de <http://www.fazenda.pr.gov.br/modul.php?conteudo=434>

A representação gráfica da estrutura organizacional da CRE é apresentada no organograma:

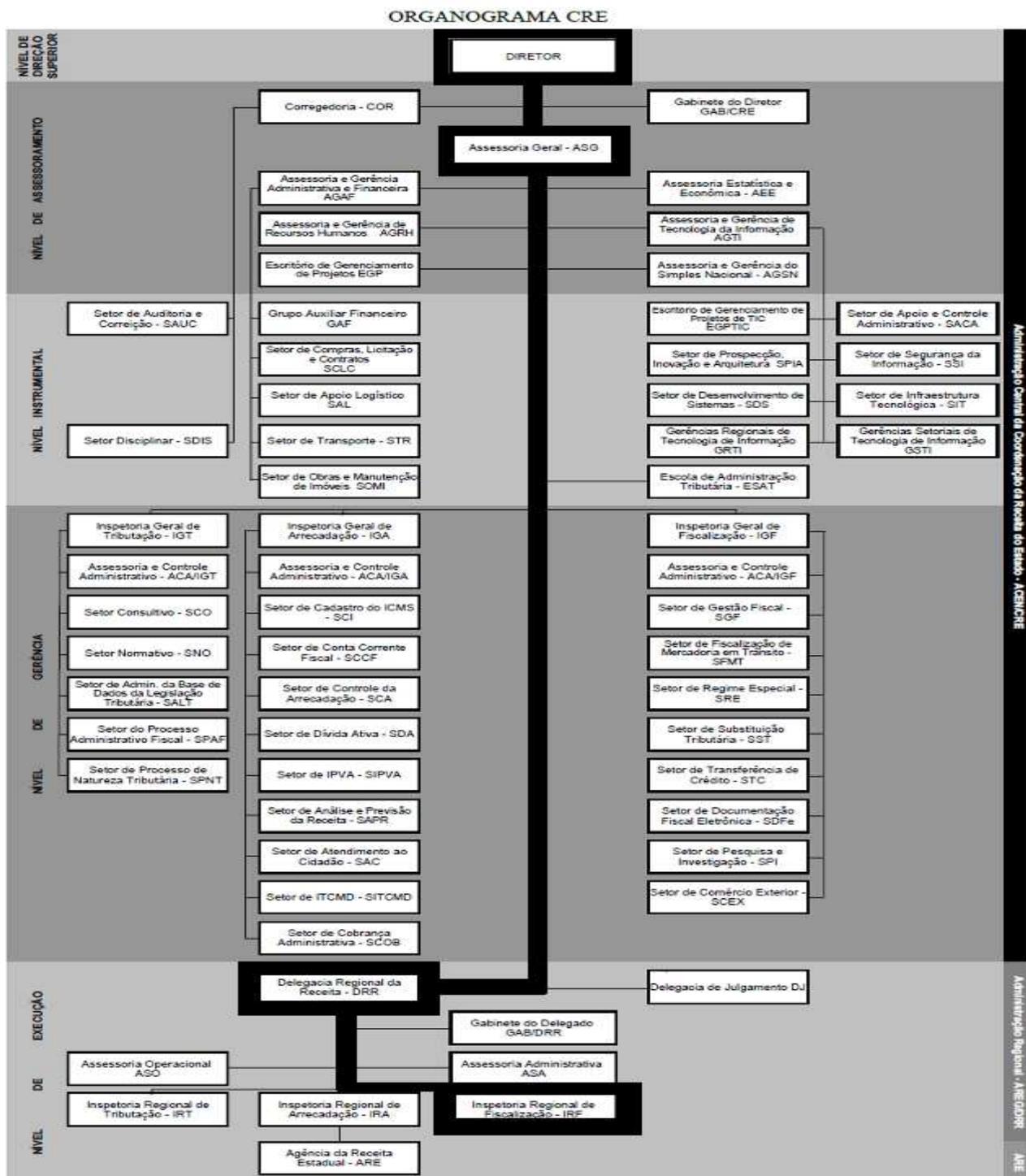


FIGURA 2 – Organograma da Coordenação da Receita do Estado - CRE.

Fonte: Adaptado de <http://www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/OrganogramaCRE06032014.pdf>.

A Administração Central da CRE compreende: Gabinete do Diretor, Corregedoria, Assessoria Geral, Assessoria Estatística e Econômica, Assessoria e

Gerência de Recursos Humanos, Assessoria e Gerência Administrativa e Financeira, Assessoria e Gerência de Tecnologia da Informação, Assessoria e Gerência do Simples Nacional, Escola de Administração Tributária, Inspeção Geral de Tributação, Inspeção Geral de Arrecadação, Inspeção Geral de Fiscalização, e suas respectivas subunidades.

A Delegacia Regional da Receita é formada pela Administração Regional da Delegacia da Receita, compreendendo: Gabinete do Delegado, Assessoria Operacional, Assessoria Administrativa, Inspeção Regional de Tributação, Inspeção Regional de Arrecadação e Inspeção Regional de Fiscalização e; pelas Agências da Receita Estadual.

A Inspeção Regional de Fiscalização, objeto deste estudo, por sua vez está estruturada da seguinte forma:



FIGURA 3 – Organograma da IRF.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Atribuições da Inspeção Regional de Fiscalização de Maringá:

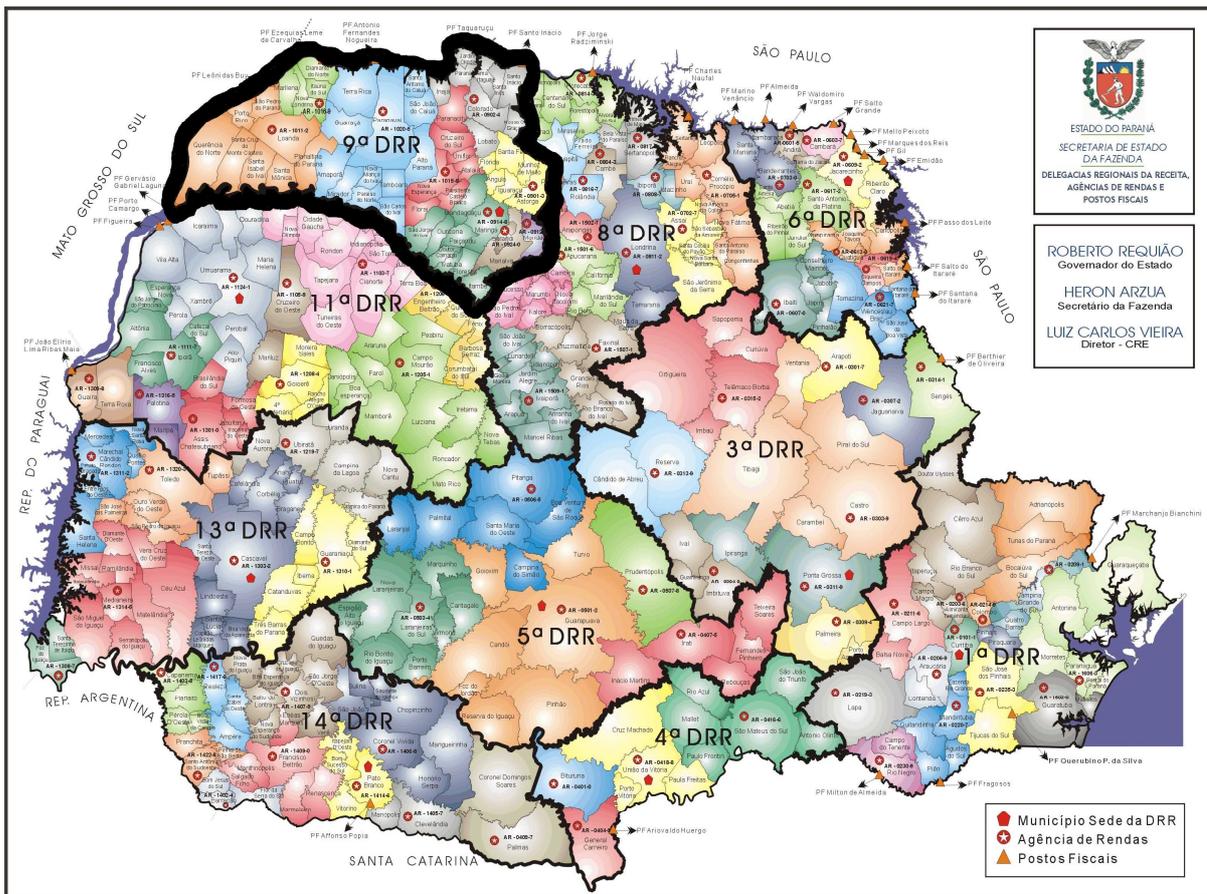
- fiscalizar tributos estaduais e realizar outros procedimentos fiscais;
- elaborar mensalmente a programação fiscal;
- desempenhar atividade de orientação, programação e controle do sistema de fiscalização;
- coordenar a fiscalização e controle de contribuinte de diferentes categorias e atividades econômicas;
- analisar e cadastrar processo de pedido ou comunicação de uso de sistema eletrônico de processamento de dados e equipamento emissor de

cupom fiscal;

- auditar documentos para habilitação de créditos acumulados em conta gráfica e gerenciar o sistema SISCREDI;
- coordenar informação relativa ao Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e sistema de emissão de Nota fiscal de Produtor Rural;
- zelar pelo cumprimento das normas do sistema de fiscalização;
- propor a destruição de documentos nos termos da legislação em vigor;
- controlar, analisar e instruir processos;
- controlar a carga e a permanência de processo;
- outras atividades correlatas;
- a Inspeção Regional de Fiscalização conta atualmente com a colaboração de 60 auditores Fiscais.

Assim, dentre as várias Delegacias Regionais da Receita, o objeto do presente estudo é a 9ª Delegacia Regional da Receita da cidade de Maringá, situada no Noroeste do Paraná, que polariza uma região composta por 58 municípios: Alto Paraná, Amaporã, Ângulo, Astorga, Atalaia, Colorado, Cruzeiro do Sul, Diamante do Norte, Doutor Camargo, Floraí, Floresta, Flórida, Guairaçá, Iguaçu, Inajá, Itaguajé, Itambé, Itaúna do Sul, Ivatuba, Jardim Olinda, Loanda, Lobato, Mandaguaçu, Mandaguari, Marialva, Marilena, **Maringá**, Mirador, Munhoz de Mello, Nossa Senhora da Graças, Nova Aliança do Ivaí, Nova Esperança, Nova Londrina, Ourizona, Paiçandu, Paraíso do Norte, Paranacity, Paranapoema, Paranaíba, Planaltina do Paraná, Porto Rico, Presidente Castelo Branco, Querência do Norte, Santa Cruz do Monte Castelo, Santa Fé, Santa Inês, Santa Isabel do Ivaí, Santa Mônica, Santo Antônio do Caiuá, Santo Inácio, São Carlos do Ivaí, São João do Caiuá, São Jorge do Ivaí, São Pedro do Paraná, Sarandi, Tamboara, Terra Rica e Uniflor.

A Delegacia Regional da Receita de Maringá responde por 1,68% do total da arrecadação do Estado, sendo composta por 37,91% em serviços, 33,67% comércio, 27,78% indústria e 0,64% outras atividades (Fonte: Questionário direcionado ao Administrador da Delegacia Regional da Receita de Maringá – Anexo B).



Fevereiro/2003

FIGURA 4 – Mapa do Paraná dividido por Delegacias Regionais da Receita, com destaque para a Delegacia Regional de Maringá – 9ª DRR.

