

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

**A INFLUÊNCIA DE PRESSUPOSTOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS  
DOS ANALISTAS E GESTORES DO SISTEMA NA RELAÇÃO PROFISSIONAL  
DESTES ATORES: IMPLICAÇÕES PARA GESTÃO DE PESSOAS NUMA  
ORGANIZAÇÃO DE PROCESSAMENTO DE DADOS**

**FLÁVIA REGINA HENRIQUES NIEDO PINTO DA CUNHA**

Rio de Janeiro  
2006

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

FLÁVIA REGINA HENRIQUES NIEDO PINTO DA CUNHA

A INFLUÊNCIA DE PRESSUPOSTOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS  
DOS ANALISTAS E GESTORES DO SISTEMA NA RELAÇÃO PROFISSIONAL  
DESTES ATORES: IMPLICAÇÕES PARA GESTÃO DE PESSOAS NUMA  
ORGANIZAÇÃO DE PROCESSAMENTO DE DADOS

Dissertação apresentada à  
Universidade Estácio de Sá como  
requisito parcial para a obtenção do  
grau de Mestre em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial.

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Beatriz Villardi

Rio de Janeiro  
2006

Dedico este trabalho ao meu amado marido Newton e aos meus filhos que são a razão da minha existência.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Professora Dra. Beatriz Quiroz Villardi, por sua dedicação e atenção. Sem ela não teria chegado até aqui.

Aos Professores do MADE por ter aprendido a aprender.

À Ana Lucia e a secretaria do Mestrado pela atenção dispensada.

Aos profissionais da Dataprev pela colaboração e disponibilidade em auxiliar na realização deste estudo.

À minha mãe que acompanhou e me auxiliou nesta jornada.

Ao meu pai por sua amizade.

À Ana Regina, minha irmã e grande amiga.

Ao meu marido Newton, companheiro inseparável e que me ensinou o prazer de aprender.

Ao meu querido filho Thiago que acompanhou algumas aulas em meu ventre e foi amamentado no Mestrado.

À minha filha que, em meu ventre, está comigo neste momento tão especial.

A todos os amigos que encontrei no MADE, dos quais guardarei boas lembranças em meu coração.

## RESUMO

O presente estudo objetivou evidenciar a dinâmica dos pressupostos individuais e organizacionais dos analistas e gestores do sistema na etapa de análise de sistemas do processo de desenvolvimento, para fornecer subsídios que permitam no contexto da cultura organizacional e de Gestão de Pessoas a adoção, por parte das organizações, de medidas que facilitem a relação profissional entre estes atores. Esta pesquisa foi realizada na Empresa de Processamento de Dados Da Previdência Social – DATAPREV, utilizando-se pesquisa documental e oito entrevistas semi-estruturadas em profundidade com quatro gestores e quatro analistas, responsáveis pelo desenvolvimento de quatro sistemas de informação corporativos. Procurou-se identificar crenças, idéias, pressupostos individuais que interferem na etapa de análise de sistemas e que podem influenciar a relação profissional dos atores envolvidos. Realizou-se análise hermenêutica do discurso transcrito dos entrevistados que forneceu subsídios para a identificação dos pressupostos organizacionais e individuais dos sujeitos da pesquisa. A metodologia utilizada abrangeu pesquisa bibliográfica, telemática, de campo e observação participante. Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa com abordagem fenomenológica que alicerçou a coleta e o tratamento dos dados de campo. As interpretações e descobertas que emergiram desta investigação sobre os pressupostos individuais e organizacionais dos atores indicaram que os analistas desconsideravam a influência da subjetividade na relação profissional com os gestores do sistema e que esta percepção pode causar impactos no processo de desenvolvimento dos sistemas solicitados. Apurou-se também que os gestores, por sua vez, percebem ainda menos a questão intersubjetiva, talvez por desconhecerem

as fases de desenvolvimento de sistemas e por isso não atribuírem importância devida à fase de análise. Revelou-se ainda uma tendência por parte de todos os envolvidos de perpetuar os paradigmas dominantes na cultura e subcultura organizacional destes profissionais da Dataprev. Conclui-se que tanto gestores do sistema como analistas apresentam pressupostos organizacionais sobre o comportamento do outro segundo os quais focam a relação apenas nos aspectos objetivos, não reconhecendo elementos da intersubjetividade tais como: pensamentos, condutas, emoções e ações envolvidas na relação de trabalho.

Palavras-chave: Pressupostos Individuais. Pressupostos Organizacionais.  
Análise de Sistema de Informação. Gestão de Pessoas.  
Subjetividade nas organizações. Cultura Organizacional –  
Análise hermenêutica do discurso

## ABSTRACT

The aim of this study is to point out individual and organizational assumptions dynamics pervading analysts and system managers perception on the system analysis stage as part of the development process in order to supply knowledge that would allow, on the context of organizational culture and personnel management, the development and adoption, of policies that facilitate these actor's professional relationship. This research took place at the Welfare System Data Processing enterprise – DATAPREV. In-depth semi-structured interviews were accomplished with four managers and four analysts, responsible for development of four corporative systems. It tried to identify, by the interviews, aspects that interfere at system analysis stage and that can influence on participants professional relationship. The interview transcriptions supplied subsidies to the identification of the organizational and individual assumptions of the researched people. The methodology included bibliographic, internet databases, field researches and direct observation. This is a qualitative case study that followed phenomenological approach to support the field data collection and interpretation. The data analysis was based on discourse hermeneutic analysis. The interpretations and findings that emerged from this investigation about the actors individual and organizational assumptions, indicated that analysts disregard the influence of subjectivity in their relationship with system managers and that this influence can cause impacts on the development process of requested systems. Additionally, it was found that managers, on their side, noticed even less the question, as they ignored the system development stages and, thus, did not give adequate importance to the analysis stage. It was unveiled a tendency from all interviewees to perpetuate the dominant

paradigms of this organization's culture and subculture. It was concluded that both system managers and analysts present assumptions about each other behavior and that they focus the relationship only on objective aspects, not recognizing intersubjectivity elements, such as: thoughts, behavior, emotions and actions.

Keywords: Individual assumptions. Organizational assumptions. Human Resources management. Subjectivity in organizations, organizational culture, hermeneutical discourse analysis.



## SUMÁRIO

1. Problemática:.....	14
1.1. Contextualização do Problema:.....	14
1.2. Formulação do Problema .....	21
1.3. Suposição Inicial.....	22
1.4. Objetivos .....	23
1.4.1. Objetivo Final .....	23
1.4.2. Objetivos Intermediários.....	23
1.5. Relevância do Estudo.....	24
1.6. Delimitação do Estudo.....	25
1.7. Definição dos Termos.....	26
2. Revisão da Literatura .....	29
2.1. Sistemas de Informação .....	29
2.2. Desenvolvimento de Sistemas de Informação.....	31
2.3. Análise de Sistemas .....	33
2.4. Processo Decisório.....	37
2.4.1. Poder e o Processo Decisório .....	41
2.5. Decisão em Tecnologia da Informação .....	43
2.6. TI e Mudança Organizacional.....	44
2.7. Pressupostos Individuais .....	46
2.8. Pressupostos Organizacionais .....	47
2.9. O Papel dos Pressupostos na Cultura Organizacional.....	53
2.10. Subjetividade nas Organizações .....	55
2.11. Comunicação nas Organizações.....	57
3. O Caso DATAPREV .....	64

3.1.	Origem e Histórico da DATAPREV.....	64
4.	Metodologia do Estudo.....	67
4.1.	Fase Piloto:.....	69
4.2.	Tipo de Pesquisa.....	69
4.2.1.	Quanto aos fins.....	69
4.2.2.	Quanto aos meios.....	70
4.3.	Objeto da Pesquisa.....	71
4.4.	-Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção.....	71
4.5.	Geração de Dados do Estudo.....	73
4.5.1.	Para os dados conceituais:.....	73
4.5.2.	Para os dados de campo.....	74
4.6.	Tratamento dos Dados.....	75
4.7.	Limitação dos Métodos Utilizados neste Estudo.....	81
5.	Análise dos Dados Coletados no Campo.....	84
5.1.	Mapeamento dos Pressupostos dos Analistas e Gestores.....	84
5.1.1.	Pressupostos individuais do analista 1.....	84
5.1.2.	Pressupostos organizacionais do analista 1.....	87
5.1.3.	Pressupostos individuais do analista 2.....	88
5.1.4.	Pressupostos organizacionais do analista 2.....	90
5.1.5.	Pressupostos individuais do analista 3.....	92
5.1.6.	Pressupostos organizacionais do analista 3.....	94
5.1.7.	Pressupostos individuais do analista 4.....	95
5.1.8.	Pressupostos organizacionais do analista 4.....	97
5.1.9.	Pressupostos individuais do gestor 1.....	98
5.1.10.	Pressupostos organizacionais do gestor 1.....	100

5.1.11. Pressupostos individuais do gestor 2 .....	102
5.1.12. Pressupostos organizacionais do gestor 2.....	104
5.1.13. Pressupostos individuais do gestor 3.....	106
5.1.14. Pressupostos organizacionais do gestor 3.....	108
5.1.15. Pressupostos individuais do gestor 4 .....	109
5.1.16. Pressupostos organizacionais do gestor 4.....	111
5.2. Demonstrativo dos Pressupostos dos Entrevistados.....	113
5.3. Pressupostos mais Compartilhados pelos Analistas .....	114
5.4. Pressupostos mais Compartilhados pelos Gestores .....	126
6. Discussão Empírico Conceitual.....	129
6.1. Resultados do campo.....	129
6.2. Discussão à luz do referencial teórico .....	135
7. Conclusão e Sugestões para Futuras Pesquisas .....	142
Referências.....	148
Apêndices .....	152

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Paradigmas e as escolas de análise organizacional relacionadas.....	49
Figura 2: Organograma da DATAPREV.....	65
Figura 3: Dados Gerais dos entrevistados na DATAPREV .....	73
Figura 4: O círculo hermenêutico.....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela I: Síntese dos paradigmas.....	50
Tabela II: Codificação dos pressupostos.....	80
Tabela III: Pressupostos individuais do analista 1.....	85
Tabela IV: Pressupostos organizacionais do analista 1.....	87
Tabela V: Pressupostos individuais do analista 2.....	89
Tabela VI: Pressupostos organizacionais do analista 2.....	90
Tabela VII: Pressupostos individuais do analista 3.....	92
Tabela VIII: Pressupostos organizacionais do analista 3.....	94
Tabela IX: Pressupostos individuais do analista 4.....	95
Tabela X: Pressupostos organizacionais do analista 4.....	97
Tabela XI: Pressupostos individuais do gestor 1.....	98
Tabela XII: Pressupostos organizacionais do gestor 1.....	100
Tabela XIII: Pressupostos individuais do gestor 2.....	102
Tabela XIV: Pressupostos organizacionais do gestor 2.....	104
Tabela XV: Pressupostos individuais do gestor 3.....	106
Tabela XVI: Pressupostos organizacionais do gestor 3.....	108
Tabela XVII: Pressupostos individuais do gestor 4.....	109
Tabela XVIII: Pressupostos organizacionais do gestor 4.....	111
Tabela XIX: Resumo dos pressupostos identificados.....	113
Tabela XX: Pressupostos mais compartilhados pelos analistas.....	114
Tabela XXI: Pressupostos mais compartilhados pelos gestores.....	126

## **1. Problemática:**

### **1.1. Contextualização do Problema:**

As organizações estão vivendo em uma economia globalizada cada vez mais dependente da criação, administração e distribuição de recursos de informações por redes globais interconectadas como a Internet (O'Brien 2004). Essa capacidade de interconexão mundial entre pessoas, organizações e nações proporcionada pela tecnologia da informação (TI) vem ocasionando mudança na sociedade atual e nas organizações.

Para McGee e Prusak (1994, p.5) fora do mundo dos negócios, a tecnologia da informação alterou as formas, processos e, com freqüência, o estilo de vida atual. No mundo corporativo a TI também vem alterando as estruturas organizacionais. como afirmado por Drucker et al (1998, p. 3):

Assim que uma empresa der os primeiros passos na tentativa de mudar o foco, de dados para informações, seus processos decisórios, sua estrutura gerencial e, até mesmo, a forma como ela executa os trabalhos têm que ser transformados.

A tecnologia da informação tem obtido um papel de extrema relevância, auxiliando as organizações a solucionar problemas críticos dos negócios ou a oferecer novos serviços, coletando dados e os transformando em informações.

Entretanto, não basta armazenar dados visto que, segundo Drucker (1998, p. 4), “a informação é o dado dotado de relevância e objetivo. Converter dados em informação, portanto, requer conhecimento. A organização baseada na informação requer muito mais especialistas do que as organizações tradicionais”.

McGee e Prusak (1994) destacam a importância dos profissionais do conhecimento para obtenção da informação. Segundo eles, a informação deve ser

discutida no contexto do usuário e dos responsáveis por decisões específicas. A informação implica dados em uso e esse uso, por sua vez, remete a um usuário.

Entretanto, segundo Davenport e Prusak (1998), o fascínio pela tecnologia tem resultado no esquecimento do objetivo principal da informação: informar. Assim sendo, as tecnologias de ponta de nada adiantarão se o usuário não estiver interessado na informação contida nestes sistemas ou em disponibilizar informações; ou então, se questões do ambiente organizacional agirem como inibidoras do compartilhamento da informação.

Desta forma, contextos de insegurança quanto à permanência do indivíduo na empresa, devido a constantes processos de *downsizing*, podem ser um inibidor para o compartilhamento da informação, porque, segundo Davenport e Prusak (1998), as pessoas poderão entesourar o que sabem, por acreditarem que terão maior parcela de poder frente aos demais, ao dominarem a informação que os outros desconhecem. Ou então, poderão estar desmotivadas, inibidas ou incapacitadas para o processo de compartilhamento da informação.

Assim as organizações que desejem estimular a disseminação e o compartilhamento de informações precisam criar um ambiente tecnológico propício. Embora não seja o único modo de criar um ambiente para disseminar a informação organizacional, os sistemas de informação (SIs) auxiliam na criação de um ambiente tecnológico de compartilhamento de informações. O'Brien (2004) define os SIs como um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização.

Os SIs já estão incorporados na rotina organizacionais, como apontam Laudon e Laudon (2004, p. 4) ao afirmar que:

todos os tipos de empresas, de grande ou pequeno porte, estão utilizando sistemas de informação, redes e tecnologia de Internet para realizar uma parcela maior de seus negócios eletronicamente e alcançar novos patamares de eficiência e competitividade.

Entretanto, Morgan (1996) alerta que sistemas de informação (SIs) são desenvolvidos freqüentemente para estabelecer controle da “cúpula para a base” e perpetuar, desta forma, a administração e visão mecanicista das organizações. Segundo esse autor, métodos de análise e desenvolvimento de sistemas de informação buscam mecanizar o processo de desenvolvimento desses sistemas.

A preocupação de Morgan aponta que os SIs apresentam aspectos que vão além dos estritamente tecnológicos. Segundo O'Brien (2004), os sistemas de informação computadorizados são projetados, operados e utilizados por pessoas em uma multiplicidade de contextos organizacionais e ambientes de negócios.

Os SIs são criados para sistematizar os processos de negócio existentes, assim, eles espelham o modo como a organização atua. Para Laudon e Laudon (2004, p. 6) os processos de negócio “referem-se aos métodos exclusivos segundo os quais o trabalho é organizado, coordenado e focado para produzir um produto ou serviço”.

Estes autores destacam ainda que os SIs abrangem as tecnologias, os procedimentos organizacionais, as práticas e as políticas que geram informação, assim como as pessoas que trabalham com essa informação.

Portanto, para mudar o fluxo das informações organizacionais seria necessário mudar os processos de negócio. Neste sentido, Kalakota e Robinson (2002, p.27) alertam que: “mudar o fluxo de informação exige mudanças não somente na composição dos produtos, mas também, e mais importante, no ecossistema de negócios em que as companhias atuam”.



No processo de criação de SIs dois atores interagem diretamente: o analista e o gestor demandador do sistema. Os analistas buscam compreender os processos de negócio existentes para poder programar SIs eficientes. A visão de mundo dos analistas guia o modo como eles compreendem os problemas organizacionais e como apontam soluções. Os gestores do sistema visam traduzir os processos de negócio para o analista e também são influenciados por seus pressupostos organizacionais e individuais. Porém, parece que, muitas vezes, estes atores não percebem que sua visão de mundo os influencia no processo de análise do sistema.

Segundo Villardi (2004, p. 283) “os pressupostos organizacionais, por vezes inconscientes, constituem um ponto de partida para como teorizamos e agimos profissionalmente, porque são subjacentes a toda teoria e toda ação.” Astley e Van de Ven (1983) lembram que valores subjacentes e vieses agem como suposições aceitas como verdadeiras nas visões de mundo que guiam a teorização e se constituem em paradigmas que canalizam a atenção em direções específicas.

Assim sendo, os SIs seriam codificados sob a influência dos paradigmas organizacionais dos analistas de sistemas e dos gestores do sistema. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) também apontam que a estratégia, as declarações de visão ou missão e os valores essenciais constituem os paradigmas ou a visão de mundo da organização. Segundo eles, os paradigmas se tornam arraigados em qualquer organização; definem os temas abordados em reuniões gerenciais, assim como a linguagem utilizada nas histórias narradas e nas rotinas adotadas.

Na visão de O'Brien (2004), os SIs eficazes reforçam as estruturas organizacionais, os processos empresariais e a cultura da organização. Esta visão destaca a perpetuação dos paradigmas organizacionais na lógica tecnológica dos SIs.

Laudon e Laudon (1999, p. 9) lembram que “para desenvolver conhecimento de sistemas de informação você precisa mais do que conhecimento de computadores. Você também precisa entender a natureza dos problemas enfrentados pelas organizações”.

Os analistas e gestores do sistema são os atores que participam da parte mais delicada do projeto de um sistema de informação que, segundo Laudon e Laudon (1999, p.13) “é compreender o problema que ele se propõe a resolver. Os sistemas de informação só podem aumentar a produtividade quando forem aplicados à solução correta”.

O'Brien (2004) aponta que os projetos de desenvolvimento de sistemas podem não alcançar o sucesso. Ele destaca as cinco maiores razões para o fracasso de um SI:

1. Falta de contribuição do usuário;
2. Requisitos e especificações incompletos;
3. Mudanças de requisitos e especificações;
4. Falta de apoio executivo;
5. Incompetência tecnológica.

De acordo com a experiência profissional da pesquisadora em sete anos de trabalho no segmento de informática, principalmente em áreas ligadas à análise de sistemas, onde ela acompanhou projetos de desenvolvimento de sistemas e ouviu constantemente as queixas de analistas de sistemas, gestores de sistemas e usuários finais de sistemas sobre os problemas com o desenvolvimento de SIs. Desta forma, parece que os problemas apresentados por O'Brien estão acontecendo principalmente na fase de análise do sistema.

Com um enfoque crítico sobre o tema, pode-se fazer uma conexão entre os motivos apresentados nos estudos acima mencionados e os problemas da prática advindos da relação profissional entre os analistas e gestores do sistema na fase de análise do sistema.

Estabelecer relações profissionais produtivas entre os analistas de sistemas e gestores do sistema parece fundamental para o sucesso da análise de SIs. Dutton (2003, apud Davel e Vergara, 2005) argumenta que o desenvolvimento de relações de qualidade no âmbito das organizações contribui substancialmente para o bem estar, para o rendimento no trabalho e para a capacidade de uma organização em termos de colaboração, coordenação, aprendizagem e adaptação. Segundo esse autor, valorizar as relações humanas aumenta a capacidade da organização em manter as pessoas comprometidas e leais.

Assim, nesta pesquisa incorporou-se a idéia de Davel e Vergara (2005), que analisam:

a prática da gestão exige a capacidade de estabelecer relações que se desenvolvam no âmbito organizacional, direcionando-as para que o trabalho seja realizado e para que os objetivos organizacionais sejam atingidos com um certo grau de criatividade e motivação.

Por outro lado, Watson (2005) aponta que seria mais útil para pesquisadores e gestores caracterizar a realidade organizacional pelo foco em processos emergentes dos padrões e relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cercam.

A relação profissional entre os analistas de sistemas e gestores do sistema está permeada de pressupostos organizacionais e individuais destes atores. Segundo Shrivastava, Mitroff e Alvesson (1987) as organizações precisam refletir

sobre os seus pressupostos e selecionar aqueles que asseguram o máximo benefício social e facilitem as interrelações profissionais entre os atores..

Os analistas de sistemas e gestores do sistema, talvez para não apontar culpados e criar um ambiente de insatisfação, não buscam efetivamente analisar esta relação nem destacar fatores que podem estar contribuindo para os resultados negativos na análise do sistema. Entre estudiosos das organizações Argyris (1992) em seu livro “Enfrentando defesas organizacionais” aponta que as rotinas organizacionais defensivas tornam provável que indivíduos, grupos e organizações não percebam e nem corrijam erros embaraçosos ou ameaçadores porque as regras fundamentais são: a) evitar falar nos erros e agir como se eles não existissem; b) tornar essa atitude indiscutível; e c) fazer sua indiscutibilidade também indiscutível.

Segundo Argyris (1992), as rotinas defensivas criam-se porque os seres humanos aprendem a esconder seus erros com o objetivo de ajudar suas organizações a sobreviverem e para não incomodar os participantes de tais organizações, acabam logo acreditando que essas ações são necessárias, práticas, realistas e até mesmo o resultado de suas bem-intencionadas preocupações.

Assim, a comunicação entre administradores de negócios e profissionais de TI seria escassa e permeada de insegurança. Argyris (1992) afirma que as defesas existentes na maioria das organizações podem provocar o fracasso organizacional, pois as rotinas defensivas se fortalecem enquanto indivíduos responsáveis acreditarem que é pouco realista - ou mesmo perigoso - tentar fazer algo sobre o assunto. Isto talvez explique porque, em muitas organizações, gestores e analistas evitam falar abertamente dos problemas e criam mecanismos para se protegerem.

## 1.2. Formulação do Problema

**Tema:** O relacionamento profissional entre os gestores do sistema e os analistas de sistemas.

**Situação:** Em muitas organizações a relação entre analistas e gestores é conflitante, dificultando a fase de análise de sistemas. Uma especificação falha do sistema pode, segundo O'Brien (2004), criar fracassos tecnológicos, gerando graves conseqüências, tais como: não-uso, subutilização e, até mesmo, sabotagem do sistema, pois este não atinge os objetivos para os quais foi projetado, ou o faz de uma forma diferente da prevista ou da desejada.

Em muitos casos, as ações da alta gerência aumentam ainda mais o conflito, como quando, por exemplo, ela decide adquirir um novo SI sem fazer uma avaliação prévia da adequação deste aos processos de negócios já existentes. Nestes casos, os gestores da área que será informatizada não participam da escolha da ferramenta, ficando a cargo da área de TI realizar a prospecção e identificar a melhor. O departamento de TI seleciona e adquire o que, na sua opinião, é a melhor ferramenta do mercado. Depois da aquisição da solução, é comunicado para os gestores da área que estes terão que alinhar os processos de negócios já existentes à nova ferramenta.

As resistências e defesas organizacionais que aparecem podem revelar a luta de poder entre os técnicos que escolheram a ferramenta e acreditam na eficiência desta e, os gestores da área que defendem os seus processos e a forma como a organização já funciona.

Em outros casos, a organização possui um departamento de TI responsável pelo desenvolvimento de novos sistemas. Os gestores do sistema e os analistas de

sistemas buscam mapear os processos de negócios para modelar sistemas que atendam as necessidades do usuário. Erros na etapa de análise do sistema impactam a concepção final do sistema.

Seja com um pacote de mercado ou um sistema desenvolvido internamente, a etapa de adequação do negócio ao novo sistema, ou de customização do sistema para atender os requisitos do negócio, envolve um delicado relacionamento profissional entre o gestor demandador do sistema e o analista de sistemas.

Visando uma melhor compreensão da relação profissional entre analistas de sistemas e gestores do sistema que oriente a gestão de pessoas nas organizações, esta pesquisa buscará identificar a seguinte questão:

**De que forma os pressupostos organizacionais e individuais dos analistas de sistemas e gestores do sistema influenciam no relacionamento profissional destes atores na fase de análise de sistemas?**

### **1.3. Suposição Inicial**

Os pressupostos organizacionais e individuais dos analistas e gestores do sistema direcionam suas ações e visão de mundo, influenciando na forma como estes atores se comunicam e pensam a respeito da análise de sistemas. O relacionamento entre gestores e analistas é permeado de conflitos porque eles não percebem que seus pressupostos organizacionais e individuais direcionam suas ações e visão de mundo.

O processo de análise do negócio não é valorizado pelos gestores que, portanto, não dão a devida atenção à modelagem do sistema. Os analistas, por sua vez, consideram que os gestores não sabem o que desejam e, por isso, não sabem

especificar corretamente os processos de negócios. Os analistas acreditam que conseguirão conhecer o negócio do gestor melhor do que ele.

Gestores e analistas não percebem a interligação dos processos na organização, o que os impede de desenvolver um olhar estratégico. Desta forma, podem vir a desenvolver sistemas que fornecem informações limitadas, repetitivas ou departamentalizadas.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo Final**

Esta pesquisa possui o objetivo de:

Evidenciar a dinâmica dos pressupostos individuais e organizacionais dos analistas e gestores do sistema, na etapa de análise de sistemas, para fornecer subsídios no contexto da cultura organizacional e de gestão de pessoas que permitam a proposta e adoção de políticas e práticas de gestão que facilitem a relação profissional entre estes atores nas organizações.

### **1.4.2. Objetivos Intermediários**

Para alcançar o objetivo final deste estudo os seguintes objetivos intermediários foram cumpridos:

- ✓ Identificar os pressupostos organizacionais dos analistas e gestores do sistema;
- ✓ Identificar os pressupostos individuais dos analistas e gestores do sistema;

- ✓ Levantar os pressupostos mais compartilhados pelos analistas na relação com os gestores e outros analistas que podem influenciar a relação profissional destes atores;
- ✓ Levantar os pressupostos mais compartilhados pelos gestores na relação com outros gestores e analistas que podem influenciar a relação profissional destes atores;

### **1.5. Relevância do Estudo**

A globalização tornou a economia mundial dependente da criação, gestão e distribuição de recursos de informação por meio de redes globais interconectadas como a Internet. A Internet está transformando o modo mundial de fazer negócios, aproximando os mercados e possibilitando à organização um acesso mais democrático à informação. Desta forma, SIs que agreguem valor para as organizações e permitam que os processos de negócios sejam executados com maior eficiência e eficácia podem contribuir para a competitividade organizacional.

Os SIs desenvolvidos internamente ou adquiridos como pacotes, na maioria dos casos, necessitam da fase de análise de negócios, tanto para levantar os requisitos do negócio, como para adequação dos processos de negócio ao sistema ou para customização. Portanto, compreender esta etapa pode fornecer aos gestores um panorama das dificuldades advindas da relação profissional entre analistas de sistemas e gestores do sistema possibilitando um olhar estratégico dos gestores para que encontrem soluções para os conflitos existentes.

Levantar os pressupostos organizacionais e individuais dos analistas de sistemas e gestores do sistema e a forma como eles influenciam no relacionamento profissional destes atores pode possibilitar que gestores e profissionais de Recursos



Humanos busquem novas formas para gerir o relacionamento entre estes profissionais, com o intuito de estimular a interação, a cooperação e a criatividade.

Esta pesquisa busca informar e subsidiar gestores, profissionais de Recursos Humanos e de TI para a importância da identificação da forma como elementos subjetivos podem interferir no processo de análise de sistemas.

### **1.6. Delimitação do Estudo**

A pesquisa focou-se na etapa de análise do sistema, na qual o gestor demandador do sistema e o analista especificador analisam o problema, compreendem-no e tomam a decisão sobre a solução para o problema.

Nesta pesquisa consideraram-se as seis etapas como definidas por Laudon e Laudon (2004, p 401): “análise de sistemas, projeto de sistemas, programação, teste, conversão e produção, e manutenção”, porém o foco foi a primeira etapa de análise do sistema.

A pesquisa limitou-se à realidade da empresa selecionada, não foram avaliadas outras organizações. Limitação essa não rara em estudos de caso.

O estudo circunscreveu-se ao relacionamento profissional entre analistas e gestores do sistema, não foram analisados outros atores do processo de análise de sistemas. A pesquisa foi delimitada também pela escolha dos sujeitos, na Dataprev, concentrando-se apenas nos participantes dos projetos selecionados.

O presente estudo visou apontar como crenças, idéias, pressupostos subjacentes podem influenciar na análise do sistema, não avaliando diretamente aspectos técnicos e nem metodológicos utilizados na etapa de análise de sistemas.

A pesquisa abordou apenas o desenvolvimento de sistemas para clientes internos, ou seja, para setores da própria organização. Portanto, este estudo não

pretendeu analisar o desenvolvimento de sistemas para serem comercializados para terceiros.

O presente trabalho restringiu-se ao estudo de pressupostos individuais e organizacionais dos entrevistados, embora reconheça-se que o desempenho dos analistas não sofre a influência apenas de pressupostos, mas também por outros fatores do ambiente de trabalho, como por exemplo, a estrutura da organização, os processos produtivos, as subculturas e identidades profissionais entre outros..

O presente estudo analisou sistemas que foram desenvolvidos internamente nos últimos cinco anos, isto é de 2001 a 2005 sem distinção do grau de informatização dos sistemas objeto das entrevistas.