Fonte: Adaptado de <http://www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/Mapas/MapaCRESite.pdf>

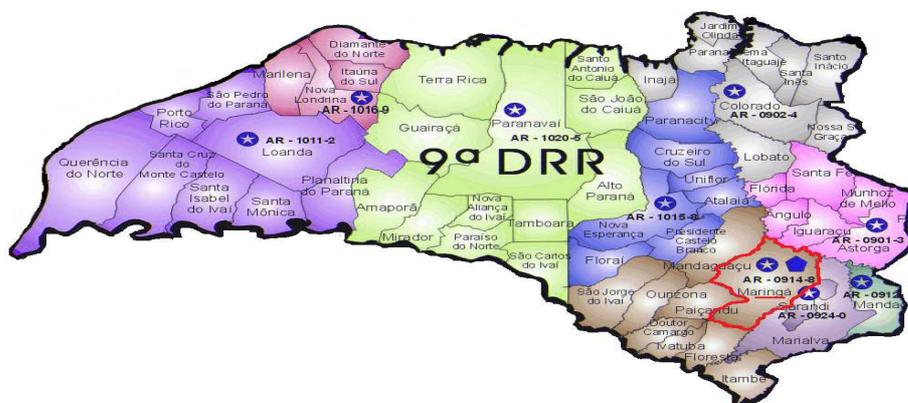


FIGURA 5 – Mapa dos municípios abrangidos pela 9ª Delegacia Regional da Receita (Maringá).

Fonte: Adaptado de <http://www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/Mapas/MapaCRESite.pdf>.

### *Receita Própria Arrecadada*

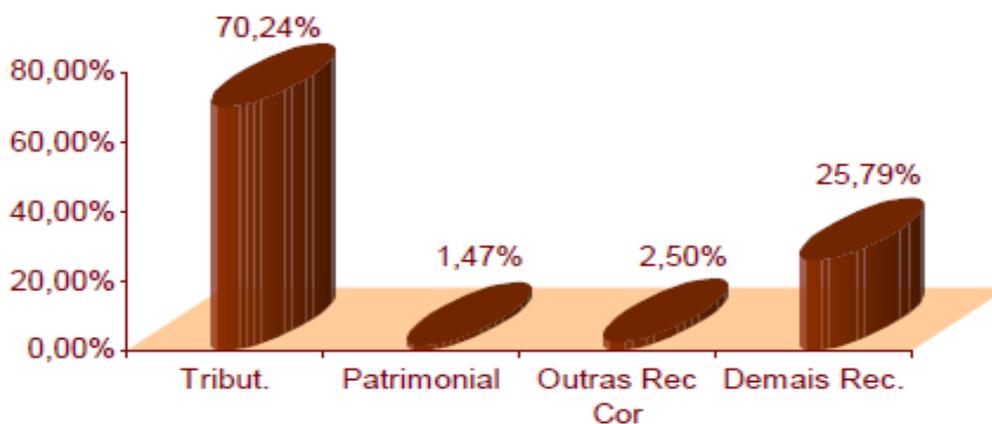


FIGURA 6 – Ilustração da Receita Própria Arrecadada.

Fonte: <http://www.gestaodinheiropublico.pr.gov.br/Gestao/balanco/Balanco2013.pdf> (Balanço Geral do Estado – Exercício 2013 - Página 71).

Como se pode observar 70,24% de toda a receita arrecadada pelo Estado do Paraná tem origem tributária.

### *Arrecadação I.C.M.S. por Setores da Economia*

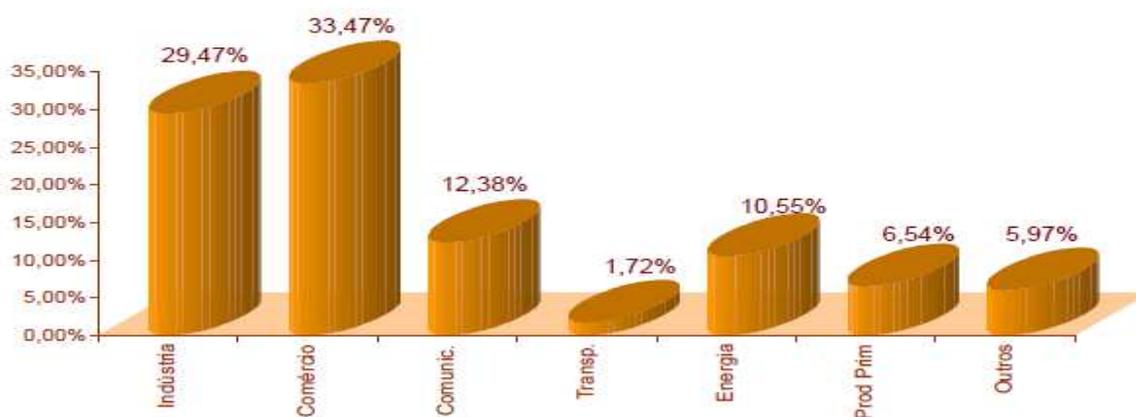


FIGURA 7 – Ilustração da Arrecadação ICMS por Setores da Economia.

Fonte: <http://www.gestaodinheiropublico.pr.gov.br/Gestao/balanco/Balanco2013.pdf> (Balanço Geral do Estado – Exercício 2013 - Página 72).

A Figura 7 demonstra que o Comércio lidera o ranking de arrecadação do

ICMS no Estado do Paraná, com 33,47% do total do ICMS arrecadado, seguido da Indústria com 29,47%, os dois setores somam 62,94%.

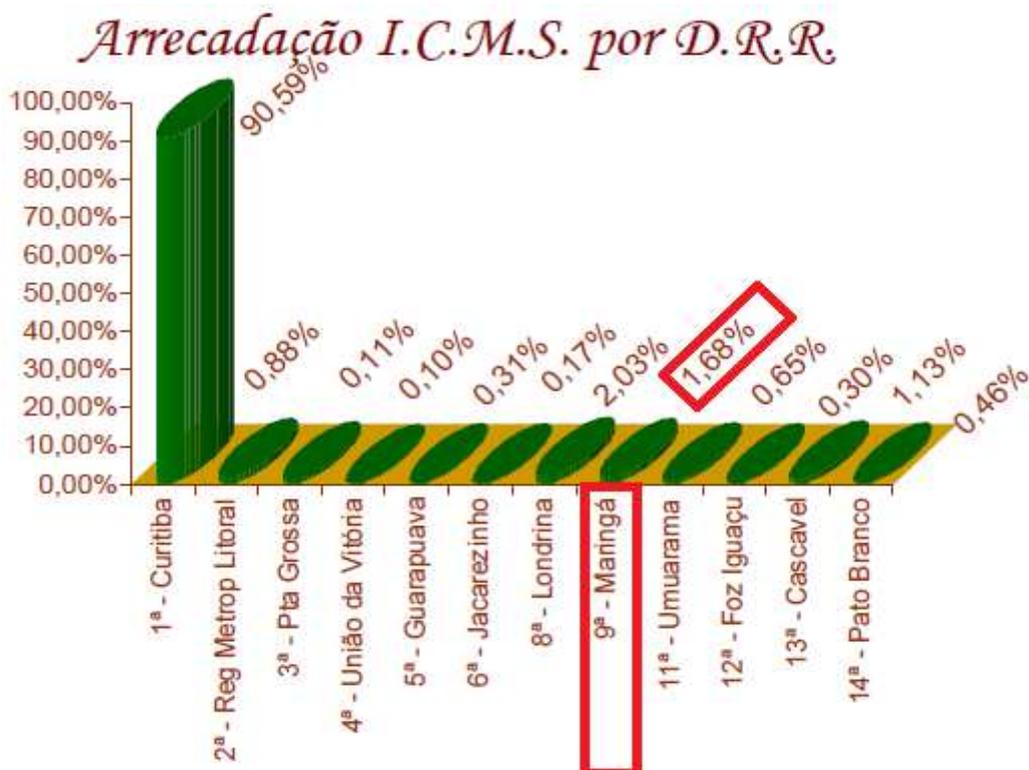


FIGURA 8 – Ilustração da Arrecadação ICMS por DRRs.

Fonte: <http://www.gestaodinheiropublico.pr.gov.br/Gestao/balanco/Balanco2013.pdf> (Balanco Geral do Estado – Exercício 2013 - Página 72).

A Figura 8 demonstra a participação das Delegacias Regionais da Receita na arrecadação total do ICMS (R\$ 15.182.648.776,53), liderando a participação a cidade de Curitiba com 90,59% (R\$ 13.753.536.625,29), restando 9,41% para as demais 11 Delegacias, sendo que a Regional de Maringá participa com 1,68% (R\$ 255.778.529,29) dessa arrecadação.

A discrepância relativa à arrecadação nas unidades do interior do Estado comparada com a arrecadação de Curitiba se deve a diversos fatores como: Centralização de recolhimento dos impostos das grandes redes de empresas localizada na capital do Estado (normalmente matriz); atração natural para estabelecer-se em grandes pólos; central de distribuição e logística favorável como aeroportos internacionais, centros empresariais e de negócios, entre outros.

### 3.1 PROJETO PHOENIX

O Projeto Phoenix – em andamento na Coordenação da Receita do Estado desde o início de 2011, conduzido por uma equipe de auditores e supervisionado pela CRE/AGTI, através da Portaria CRE 087/2011, que criou o Grupo de Estudos – visa a instituir na Secretaria da Fazenda as condições de infraestrutura necessárias para que suas diversas áreas (Tributação, Arrecadação, Fiscalização, Financeiro, RH, TI, etc.) possam utilizar de forma ampla e eficiente a enorme gama de dados existentes, transformando-os em informação. É um projeto de implantação de novo ambiente analítico da SEFA.

(Fonte: <http://www.phoenix.fazenda.pr.gov.br/index.php>)

Esse projeto tem como objetivo geral disponibilizar aos auditores fiscais e demais funcionários da SEFA acesso amplo e eficiente a dados e informações produzidos pelos sistemas corporativos. E, como objetivos específicos, busca desenvolver e implementar solução de data warehouse; solução de business intelligence para extração de dados (consultas analíticas Ad-Hoc) e para criação de relatórios gerenciais; e ferramentas de auditoria fiscal.

É preciso destacar que a aquisição da solução de business intelligence microstrategy (solução BI) é mais um marco do processo de renovação tecnológica do Fisco estadual do Paraná.

O processo licitatório para aquisição da ferramenta de análise de dados – incluindo suporte, garantia, treinamento e desenvolvimento – deu-se através do Pregão Eletrônico 001/2013 e contou com a ajuda dos auditores fiscais da Assessoria e Gerência Administrativa e Financeira (CRE/AGAF).

Após a homologação da licitação da Solução BI, o contrato com a empresa vencedora foi assinado em 18/09/2013. Nessa mesma data foi realizada reunião com equipe técnica da empresa contratada, a business to technology consultoria e análise de sistemas Ltda (B2T), para definições gerais sobre os primeiros passos a serem seguidos.

O contrato prevê:

– fornecimento de licenciamento da plataforma de business intelligence

microstrategy para todos os auditores fiscais;

- 2.000 créditos para treinamento de auditores fiscais e analistas Celepar nas ferramentas MicroStrategy adquiridas;

- 3.600 horas de desenvolvimento de projetos BI;

- suporte e garantia por três anos.

O licenciamento adquirido prevê que todas as Delegacias Regionais possuirão auditores fiscais que poderão desenvolver consultas, relatórios e painéis gerenciais na plataforma MicroStrategy.

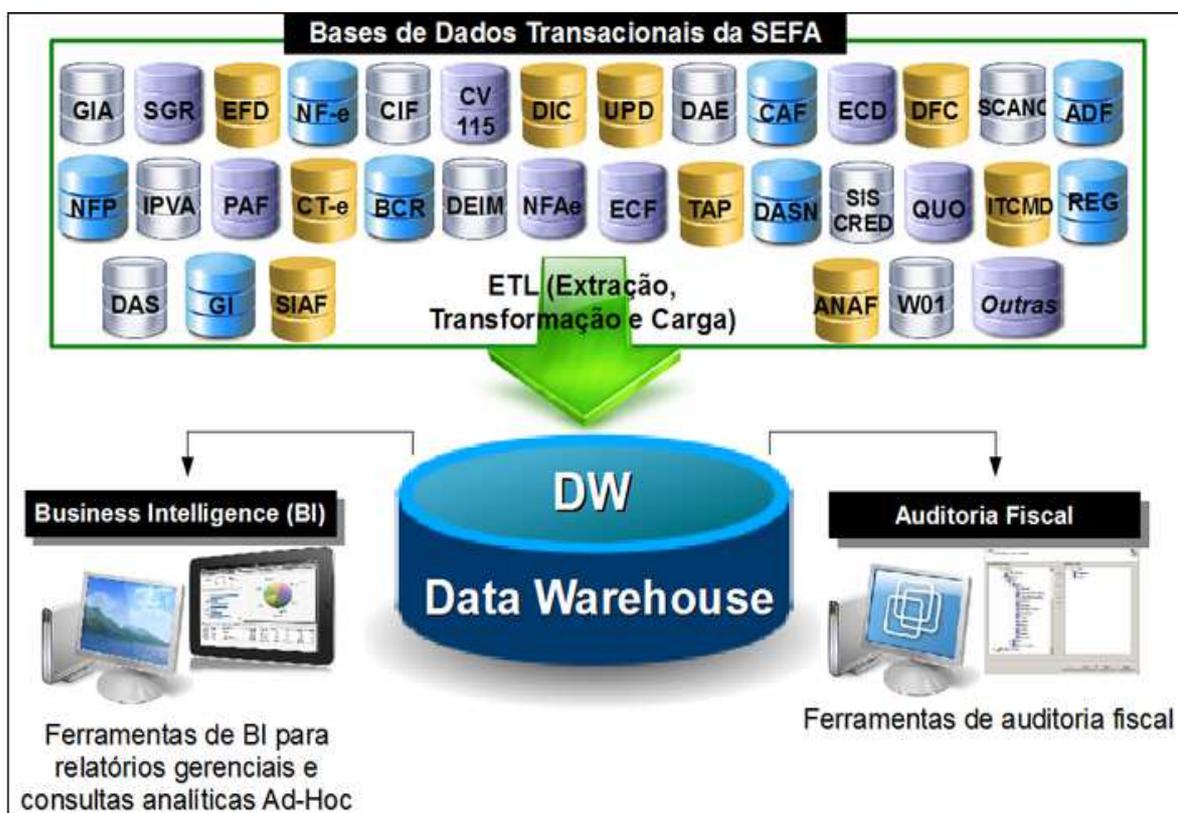


FIGURA 9 – Projeto Phoenix – Base de Dados Transacionais da SEFA.

Fonte:

<http://www.phoenix.fazenda.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2>

O projeto Phoenix visa a consolidar em um único armazém de dados todas as bases de dados, para tratamento e uso de dados econômico-fiscais. Seu objetivo é apoiar o processo de tomada de decisão dos gestores, subsidiar tarefas de auditorias e análises econômico-fiscais e democratizar o acesso à informação.

As bases de dados transacionais serão copiadas e especialmente preparadas para carga em um Data Warehouse (DW). A partir do DW as demais

soluções serão construídas.

E, como já expôs REZENDE e ABREU (2013, p. 60), “o banco de dados é uma ferramenta que possibilita armazenar, organizar, classificar, recuperar e manipular dados, possibilitando uma grande diversidade de aplicações. Essa ferramenta, para ser efetiva, exige do usuário maior atenção, análise e planejamento, ou seja, treinamento e aprofundamento específico.”.

Em menos de um ano, a equipe do projeto fez o mapeamento dos principais players (empresas) de Data Warehouse, realizou prospecção tecnológica no mercado, testou em Prova de Conceito os equipamentos dos fabricantes, elaborou objeto técnico para licitação, realizou a licitação (em conjunto com a equipe da CRE/AGAF), subsidiou o julgamento técnico da licitação e iniciou o processo de implementação da Solução Data Warehouse.

As ferramentas do data warehouse têm por objetivo o armazenamento distribuído. É uma arquitetura inovadora para armazenar dados e modelagem de dados.

Assim, o Estado do Paraná, como São Paulo e Minas Gerais já faziam, passou a utilizar ferramentas de inteligência para análise de grande número de dados.

Mais recentemente, por meio da Resolução Conjunta SEFA/SECS N. 01/2014, foi regulamentado o Decreto nº 9.170/2013, que instituiu a campanha da “Nota Fiscal Paranaense”, programa que tem como objetivo incentivar a população a exigir o cupom fiscal em suas compras, com participação em sorteio de prêmios pelo Estado. O Objetivo principal é armazenar informações, alimentando o grande banco de dados do fisco, para futuras ações. Esse banco de dados já é alimentado por mais de 800 mil notas fiscais eletrônicas emitidas diariamente, segundo dados da Secretaria da Fazenda do Paraná. Tudo isso para formar um banco estruturado para mineração e análise de padrões de comportamento tributário.

Dados sobre Cartões de crédito também incorporam esse arsenal, vez que as empresas gerenciadoras de cartões estão obrigadas a fornecer informações dessas respectivas movimentações.

Segundo WEILL (2006, p. 32), “as empresas precisam de uma organização lógica para os dados, as aplicações e a infraestrutura, porque a integração e a padronização moldam as capacidades de TI.”.

## CAPÍTULO IV

### APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O estudo fundamentou-se em pesquisa bibliográfica, descritiva, exploratória, quantitativa, por meio de estudo de caso baseado em questionário da monografia de graduação de BAVELONI (2011), que direcionou para adaptações necessárias ao atingimento dos objetivos propostos. Utilizado como instrumento de coleta de dados, o questionário (Anexo A), composto por 25 questões objetivas fechadas, de múltipla escolha, versou sobre o ambiente e as condições no trabalho, a satisfação, os relacionamentos, a sujeição às mudanças, a liderança, a motivação e principalmente sobre o conhecimento e uso de instrumentos tecnológicos na execução das tarefas, buscando identificar a situação do grupo analisado quanto à familiarização com TI.

Distribuído no período de 20 a 28 de fevereiro de 2014 entre a população estatística, público-alvo, composta por 60 Auditores Fiscais lotados na Inspeção Regional de Fiscalização da Delegacia Regional da Receita Estadual de Maringá, ingressados no cargo mediante concurso público, com idade superior a 40 anos e com mais de 20 anos de serviço na organização, estes tiveram o intervalo de um dia para a entrega das respostas. Obteve-se 100% (cem por cento) no retorno dos questionários devidamente respondidos.

Cabe ressaltar que houve autorização prévia do Delegado Regional da Receita para a execução da pesquisa.

Receoso em não obter o retorno dos questionamentos no prazo e na forma planejados, optou-se por distribuir os questionários impressos, pessoalmente a cada auditor, mesmo considerando o acesso de todos os funcionários aos meios corporativos de comunicação (intranet), o que seria muito mais ágil e viável, inclusive para a tabulação. No entanto, o tempo exíguo para a obtenção dos resultados, sabedores de que nem todos têm por costume abrir seus e-mails diariamente, e

somado ao fato de que o entrevistado pudesse temer de alguma forma ser identificado em suas respostas, optou-se pelo formulário impresso.

Na entrega do questionário (Anexo A), foram explicadas a importância da pesquisa e a necessidade em se obter as respostas confiáveis, vez que os formulários não exigiam a identificação do entrevistado.

O levantamento adotou o sistema de estímulos e respostas. Os dados obtidos foram analisados e mensurados em gráficos elaborados a partir das respectivas tabulações, objetivando constatar o impacto do uso da TI no órgão.

Os resultados obtidos, conforme gráficos e explicações a seguir, apontam números preocupantes especificamente a TI, onde os funcionários anseiam pelo conhecimento e evidenciam suas carências quanto ao uso de tecnologia avançada (45% não utilizam); 46,67% dizem não receber treinamentos e; 46,66% que os treinamentos são insuficientes.

Embora houvesse um planejamento da administração para a implementação e uso de novas tecnologias pelos auditores para atingirem os objetivos desejados, em algum lugar esse traçado se perdeu. A expectativa foi frustrada. Desta forma reforça a questão de que é preciso atentar-se para o fato de que o sucesso da organização depende do seu corpo técnico.

Assim, discorrendo acerca da insatisfação da população em relação ao atendimento público, que passou a exigir do Estado serviços de maior qualidade, MATIAS-PEREIRA (2012, p. 12), cita: “Os motivos para a crescente insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento”. E continua: “Nesse contexto, a ausência de conhecimento e a resistência à adoção das ferramentas necessárias para a melhoria do atendimento contribuem para dificultar a qualquer mudança significativa na área.”.

Indiscutivelmente o uso da tecnologia melhorou o desempenho das atividades e trouxe com ela fortes mudanças nas exigências e na forma de execução dos trabalhos. Mas o que se evidencia mais fortemente é a necessidade de investimentos em qualificação, sempre levando em conta as pessoas que são diferentes.

Discorrendo acerca da informação e do conhecimento, (Rezende e Abreu, 2013, p. 44) afirma que:

O ser humano é parte fundamental nesse processo, porque faz as engrenagens da empresa funcionar plenamente. Para tanto, deverá ser respeitado seu repertório individual, seu conjunto de valores, experiências e habilidades. Todavia, sua capacitação é imprescindível.

Para DIAS (2013, p. 283), “a evolução tecnológica implica fortes mudanças nas exigências profissionais, e torna-se necessário adaptar as qualificações profissionais às novas exigências. Essa adaptação se realiza através da formação dos trabalhadores.”.

Para Marins (2014, p. 1):

O ser humano é o mesmo de 150 mil anos atrás. Não há homem ou mulher modelo 2014 com cinco braços, doze pernas ou mais neurônios. A verdade é que nunca tivemos tanta mudança tecnológica e tanta informação ao mesmo tempo.

Para Dias (2013, p. 57):

Toda mudança tecnológica implica em mudança cultural. E essa mudança cultural pode ser considerada como um mecanismo de adaptação e está baseada na capacidade de mudança do ser humano de superar as dificuldades impostas no processo evolutivo.

Os auditores da receita estadual, utilizando-se de recursos e componentes da TIC, geram, trocam e integram dados, informações e conhecimentos, em portais que já são realidade em órgãos públicos, onde informações são recebidas, enviadas e compartilhadas por toda a comunidade.

Para REZENDE (2012, p. 121), “essas tecnologias que envolvem mudanças culturais não podem ser consideradas produtos acabados, pois estão sempre em franco desenvolvimento participativo”.

O desenvolvimento tecnológico acelerado provocou quebra do paradigma no campo das novas tecnologias, assim, há de se ter a gestão de recursos físicos, tecnológicos e humanos, priorizando o capital humano e sua importância no desenvolvimento social do país. Quando a organização se propõe a implementar algumas mudanças, ela deve ter em mente que ainda estão presentes as formas antigas do aspecto cultural, da estrutura e dos processos. Assim, para que tudo dê certo, devem-se realizar alterações em todos esses aspectos de forma interligada. A administração por processos da Receita Estadual deu lugar à administração voltada

a resultados, para responder às demandas da sociedade.

Segundo BANOVA (2013, p. 92), “a fim de superar a resistência que as pessoas apresentam em relação à mudança, o canal e a clareza da comunicação podem reduzir significativamente essa resistência.” E, ainda, “quando os colaboradores são informados sobre as etapas e fatos da mudança e têm as suas dúvidas esclarecidas, tendem a colaborar. Convidá-los a participar, permitindo discussões, dando sugestões e abertura para a negociação, gera o comprometimento.”.

Para Dias (2013, p. 372):

A mudança organizacional implica sempre a incorporação de determinados recursos e capacidades ou uma reorganização diferente dos mesmos. E, continua o processo de mudança deverá ser o menos traumático possível, implantando-se de forma gradativa.

Tanto na sociedade como na administração pública, com o passar dos anos, as mudanças de modelo administrativo foram intensificadas pela utilização da informática, redes e softwares. Tais mudanças causaram resistência (resistência ao novo), num processo de adaptação demorado.