### **1.7. Definição dos Termos**

**Analista de sistema** – Profissional que executa a etapa de análise do sistema. Este profissional se reúne com o gestor do sistema e o usuário especificador para definir os requisitos do sistema.

**Customização** – Modificação de um pacote de *software* para atender os requisitos específicos da empresa. (Laudon e Laudon, 1999)

**Desenvolvimento interno do sistema** – Processo de desenvolvimento de sistemas executado por uma equipe de informática da própria empresa, não terceirizada.

**Etapa de análise do sistema** - Segundo O'Brien (2004, p.326) a análise de sistemas "é um estudo em profundidade sobre as necessidades de informação do usuário final e produz requisitos funcionais que são utilizados como base para o projeto de um novo sistema de informação".

**Gestor do sistema ou gestor demandador do sistema** – Para fins deste trabalho o termo será definido como demandador e gestor do sistema a ser desenvolvido. Sua demanda é atendida pelo setor de informática que encaminha um analista para levantar os requisitos do sistema em questão. Portanto, o gestor não é necessariamente o usuário final.

**Pacote de software** – Um programa pré-escrito e pré-codificado, comercialmente disponível, que manipula o processamento de determinado aplicativo de computador. (Laudon e Laudon 1999)

**Pressupostos** – Simplificador necessário e inevitável que facilita e automatiza os atos humanos. (Sá Carvalho, 1997)

**Pressupostos organizacionais** – Segundo Astley e Van de Ven (1983), são os valores subjacentes e vieses que agem como suposições aceitas como verdadeiras nas visões de mundo que guiam a teorização e se constituem em paradigmas que canalizam atenção em direções específicas impedindo a investigação de outras esferas teóricas, ideológicas e práticas.

**Processos de negócio** – Tarefa interligada logicamente, que utiliza os recursos da organização para gerar resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos (Harrington, 1993).

**Requisitos do Sistema** -São as capacidades do sistema de informação necessárias para atender as necessidades de informação dos usuários finais.(O'Brien, 2004)

**Sistemas de Informação** - É o conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”. (O'Brien, 2004)

**Usuário especificador** – Usuário com conhecimento profundo e detalhado dos processos de negócios, que auxilia na especificação do sistema. Distingue-se do usuário final pois participa do levantamento dos requisitos dos sistema.

**Usuário** – Pessoa que utiliza o sistema.

## **2. Revisão da Literatura**

Esta etapa da pesquisa visa fornecer os conhecimentos necessários para fundamentar a pesquisa, a análise dos dados coletados no campo, assim como a discussão conceitual.

### **2.1. Sistemas de Informação**

Os impactos econômicos que a TI está produzindo nas organizações e na sociedade, além das mudanças comportamentais e estruturais, têm ocasionado o crescimento e a evolução contínua da área de Sistemas de Informação (SIs). Para Laudon e Laudon (2004, p.7) um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

Os SIs estão intimamente ligados às rotinas da organização. Eles buscam a integração da TI com o negócio da empresa. Para Laudon e Laudon (2004) os SIs são um produto da estrutura, cultura, política, fluxos de trabalho e procedimentos operacionais padrão da organização.

Os Sistemas de Informação se tornaram vitais e extremamente importantes para o gerenciamento, organização e operação das empresas. Esses sistemas objetivam fornecer informações relevantes e também suportar as operações transacionais, gerenciais e estratégicas da organização. Segundo Rezende e Abreu (2001, p. 198), “A aplicação das diversas tecnologias da informação e respectivos recursos na empresa facilita o desenvolvimento, a implantação e a utilização dos Sistemas de informação com geração de informações oportunas”.

Os Sistemas de Informação desempenham três papéis fundamentais nas organizações:

1. Suporte aos processos e operações;
2. Suporte na tomada de decisão;
3. Suporte estratégico.

As organizações possuem processos de negócios e fluxos internos de informação que podem ser agilizados a partir de um projeto de integração tecnológica. Técnicos e gestores, ao longo do tempo, vêm buscando criar inúmeras tecnologias que facilitem a integração, a centralização e a transmissão da informação. Com este objetivo, as organizações estão procurando desenvolver SIs interfuncionais, que segundo O'Brien (2004, p.173) "são um método estratégico de utilizar a TI para compartilhar recursos de informação e melhorar a eficiência e eficácia dos processos empresariais". Os sistemas interfuncionais coletam dados dos principais processos de negócio e os armazenam em uma base de dados centralizada, permitindo seu uso por outros setores da empresa.

As organizações estão utilizando a Internet para criar soluções tecnológicas em rede que possibilitem o desenvolvimento de sistemas de informações interfuncionais e interorganizacionais. As organizações já perceberam a grande vantagem da Internet: conectar-se com clientes e fornecedores a baixo custo. Segundo Bernstein et al. (1997, p. 1), "muitas empresas descobriram que poderiam aumentar a produtividade de maneira significativa utilizando algumas ferramentas simples baseadas na Internet".

## 2.2. Desenvolvimento de Sistemas de Informação

O desenvolvimento de Sistemas de Informação objetiva resolver algum tipo de problema ou um conjunto de problemas. Laudon e Laudon (2004) destacam que o problema pode surgir da percepção, por parte de gerentes e funcionários, de um desempenho insatisfatório da organização ou advir da exploração de alguma nova oportunidade de negócio para a empresa. O conjunto de atividades que fazem parte da produção de uma solução de SI para um problema ou oportunidade organizacional é denominado desenvolvimento de sistemas. (Laudon e Laudon 2004).

Para esse autores “o desenvolvimento de SI é um processo estruturado de resolução de problemas com atividades distintas, tais como: análise de sistemas, projeto de sistemas, programação, teste, conversão e produção e manutenção”. Já O’Brien (2004, p.321) define que “desenvolver soluções em SI envolve um processo constituído de diversas etapas e conhecido como ciclo de desenvolvimento de sistemas de informação”. Segundo o autor, este ciclo envolve as seguintes etapas: investigação, análise, projeto, implantação e manutenção.

Para O’Brien (2004) a **etapa de investigação** busca determinar se existe a oportunidade ou problema, avaliar a viabilidade para determinar o desenvolvimento de um novo sistema ou aprimoramento de um sistema já existente e desenvolver um plano de gerenciamento de projeto para obter a aprovação da administração.

Já para Laudon e Laudon (2004) a etapa de investigação está englobada na fase de análise de sistemas.

Segundo O’Brien (2004), a **etapa de análise** visa analisar as necessidades de informações dos usuários finais, o ambiente organizacional e todo o sistema atualmente em uso e desenvolver os requisitos funcionais de um sistema que possa

atender as necessidades dos usuários finais. Para o autor a análise de sistemas “é um estudo em profundidade sobre as necessidades de informação do usuário final e produz requisitos funcionais que são utilizados como base para o projeto de um novo sistema de informação”.

Já a **etapa de projeto de sistema** pretende desenvolver especificações para os recursos de hardware, software, pessoal, rede e dados e os produtos de informação que atenderão os requisitos funcionais do sistema proposto.

Laudon e Laudon (2004) dividem esta etapa em projeto de sistema e programação do sistema. No projeto do sistema o analista descreve o que um sistema deve fazer para atender os requisitos de informação e mostra como o sistema cumprirá este objetivo. Para esses autores as etapas restantes do processo de desenvolvimento de sistemas traduzem as especificações da solução determinada durante a análise e o projeto de sistemas para um sistema de informações operacional. As etapas de conclusão consistem em programação, teste, conversão, produção e manutenção.

Segundo O'Brien (2004) a **etapa de implantação** de sistemas objetiva desenvolver o sistema, testar o sistema e treinar os usuários para operá-lo e utilizá-lo.

A **etapa de manutenção** prevê monitorar, avaliar e modificar o sistema depois de implementado.



### **2.3. Análise de Sistemas**

A análise do Sistema visa chegar a um consenso sobre: a definição do problema, entender as principais causas do problema e fazer a modelagem do negócio. O'Brien (2004, p.326) define a análise de sistemas como "um estudo em profundidade sobre necessidades de informação do usuário final e produz requisitos funcionais que serão utilizados como base para o projeto de um novo sistema de informação".

A fase de análise do problema objetiva a identificação do problema, apontar os afetados pelo problema, compreender as conseqüências para a organização deste problema e elucidar os benefícios que serão atingidos com a solução do problema. Segundo Laudon e Laudon (1999, p. 194) "quando um problema ocorre, normalmente não é um simples problema de tecnologia ou máquina, mas um misto de problemas organizacionais, pessoais, e tecnológicos".

Depois de entendido o problema, será necessário decidir o que deve e pode ser feito para resolver o problema. Para Laudon e Laudon (2004), normalmente o processo de análise identifica diversas soluções alternativas, cabendo à administração decidir qual a mais adequada e benéfica para organização.

Após a análise do problema o analista precisa trabalhar com o demandador do sistema para montar a equipe que definirá os requisitos do sistema. Para O'Brien (2004) a determinação dos requisitos do sistema é a etapa mais desafiadora para um analista.

Segundo Laudon e Laudon (2004, p. 402) "os requisitos de um novo sistema envolvem identificar quem precisa de qual informação, quando, onde e como". Para

o autor “uma análise de requisito malfeita é uma das principais causas do fracasso de sistemas e dos altos custos de desenvolvimento de sistemas”.

A definição dos requisitos do sistema apresenta as seguintes etapas:

- Definir os objetivos do projeto;
- Identificar o público-alvo do sistema e capturar as suas necessidades;
- Definir o escopo do sistema;
- Chegar a um consenso com gestor do sistema e o usuário especificador do sistema sobre os requisitos do sistema;
- Identificar as restrições, premissas e riscos;
- Definir a interface com o usuário do sistema.

O analista deve definir os requisitos funcionais e não funcionais do sistema. Os requisitos funcionais são as ações que o sistema deve realizar de modo a fornecer funcionalidades úteis para seus usuários. Os requisitos não funcionais do sistema são propriedades ou qualidades que o sistema deve possuir.

A análise de sistema necessita das informações dos usuários do sistema. Portanto, precisa ser realizada em conjunto com demandador da solução, que pode ser definido como o gestor do sistema. Saviani (1998) destaca que, atualmente, os usuários participam intensamente do desenvolvimento de sistemas e, em algumas empresas assumem o papel de líderes e responsáveis pelo projeto. O autor relata que por este motivo o usuário é muito mais exigente e quer ter certeza que o analista que o está atendendo domina a área de atividade em questão.

Os analistas de sistema utilização técnicas de especificação do sistema para buscar compreender as necessidades do gestor do sistema e/ou do usuário especificador do sistema. Alguns exemplos de técnicas de especificação do sistema

são: entrevistas, observação, *brainstorming*<sup>1</sup>, reuniões facilitadas e JAD<sup>2</sup>, protótipo, garimpo de documentos. Laudon e Laudon (2004, p. 402) apontam que:

...examinando documentos, papéis de trabalho e procedimentos, observando operações de sistemas e entrevistando os principais usuários dos sistemas, o analista pode identificar as áreas problemáticas e os objetivos que uma solução atingiria.

O usuário do sistema em muitas empresas é denominado de gestor do sistema, e, pode especificar a solução ou delegar esta tarefa para um funcionário que possua um conhecimento mais aprofundado das rotinas organizacionais. Este membro da equipe pode ser denominado como usuário especificador do sistema.

A relação entre gestores do sistema e analista de sistema, geralmente apresenta alguns impasses. Segundo Saviani (1998) os gestores do sistema apontam alguns problemas corriqueiros em sua relação com os analistas de sistema, tais como:

- Apresentar soluções previamente definidas;
- Incapacidade de priorizar seus requisitos de informação;
- Defender objetivos individuais;
- Fugir da responsabilidade e não se comprometer com o sistema delineado.

---

<sup>1</sup> Brainstorming: técnica que permite que um conjunto bem amplo de idéias seja examinado. Motiva a participação de todos sem censura, gera idéias e depois reduz e prioriza as idéias que serão utilizadas.

<sup>2</sup> Reuniões facilitadas e JAD: técnica de reuniões utilizando um facilitador. São tipicamente realizadas no início do projeto e objetivam resolver conflitos e tomar decisões entre áreas, além de fortalecer o espírito de grupo.

Em contrapartida segundo Saviani (1998) os analistas de sistemas apontam os seguintes problemas originados pelos gestores do sistema e usuários especificadores:

- Apresentar padrões irrealistas de trabalho;
- Incapacidade de transformar necessidades de informação em sistema útil;
- Dificuldades para responder prontamente às mudanças de requisitos;
- Não realização das atividades solicitadas dentro do prazo previsto.

Os problemas descritos acima apontam alguns fatores para os conflitos existentes entre analistas e gestor do sistema. Para Saviani (1998) estes ocorreriam porque os gestores do sistema desconhecem técnicas de desenvolvimento de sistema e possuem pouco conhecimento de informática. E no caso dos analistas o autor aponta que estes desconhecem detalhes do trabalho do usuário e questões administrativas e culturais da organização.

Comitês administrativos, abordagens não convencionais de análise que estimulem a participação de gestores, usuários e analistas, reciclagens comportamentais que favoreçam a comunicação entre gestores entre os membros da equipe de análise e treinamento constante de gestores e analistas em informática poderiam ser, segundo Saviani (1998), caminhos para solucionar o impasse entre gestores e analistas.

Entretanto, será que estes são os únicos fatores para o conflito? Com olhar que aponte questões não apenas racionais, mais também, subjetivas, podemos perceber que estes atores são guiados por seus pressupostos organizacionais e individuais que influenciam na forma como eles se comunicam e pensam a respeito da análise de sistemas.

Não reconhecendo a intersubjetividade da relação os analistas e o gestor do sistema, pressupõem que a metodologia usada pelo analista de sistemas e o conhecimento da organização por parte do gestor do sistema será suficiente para o sucesso da análise do sistema. Porém, isto não bastou até agora para solucionar os problemas existentes.

#### **2.4. Processo Decisório**

A análise do processo decisório reflete a busca permanente do aprimoramento da capacidade de decidir. A qualidade da decisão demanda uma capacidade de administrar todos os elementos envolvidos no processo. Visando a melhoria da qualidade da decisão, Shimizu (2001, p. 28) propõe “que a organização pode sentir a necessidade de alterar os métodos de decisão à medida que aconteça uma incompatibilidade entre os objetivos almejados e os resultados alcançados”. Ele analisa que a escolha do modelo depende da finalidade da decisão, da limitação do tempo e do custo, e da complexidade do problema.

A decisão é sempre pessoal e é influenciada pelas características do decisor. Este decisor apresenta aspectos psicológicos, cognitivos e racionais que irão direcionar o processo de tomada de decisão. O ser humano vê-se assim obrigado a tomar decisões ora usando parâmetros quantitativos, ora usando mensuração qualitativa, com forte característica subjetiva. (Gomes 2002 et al, p.13).