Para Banov (2013, p. 6):

A mudança é contínua e à mudança não interessa se percebemos ou não o que está ocorrendo. A mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente àqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de uma forma criativa. E, ainda, “mudar sempre será fértil porque permitirá ao sujeito aprender no caminho que escolheu e abandonar as coisas que já não devem funcionar nessas etapas.

Para Matias-Pereira (2012, p. 6):

A partir de 1980 o mundo caminhou de uma administração pública comparada clássica ou tradicional para uma nova administração pública. E continua: esta última foi estimulada pela necessidade de encontrar respostas para problemas como: eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros, e por avanços em uma série de disciplinas ligadas à teoria organizacional, ciência política e economia. E mais, o tema ‘reforma da administração pública no Brasil’ tem estado presente, especialmente após 1995, nos debates e na agenda política do país. Essas reformas, que deixaram muito a desejar, retomam com maior intensidade na primeira década do século XXI, visto que uma nova sociedade e uma nova

economia exigem uma administração pública mais competitiva, eficiente, eficaz, efetiva e transparente.

Viegas (1999, p. 123):

A palavra método – do grego antigo [...] caminho – significa, etimologicamente, 'atalho', mas na linguagem corrente passou a significar 'andar em busca de'. Na linguagem técnica atual, método tem dois sentidos: um genérico, de procedimentos teóricos ou conjunto de procedimentos para se chegar a algum conhecimento, que, segundo a definição descritiva pela Lógica de Port Royal, é a arte de bem dispor uma sequência de diversos pensamentos ou para descobrir a verdade quando a ignoramos ou para prová-la aos outros quando já a conhecemos. (Cf. CUVILLIER, 1961, p. 101 e ABBAGNANO, 1970, p. 640), e outro, mais restrito, de técnica de pesquisa ou procedimento de investigação ordenado, repetível e auto corrigível, que garanta a obtenção de resultados válidos (ABBAGNANO, 1970, p. 640).

Desta forma, foram divididos em 4 grupos para análise da pesquisa: Sexo, Idade, Grau de formação e Tempo de ocupação no cargo.

A pesquisa bibliográfica e de campo foram utilizadas para alcançar os objetivos propostos. Efetuada a revisão bibliográfica, ressaltamos os pontos pertinentes dos autores referentes ao assunto aqui pesquisado.

Segundo Gil, A.C. (2002, p. 41), *apud* Santos (2007, p. 126):

A pesquisa de cunho empírico exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Em SANTOS (2007, p. 125), o termo PESQUISA significa “busca” ou “procura”, é a resposta para alguma coisa. Assim, é uma busca por soluções para se descobrir fatos sobre áreas do conhecimento humano.

Para análise dos resultados, adotou-se como parâmetro de respostas a escala de valores apresentada no Gráfico 1, indicando o grau de satisfação ou insatisfação, utilizada nas respostas de 6 a 22 do questionário (Anexo A).

Opção de Resposta	Parâmetro
Sempre	Satisfeito
Quase sempre	Satisfeito
Sim	Satisfeito
Muito Satisfeito	Satisfeito
Muito Importante	Satisfeito
Importante	Satisfeito
Mais ou menos	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nada Satisfeito	Insatisfeito
Desinteressante	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito
Não	Insatisfeito

Gráfico 1 - Parâmetros para as opções de resposta.

Fonte: Adaptado de Baveloni (2011).

Discorrendo sobre a satisfação, para DIAS (2013, p. 304), “o nível de satisfação se refere ao grau de concordância entre as expectativas de recompensa e o que está recebendo concretamente”.

E continuando:

O nível de satisfação representa uma atitude inclinada ao trabalho próprio, e é estabelecido pela diferença entre a quantidade de recompensa que recebe e a quantidade que ela acredita que deveria receber. E ainda, os empregados insatisfeitos costumam faltar mais ao trabalho e são mais propensos a ficarem doentes.

Iniciando a análise, podemos constatar, conforme o gráfico abaixo, o resultado da pesquisa integral e seus respectivos percentuais de respostas:

		%	%	%	%			
- Sexo	Masculino	91,67	Feminino	8,33				
- Idade	Menos de 40 anos	0,00	De 40 a 50 anos	46,67	De 50 a 60 Anos	36,66	Mais de 60 anos	16,67
- Grau de formação	Superior Incompleto	0,00	Superior	33,33	Pós-Graduação	66,67	Mestrado ou mais	0,00
- Tempo de ocupação no cargo	Menos de 20 anos	38,33	De 20 a 25 anos	40,00	De 25 a 30 anos	16,67	Mais de 30 anos	5,00
- Tempo que não participa de cursos	Menos de 1 ano	13,33	De 1 a 5 anos	35,00	De 5 a 10 anos	25,00	Mais de 10 anos	26,67
- Instituição como um bom lugar para se trabalhar	Satisfeito	100,00	Insatisfeito	0,00	Não tenho opinião	0,00		
- Segurança para trabalhar com informações eletrônicas	Satisfeito	78,33	Insatisfeito	20,00	Não tenho opinião	1,67		
- Uso de equipamentos ou programas de tecnologia avançada	Satisfeito	53,33	Insatisfeito	45,00	Não tenho opinião	1,67		
- Uso de informações eletrônicas facilitou as tarefas	Satisfeito	98,33	Insatisfeito	0,00	Não tenho opinião	1,67		
- Uso de informações eletrônicas	Satisfeito	95,00	Insatisfeito	3,33	Não tenho	1,67		

reduziu o tempo das tarefas		opinião						
- Uso de informações eletrônicas aumentou a produtividade	Satisfeito	83,33	Insatisfeito	5,00	Não tenho opinião	11,67		
- Recebe treinamentos	Satisfeito	51,66	Insatisfeito	46,67	Não tenho opinião	1,67		
- Treinamentos suficientes	Satisfeito	53,34	Insatisfeito	46,66	Não há treinamentos	0,00		
- Necessidade de outros treinamentos ou cursos	Satisfeito	10,00	Insatisfeito	86,67	Não tenho opinião	3,33		
- Instituição explica o uso dos equipamentos para o trabalho	Satisfeito	45,00	Insatisfeito	55,00	Não tenho opinião	0,00		
- Existem manuais de instrução	Satisfeito	43,33	Insatisfeito	56,67	Não tenho opinião	0,00		
- Recebe do superior informações para realização do trabalho	Satisfeito	68,33	Insatisfeito	28,34	Não tenho opinião	3,33		
- Existe oferta de curso de TI	Satisfeito	35,00	Insatisfeito	63,33	Não tenho opinião	1,67		
- Se fala das dificuldades em TI	Satisfeito	66,66	Insatisfeito	33,34				
- Satisfação em relação ao volume de trabalho	Satisfeito	81,66	Insatisfeito	18,34				
- Gosta do trabalho	Satisfeito	100,00	Insatisfeito	0,00				
- Satisfação em trabalhar com TI	Satisfeito	98,33	Insatisfeito	1,67				
- Como considera o trabalho na instituição	Muito importante	43,33	Importante	50,00	Mais ou menos	5,00	Desinteressante	1,67
- Incentivo financeiro para ter diploma em curso	Sim	76,67	Não	18,33	Não tenho opinião	5,00		
- A informatização representou mudança cultural na instituição	Sim	91,67	Não	5,00	Não tenho opinião	3,33		

Gráfico 2 – Gráfico Geral do Resultado da Pesquisa de campo dos funcionários entrevistados.  
Fonte: elaborado pelo autor.

Como ponto chave da pesquisa é importante frisar que embora todos os auditores possuam conhecimentos básicos em informática, este nível de conhecimento e grau de dificuldades encontra-se disposto no Gráfico 2, mais especificamente na questão que trata sobre a segurança para desempenhar as tarefas exigidas pela instituição baseadas em informações eletrônicas e em meios magnéticos, onde 78,33% avaliaram-se seguros em seu manuseio e 20% inseguros, carentes portanto de maior conhecimento no manuseio dessa nova técnica de trabalho.

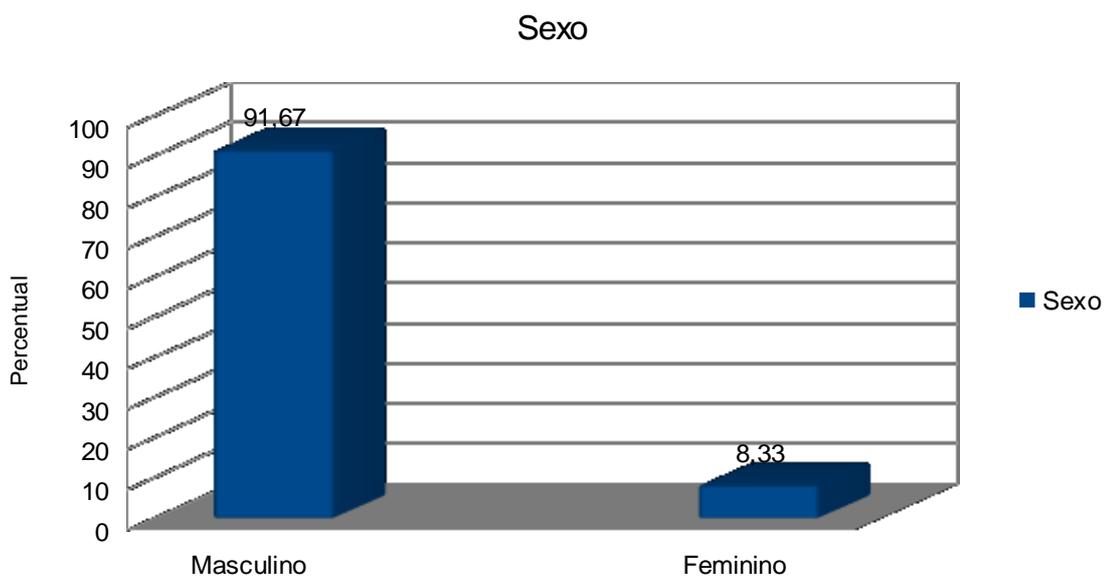


Gráfico 3 – Gráfico percentual do Sexo dos Funcionários.  
Fonte: elaborado pelo autor.

Como pode se observar a respeito da diversidade da força de trabalho na Receita Estadual do Paraná, quanto ao gênero, é muito disforme, com uma porcentagem de mulheres em relação aos homens significativamente pequena, reflexo natural da formação na área das ciências exatas, principalmente na área de contabilidade, ambiente altamente masculino e também por tratar-se historicamente de cursos noturnos.

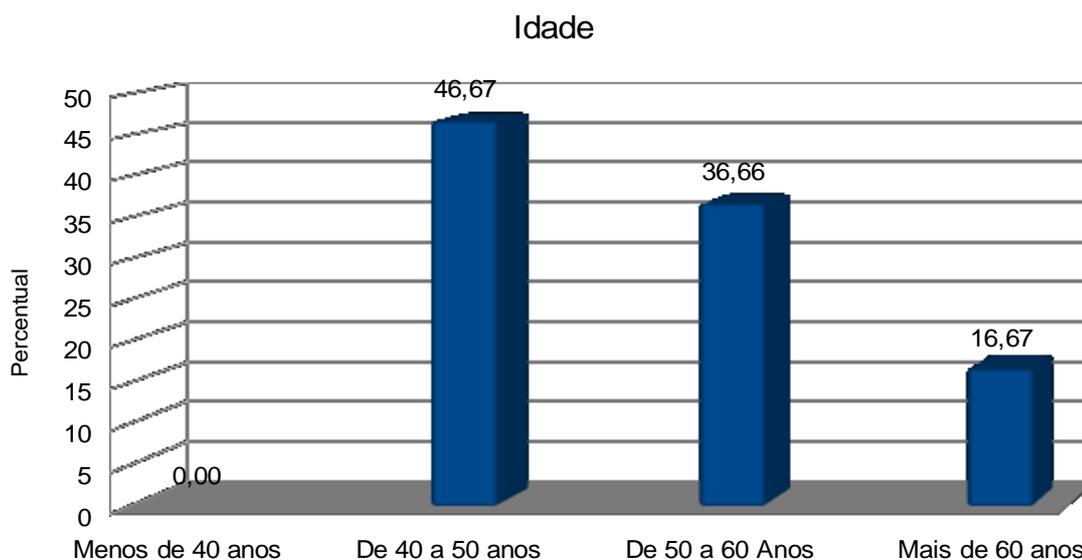


Gráfico 4 – Gráfico percentual da Idade.  
Fonte: elaborado pelo autor.