Segundo Pereira e Marques (1997) o processo decisório costuma ser estudado sob três ângulos: o da percepção do problema, o dos fatores que direcionam a escolha das alternativas e o das conseqüências da decisão.

A percepção do problema ocorre quando o indivíduo defontra com um problema com várias alternativas e necessita escolher qual é a mais adequada. Entretanto, a percepção é um processo complexo que apresenta diversas variáveis,

podendo ocorrer problemas que dificultam a percepção. Dentre os problemas de percepção destaca-se o da supressão perceptiva. O modo de perceber as coisas pode ser muito modificado pelo momento de vida ou pelo contexto em que se encontra o decisor. A supressão perceptiva é uma grande determinante de restrição da capacidade de perceber e decidir. Conforme verificado em Pereira e Marques (1997) o indivíduo pode suprimir elementos relevantes do processo decisório, não conseguindo ver o problema na sua plenitude e sim focando em um ponto específico, prejudicando, desta forma, a decisão.

Leitão (1997) aponta que o problema da percepção é uma questão vital para o processo decisório, porque as pessoas decidem em função da sua percepção dos fatos. Desta forma, o que os analistas e gestores do sistema pensam subjetivamente que sejam propriedades reais dos eventos é que determina suas atitudes e ações. A ampliação da percepção do universo onde estes atores é relevante para a melhoras nas decisões relativas a análise de SIs na organização.

A visão de mundo do decisor impacta diretamente na tomada de decisão. Muitas vezes o decisor não consegue ver outros pontos de vista e é influenciado por um julgamento baseado nos seus pressupostos individuais. Bazerman (2004) aponta que quando pessoas são chamadas para fazer julgamentos imparciais, esses julgamentos podem sofrer influência do interesse do decisor.

Dentre os fatores que direcionam a escolha das alternativas, Pereira e Marques (1997) aponta que a excelência da decisão depende da existência de informações fidedignas em tempo hábil. O decisor necessita analisar o problema por diversos ângulos e seguir uma metodologia que facilite o processo de escolha das alternativas. A tomada de decisões também depende de um conhecimento profundo de uma variedade de técnicas e processos.

Toda decisão gera uma conseqüência e envolve perdas e ganhos. Pereira e Marques (1997) destaca que toda decisão tem conseqüências e envolve riscos, mas uma vez processada a escolha, o caminho está traçado é unidirecional. Segundo Shimizu (2001), vários fatores podem contribuir para o sucesso no processo de tomada, entre eles: o decisor deve assumir a responsabilidade pela decisão tanto perante a lei como perante a empresa; o decisor deve possuir os conhecimentos teóricos e práticos suficientes para ter condições de avaliar a melhor alternativa; o decisor deve ser detentor do poder para tomar tal decisão; a decisão deve ser comunicada e repassada para toda a organização. Outro fator que influencia diretamente os riscos da tomada de decisão é o tempo: quanto menor o tempo maior o risco e a incerteza.

Segundo Shimizu (2001), vários fatores podem contribuir para o sucesso no processo de tomada, entre eles: o decisor deve assumir a responsabilidade pela decisão tanto perante a lei como perante a empresa; o decisor deve possuir os conhecimentos teóricos e práticos suficientes para ter condições de avaliar a melhor alternativa; o decisor deve ser detentor do poder para tomar tal decisão; a decisão deve ser comunicada e repassada para toda a organização. Outro fator que influencia diretamente os riscos da tomada de decisão é o tempo: quanto menor o tempo maior o risco e a incerteza.

Entretanto, para Leitão (1997) o processo decisório deve ser entendido como uma estrutura de relações ou conexões entre fatores que o influenciam, subordinados a diferentes expressões da razão associadas a sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição. Para compreender o processo decisório é necessário conhecer como se processam as relações entre seus componentes.

A predominância nas organizações dos paradigmas funcionalista e estruturalista direciona o estudo da decisão que tenta prescrever comportamentos. Desta forma, objetivam perpetuar uma lógica de dominação que reduza realidade a critérios de utilidade apoiados numa razão instrumental e freqüentemente expressos por meios quantitativos. (Leitão 1997)

Para alterar a forma como os estudiosos analisam o processo decisório seria necessário repensar os pressupostos organizacionais, ou seja, alterar a ontologia (reflexão a respeito do sentido abrangente do ser), a epistemologia (reflexão geral em torno da natureza, etapas e limites do conhecimento humano) e a metodologia (a forma de estudar). A organização precisaria reformular os processo de conhecimento e pensamento.

Segundo Leitão (1997) para entendermos como decidimos, precisamos saber como conhecemos, pensamos e sentimos a respeito da realidade que nos cerca. Nesse sentido, o autor afirma que a questão essencial no estudo da decisão é epistêmica, visto que a decisão é uma expressão da interação entre o conhecer, o pensar e sentir.

O foco no “como” do processo decisório deveria deslocar-se para o “por quê” Neste sentido implicaria em as organizações aceitarem a subjetividade e intersubjetividade dos estudiosos da decisão e dos decisores, tornando assim o estudo interdisciplinar.

O estudo da decisão apresenta um crescente reconhecimento da importância dos pressupostos subjacentes às decisões. O estudo do processo decisório está percebendo que todo ser humano não só decide como age norteado, consciente ou inconscientemente, por uma hierarquia de valores, mas também se deixa influenciar por suas crenças pessoais. (Leitão 1993)



A visualização de como os valores e crenças agem sobre os analistas e gestores do sistema no processo de decisão a respeito dos SIs é grande importância para ampliar a capacidade perceptiva destes atores.

Para Leitão (1993) o pressuposto do comportamento predominantemente racional e objetivo do decisor leva a uma visão limitadora do processo decisório. O método quantitativo que predomina nos métodos de apoio à decisão é um limitador em um fenômeno que é essencialmente qualitativo.

#### **2.4.1. Poder e o Processo Decisório**

As organizações apresentam conflitos de interesse no qual os trabalhadores e os administradores disputam quem irá conseguir alcançar os seus objetivos. Morgan analisa que as organizações apresentam aspectos políticos que envolvem as atividades daqueles que fazem as regras e aqueles que as seguem. Bordieu (1983) considera que as organizações são estruturas socialmente construídas. Desta forma, as relações de poder fazem parte das organizações. Estas disputas de poder se refletem no processo decisório. Algumas decisões podem aumentar este conflito de interesses ou evidenciar o poder de determinado gestor.

Quando o poder é derivado da posição ou papel exercido, o detentor deste poder pode sentir a necessidade de evidenciar este poder por meio de decisões autoritárias que demonstrem que a decisão final cabe a ele. Entretanto, os membros da organização podem contra-atacar usando a informação como arma secreta para dificultar a ação do gestor, agravando ainda mais o contexto de rivalidade.

O poder tem uma relação direta com o conhecimento. O filósofo francês Michel Foucault (1979) nos auxilia a compreender a relação histórica entre o conhecimento e o poder. “O poder é o desejo de saber. Poder não é negativo; ao

contrário, é criativo”. Portanto, a informação passou a ser uma peça valiosa para a obtenção de poder nas organizações. Ao controlar os recursos da informação o especialista carrega um ar de autoridade, com isso cria um clima de tensão com o gestor que não quer perder a sua posição na organização.

Morgan (1996) ressalta que o controle do processo decisório é uma possibilidade de influenciar os resultados da tomada de decisão. Ele cita que uma das formas mais eficazes de chegar a um resultado desejado de manter o status quo é permitir que a decisão seja tomada por falta de escolha ou omissão. Evitar a tomada de decisão pode beneficiar aqueles que desejam manter as coisas como estão. Muitas vezes a não decisão pode ser a melhor opção para satisfazer a vontade do decisor. Outra forma é influenciar os resultados e os objetivos. O gestor pode conduzir o processo de forma que manipule os objetivos para fazer prevalecer a sua vontade.

Leitão (1993) aborda que administrar implica em fazer política e exercitar poder. As decisões nas organizações são tomadas não apenas em função dos seus objetivos, mas também, em função dos objetivos dos que nela têm a capacidade de influir.

## **2.5. Decisão em Tecnologia da Informação**

A TI tem obtido um papel de extrema relevância, auxiliando as organizações a solucionar problemas críticos dos negócios ou a oferecer novos serviços, coletando dados e os transformando em informações. Entretanto, Shimizu (2001) aponta que uma decisão para adquirir recursos de TI carrega sempre um confronto entre as vantagens e os riscos e que os executivos estão mal preparados para analisar e tomar decisões sobre problemas de TI. Muitos executivos se recusam a tratar de assuntos relacionados à tecnologia da informação ou criam uma barreira perceptiva ao se depararem com a tecnologia. Em alguns casos, simplesmente partem do pressuposto que a tecnologia pode impactar negativamente a organização e não analisam os prós e contras com clareza. Por desconhecer os aspectos técnicos temem a tecnologia.

Farbey citado em Shimizu (2001), aponta para o fato que embora existam diversos modelos que possibilitam a análise e a compreensão de TI sob o enfoque estratégico, há problemas quanto ao processo decisório que se segue à elaboração de uma estratégia de TI e sua conseqüente implementação.

Morgan cita que a tecnologia tem servido como um instrumento de poder, aumentando as habilidades humanas de manipular, controlar e impor-se sobre o ambiente. Desta forma, o decisor que não possui tal habilidade se sente diminuído em relação ao seu poder de controlar todas as variáveis e tende a rejeitar tudo que advenha da inovação tecnológica. Com isso, tenta mascarar suas deficiências. O fato de a tecnologia ter grande impacto nas relações de poder é uma das principais razões pelas quais as tentativas de mudanças geram conflitos, Morgan (1996).

## 2.6. TI e Mudança Organizacional

As características atuais no ambiente de negócios são marcadas por mudanças tecnológicas, humanas e organizacionais cada vez mais velozes que dão origem a incertezas e ambigüidades, obrigando as empresas e as pessoas a desenvolverem sua capacidade de adaptação.

A implantação de SIs altera a forma de trabalho da organização. Rezende (2001) aponta que a implementação de uma inovação pode criar mudanças no comportamento, mudanças nas estruturas da empresa, nos sistemas gerenciais, técnicas e no domínio de processos adotados pela empresa. Para o autor a utilização de SIs está acelerando o processo de mudança nas organizações.

Entretanto, segundo Pitassi e Leitão (2002) é necessário fazer uma análise crítica da posição puramente instrumental e tecnicista dos seguidores da TI. Essa análise destaca que as mudanças propostas pela TI ainda seguem os paradigmas dominantes.

Para os autores, os seguidores de TI pensam que o desenvolvimento de tecnologia é capaz, por si só, de acarretar uma mudança ideológica e paradigmática no modelo de gestão das organizações e na qualidade do relacionamento das organizações com o ambiente.

Segundo Villardi e Leitão (2000) mudanças nos pressupostos organizacionais são sempre difíceis. Portanto, cabe aos gestores de mudança conhecer os pressupostos em que se apóiam, com suas limitações, e os pressupostos que pretendem adotar. Analistas e gestores não parecem avaliar os pressupostos existentes e os novos pressupostos que desejam adotar. Sendo assim, não estariam propondo com o desenvolvimento de novos sistemas de informação uma mudança paradigmática.

Burrell e Morgan (1979) apontam que, podem-se ligar as mudanças adaptativas aos paradigmas funcionalista e interpretativo, e as mudanças transformadoras, aos paradigmas do humanismo radical e do estruturalismo radical.

O funcionalismo visa à manutenção da ordem e da estabilidade. Sendo assim, sua concepção de mudança é adaptativa, não questionadora da ordem vigente. Portanto, se os analistas e gestores do sistema estiverem contaminados com o paradigma funcionalista a mudança com a implantação dos SIs seria de caráter adaptativo. Os mecanismos de controle e poder existentes seriam perpetuados.

A fase de implantação de SIs não tem apresentado preocupação com as mudanças que serão impostas aos membros da organização advindas do novo sistema. Para Silva e Vergara (2003) pouca atenção tem sido dedicada aos sentimentos dos indivíduos, aos significados que eles atribuem às mudanças e às chances de que eles se constituam como sujeitos nesse contexto. Os autores ressaltam que muitas vezes o indivíduo não possui opção senão adaptar-se à nova realidade.

Os gestores da organização precisam observar mais atentamente, em relação às mudanças geradas por SIs, a interação dos indivíduos com a nova realidade. Para Silva e Vergara (2003) é preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança nas relações. Para os autores, a criação de sentido sobre a mudança está longe de ser um processo solitário, individual e isolado.

O contexto organizacional e as interações com os outros membros da organização possibilitam aos indivíduos sua constituição como sujeitos e atores conscientes e a reconstituição de suas identidades no contexto organizacional. (Silva e Vergara 2003)

## 2.7. Pressupostos Individuais

As organizações têm sido consideradas e definidas como um conjunto de recursos, sejam materiais, financeiros ou humanos, que interagem no sentido de alcançar sustentabilidade dos negócios por meio da produção ou comercialização de prestação de serviços que sejam necessários à sociedade. Porém, este entendimento tornou-se limitado para explicar a complexidade das relações sociais, e suas conseqüências na produção coletiva, presentes nas empresas.

A visão relacional das organizações, envolvendo Estado, sociedade e sociedade civil organizada e os membros da própria empresa, direciona para a necessidade de se entender como os indivíduos percebem a empresa e como cada um interpreta a realidade corporativa. Essa idéia nos remete à importância e força dos pressupostos individuais. Por serem dinâmicos levam os indivíduos a produzir comportamentos e interações com o meio.

Parece que os pressupostos individuais também guiam de maneira menos consciente as ações dos analistas e dos gestores do sistema na etapa de análise do sistema. Muitas vezes, os pressupostos individuais passam despercebidos e não temos consciência que estamos sendo conduzidos por eles.

Segundo Brown (1990 apud Villardi 1997, p.140) “os nossos pressupostos certamente influenciam o que focamos e como interpretamos nossas experiências, nossos pressupostos também apresentam relação significativa com nossos julgamentos, juízo de valor e importantes implicações com todo processo decisório”. (tradução livre). Assim, quando percebemos a existência de pressupostos individuais e buscamos identificá-los, podemos compreender melhor as nossas decisões.

Os pressupostos individuais balizam as nossas ações, palavras e pensamentos. O ser humano cria simplificadores para compreender o mundo. Desta

forma, passamos a supor informações sobre vários assuntos para facilitar e automatizar o nosso pensamento. A autora alerta que não há nada de errado em possuímos pressupostos, só que nossa cultura costuma ignorar sua existência, levando-nos a supor que nossos atos derivam de uma lógica isenta e de dados “objetivos”.

Segundo Villardi (1997) os pressupostos vão se acumulando, se modificando e ocultando-se no inconsciente, tornando-se cada vez mais complexos, até formar uma teia indissociável de nossa própria personalidade. Desta forma, os pressupostos originam e condicionam grande parte de nossas atitudes e valores. A autora alerta que não há nada de errado em possuímos pressupostos, só que nossa cultura costuma ignorar sua existência, levando-nos a supor que nossos atos derivam de uma lógica isenta e de dados “objetivos”.

O não reconhecimento da existência destes pressupostos por parte de analistas e gestores então, agravaria os conflitos na relação entre ambos, já que eles acreditam que os aspectos técnicos da análise do sistema serão suficientes para atingirem o sucesso na especificação do sistema. Assim sendo, estes atores não reconhecem que outros fatores podem influenciar a relação.

## **2.8. Pressupostos Organizacionais**

Compreender os pressupostos organizacionais e como eles influenciam o comportamento dos membros de uma organização permite perceber como questões subjacentes podem conduzir o processo de tomada de decisão nas organizações.

Estes pressupostos conduzem a atuação profissional e suas interações dentro da organização. Ao reconhecer e identificar seus pressupostos os atores desta pesquisa podem analisar e refletir de que forma eles influenciam as tomadas

de decisão no processo de análise de sistemas. Segundo von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.37) “os paradigmas se tornam arraigados em qualquer organização; definem os temas abordados em reuniões gerenciais, a linguagem utilizada, as histórias narradas e as rotinas adotadas”.

Portanto, as reuniões para a análise de sistemas entre analistas e gestores do sistema são direcionadas de acordo com os paradigmas destes atores. von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.37) ressaltam que “os paradigmas promovem a socialização dos novos membros da organização, fazendo com que se alinhem por trás do pensamento vigente na empresa”. Desta forma, os pressupostos permitem que os membros da organização possuam metas, valores e costumes compartilhados e determinam a maneira como os indivíduos de uma organização se comportam em grupo.

Burrell e Morgan (1979) exploraram o papel dos paradigmas como visões da realidade social. Os autores argumentam que a teoria social em geral e a teoria das organizações poderiam ser compreendidas com base em quatro amplas visões de mundo espelhadas em diferentes grupos de suposições metateóricas sobre a natureza da ciência, a dimensão subjetivo-objetiva, e a natureza da sociedade, a dimensão da regulação-mudança radical.

Para Morgan (2005) os quatro paradigmas: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical; espelham as escolas de pensamento que fundamentam as teorias organizacionais, como mostrado na figura a seguir. (Figura 1)



Figura 1 – Paradigmas e as escolas de análise organizacional relacionadas

<b>SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL</b>	
<b>Paradigma humanista radical</b>	<b>Paradigma estruturalista radical</b>
Teoria antiorganização	Teoria organização radical
<b>Paradigma interpretativista</b>	<b>Paradigma funcionalista</b>
Hermenêutica, etnometodologia e interacionismo simbólico fenomenológico	Pluralismo      Behaviorismo, determinismo e empiricismo abstrato  Estrutura de referência da ação      Teoria dos sistemas sociais
<b>SOCIOLOGIA DA REGULAÇÃO</b>	

Paradigmas Organizacionais - Figura 1 (Fonte Morgan 2005 pág. 61)

Morgan (2005) aponta que cada um destes quatro paradigmas, descritos na figura 2, define os fundamentos de modos opostos de análise social e possui implicações radicalmente diferentes para o estudo das organizações. Para o autor o desafio da teoria organizacional a partir desses paradigmas seria o de penetrar no mundo empírico e revelar a profunda estrutura de forças responsáveis pela natureza, pela existência e pelas transformações das organizações. A tabela abaixo sintetiza estes paradigmas.

Tabela I

	<b>Paradigma interpretativo</b>	<b>Paradigma humanista radical</b>	<b>Paradigma estruturalista radical</b>	<b>Paradigma funcionalista</b>
<b>Metas</b>	<i>Descrever e explicar para diagnosticar e entender.</i>	<i>Descrever e criticar pra mudar. (alcançar liberdade pela revisão da consciência)</i>	<i>Identificar as fontes de dominação e persuadir para guiar práticas revolucionárias. (alcançar liberdade pela revisão das estruturas)</i>	<i>Buscar regularidades e testar para prever e controlar.</i>
<b>Preocupação Teórica</b>	<i>Construção social da realidade; o processo de reificação; interpretação.</i>	<i>Construção social da realidade; apontar distorções e os interesses que são servidos.</i>	<i>Dominação; alienação; forças macro; liberação.</i>	<i>Relacionamentos; causalidade; generalização.</i>
<b>Abordagem Teórica</b>	<i>Descoberta através de análise codificada.</i>	<i>Revelação através de análise crítica.</i>	<i>Liberação através da análise estrutural.</i>	<i>Refinamento através da análise causal.</i>
<b>Construção Teórica</b>	<i>(pela teoria substantiva) Mostrar como tudo se arruma junto.</i>	<i>(pela análise dialética) Mostrar como os níveis de consciência podem mudar.</i>	<i>(pela análise retórica) Mostrando como a práxis deve ser mudada.</i>	<i>(pelos resultados) Mostrando como a teoria é confirmada ou desconfirmada; mostrando o significado para os teóricos e profissionais atuantes.</i>

Síntese dos paradigmas - Tabela ( Fonte: Villardi 1997, p. 58)

Para Shrivastava, Mitroff e Alvesson (1987, p.95) “os pressupostos organizacionais representam crenças fundamentais nas quais questionamentos organizacionais sobre problemas são baseados”. Para os autores “eles incluem

crenças metodológicas, epistêmicas, ontológicas e ideológicas que permitem aos membros da organização fabricar significados consensuais em eventos sociais”. (Tradução livre)

Desta forma, os pressupostos influenciam a tomada de decisão determinando o que é considerado importante para a organização. O processo de análise de sistema é diretamente afetado pela direção que os atores do processo seguem baseados nos seus pressupostos organizacionais.

Ao focar apenas nos aspectos racionais da análise o analista de sistema e o gestor do sistema apresentam uma visão limitada da realidade organizacional. A limitação da racionalidade humana foi abordada pela primeira vez por Simon em *Administrative Behavior* (1945). Para Simon (1971) a capacidade humana de processar informações ao longo de curto período de tempo é limitada.

Outros autores destacam os aspectos não racionais das ações organizacionais. Para Shrivastava, Mitroff e Alvesson (1987, p.90) “as ações organizacionais mostram repetidas ações de comportamentos não racionais”. Para estes autores “a suposição que as organizações são entidades racionais é uma limitação mistificadora e desnecessária que obscurece importantes aspectos da organização”. (livre tradução)

Os pressupostos organizacionais, por vezes inconscientes, constituem um ponto de partida para entendermos como teorizamos e agimos profissionalmente, porque são subjacentes a toda teoria e a toda ação. (Villard e Leitão, 2000)

Portanto, ao compreender como os pressupostos organizacionais dos analistas e gestores do sistema influenciam no processo de análise de sistemas podemos refletir e questionar como nossas ações são compreensíveis em diferentes

níveis, mais ou menos explícitos, mais ou menos conscientes. (Villard,1997) .Para essa autora em nosso discurso profissional, podemos observar:

- Justificativas que legitimam nossa ação;
- Motivações, que impulsionam a ação ou o objetivo final;
- Pressupostos, que consideramos óbvios e que norteiam nosso pensamento.

Villard (1997) aponta que:

“estes três níveis vão do mais explícito, consciente, ao menos explícito, inconsciente. No nível mais inconsciente, temos menos ingerência. Por não percebermos nossos pressupostos, não os questionamos e nos mantemos como robôs, programados com essas instruções”.

Astley e Van de Ven (1983) destacam que

” valores subjacentes e vieses agem como suposições aceitas como verdadeiras nas visões de mundo que guiam a teorização e constituem paradigmas que canalizam a atenção em direções específicas, impedindo a investigação de outras esferas teóricas, ideológicas e práticas”.

O analista de sistema executa a fase de análise do sistema de acordo com sua percepção do seja relevante para o desenvolvimento do sistema. Evidenciam em sua atuação, tal como citado por Astley & Van de Ven (1983), que:

“devido ao treinamento, á socialização e aos limites cognitivos existentes, os teóricos tendem a reduzir as complexidades observadas a modelos causais unidirecionais dentre um limitado número de fatores que são vistos isoladamente de outras variáveis”

Da mesma forma que os teóricos mantêm a racionalidade predominante por meio das teorias, os gestores do sistema e analistas seguem estas teorias. Desta forma, reforçam ou desenvolvem os pressupostos organizacionais implícitos nas diferentes teorias administrativas que influenciam a prática. Este é um processo um tanto inconsciente, portanto poderoso. (VILLARDI, 1997)

Os analista e gestores estão contidos no contexto organizacional e a interação entre eles realimenta seus valores, sua ideologia e as estruturas de poder.

## 2.9. O Papel dos Pressupostos na Cultura Organizacional

A cultura organizacional, de acordo com Alves (1997), é definida como um sistema dinâmico de símbolos<sup>3</sup>, rituais<sup>4</sup>, pressupostos<sup>5</sup>, normas<sup>6</sup>, crenças<sup>7</sup> e valores<sup>8</sup> compartilhados, que fundamenta um conjunto de conhecimentos e práticas organizacionais, integra seus membros, orienta o comportamento, e auxilia empresa na realização de seus objetivos.

Schein apud Freitas (1991), define a Cultura Organizacional como:

“O modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto, ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Para Schein (1985), a cultura se subdivide em três níveis distintos que variam de acordo com o grau de acessibilidade:

1. Artefatos e criações – Apresentam-se no nível mais superficial da cultura. São: tecnologias, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, porém, são difíceis de serem decifrados.
2. Valores - Nem sempre são visíveis e são difíceis de serem decifrados.

---

<sup>3</sup> Artefatos visíveis como layout, slogan, comunicação visual e equipamentos. (ALVES, 1997).

<sup>4</sup> Festas, cerimônias, processos de socialização e de integração. (ALVES, 1997).

<sup>5</sup> Conjecturas antecipadas ou respostas prévias sobre o que é, o que se faz e o que acontece. (ALVES, 1997).

<sup>6</sup> Senso comum que um grupo ou uma empresa tem sobre o que é certo ou errado. Elas dizem como devemos nos comportar, e se baseiam ou refletem as crenças e os valores organizacionais. (ALVES, 1997).

<sup>7</sup> Compreensão que damos como certa e que serve de base para o nosso entendimento das coisas. Está relacionada com as perspectivas que temos sobre os outros, sobre o ambiente e sobre a vida. Quando profundamente arraigados, podem se tornar dogmas de difícil superação. (ALVES, 1997).

<sup>8</sup> Noções compartilhadas que as pessoas tem do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem, ou seja, eles representam algo relevante e factível para o grupo (ALVES, 1997).

3. Pressupostos inconscientes – São os valores compartilhados dos indivíduos da organização. Determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam a realidade.

Os pressupostos seriam a base para a compreensão da cultura organizacional. À medida que eles são internalizados pelos membros da organização saem do nível da consciência e passam a ser uma verdade inquestionável.

Para Freitas (1991) a força dos pressupostos está no fato de que eles são menos debatíveis e confrontáveis que os valores manifestados. Lidamos com pressupostos quando há uma reação emocional em relação a determinado assunto.

Shrivastava, Mitroff e Alvesson (1987) afirmam que as crenças organizacionais são determinadas pelos pressupostos compartilhados e que o grau de homogeneidade em torno destes pressupostos é que determina a influência destes pressupostos no comportamento da organização.

Assim, os pressupostos dos analistas e gestores do sistema influenciam a visão que estes atores apresentam sobre sistemas de informação e informatização. A influência da cultura organizacional nunca é uniforme. Segundo Morgan (1996) “assim como indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas em comum, isto também acontece com grupos e organizações”.

Os pressupostos dos analistas e gestores condicionam a forma como se relacionam. As regras do viver em conjunto condicionam a forma como os membros da organização pensam, fazem e sentem. Essas regras, às vezes invisíveis, são simultaneamente limitadoras e habilitadoras. A consciência da realidade cultural da

organização possibilita refletir sobre a maneira pela qual a subjetividade faz-se presente em uma cultura. (Davel e Vergara, 2001).

### **2.10. Subjetividade nas Organizações**

A obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo que encontramos até hoje nas nossas organizações e na sociedade, levou a maioria dos pesquisadores a concentrar seus interesses nestas questões e a reduzir seus esforços a simples técnicas de controle (Chanlat, 1996).

Reconhecer que os aspectos subjetivos dos membros da organização devem ser reconhecidos e valorizados pode ser uma forma de romper com o paradigma funcionalista.

Assim, valorizar a gestão de pessoas parece fundamental para a sobrevivência atual das organizações. Desprezar a dimensão da subjetividade nas organizações em prol de um objetivismo excessivo pode condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica. (Davel e Vergara, 2001).

A riqueza de personalidades e características das pessoas que compõem uma organização permite a criação de um ambiente enriquecedor. As pessoas, segundo Davel e Vergara (2001), não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica e influenciam o modo como a organização se posiciona no mercado. Para estes autores, as pessoas tornam-se a verdadeira fonte de vantagem competitiva, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem.

Todo membro da organização apresenta aspectos subjetivos. Considerar estes aspectos é restituir ao sujeito todo o seu espaço, sem o qual não existiria ator verdadeiro, porque não existe subjetividade sem a expressão de si.

A subjetividade nas organizações está atrelada ao ser e à necessidade do indivíduo se relacionar, de romper o isolamento e socializar-se. A etapa de análise de sistemas coloca os indivíduos frente a frente, sendo estimulados a interagir. Perceber que os aspectos subjetivos destes atores os influenciam neste processo pode ser vital para a qualidade do desenvolvimento de SIs.

A administração precisa reconhecer a dimensão da subjetividade e torna-se cada vez mais orientada para gerir pessoas e suas relações. Sendo assim, as organizações precisam, segundo Davel e Vergara (2001), desenvolver, de forma continuada, a capacidade dos gestores para lidar com as questões subjetivas, tais como

- sensibilidade a uma vasta variedade de tipos de informações e formas de conhecimentos (técnicos culturais e emocionais), bem como diferentes formas narrativas;
- habilidade cognitiva para analisar e interpretar fenômenos complexos;
- habilidade para visualizar e perceber novos padrões de relacionamento;
- habilidade comunicacional e persuasiva para qualificar seu trabalho em equipe;
- capacidade de elaboração, de representação e verbalização de fenômenos afetivos;



- confiança para correr riscos e intervir, para exercer julgamento na ausência de prescrições autoritárias de regras, políticas, procedimentos;
- habilidade para tolerar ambigüidades e incertezas;
- capacidade de descentralização de seus pontos de vista;
- capacidade de pensamento crítico e autocrítica, para aprender com os erros, desenvolver-se continuamente.
- estruturar e acompanhar o treinamento nos sistemas desenvolvidos;

O reconhecimento da subjetividade nas organizações pode ser um caminho para desenvolver relações éticas de autonomia e de confiança entre as pessoas para atender a necessidade atual de transformação das organizações.