Este gráfico demonstra que a Receita Estadual possui um quadro de funcionários envelhecido com 83,33% (46,67% com idade entre 40 a 50 anos e 36,66% com idade entre 50 a 60 anos) dos auditores com idade entre 40 e 60 anos, que não se renovou nos últimos 20 anos, conforme Gráfico 6 e isso pode ter contribuído para a falta de entusiasmo do grupo, estando muitos desses funcionários prestes a se aposentar e não vislumbram desbravar o caminho do novo.

As consequências da falta de renovação no quadro de auditores refletem diretamente na capacidade, habilidade e experiência do grupo como um todo, vez que tais conhecimentos devem ser repassados naturalmente através da convivência de grupos que se renovam, e ao contrário disso, os ingressos de novos auditores será posterior às saídas dos veteranos que levarão consigo esses conhecimentos sem repassá-los. São perdidas no tempo experiências valorosas que encurtariam os caminhos na realização dos trabalhos. A receita hoje tem uma população envelhecida dotada de um notável potencial intelectual que poderá ser perdido, desperdiçado.

Para BANOVA (2013, p. 30), “o ingresso de novos integrantes com o novo perfil deve ser feito de maneira estratégica, visto que não se podem trocar todos os funcionários de uma vez”.

Muito além da introdução de novas tecnologias, a Receita Estadual corre o risco de perder a cultura adquirida pelos seus auditores. Essa Cultura deveria ser transmitida através do processo de socialização, ou seja, processo de adaptação junto aos novos auditores, para que assim ocorra a renovação da organização, a herança social. Por isso a transmissão dessa cultura é fundamental. Assim, as pessoas conseguem se adaptar e se desenvolver mais facilmente no ambiente onde estão inseridas. Há a necessidade dessa interação, compartilhamento. A Receita Estadual terá uma cultura fraca, sem essa transição, já que este é um ciclo vital para a organização — transmissão de experiências, aprendizado e sequência de ideias.

Para Banov (2013, p. 62), nota-se um significativo crescimento de pessoas com mais de 55 anos no universo corporativo. E continua, “as pessoas passaram a viver mais e a perspectiva de um trabalho de mais de 50 anos torna-se cada dia mais real e as organizações precisam tornar produtiva a convivência com as diferentes gerações e obter delas o que de melhor podem oferecer”.

E continua afirmando que “os trabalhadores com mais de 50 anos de

idade necessitam principalmente de treinamentos adicionais no que diz respeito às novas tecnologias e equipamentos”.

Afirmações que vem a ratificar o resultado da pesquisa de campo.

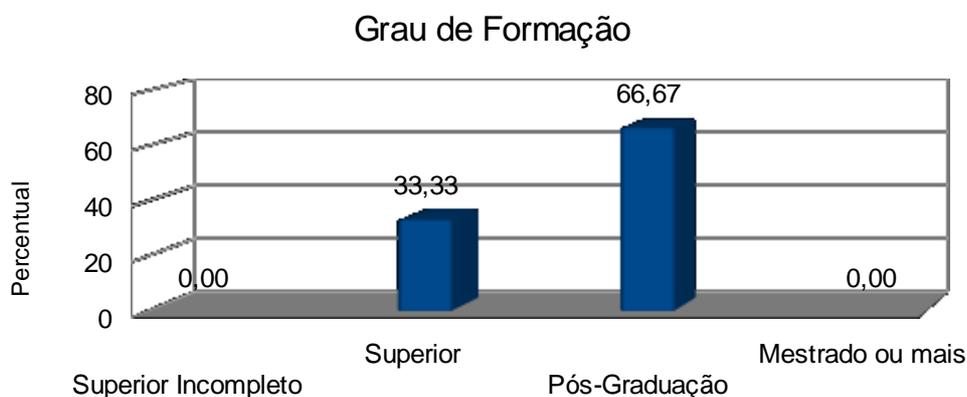


Gráfico 5 – Gráfico percentual do Grau de Formação.

Fonte: elaborado pelo autor.

Este gráfico revela que os auditores da Receita do Estado do Paraná são pessoas preparadas, sendo que 2/3 (dois terços) de seus funcionários possuem Cursos de Pós-Graduação, o que eleva o nível intelectual do grupo refletindo numa população detentora de conhecimento.

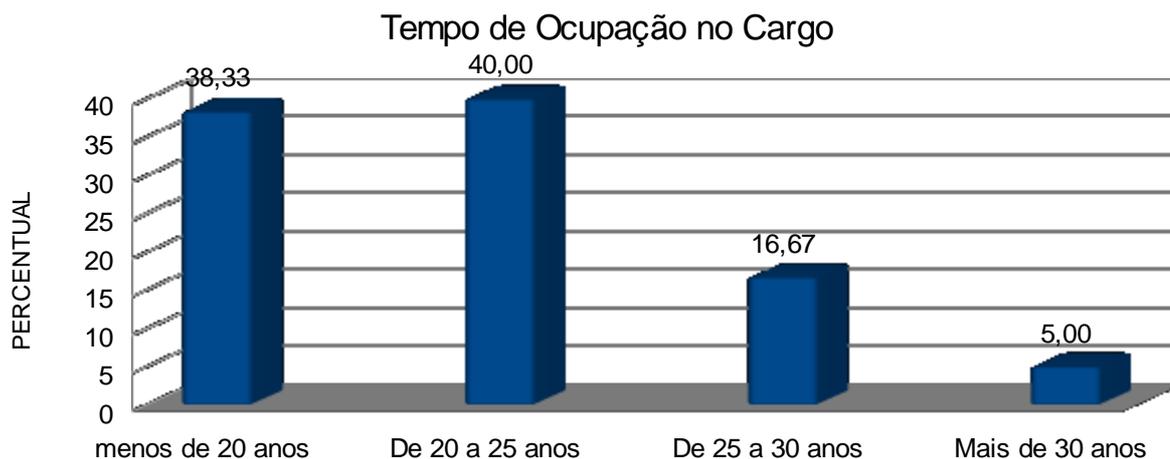


Gráfico 6 – Gráfico percentual do Tempo de Ocupação no Cargo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando este esboço, podemos constatar que a organização possui um

quadro de funcionários de 78, 33% (38,33% menos de 20 anos e 40% de 20 a 25 anos) com tempo de ocupação no cargo entre 20 e 25 anos, e com base no Gráfico 4, desses funcionários, 83,33% possuem idade entre 40 e 60 anos, mais um motivo para se realizar análise sobre a renovação do quadro e tomada de procedimentos para gestão de pessoal com esse perfil.

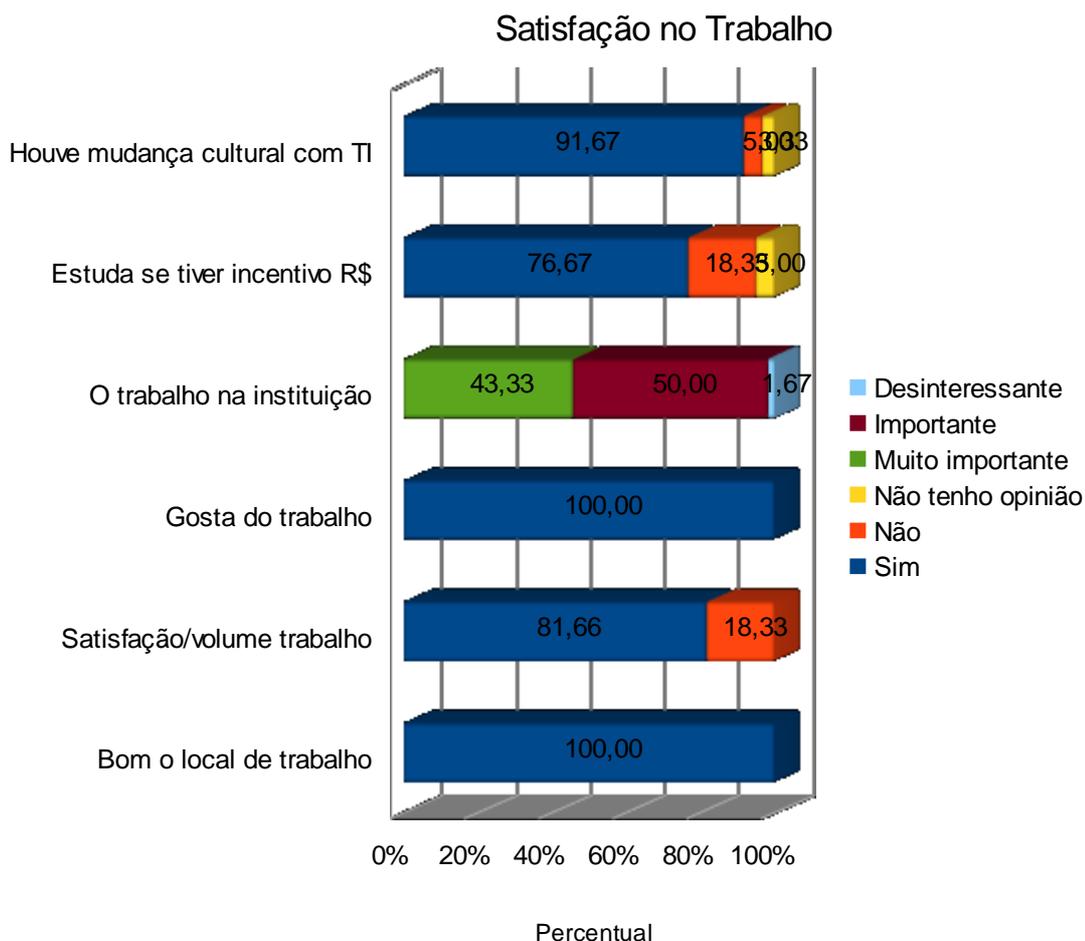


Gráfico 7 – Gráfico percentual do Grau de Satisfação no Trabalho.  
Fonte: elaborado pelo autor.

No quesito Satisfação no Trabalho, podemos observar o alto índice de contentamento dos auditores, com índice de 100% para os quesitos “Gosta do Trabalho” e “Bom o local de Trabalho”, reflexo de um bom ambiente de trabalho possivelmente adquirido ao longo do tempo pela convivência do mesmo grupo, coesão de ideias, respeito mútuo, alto grau de socialização, com ênfase aos procedimentos de administração em liderança e gestão administrativa.