### **2.11. Comunicação nas Organizações**

O processo de comunicação pode ser definido resumidamente como a atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas ou, ainda, como o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas.

A comunicação sempre prevê uma interação entre pessoas. O emissor e o receptor da mensagem produzem entre si um processo recíproco de trocas simbólicas, que visa compartilhar um determinado objetivo (explícito ou não). Esse processo é expresso por meio de trocas de mensagem (verbais e não verbais) e que levam a uma modificação do comportamento do emissor em resposta a mensagem recebida.

Simultaneamente locutor, ouvinte e interlocutor, todo indivíduo exprime no quadro da interação ao mesmo tempo o que ele é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta.

A comunicação verbal não é, entretanto, o único modo de comunicação. A comunicação não verbal constitui um outro modo ao mesmo tempo particular, complementar e simultâneo da comunicação. A comunicação envolve elementos *textuais*, isto é, elementos mimogestuais (mímicas, movimentos corporais etc.) e elementos vocais (timbre de voz, entonação etc.), que acompanham o texto falado propriamente dito, e os elementos *contextuais*, que reagrupam todos os marcadores e índices de contextualização: espaços corporais, distintivos de origem (vestuário, insígnias, uniformes etc.) e marcadores relacionais (signos hierárquicos, sobrenomes etc.). O conjunto destes marcadores associados às características espaciais e temporais do lugar onde se situa o ato de comunicação, define o contexto situacional.

Assim, "texto" e "contexto" associam-se para constituir o enunciado total da linguagem heterogênea formada pela sinergia dos três subsistemas – "verbal, vocal e gestual". Este enunciado total só terá significação em determinado contexto organizacional. (CHANLAT, 1996)

A comunicação acontece essencialmente quando de alguma forma o conteúdo da mensagem é interpretado pelo receptor, ou seja, quando é observada uma resposta ao efeito da mensagem.

Chanlat (1996) aponta que o ser humano não vive em círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói. O autor classifica as interações em três categorias:

- face a face – esta categoria coloca em jogo atores, atividades, rituais, gestos, convenções, palavras e papéis num quadro espaço-temporal determinado. O contexto organizacional produz um grande número de situações deste gênero. Basta pensar em numerosas reuniões, encontros quotidianos, entrevistas entre superiores e subordinados, trocas de informações entre colegas, conversas de corredor etc.
- “ego-massa” - constitui a relação social básica; é um universo relacional efêmero e muito circunscrito no tempo, que pressupõe a existência de uma multidão onde as relações que se estabelecem.. Nas organizações, tal interação pode ser vista por ocasião de manifestações que mobilizam o pessoal no todo ou em parte – greves, desfiles, ocupação de fábrica, assembleias gerais, mas também manifestações sindicais, políticas, esportivas ou religiosas.
- *nós a nós* - relaciona-se com a esfera das identidades coletivas que delimitam as origens sociais dos indivíduos, onipresente igualmente nas organizações. Ele cria numerosas relações e clivagens *nós- eles/elas* que recortam universos sociais distintos: direção superior-base, executivos-operários, grupos sócio-profissionais, universo masculino-feminino, nacionais-estrangeiros, velhos-jovens etc. Estas relações sociais, colocando em jogo as relações de poder e de significados, contribuem para edificar o que é qualificado de *ordem organizacional*.

Chanlat (1996) destaca que a linguagem constitui um objeto de estudo privilegiado e sua exploração no contexto organizacional é permitir que se desvendem as condutas, as ações e as decisões. O universo do discurso, da

palavra e da linguagem inerente ao ser humano é um ponto-chave indispensável à sua compreensão.

O processo de comunicação na organização é influenciado pelos paradigmas organizacionais que a direcionam. Desta forma, Zarifian (2001) aponta que a empresa incorpora relações de subordinação e formas hierárquicas que tendem, constantemente, a instrumentalizar a comunicação, tornando-a um simples instrumento do exercício de um poder de coerção sobre os trabalhadores.

O paradigma taylorista, segundo Zarifian (2001) gera uma economia da comunicação, no sentido de um ideal implícito de “comunicação zero”, no seio da atividade de trabalho da grande maioria dos empregados da empresa. Portanto, o discurso expressivo e os intercâmbios sociais são desacreditados.

Para Grize (1985 apud Chanlat 1996) reduzir a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela engenharia, como se poder ver com freqüência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo o problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na espera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento.

Na nova dinâmica das organizações, focadas em serviços e na troca de informações e conhecimentos entre seus membros, este paradigma criou um paradoxo, uma vez que essas atividades consistem essencialmente em se comunicar.

Para os tayloristas, comunicar-se reduz a produtividade e o ritmo do trabalho. Para Zarifian (2001), as atividades organizacionais atuais são operações de linguagem, no sentido de que elas se realizam no fluxo de palavras dirigidas aos

destinatários. Para esse autor, a herança taylorista é pesada, porque é concreta, presente na própria organização do trabalho e nos sistemas técnicos.

O paradigma funcionalista está impregnado nas organizações e nos seus membros. Sendo assim, a nova realidade das organizações se defontra com pressupostos inquestionáveis para a maioria dos membros da organização. Entretanto, a questão da comunicação volta à tona de uma forma que obriga a considerar suas dimensões autênticas.

Os trabalhadores atualmente necessitam da troca de informação para poderem produzir. Um consultor precisa se comunicar com o cliente para compreender os problemas da empresa e poder fornecer soluções. Sem essa comunicação não existe uma produção. Portanto, as organizações precisam rever os seus paradigmas em relação ao processo de comunicação.

Zarifian (2001) alerta que a produção de um serviço distingue-se da simples venda de um produto, naquilo que ela consiste explicitamente, em termos de transformar as condições de atividade de um destinatário de maneira julgada positiva por esse último e aceitável pelo produtor.

No caso da comunicação entre analistas e gestores do sistema. o gestor precisa comunicar ao analista quais os objetivos que precisa atingir como o novo sistema. O analista precisa compreender estes objetivos e passar para o gestor a forma de como resolver este problema.

Para Zarifian (2001), estabelece-se uma linha de comunicação na relação entre o analista e o gestor. O conteúdo central consiste em compreender, ao mesmo tempo, em que consiste a transformação a se operar nas condições de atividade do gestor, como se formula o julgamento deste último sobre o serviço que ele espera (ou que lhe é fornecido) e como se exprimem as condições de

aceitabilidade da realização desse serviço pelo analista. Essa comunicação pressupõe que um conjunto de evidências culturais comuns seja compartilhado.

Uma evidência cultural típica no caso de desenvolvimento de sistemas é o conhecimento das etapas de análise de sistemas. Tanto o analista quanto o gestor deveriam saber e compartilhar este conhecimento. Entretanto, nem sempre isto acontece: o gestor por vezes não se interessa pela questão. O não reconhecimento do fato de que ambos deveriam, porém não compartilham esta informação, pode gerar problemas na comunicação e, conseqüentemente, na qualidade do sistema desenvolvido.

Zarifian (2001) analisa que essa comunicação diz respeito à validade social, implícita ou explícita, do serviço que será prestado. Ou seja, a maneira pela qual a formulação de uma expectativa singular de um cliente encontra uma problemática social e, então, remonta àquilo que é comum.

Para Zarifian (2001) uma comunicação autêntica, na atividade profissional, é entendida como um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente.

Seria uma grande contribuição para a qualidade do processo de análise de SIs se analistas e gestores desenvolvessem uma comunicação autêntica.

Para uma comunicação autêntica a organização precisaria, segundo Zarifian (2001) :

- Em primeiro lugar, romper com o paradigma funcionalista e não deixar de reconhecer que a comunicação gerencial possui uma função própria, que é, em uma relação salarial de subordinação, a de fazer valer aquilo que a direção espera dos trabalhadores.

- Em segundo lugar apoiar-se na comunicação autêntica e em sua ancoragem nas realidades profissionais vividas pelos trabalhadores, para torná-la uma fonte reconhecida de reflexão sobre os desafios da empresa, bem como quanto às condições de sua eficiência produtiva, assim como quanto às formas e a força dos engajamentos subjetivos dos indivíduos que compõem aquela empresa.

Desta forma, as organizações conseguiriam lidar melhor com as dificuldades impostas pela comunicação organizacional.

### **3. O Caso DATAPREV**

O estudo de caso, para esta pesquisa, objetiva aprofundar o conhecimento sobre o relacionamento profissional dos analistas e gestores do sistema e o modo como seus pressupostos individuais e organizacionais influenciam a etapa de análise do sistema. Com este propósito, foram selecionados quatro sistemas corporativos de uma empresa de tecnologia da informação ao setor Previdenciário Público.

O estudo de caso foi fundamentado em pesquisa documental e no material empírico coletado junto a oito funcionários em pesquisa de campo realizada nesta empresa.

#### **3.1. Origem e Histórico da DATAPREV**

A Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social – Dataprev originou-se dos centros de processamento de dados dos institutos de previdência existentes em 1974.

A Dataprev é uma empresa pública instituída pela Lei nº 6.125, de 4 de novembro de 1974. Sua primeira Diretoria tomou posse em 10 de março de 1975. A Medida Provisória nº 2.143-36, de 24 de agosto de 2001, alterou a razão social da Dataprev para Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social com sede e foro em Brasília, filial regional na cidade do Rio de Janeiro e ação em todo o território nacional.

A Dataprev está estruturada em quatro diretorias, a saber na figura abaixo:



Figura 2: ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA DA DATAPREV



**ORGANOGRAMA DA DATAPREV 1 (FONTE SITE DA EMPRESA ACESSADO EM MARÇO DE 2005)**

A Dataprev foi criada para estudar e viabilizar as tecnologias de informática na área da previdência e assistência social, compreendendo sistemas operacionais e equipamentos de computação, prestação de serviços de processamento, tratamento de informações e desempenho de atividades correlatas.

Entretanto, esta pesquisa visa estudar a relação profissional entre analistas e gestores demandantes dos SIs desenvolvidos para os clientes internos da organização, ou seja para a área administrativa da Dataprev, que correspondem no organograma da empresa a Diretoria de Administração e Finanças (DAF) e a Diretoria de Recursos Humanos (DRE).

Os sistemas corporativos da Dataprev são desenvolvidos pelo setor de Divisão de Serviços Corporativos (DISC.N) que é subordinado a Diretoria de Negócios.

#### **4. Metodologia do Estudo**

Segundo Vergara (2005, p.9). "teoria e método são interdependentes. Ambos buscam realizar o objetivo da pesquisa, seja este descrever, explicar, descobrir, compreender, prever determinado fenômeno".

Esta pesquisa reconheceu a existência de subjetividade nas ações dos trabalhadores, desta forma, a coleta e o tratamento dos dados foram executados para examinar a natureza qualitativa do fenômeno sob estudo: a relação de trabalho entre analista especificador e o gestor demandante do sistema de informação corporativo na DATAPREV.

A pesquisa qualitativa, segundo Moreira (2002) caracteriza-se por: foco na interpretação; ênfase na subjetividade; flexibilidade no processo do pesquisador conduzir a pesquisa; orientação para o processo e não para o resultado; preocupação com o contexto e, reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação da pesquisa.

Em função da natureza do problema do presente estudo e da visão de mundo com a qual a pesquisadora se identificou, considerou-se pertinente assumir uma abordagem fenomenológica hermenêutica, que utilizou interpretação qualitativa para realizar a pesquisa.

Roesch (1999) relata que a tradição fenomenológica parte da percepção de que o mundo e a "realidade" não são objetivos nem exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem significados a partir do homem.

Nesta pesquisa procurou-se entender a essência da relação e principalmente atingir uma compreensão de como os pressupostos que permeiam esta relação

orientavam as ações dos envolvidos. Neste sentido Coltro (2000, p 40) considera necessário buscar compreensão em pesquisas do mundo social por acreditar que ,

“a compreensão do mundo social reenvia à intersubjetividade e, para a fenomenologia, as ciências sociais devem conhecer o mundo social tal como ele é vivido na atitude natural, precisando para isto adotar o ponto de vista compreensivo, o único capaz de apreender as coisas sociais enquanto significativas, e significativas graças à ação dos atores da cena social nas suas funções típicas.”

Para Martins (1994) as abordagens fenomenológicas hermenêuticas apresentam uma proposta crítica e geralmente têm marcado interesse de conscientização dos indivíduos na pesquisa. Buscam relação entre o fenômeno e a essência, o todo e as partes, entre o objeto e o contexto.

No presente estudo a busca por uma compreensão global da relação prevaleceu, daí a ênfase na análise hermenêutica dos depoimentos transcritos considerando a vivência da pesquisadora como funcionária da DATAPREV e o contexto de trabalho no período de estudo.

Daí que, a abordagem fenomenológica fora exercitada somente ao construir o roteiro de entrevistas pelo reconhecimento da importância de partir da lógica do outro e não da do pesquisador. Também houve esforço de entender a intersubjetividade envolvida na relação de entrevistador-entrevistado pelo reconhecimento da pesquisadora de que a riqueza das declarações dos entrevistados estariam diretamente influenciadas pela capacidade da entrevistadora estabelecer um clima de confiança e que este seja assim percebido pelo entrevistado. Por sua vez a pesquisadora procurou estar atenta a própria subjetividade para não deixar que seus pressupostos como analista atuando na Dataprev, lhe impedissem escutar o que os entrevistados diziam e não apenas o que ela desejava escutar. Os resultados deste esforço se revelaram no tempo concedido e no volume dos depoimentos, um dos quais se encontra transcrito no

Anexo IV para ilustrar. Ressalta-se que a pesquisadora como analista da organização não tinha poder funcional para obrigar os depoentes a participar da pesquisa.

Esta pesquisadora se defrontou no momento da criação do projeto de pesquisa com uma infinidade de assuntos que parecem relevantes para a pesquisa. A pesquisadora decidiu identificar questões relevantes a esta pesquisa por meio de uma fase piloto para explorar e conferir se o tema e questão elaborada pela pesquisadora era relevante. Assim realizou-se uma fase piloto da pesquisa na qual profissionais da área de TI, gestores e usuários de SIs.

#### **4.1. Fase Piloto:**

As entrevistas da fase piloto foram informais e não estruturadas. Foram entrevistados quatro profissionais de TI, dois gestores e dois usuários de organizações diferentes da DATAPREV.

Com o resultado das entrevistas a pesquisadora pode perceber que a relação entre gestores, usuários e analistas apresentava conflitos e que a visão de mundo destes atores influenciava a relação daí ter identificado a importância de aprofundar nesta dinâmica da relação profissional analista especificador-gestor demandante.

#### **4.2. Tipo de Pesquisa**

##### **4.2.1. Quanto aos fins**

Segundo a taxonomia proposta por Vergara (2000, p 47), trata-se de uma pesquisa descritiva, pois expõe os pressupostos organizacionais e individuais dos analistas de sistemas e gestores do sistema.