### Satisfação com uso de TI

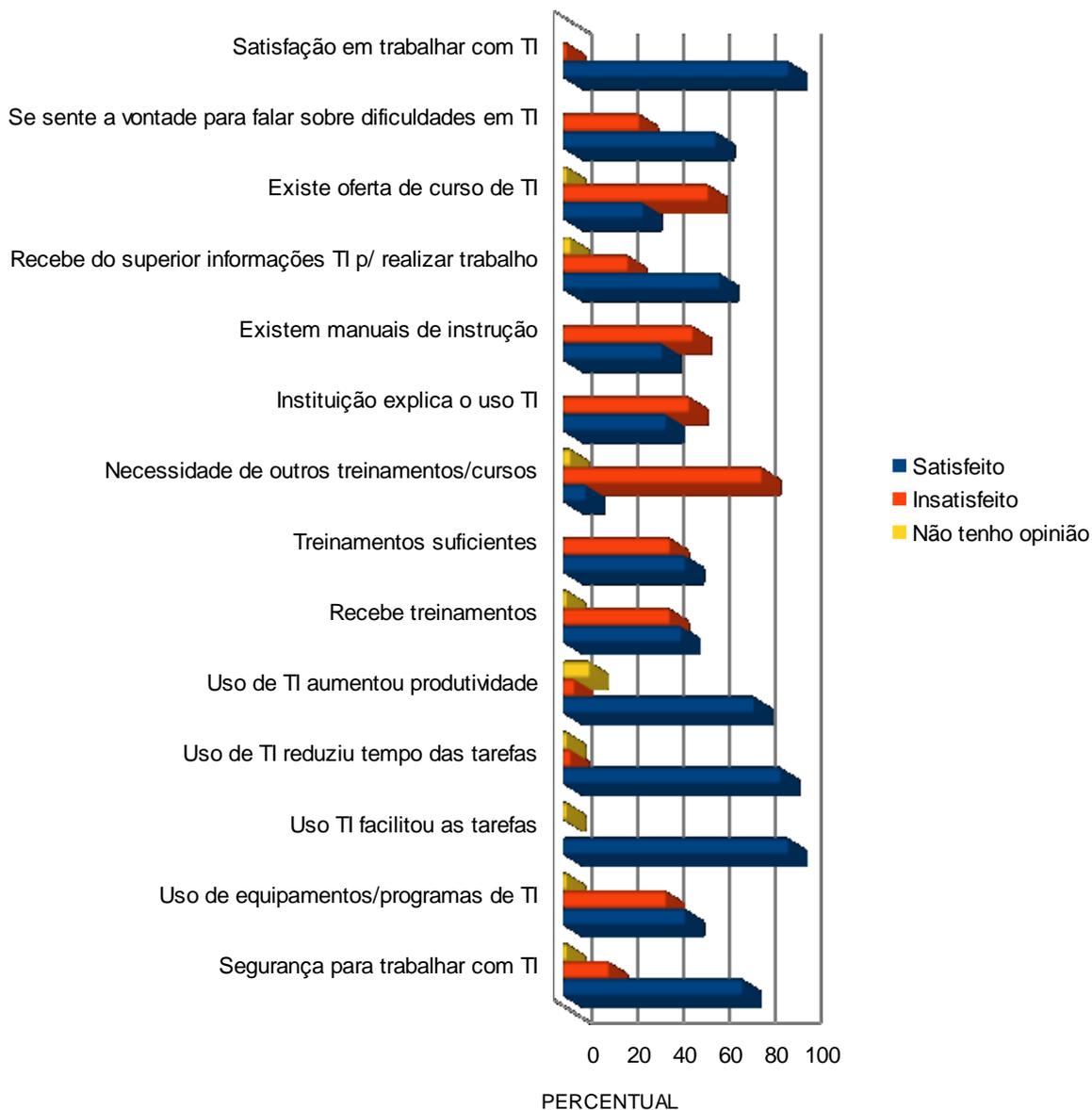


Gráfico 8 – Quadro de Satisfação com uso de TI.  
Fonte: elaborado pelo autor.

Em análise ao nível de satisfação em relação ao uso de TI pelos auditores, observamos o seguinte: 86,67% dos entrevistados apontaram a necessidade de cursos na área de TI; 63,33% indicaram a pouca oferta de cursos

nessa área; 56,67% responderam não existir manuais de instrução acessíveis acerca dos procedimentos de trabalho a serem realizados e; 55,00% que a instituição não explica adequadamente o uso dos equipamentos, softwares ou aplicativos necessários para a realização dos trabalhos.

Considerando análise de um grupo específico, que considera os treinamentos insuficientes (46,66%), conforme questão 13 do questionário (Anexo A), exposta nos Gráficos 2 e 8, constatamos tratar-se de um grupo composto em sua maioria por homens, com idade entre 40 e 50 anos, que possuem Pós-Graduação e estão a menos de 20 anos no cargo, conforme gráfico abaixo:

Questão 13 – Treinamento Insuficiente – Perfil – 28 auditores de 60 = 46,66%								
		%		%		%	%	
<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>	<b>85,71</b>	<b>Feminino</b>	<b>14,29</b>				
<b>Idade</b>	<b>Menos de 40 anos</b>	<b>0,00</b>	<b>De 40 a 50 anos</b>	<b>50,00</b>	<b>De 50 a 60 Anos</b>	<b>39,29</b>	<b>Mais de 60 anos</b>	<b>10,71</b>
<b>Grau de formação</b>	<b>Superior Incompleto</b>	<b>0,00</b>	<b>Superior</b>	<b>28,57</b>	<b>Pós-Graduação</b>	<b>71,43</b>	<b>Mestrado ou mais</b>	<b>0,00</b>
<b>Tempo de ocupação no cargo</b>	<b>Menos de 20 anos</b>	<b>42,86</b>	<b>De 20 a 25 anos</b>	<b>28,57</b>	<b>De 25 a 30 anos</b>	<b>25,00</b>	<b>Mais de 30 anos</b>	<b>3,57</b>
<b>Tempo que não participa de cursos</b>	<b>Menos de 1 ano</b>	<b>21,43</b>	<b>De 1 a 5 anos</b>	<b>28,57</b>	<b>De 5 a 10 anos</b>	<b>21,43</b>	<b>Mais de 10 anos</b>	<b>28,57</b>

Gráfico 9 – Gráfico do grupo que considera os treinamentos insuficientes, conforme questão 13 do questionário (Anexo A).

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, constata-se que os mais jovens do quadro são os mais críticos em relação aos cursos que recebem e apontam a necessitam de cursos de melhor qualidade.

Analisando-se em seguida o grupo da maioria dos entrevistados, tomando-se por base o sexo, a idade, a formação e o tempo de trabalho, observa-se que este grupo é composto por homens, com idade entre 40 e 50 anos, possuem pós-graduação, estão há mais de 20 anos na função, e apontam com 78,33% para a necessidade de cursos, e 54,05% indica que raramente existem ofertas de cursos na área de TI, conforme gráfico a seguir:

## Homens - 40 a 50 anos - Pós-graduados - 20 a 25 anos de trabalho

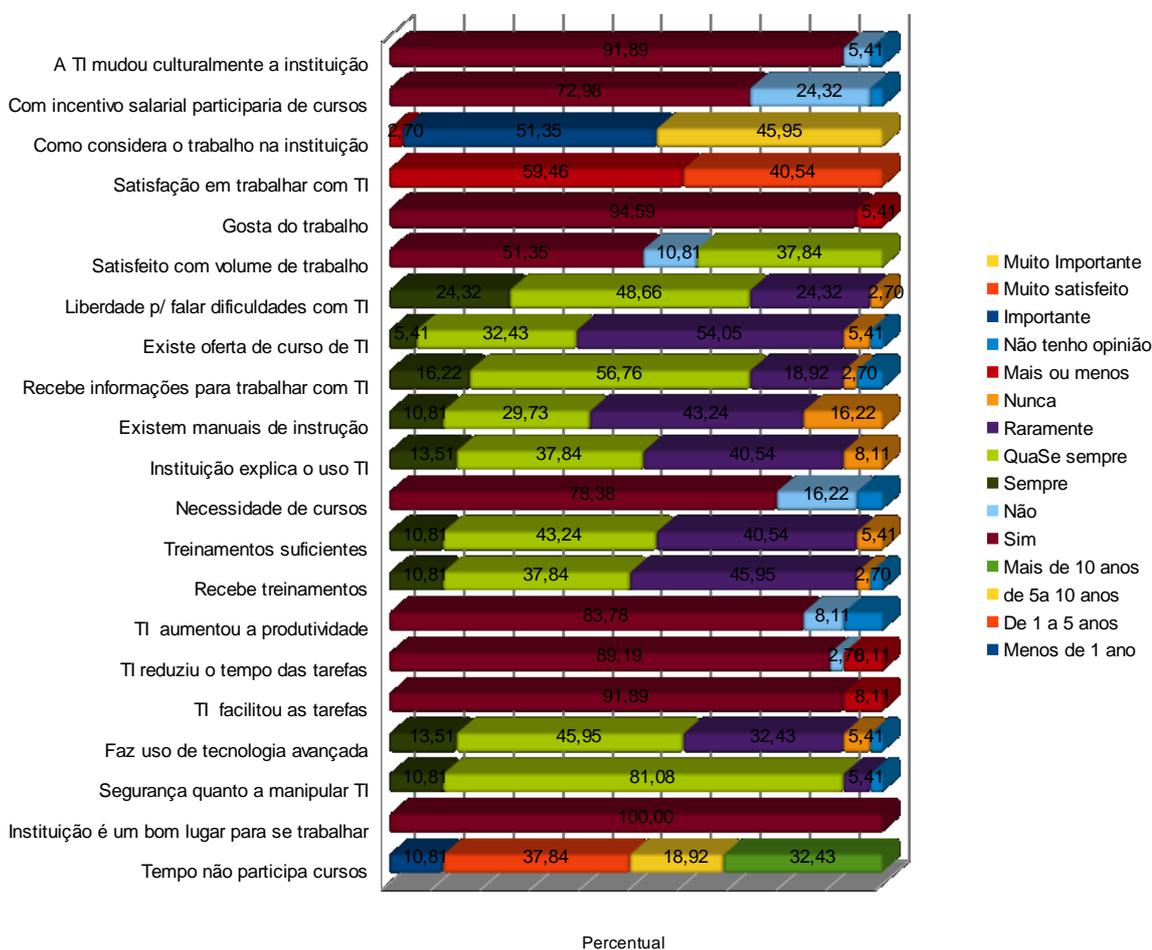


Gráfico 10 – Gráfico percentual da Avaliação da Maioria entrevistada (Homens, de 40 a 50 anos, com Pós-Graduação e entre 20 a 25 anos de trabalho).

Fonte: elaborado pelo autor.

Fundamentados nesses dados, procedemos à análise e os resultados nos revelaram que, embora haja grande satisfação no trabalho, 78,38% apontou a necessidade de cursos; outros 43,24% indicaram não existirem manuais de instrução suficientes; 40,54% apontaram que a instituição não explica o uso de TI suficientemente; e embora o grupo encontre-se dividido com 37,84% e 45,96% tanto de satisfação quanto de insatisfação, sobre receber treinamentos (diversos), também dividem-se em 43,24% dentre satisfeitos e 40,54% insatisfeitos quanto a considerar suficientes estes cursos. Esse fato é confirmado com o questionamento se existe

oferta de cursos de TI, nele 54,05% dos entrevistados desse mesmo grupo revelou insatisfação nesse quesito.

Quanto a satisfação com o uso de TI, analisou-se também o grupo de funcionários com mais de 60 anos de idade e o resultado foi o seguinte:

Sexo	Masculino	90,00	Feminino	10,00		
Idade	Menos de 40 anos	0,00	De 40 a 50 anos	0,00	De 50 a 60 Anos	0,00 Mais de 60 anos 100,00
Grau de formação	Superior Incompleto	0,00	Superior	60,00	Pós-Graduação	40,00 Mestrado ou mais 0,00
Tempo de ocupação no cargo	Menos de 20 anos	28,57	De 20 a 25 anos	14,29	De 25 a 30 anos	35,71 Mais de 30 anos 21,43
Tempo que não participa de cursos	Menos de 1 ano	10,00	De 1 a 5 anos	50,00	De 5 a 10 anos	20,00 Mais de 10 anos 20,00
Instituição como um bom lugar para se trabalhar	Satisfeito	100,00	Insatisfeito	0,00		
Segurança para trabalhar com informações eletrônicas	Satisfeito	70,00	Insatisfeito	30,00		
Uso de equipamentos ou programas de tecnologia avançada	Satisfeito	30,00	Insatisfeito	70,00		
Uso de informações eletrônicas facilitou as tarefas	Satisfeito	90,00	Insatisfeito	0,00	Não tenho opinião	10,00
Uso de informações eletrônicas reduziu o tempo das tarefas	Satisfeito	90,00	Insatisfeito	0,00	Não tenho opinião	10,00
Uso de informações eletrônicas aumentou a produtividade	Satisfeito	90,00	Insatisfeito	0,00	Não tenho opinião	10,00
Recebe treinamentos	Satisfeito	60,00	Insatisfeito	40,00		
Treinamentos suficientes	Satisfeito	70,00	Insatisfeito	30,00		
Necessidade de outros treinamentos ou cursos	Satisfeito	10,00	Insatisfeito	90,00		
Instituição explica o uso dos equipamentos para o trabalho	Satisfeito	60,00	Insatisfeito	40,00		
Existem manuais de instrução	Satisfeito	70,00	Insatisfeito	30,00		
Recebe do superior informações para realização do trabalho	Satisfeito	60,00	Insatisfeito	40,00		
Existe oferta de curso de TI	Satisfeito	40,00	Insatisfeito	60,00		
Se fala das dificuldades em TI	Satisfeito	70,00	Insatisfeito	30,00		
Satisfação em relação ao volume de trabalho	Satisfeito	70,00	Insatisfeito	30,00		
Gosta do trabalho	Satisfeito	100,00	Insatisfeito	0,00		
Satisfação em trabalhar com TI	Satisfeito	90,00	Insatisfeito	10,00		
Como considera o trabalho na instituição	Satisfeito	100,00	Insatisfeito	0,00		
Incentivo financeiro para ter diploma em curso	Sim	70,00	Não	20,00	Não tenho opinião	10,00
A informatização representou mudança cultural na instituição	Sim	90,00	Não	10,00		

Gráfico 11 – Gráfico do percentual do Resultado obtido pela análise do grupo de funcionários com mais de 60 anos de idade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando apenas as deficiências do grupo de funcionários com idade superior a 60 anos, podemos concluir que a maioria possui nível superior, está no cargo a mais de 25 anos, sente necessidade de treinamento e cursos na área de TI.

No entanto, pudemos constatar que este grupo teoricamente com maiores dificuldades em adaptar-se às novidades tecnológicas, estão susceptíveis às novidades, mantendo-se na média da maioria, almejando cursos e treinamentos, com índice de 90% de satisfação, e consideram que o uso da TI facilitou, reduziu o tempo e aumentou a produtividade na execução de suas tarefas.

Assim os resultados do estudo apontam para uma urgente capacitação dos funcionários auditores fiscais, vez que se apresentaram necessidades de mais cursos ao mesmo tempo em que apontaram a falta de cursos na área de tecnologia

disponibilizados pela administração.

O estudo analisou o grau de relevância do conhecimento em informática e tecnologia. Pôde-se constatar nele que a Receita do Estado do Paraná, através de aquisição de modernos equipamentos e softwares, iniciou uma nova era no modo de fiscalizar seus contribuintes, caminho sem volta, e nesse ínterim, há a necessidade de aprimoramento, treinamentos e capacitação do seu quadro de funcionários.

Como já explicita Albertin (2009):

Quanto ao treinamento técnico, alguns consideram que deveria haver aqueles mais voltados para as novas tecnologias, para que a falta de conhecimento destas não deixasse a área numa situação de desvantagem perante o usuário, como acontece atualmente.

O questionário foi elaborado utilizando-se de técnicas que objetivaram confundir o entrevistado, com questões embaralhadas que aparentavam repetir-se, mas que mantinham em seu escopo o propósito final de ratificar as demais respostas.

Observa-se que as questões de número 1 a 4 tiveram por objeto a “Caracterização do Setor”, tempo em que foi constatado tratar-se de uma equipe envelhecida, com idade entre 40 e 50 anos, composta em sua grande maioria por homens, pós-graduados, com mais de 20 anos de trabalho na função, e com um número de servidores que não cresce nem se renova.

As questões 5, 12, 13 e 14 tratam da “Capacitação de RH”, de um grupo que em sua maioria não participa de cursos com duração superior a 100 horas há mais de 5 anos, que recebe regularmente treinamentos referentes as suas tarefas, que considera os treinamentos suficientes, mas que anseia por novos treinamentos e cursos.

As questões 6 e 21 versam sobre a “Satisfação Pessoal do entrevistado com a Instituição”, que teve 100% (cem por cento) de aprovação, como um bom local de trabalho e que todos ali gostam do que fazem, evidenciando um bom clima organizacional, o que demonstra uma enorme capacidade de inovação e aumento de produtividade.

As questões 7, 8, 9, 10, 11, 22 e 25, discorrem sobre a “Importância da TI no Trabalho dos Auditores”, que apesar das alterações com as novas formas de

trabalho, com uma população envelhecida, normalmente avessa às novidades, mostrou que estes assimilaram o fato novo, estão satisfeitos, e consideram uma verdadeira mudança cultural dentro do órgão, o uso da TI ao mesmo tempo em que se sentem seguros com o uso dessa ferramenta. Deduzimos assim que houve aumento na confiabilidade em se trabalhar com TI e com isso aumento na produtividade, mas não necessariamente na proporção esperada.

Na questão 20, 81,66% dos entrevistados sentem-se satisfeitos em relação ao volume de trabalho que realizam, e 18,34% insatisfeitos. Estes números podem revelar que dentre os insatisfeitos, que recebem trabalhos nas mesmas quantidades dos demais, sentem maior dificuldade na resolução de tais tarefas, hoje praticamente todo alicerçado em arquivos magnéticos, reflexo da carência de treinamento para este grupo. O trabalho aumentou, e a administração supondo que todos dominem os dispositivos, distribuem trabalhos uniformes, o que pode causar insatisfação aos que não conseguem acompanhar os demais.

A questão 23 trata basicamente da “Auto Estima”, onde 93,33% consideram “importante” e “muito importante” o trabalho que desempenham dentro da instituição e apenas 1,67% o considerando “desinteressante”. Assim, o grupo está satisfeito e motivado, graças ao bom relacionamento e ambiente de trabalho.

Pode-se constatar que a Receita Estadual conquistou mais confiabilidade perante o contribuinte, investiu maciçamente em Tecnologia, mas teria maiores resultados se tivesse investido mais em capacitação dos seus funcionários. É um grupo comprometido, que apresenta elevado grau de satisfação quanto ao que faz e quanto ao ambiente que frequenta, lembrando que as questões foram levantadas através de questionário anônimo, o que reforça a fidedignidade dos dados.

Inegável que os funcionários tiveram grande evolução com a adoção dessas novas técnicas, com aumento da produtividade, com a maior agilidade e segurança na execução de suas tarefas, como pode observar-se nas questões 9, 10 e 11.

Como servidor público no cargo de Auditor Fiscal, pesquisador e parte do grupo entrevistado faço uma análise perceptiva dos fatos em que avalio a utilização da TI na execução das tarefas como importante ferramenta que auxilia consideravelmente na segurança, eficiência, agilidade e aumento da produtividade.

Considero também que não houve resistência às mudanças, apenas carência de conhecimento. Comparando o antes e o depois da implantação da TI, a instituição passou a fiscalizar um número maior de contribuintes, em menor tempo e com maior confiabilidade nos resultados.

Embora a receita tenha iniciado seu processo de informatização desde a metade da década de 90 (aproximadamente 15 anos), até o momento essa implantação não foi assimilada totalmente pelo grupo, por força de várias migrações de sistemas e aplicativos que se alternaram e se revezaram com o passar dos tempos, provocando a cada mudança, novas técnicas de trabalho e nova necessidade de aprendizado. Auditorias fiscais fundamentadas em meios magnéticos estruturados na forma de arquivos do tipo SINTEGRA ( base de dados, alimentada via entrega em meios magnéticos pelos contribuintes surgido em meados de 1995), hoje evoluíram para a Escrituração Fiscal Digital – EFD, embasada nos dados da Nota Fiscal Eletrônica e no Sistema Público de Escrituração Digital – SPED. Assim, novamente o funcionário deve adaptar-se a essa nova ferramenta de trabalho, tão logo adquiriu conhecimentos básicos para manipular a antiga ferramenta, o que se apresenta natural, frente a rapidez em que a tecnologia de se desenvolve.

#### **4.1 PROBLEMAS APONTADOS**

O estudo apontou os seguintes problemas:

- 1) a necessidade individual do entrevistado em participar de cursos preparatórios na área de TI;
- 2) a falta de cursos disponibilizados pela administração;
- 3) a falta de manuais de instrução para o trabalho;
- 4) a falta de maior interação da administração em explicar o uso da TI nos seus procedimentos e;
- 5) embora não seja maioria no resultado, um alto índice (46,66% dos entrevistados) aponta não receber treinamento, e quando estes ocorrem, são

insuficientes.

## **4.2 PONTOS POSITIVOS**

Um bom ambiente de trabalho por si só revela a predisposição do grupo em aceitar e assimilar a implantação de mudanças.

O estudo revelou que a totalidade dos entrevistados (100%) considera a instituição como um bom local de trabalho e gostam do que fazem.

## **4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA**

Como sugestões de melhoria, apontamos a urgente necessidade de treinamento e capacitação dos funcionários da Receita do Estado do Paraná na área de Tecnologia da Informação, cursos mais intensificados e eficientes, mais especificamente nas áreas de manipulação de banco de dados (planilhas) frente às dificuldades apresentadas após o estudo de caso, e ante o iminente uso de novas tecnologias pela equipe de auditores, bem como suporte e interação com esses auditores no desenvolvimento de suas atividades, com a disponibilização de manuais de instrução.

## CAPÍTULO V

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Houve revisão da Literatura e, através de aplicação de questionário a 60 Auditores Fiscais da Receita do Paraná — objeto do estudo —, analisou-se o uso das novas tecnologias no ambiente de trabalho desse grupo. Os dados foram tabulados e os resultados transferidos para planilhas demonstrativas (gráficos) facilmente visualizadas.

O estudo buscou analisar o impacto do uso de novas tecnologias pelos Auditores Fiscais da Receita Estadual de Maringá. Utilizou-se o método de análise estatístico para constatar e analisar mais objetivamente o resultado do questionário (Anexo A), avaliando os problemas detectados e sugerindo mudanças.

Através dos resultados obtidos, constatou-se de forma comparativa que houve significativo aumento na produtividade em 83,33% das respostas; redução de tempo na execução das tarefas, com 95,00%, e; que o uso de informações eletrônicas facilitou as tarefas, com 98,33% das respostas, mas, no entanto, ainda há grande dificuldade no uso de novas ferramentas de fiscalização estruturadas em meios magnéticos.

Há a necessidade de programas elaborados de treinamento e desenvolvimento do pessoal, para reduzir as chances de insucesso, antecipando os fatos negativos de resultado, incrementando o potencial do grupo dentro da organização para atingir suas metas, melhorando seu desempenho. Assim, considerando que a pesquisa apontou que o treinamento deve ser mais eficiente, a Receita Estadual deve reagir rapidamente e adaptar-se às dificuldades apresentadas, para melhorar o desempenho e a qualidade dos seus serviços.

Para DIAS (2013, p. 285), “a formação não pode ser um mero exercício acadêmico.” E, importante: “a formação não terá êxito se não estiver vinculada aos objetivos da empresa.”.

E considerando o bom ambiente e atmosfera do trabalho, com clima saudável, satisfação e interação entre os membros da organização, tem-se

facilidade às adaptações e inovações que devem ser colocadas em prática. Assim, Como diagnóstico organizacional, visualizaram-se os pontos positivos e negativos da organização a fim de permitir a elaboração de estratégias que melhorem o desempenho da instituição.

Como considerações finais, verificamos que a análise fundamentada no referencial teórico, atingiu o objetivo da pesquisa. O estudo de caso resultou em dados que, após analisados, demonstraram claramente como se encontram os auditores da Receita Estadual do Paraná quanto à introdução de novas tecnologias em seu ambiente de trabalho. Assim, comparando os dados finais com o objetivo geral que norteou a pesquisa, quanto ao conhecimento, utilização e importância da TI na organização, concluímos que foram alcançados os objetivos propostos.

Sugerimos que a administração possua agendas frequentes de capacitação de seu pessoal, bem como estudos futuros relacionados à satisfação e insatisfação quanto ao uso de TI para acompanhar os resultados com maior precisão.