A pesquisa apresentou aspectos subjacentes que influenciam a análise de sistemas. Portanto, descreveu a influência mútua na relação profissional entre os analistas de sistemas e os gestores demandantes do sistema.

#### 4.2.2. Quantos aos meios

Trata-se de uma pesquisa:

**Ex-post-facto**, porque se baseou nos relatos dos analistas e gestores do sistema a respeito de sistemas já desenvolvidos. Segundo Triviños (1987) os estudos *post-facto* procuram não só determinar como é um fenômeno, mas também de que maneira e por que ele ocorre.

**De campo**, “por ser uma investigação empírica onde ocorreu o fenômeno”, conforme Vergara (2000).

**Bibliográfica** porque foi utilizado material de livros, revistas técnicas, dissertações de mestrado. A pesquisa bibliográfica foi fundamental para o embasamento teórico necessário para interpretação dos dados.

**Telemática**, pois foram utilizados sites Web e bancos de dados de bibliotecas online tais como as da PUC Rio, FGV RJ; FGV SP, EBSCO, UFSC.

**Estudo de Caso**, por ter caráter de profundidade e detalhamento, segundo Vergara (2000, p.49). A aplicação do estudo de caso como estratégia de pesquisa é apropriada devido à necessidade de aprofundamento e detalhamento da pesquisa.

O estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 21):

Permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

### **4.3. Objeto da Pesquisa**

Este estudo focou as inter-relações dos pressupostos individuais e organizacionais na relação entre analista e gestor do sistema que se estabelece na etapa de análise de sistemas dos sistemas de informação corporativos desenvolvidos internamente na Dataprev.

### **4.4. Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção**

Compõem a população alvo desta pesquisa os analistas de sistema da DISC.N e os Gestores de sistema da Dataprev que tenham participado de projetos de desenvolvimento de sistemas corporativos.

O critério de escolha foi de acessibilidade devido ao bom relacionamento e disposição colaborativa da empresa para apoiar a formação profissional de seus funcionários estudantes de pósgraduação.

Trabalhar na organização, por um lado, permitiu a pesquisadora um conhecimento prévio e aprofundado da realidade a ser estudada, por outro representou um desafio para pesquisar com objetivação nos termos de Demo (1987), isto é realizar o esforço constante para perceber o que é, o que a realidade apresentava e não apenas o que a pesquisadora desejava perceber

Os sujeitos da pesquisa foram definidos pelos critérios da acessibilidade e também podem ser considerados uma “amostra intencional” no sentido apontado por Thiollent (1998, p. 62) quando afirma que:

“A terceira forma de coleta de informações, utiliza a amostragem, mas não com critérios estatísticos e sim valendo-se da relevância qualitativa da amostra em relação ao problema em questão. São

“amostras intencionais“ no sentido de que são escolhidas em função da sua representatividade qualitativa e da riqueza de informação que podem aportar ao problema.”

Assim o critério da intencionalidade orientou a seleção dos analistas de sistema da DISC.N e dos Gestores de sistema da Dataprev que participaram de projetos de desenvolvimento de sistemas corporativos.

A escolha dos sujeitos entrevistados atendeu aos seguintes requisitos:

- relevância do sistema desenvolvido
- tempo de empresa dos analistas (o quadro de analista da empresa foi alterado com o concurso de 2001, o que não ocorreu com o quadro administrativo), dois analistas dos quatro são oriundos do novo concurso e outros dois são de concursos antigos.
- caso de insucesso (um dos sistemas foi desenvolvido e não foi implementado).

Os quatro analistas foram selecionados segundo os critérios acima. A seguir, os analistas escolhidos apontaram os quatro gestores com que trabalharam.

Pelo critério da acessibilidade os projetos de SIs selecionados foram os desenvolvidos nas unidades do Rio de Janeiro.

Segue a figura com os dados gerais dos entrevistados:



**Figura 3: DADOS GERAIS DO ENTREVISTADOS NA DATAPREV**

<b>Analista/Gestor</b>	<b>Formação Profissional</b>	<b>Tempo na empresa (anos)</b>	<b>Tempo de atuação como analista (anos)</b>
<b>A1</b>	Tecnólogo em Processamento de Dados	19	13
<b>A2</b>	Analista de Sistemas	3	10
<b>A3</b>	Estatístico	18	13
<b>A4</b>	Bibliotecário	3,5	6
<b>G1</b>	Engenheiro Eletricista	17	-
<b>G2</b>	Administrador	25	-
<b>G3</b>	Administrador	30	-
<b>G4</b>	Psicólogo	15	-

**Caracterização dos entrevistados (Fonte: elaboração própria da pesquisadora com base nos depoimentos dos entrevistados)**

#### **4.5. Geração de Dados do Estudo**

Serão utilizados os seguintes instrumentos para a geração de dados:

##### **4.5.1. Para os dados conceituais:**

**Pesquisa bibliográfica e Telemática:** em livros, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e na Internet (sites, fóruns, grupos de pesquisas e bibliotecas on-line) com informações relevantes para o assunto pesquisado. A

pesquisa bibliográfica objetivou embasar a pesquisa, tanto na coleta dos dados, como na análise dos dados coletados.

A teoria auxilia ao pesquisador ordenar o pensamento e a interpretar aspectos da realidade. Conforme afirmado por Demo (1984, p.14) “a conjunção entre teoria e prática é essencial em ciências sociais, ainda que predomine a crença na necessidade de isenção do envolvimento na prática”. O autor aponta que “não há sentido só na teoria, nem só na prática, mas na sua interação dinâmica, embora sem confundi-las”.

#### **4.5.2. Para os dados de campo**

Para esta pesquisa, os **dados de campo** foram coletados por meio de entrevistas em profundidade semi-estruturadas junto aos analistas e os gestores do sistema.

Segundo Yin (2001) as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. A utilização de entrevistas semi-estruturada visa direcionar a pesquisa para questões específicas, mas também permite uma conversa informal que possibilite ao respondente abordar outras questões. Segundo Moreira (2002, p. 55), “outras questões podem ser levantadas, dependendo das respostas dos entrevistados, ou seja, podem existir questões suplementares sempre que algo interessante e não previsto na lista original aparecer.”

Por meio das entrevistas semi-estruturadas foi possível obter mais informações verbais e não verbais sobre o tema da pesquisa. Segundo Patton (1990) “a forma de vestir, expressar afeto, o posicionamento físico nas discussões e, como se arranjam a si mesmos [os entrevistados] em seus espaços físicos de trabalho são sinais não verbais sobre o que esteja acontecendo”.

Roesch (1999) alertou que a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados. Portanto, para conseguir obter entrevistas com qualidade foram executados os seguintes procedimentos:

1. Entrevista piloto na Previ para aprimorar a habilidade do entrevistador;
2. Contato prévio com os entrevistados para elucidar os objetivos e estabelecer regras em relação à gravação e a duração das entrevistas;
3. Os entrevistados receberam um resumo da pesquisa para despertar o interesse sobre o tema.

**Observação direta**, na medida em que esta pesquisadora/autora trabalha na Dataprev. Trata-se de um processo no qual a presença do observador é mantida para fins de investigação científica. Neste caso, o observador está em relação face-a-face com os observados e, participando com eles em seu ambiente natural, coleta os dados.

Segundo Moreira (2002), “as pessoas precisam ser estudadas em seus próprios termos, devendo o pesquisador tentar aprender os sentidos simbólicos que as pessoas definem como importantes e reais”. Neste estudo a pesquisadora, por estar inserida no contexto dos sujeitos da pesquisa, pode compreender mais facilmente o mundo destes indivíduos.

#### **4.6. Tratamento dos Dados**

Nesta parte da pesquisa, confrontaram-se os dados obtidos com a fundamentação teórica. O material bibliográfico foi utilizado para fornecer subsídios para analisar e interpretar os dados colhidos no campo. Roesch (1999, p.124)

esclarece que “a pesquisa qualitativa envolve uma instância teórica que de maneira autoconsciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados”.

Os dados obtidos na observação direta serviram de base para uma postura crítica na observação dos pressupostos dos sujeitos da pesquisa e da própria pesquisadora.

As declarações coletadas por meio das entrevistas em profundidade semi-estruturadas foram transcritos e tratados utilizando-se o método de análise hermenêutica do discurso. A análise do discurso visou refletir sobre as condições de produção e apreensão da significação de textos e buscou compreender o modo de funcionamento, os princípios de organização e as formas de produção social do sentido como recomendado por Cappelle, Melo e Gonçalves (2003).

Segundo Vergara (2005) “a análise de discurso é um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido”.

Ao realizar a interpretação qualitativa dos dados de campo foram considerados aspectos verbais, paraverbais (pausas, entonações e, hesitações) e não verbais da amostra intencional coletada para analisar cada declaração. As entrevistas foram transcritas na íntegra sem cortes ou correções.

As entrevistas tiveram a duração média de duas horas. Para dar conta do prazo de entrega dos resultados visto que a pesquisadora não conseguiria concluir em tempo hábil a transcrição das entrevistas, foi contratada uma profissional para realizar a transcrição das oito entrevistas. Porém a pesquisadora tomou cuidado com a qualidade das transcrições e, munida do material executado pela profissional contratada escutou as fitas para validar a transcrição.

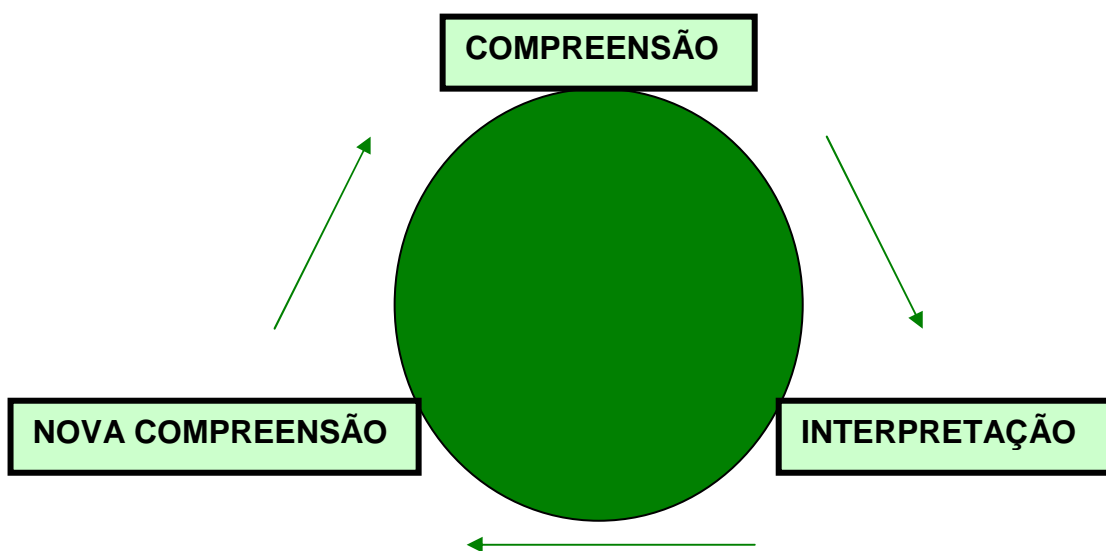
A pesquisa de uma organização com enfoque nos discursos ofereceu novas e importantes possibilidades de análise crítica. O estudo da rede de discursos que permeia qualquer organização é muito importante para Marshak (1998), “pois é a linguagem que torna a ação significativa, é o discurso que fundamenta a ação”.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de um processo de comparação dos dados conceituais e os dados empíricos. Este foi um processo interativo que utilizou os dados de campo e a base conceitual.

Portanto, as transcrições das entrevistas foram analisadas hermeneuticamente e resultaram na identificação de categorias e dos pressupostos individuais e organizacionais dos sujeitos desta pesquisa com base nas categorias identificadas no discurso dos entrevistados. Os dados foram interpretados seguindo um círculo hermenêutico.

Para Beck (1994 apud Coltro 2000), “a reflexão hermenêutica consiste na dialética da interpretação do significado dos dados de pesquisa como um movimento dinâmico para compreensões mais profundas”. Dessa maneira, a apropriação do conhecimento se dá por meio do círculo hermenêutico: compreensão-interpretação-nova compreensão, como mostrado na ilustração a seguir:

**Figura 4: O círculo Hermenêutico seguido nesta pesquisa**



**FIGURA: O CÍRCULO HERMENÊUTICO. (FONTE: COLTRO 2000, P 42)**

É este movimento que estrutura a análise fenomenológica dos relatos onde se buscou o significado manifesto de cada situação, sem a utilização de qualquer quadro categorial apriorístico como referência (Masini, 1989 apud Coltro 2000). De modo simplificado, pode-se dizer que esta análise se desenvolveu de acordo com as seguintes etapas:

- Reunião de dados do vivido, fixado em sucessivos registros/relatos;
- Análise/constituição de uma interpretação desses relatos do vivido;
- Nova compreensão do fenômeno, que se concretizou em uma nova proposta, repetindo-se o círculo.

As transcrições das entrevistas foram literais a partir das gravações destas. disponíveis no apêndice IV. A transcrição literal trouxe enriquecimento e

complexidade à análise da pesquisa. Requereu esforço de interpretações sucessivas, porém reveladoras de uma realidade pouco percebida pelos envolvidos e pela própria pesquisadora.

Posteriormente à primeira leitura das transcrições, realizaram-se novas leituras e releituras para identificar os pressupostos individuais dos entrevistados. Esta etapa resultou as tabelas onde os pressupostos são listados com as citações que os validam. Estão disponíveis no Apêndice V.

Os dados coletados por meio das entrevistas dos sujeitos da pesquisa foram organizados por entrevistados e, a seguir, geradas as tabelas com os pressupostos de cada entrevistado (Tabelas III a XVIII).

O discurso dos analistas serviu de base para evidenciar os pressupostos destes em relação aos gestores, a si mesmo, à organização, aos usuários do sistema e aos outros analistas.

O discurso dos gestores serviu de base para evidenciar os pressupostos destes em relação aos outros gestores, a si mesmo, à organização, aos usuários do sistema e aos analistas.

Após o levantamento, os pressupostos dos analistas e dos gestores foram classificados em individuais e organizacionais.

Os pressupostos organizacionais estão ligados a crenças compartilhadas pelos membros da organização. Para a identificação destes a pesquisadora confrontou os pressupostos extraídos no campo com a observação participante. Para Schein (1985), os pressupostos se referem às crenças do grupo sobre como aspectos da realidade são julgados e avaliados.

Na etapa seguinte codificaram-se os pressupostos que constam no Apêndice V e ressaltaram-se os compartilhamentos destes entre os analistas e depois entre os gestores.