Conclui-se que a instituição possui um grupo satisfeito com o que faz num excelente ambiente de trabalho, com certa carência em dominar os novos serviços amparados em plataformas digitais e tecnológicas e que anseiam pelo aprimoramento. Em síntese, ações devem ser implementadas para familiarizar os Auditores Fiscais que não se veem preparados para enfrentar essa nova sistemática de trabalho.

Para Banov (2013, p. 95):

O treinamento necessariamente produz mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias para a realização do trabalho de cada colaborador e é indispensável para a qualidade dos serviços oferecidos.

Por não ter havido a preparação suficiente do pessoal ante as iminentes mudanças, constatamos a real necessidade de treinamentos de educação continuada (cursos de aperfeiçoamento) referentes às atividades dos colaboradores, bem como a necessidade em se identificar quais desses colaboradores devem ser treinados.

Ainda segundo Banov (2013, p. 98):

Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular as competências individuais dos colaboradores com as da organização. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas organizações e ao aumento da competitividade de seus produtos, bens ou serviços (MORAIS, 2011, p. 66). E o novo perfil profissional exige pessoas atualizadas.

Por outro lado, por mais que a tecnologia avance sempre haverá a necessidade de pessoas, o maior capital das organizações – o capital humano.

Este estudo não teve por objetivo esgotar a matéria, mas propor algumas sugestões para que a administração pública execute seu papel de forma mais ágil e eficiente, em prol a sociedade. Estudos futuros devem ser desenvolvidos para acompanhamento frequente dos funcionários da Receita Estadual quanto às dificuldades surgidas no desempenho de suas funções.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ. Receita Estadual prepara informatização de processos. 2011. Disponível em: <http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=64894&tit=Receita-Estadual-prepara-informatizacao-de-processos>. Acesso em: 05 fev. 2014 às 19h54m.

ALBERTIN, A. L. **Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 6. ed. São Paulo Atlas, 2009.

BANOV, M. R. **Mudanças organizacionais: o perfil da empresa e do colaborador**. São Paulo: Atlas, 2013.

BAVELONI, M. F. **Clima Organizacional: Estudo de caso na GRP Indústria e Comércio de Embalagens Plásticas Ltda**. Monografia. Faculdade Maringá. Maringá 2011.

CÂNDIDO, Roberto. **Gerenciamento de projetos**. Curitiba: Ayamará, 2012.

CASTELLS, M.; HIMANEN, P. **A Sociedade da Informação e o Estado Providência: o Modelo Finlandês**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. In: CARDOSO, G. et al (2005). *A sociedade em Rede em Portugal*. Porto: Campo das Letras, 2005. p.19-29.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

DIAS, R. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DINIZ, E. **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise**. Revista de Administração Pública, 2009.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <http://www.ibge.gov.br> Acesso em 12 de março de 2014 às 20h14m.

KINGDON, J. **Juntando as coisas**. In: SARAVIA, E. e FERRANEZI, E. (Org.). *Coletânea Políticas Públicas*. v. 01. Brasília: ENAP, 2006, p. 21-42.

MARINS, L. **Motivação e Sucesso. Anthropos Motivation & Success.** Ano 22. n. 1.156, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública.** São Paulo: Atlas, 2012.

RAMOS, S. **Tecnologia da Informação e comunicação – Conceitos Básicos.** 2008.

REZENDE, D. A. **Planejamento de estratégias e informações municipais para cidade digital: guia para projetos em prefeituras e organizações públicas.** São Paulo: Atlas, 2012.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, G. do R. C. M. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos.** Gisele do Rocio Cordeiro Mugnol Santos, Nilcemara Leal Molina, Vanda Fattori Dias. Curitiba: Ibpex, 2007.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. Balanço do Estado do Paraná. 2013. Disponível em:  
<http://www.gestaodinheiropublico.pr.gov.br/Gestao/balanco/Balanco2013.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014 às 22h34m.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. PHOENIX. Base de dados transacionais da SEFA. 2013. Disponível em:  
<http://www.phoenix.fazenda.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2>  
Acesso em: 14 mar. 2014 às 21h42m.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. PHOENIX. 2013. Disponível em:  
<http://www.phoenix.fazenda.pr.gov.br/index.php>. Acesso em: 14 mar. 2014 às 21h53m.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. Organograma da Secretaria da Fazenda - SEFA. 2014. Disponível em:  
<http://www.fazenda.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=434>. Acesso em: 15 mar. 2014 às 16h08m.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. Organograma da Coordenação da Receita do Estado - CRE. 2014. Disponível em:  
<http://www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/OrganogramaCRE06032014.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014 às 16h23m.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. Mapa Delegacias Regionais. 2014. Disponível em: <http://www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/Mapas/MapaCRESite.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2014 às 10h18m.

VIEGAS, W. **Fundamentos de metodologia científica.** Brasília: Paralelo 15, Editora

Universidade de Brasília, 1999.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI, Tecnologia da Informação**. São Paulo. 2006.

**ANEXOS**

**ANEXO A****MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA: AOS ADMINISTRADOS**

**ANEXO A** - Questionário aplicado aos Auditores lotados na Inspeção Regional de Fiscalização da Receita Estadual de Maringá.

**Pesquisa:** Uso da Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC – pela Administração Pública: O caso da Inspeção de Fiscalização da Delegacia Regional da Receita Estadual de Maringá

**Objetivo do questionário:** Analisar o impacto do uso da TIC pelos Auditores no funcionamento da Receita Estadual de Maringá.

Este levantamento de dados faz parte da pesquisa do trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação de Luiz Pedro Baliscki, orientado pela Prof. Dra. Denise Rauta Buiar.

**Contamos com a sua colaboração para o sucesso da presente pesquisa e desde já agradecemos a atenção.**

**1- Sexo**

- Masculino  
 Feminino

**2 - Idade**

- menos de 40 anos  de 40 a 50 anos  de 50 a 60 anos  mais de 60 anos.

**3 - Grau de formação**

- Superior Incompleto  Superior  
 Pós-Graduado/Especialista  Mestrado/Doutorado

**4 - Há quanto tempo ocupa o cargo dentro da instituição?**

- menos de 20 anos  de 20 a 25 anos  de 25 a 30 anos  mais de 30 anos

**5 - Há quanto tempo não participa de cursos com duração superior a 100 horas?**

- menos de um ano  de 1 a 5 anos  de 5 a 10 anos  mais de 10 anos

**6 - Considera a instituição um bom lugar para se trabalhar?**

- Sim  Não  Não Tenho Opinião

**7 - Se sente seguro para desempenhar as tarefas exigidas pela instituição baseada em informações eletrônicas e em meios magnéticos?**

- Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca  Não Tenho Opinião

**8 - Faz uso de equipamentos e/ou programas e aplicativos de Tecnologia Avançada?**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca  Não Tenho Opinião

**9 - O uso de informações eletrônicas facilitou a execução de suas tarefas?**

Sim  Não  Mais ou Menos  Não tenho opinião

**10 - O uso de informações eletrônicas reduziu o tempo de execução de suas atividades?**

Sim  Não  Mais ou Menos  Não tenho opinião

**11 - O uso de informações eletrônicas fez você aumentar sua produtividade?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**12 - Recebe treinamento referente a suas tarefas regularmente?**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca  Não Tenho Opinião

**13 - O treinamento recebido é suficiente?**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca  Não há treinamentos

**14 - Você sente necessidade de outros treinamentos ou cursos?**

Sim  Não  Não Tenho Opinião

**15 - A instituição explica adequadamente aos funcionários o uso dos equipamentos necessários para a realização do trabalho?**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca  Não Tenho Opinião

**16 - Existem manuais de instrução acessíveis acerca dos procedimentos de trabalho a serem realizados?**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca  Não Tenho Opinião

**17 - Recebe do seu superior as informações necessárias para a realização do seu trabalho?**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca  Não Tenho Opinião

**18 - Existe oferta para curso de aperfeiçoamento para o uso de Tecnologias em sua rotina de trabalho?**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca  Não Tenho Opinião

**19 - Se sente à vontade para falar a respeito de dificuldades que possa enfrentar com o uso das ferramentas disponíveis (programas, aplicativos, planilhas etc) em seu trabalho com seu superior?**

Sempre  Quase Sempre  Raramente  Nunca

**20 - Se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?**

Sim  Não  Mais ou Menos

**21 - Gosta do trabalho que faz?**

Sim  Não  Mais ou Menos

**22 - Se sente satisfeito trabalhando com programas, aplicativos, planilhas e demais dispositivos digitais?**

Nada Satisfeito

Mais ou Menos

Muito Satisfeito

**23 - Como considera o trabalho que você desempenha na instituição?**

Muito importante

Importante

Mais ou Menos

Desinteressante

**24 - Se a conquista de títulos pela realização de cursos agregasse percentual considerável em seu salário isso incentivaria sua participação em mais cursos?**

Sim  Não  Não Tenho Opinião

**25 - A informatização representou uma mudança cultural na Receita Estadual?**

Sim  Não  Não tenho opinião

**\*Adaptado de: BAVELONI, Mayara Fernanda. Clima Organizacional: Estudo de Caso na GRP Indústria e Comércio de Embalagens Plásticas Ltda. 2011 80 folhas. Monografia (Graduação em Administração de Empresas com linha de formação específica em Administração Mercadológica) - Faculdade Maringá, Maringá 2011.**

**ANEXO B**  
**MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA – AO ADMINISTRADOR**

**APÊNDICE A** - Questionário realizado com o gerente da Delegacia Regional da Receita Estadual.

**Objetivo da entrevista:** Levantar dados históricos e atuais do órgão objeto do estudo.

1 - Fale sobre o histórico da instituição quanto ao uso de novas tecnologias no desenvolvimento de tarefas pelos funcionários.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2 - A instituição possui missão e visão? Se sim, descreva-as.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3 - Qual a estrutura organizacional da instituição? Fale sobre seus departamentos/setores?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4 - Quais as atividades desenvolvidas pela 9ª Delegacia Regional da Receita de Maringá?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5 - Quais as principais ferramentas tecnológicas (softwares, sistema, programas, aplicativos etc) utilizadas pela instituição e colocadas à disposição dos funcionários para a realização de suas tarefas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6 – Houve ampliação no número de empresas fiscalizadas e conseqüentemente maior resultado para atingir metas com o uso de novas tecnológicas pelos funcionários do Setor de Fiscalização?

---

---

---

---

---

**\*Adaptado de: BAVELONI, Mayara Fernanda. Clima Organizacional: Estudo de Caso na GRP Indústria e Comércio de Embalagens Plásticas Ltda. 2011 80 folhas. Monografia (Graduação em Administração de Empresas com linha de formação específica em Administração Mercadológica) - Faculdade Maringá,**

**Maringá 2011.**

## GLOSSÁRIO

**Brainstorm:** Tempestade de ideias. Acatamento de todas as ideias de determinado grupo na busca de sugestões ou soluções para determinado problema.

**Business Intelligence:** Inteligência Empresarial. Processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.

**Data Warehouse (DW):** Repositório integrado e centralizado de dados históricos e detalhados que suportam múltiplas aplicações de tomadas de decisão para múltiplos grupos.

**Feedback:** Realimentar, retornar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento.

**MicroStrategy:** Plataforma de Business Intelligence corporativa de alto desempenho. Permite organizar e construir rapidamente informações que combinem multimídia, transações, análises personalizadas entre outras.

**Phoneix:** Solução de Dados Analíticos da Coordenação da Receita do Estado do Paraná. É um projeto que busca instituir na Secretaria da Fazenda condições de infraestrutura para utilizar a enorme gama de dados existentes.

**Stakeholders:** São aquelas pessoas que possuem algum tipo de envolvimento profissional ou pessoal com uma empresa: administradores, funcionários, acionistas, parceiros, clientes, usuários, etc.

**Workshop:** Reunião de um grupo de pessoas interessadas em um determinado assunto ou pode ser uma atividade para discussão sobre um tema que é de interesse de todos.