Os pressupostos dos analistas e gestores do sistema foram codificados segundo a tabela abaixo:

**Tabela II: Códificação dos Pressupostos**

P	Emitente	Tipo	Objeto	Número sequencial	Compartilhamento Do pressuposto
Pressuposto	Analista	Individual	Próprio Emitente (P)	00	(=;)
	Gestor	Organizacional	Usuário (U)		
	1		Gestor (G)		
	2		Analista (A)		
	3		Organização (O)		
	4				

Códigos dos pressupostos (Fonte: elaborada pela pesquisadora)

**Exemplo: PA1OU01(=PA2OU04)** - Significa: pressuposto do analista 1 do tipo organizacional em relação ao usuário na seqüência 1 compartilhado pelo analista 2 do tipo organizacional em relação ao usuário na seqüência 4.

Os pressupostos individuais e organizacionais dos analistas mais compartilhados na relação entre os gestores e os outros analistas, foram levantados e analisados. Depois o mesmo aconteceu em relação aos pressupostos individuais e



organizacionais dos gestores mais compartilhados na relação entre os outros gestores e os analistas.

Após esta fase, foi elaborado um relatório de campo, objetivando apontar a influência dos pressupostos individuais e organizacionais dos gestores e analistas na relação profissional destes atores.

#### **4.7. Limitação dos Métodos Utilizados neste Estudo**

A escolha da teoria direciona a pesquisa. Portanto, o referencial teórico escolhido foi um limitador da pesquisa visto que os dados serão interpretados a partir das teorias estudadas. Segundo Demo (1984, p. 16) “a partir dele, o cientista não somente sabe explicar a realidade, mas, mais que isto, tem sua forma própria de explicação”. Com a utilização de outro referencial teórico os resultados da pesquisa poderiam ser diferentes.

A técnica de entrevistas semi-estruturada para a coleta de dados pode apresentar fragilidades, tais como:

- Vários fatores interferem na relação entrevistador e entrevistados, podendo impactar positivamente ou negativamente a entrevista;
- O receio dos entrevistados serem prejudicado por causa das suas declarações;
- O entrevistador influenciar a entrevista.

Entretanto, estas limitações procuraram ser diminuídas pela postura e o preparo da pesquisadora para entrevistar mais consciente da intersubjetividade envolvida.

Os dados obtidos nas entrevistas reuniram apenas as declarações dos sujeitos da pesquisa. Desta forma, a pesquisa limitou-se às declarações que os

entrevistados desejaram e puderam expressar assim como pela capacidade desta entrevistadora para instigá-los à reflexão sobre as questões que foram apresentadas de acordo com o roteiro da entrevista.

Nesta pesquisa reconheceu-se que não existe neutralidade, já que, segundo Demo (1987, p72), “seu objeto não é nem pode ser neutro. Se existe pelo menos relativa identidade entre sujeito e objeto, não há como imaginar um sujeito que não seja subjetivo pelo menos com consigo mesmo”.

A objetividade da pesquisa, critério importante para a pesquisa positivista, não foi preocupação da pesquisa qualitativa. A objetividade foi substituída por uma interpretação subjetiva e descrição densa para análise posterior como apontado por Villardi (1997:215).

Considerou-se ingênuo buscar uma neutralidade do pesquisador, já que segundo Demo (1995, p. 83) “a neutralidade é uma postura farsante, por ingenuidade, ou por esperteza”. O método de análise de discurso requereu a capacidade de interpretação da pesquisadora. Os pressupostos da pesquisadora e sua formação profissional também foram limitadores, tanto no levantamento e como no tratamento dos dados. A visão de mundo da pesquisadora também a influenciou em sua interpretação, o desenvolvimento da capacidade interpretativa da pesquisadora constituiu-se um limitador dos resultados desta pesquisa.

Neste sentido também, Demo (1985, p 71) afirmara que “em ciências sociais, não é realizável a objetividade, mas a objetivação, entendida como o esforço e o processo interminável e necessário de atingir a realidade, mais do que retratos fidedignos”. A “objetividade” qualitativa está relacionada com a qualidade da observação executada. Portanto a pesquisadora buscou compreender a realidade como ela é e não como gostaria que fosse.

Portanto, para minimizar as limitações interpretativas da pesquisadora foram utilizadas múltiplas fontes de informações tais como as declarações das entrevistas, as observações no campo da pesquisa e documentos disponibilizados pela organização. As evidências foram assim trianguladas com diversas fontes, isto é, as declarações dos entrevistados se complementaram com a base documental e as observações da pesquisadora.

## **5. Análise dos Dados Coletados no Campo**

### **5.1. Mapeamento dos Pressupostos dos Analistas e Gestores**

#### **5.1.1. Pressupostos individuais do analista 1**

Tabela III

<b>Pressupostos Individuais do Analista 1</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Individuais em relação ao gestor</b>	
<b>PA1IG04</b>	O gestor tem como responsabilidade básica conhecer o seu negócio
<b>Pressupostos Individuais em relação a si mesmo</b>	
<b>PA1IP01</b>	Alguns modelos de negócio estão implícitos no seu conhecimento
<b>PA1IP02</b>	Interesse maior em sistemas que desafiem o próprio conhecimento
<b>PA1IP03</b>	Facilidade para fazer a fase de análise do negócio
<b>PA1IP05</b>	Valorização da família
<b>PA1IP06</b>	A relação profissional gera distanciamento
<b>PA1IP07</b>	A primeira imagem é a que fica
<b>PA1IP08</b>	A amizade conquista respeito
<b>PA1IP09</b>	Consegue mostrar o potencial das pessoas
<b>PA1IP10</b>	Informatização pode gerar redução de pessoal
<b>PA1IP11</b>	O bom analista não pode se comprometer com os indivíduos, ele deve estar focado no trabalho
<b>PA1IP12</b>	A qualidade da atenção dispensada a uma pessoa não está relacionada com o tempo gasto
<b>PA1IP13</b>	Identificação precoce da vocação profissional
<b>PA1IP15</b>	Não busca reconhecimento material e sim social
<b>PA1IP16</b>	Acredita que é um bom negociador
<b>PA1IP19</b>	A fase mais importante no desenvolvimento do sistema é a de análise
<b>Total</b>	
<b>Pressupostos Individuais em relação aos usuários</b>	
<b>PA1IU05</b>	Pessoas idosas apresentam dificuldade de aprendizado
<b>PA1IU06</b>	Necessidade de valorizar aspectos subjetivos do usuário
<b>PA1IU07</b>	Importância da identificação do público alvo do sistema
<b>PA1IU08</b>	Pessoas executoras são imediatistas e não mudam de opinião e acham que pensar é perda de tempo
<b>PA1IU09</b>	O aprendizado leva tempo
<b>Pressupostos Individuais em relação a Organização</b>	
<b>PA1IO06</b>	A competitividade é menor na empresa pública

<b>PA1IO09</b>	Flexibilidade para o cumprimento do cronograma
<b>PA1IO11</b>	A área de RH não valoriza o corpo técnico
<b>PA1IO13</b>	A organização seria mais eficiente trabalhando por projetos
<b>Pressupostos Individuais em relação a outros analistas</b>	
<b>PA1IA03</b>	O analista não tem sensibilidade para conhecer as necessidades dos usuários
<b>PA1IA07</b>	Analista muito técnico não consegue fazer laços de amizade
<b>PA1IA11</b>	O analista precisa saber escutar
<b>PA1IA18</b>	A grade curricular da graduação influencia na qualidade do analista

**Pressupostos individuais analista 1 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

### 5.1.2. Pressupostos organizacionais do analista 1

Tabela IV

<b>Pressupostos Organizacionais do Analista 1</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Organizacionais em relação ao gestor</b>	
<b>PA1OG01</b>	O gestor patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto
<b>PA1OG02</b>	O gestor não compreende a real necessidade do seu negócio
<b>PA1OG03</b>	O gestor percebe a informática como ferramenta operacional e não estratégica
<b>PA1OG05</b>	Alguns gestores não valorizam o trabalho do analista
<b>PA1OG06</b>	Consegue compreender em profundidade o negócio do cliente
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a si mesmo</b>	
<b>PA1OP04</b>	Valorização da relação interpessoal
<b>PA1OP14</b>	Gosta do que faz
<b>PA1OP17</b>	A informática é uma ferramenta estratégica
<b>PA1OP18</b>	Fundamental documentar tudo em relação às interações com usuários e gestores do sistema
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos usuários</b>	
<b>PA1OU01</b>	Informatizar processos já existentes não melhora o negócio
<b>PA1OU02</b>	O usuário precisa estar envolvido no projeto
<b>PA1OU03</b>	O usuário apresenta receio em relação a novos sistemas
<b>PA1OU04</b>	O analista depende da informação passada pelo usuário
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a Organização</b>	
<b>PA1OO01</b>	Alto grau de burocratização leva a caminhos alternativos
<b>PA1OO02</b>	Falta confiança dos funcionários na execução dos projetos
<b>PA1OO03</b>	Para executar o projeto deve evitar os processos burocráticos da empresa
<b>PA1OO04</b>	A organização não se preocupa com a gestão do conhecimento
<b>PA1OO05</b>	Falta uma padronização na Organização

<b>PA10O06</b>	A empresa não aproveita o treinamento que oferece aos funcionários
<b>PA10O08</b>	A empresa pública cria um ambiente propício para acomodação
<b>PA10O10</b>	A área de Recursos Humanos não participa das etapas de desenvolvimento de sistemas
<b>PA10O12</b>	Falta uma gestão estratégica para informatização da área administrativa
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos outros analistas</b>	
<b>PA10A01</b>	Analistas entendem as necessidades e o negócio dos usuários melhor do que o próprio usuário.
<b>PA10A02</b>	O analista tem a responsabilidade de fazer o levantamento do negócio corretamente
<b>PA10A04</b>	O analista, em geral, faz análise baseado no próprio ponto de vista
<b>PA10A05</b>	Analistas e usuários apresentam pouca confiança mútua
<b>PA10A06</b>	O trabalho em equipe ajuda a disseminar o conhecimento
<b>PA10A08</b>	Em geral os analistas são muito técnicos
<b>PA10A09</b>	O analista pensa que a sua opinião deve prevalecer
<b>PA10A10</b>	O histórico do analista é muito importante
<b>PA10A12</b>	O analista gosta de trabalhar com usuários que compreendem e valorizam o seu trabalho
<b>PA10A13</b>	A competição para medir os conhecimentos é muito grande entre os analistas
<b>PA10A14</b>	Os analistas em geral são introspectivos
<b>PA10A15</b>	A metodologia é muito importante para o analista
<b>PA10A16</b>	A atividade de análise de sistema é complexa
<b>PA10A17</b>	É preciso ter maturidade para ser um bom analista
<b>PA10A19</b>	É mais difícil ser um bom analista do que um bom desenvolvedor
<b>PA10A20</b>	O analista deve desenvolver por módulos

**Pressupostos Organizacionais do analista 1 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

### 5.1.3. Pressupostos individuais do analista 2

Tabela V



<b>Pressupostos Individuais do Analista 2</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Individuais em relação ao gestor</b>	
<b>PA2IG05</b>	O gestor não precisa saber fazer
<b>Pressupostos Individuais em relação a si mesmo</b>	
<b>PA2IP01</b>	Valoriza a sinceridade, porém reconhece que ela atrapalha as relações políticas
<b>PA2IP02</b>	A experiência ajuda a melhorar as relações pessoais
<b>PA2IP06</b>	Algumas situações no trabalho mexem com o emocional
<b>PA2IP07</b>	Os aspectos emocionais não interferem na qualidade do trabalho
<b>PA2IP08</b>	O papel de desenvolvedor permite mais autonomia
<b>PA2IP09</b>	Necessidade de evoluir na carreira
<b>PA2IP11</b>	É preciso adaptar os conceitos aprendidos na pós-graduação a realidade da empresa
<b>PA2IP12</b>	Para ser gerente é preciso ter aptidão
<b>PA2IP13 (=PA1IP19; PA4IA15)</b>	A fase mais importante no desenvolvimento do sistema é a da análise
<b>PA2IP14</b>	É difícil gerenciar pessoas
<b>Pressupostos Individuais em relação aos usuários</b>	
<b>PA2IU06</b>	O usuário quando aprova o sistema fica emocionalmente agradecido e o analista recompensado
<b>Pressupostos Individuais em relação a Organização</b>	
<b>PA2IO03</b>	A empresa está aproveitando os conhecimentos que foram adquiridos na pós-graduação
<b>PA2IO07</b>	A longa permanência dos indivíduos na empresa possibilita que as pessoas se conheçam melhor
<b>PA2OO08 (=PA4OO02)</b>	As questões políticas são evidentes na organização
<b>PA2IO10</b>	A Organização adquire pacotes de mercado que não funcionam adequadamente
<b>Pressupostos Individuais em relação a outros analistas</b>	
<b>PA2IA03</b>	O analista faz a interface entre o cliente e os programadores
<b>PA2IA05</b>	O analista sofre pressão tanto do gerente imediato como do cliente

**Pressupostos individuais analista 2 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

#### 5.1.4. Pressupostos organizacionais do analista 2

Tabela VI

<b>Pressupostos Organizacionais do Analista 2</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Organizacionais em relação ao gestor</b>	
<b>PA2OG01 (=PA1OG01; PA3OG01)</b>	O gestor patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto
<b>PA2OG02 (=PA1OG02; PA3OG02)</b>	O gestor não compreende a real necessidade do seu negócio
<b>PA2OG03 (=PA1OG03; PA4OG02)</b>	O gestor percebe a informática como ferramenta operacional e não estratégica
<b>PA2OG04 (=PA1OG04)</b>	O gestor tem como responsabilidade básica conhecer o seu negócio
<b>PA2OG06</b>	Alguns gestores não conseguem indicar corretamente o usuário especificador do sistema
<b>PA2OG07</b>	Nem todo gestor aceita a opinião do analista
<b>PA2OG08</b>	Existem gestores que demandam sistemas e não os implementam
<b>PA2OG09 (=PA3OG10)</b>	É preciso ter cautela na relação com gestores
<b>PA2OG10</b>	É benéfico para o sistema ter uma boa relação com o gestor
<b>PA2OG11</b>	É preciso que gestor e analista tenha confiança mútua
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a si mesmo</b>	
<b>PA2OP03 (=PA1OP04; PA3OP01)</b>	Valorização da relação interpessoal
<b>PA2OP04 (=PA1OP17)</b>	A informática é uma ferramenta estratégica
<b>PA2OP05 (=PA1OP18)</b>	Fundamental documentar tudo em relação as interações com usuários e gestores do sistema
<b>PA2OP10</b>	O gerente da equipe precisa saber motivar
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos usuários</b>	
<b>PA2OU01</b>	O usuário especificador não assume a responsabilidade quando erra
<b>PA2OU02</b>	A culpa é sempre do analista
<b>PA2OU03 (=PA1OU03)</b>	O usuário apresenta receio em relação a novos sistemas
<b>PA2OU04 (=PA1OU04; PA3OU01)</b>	O analista depende da informação passada pelo usuário

PA2OU05	A comunicação com o usuário é muito importante
PA2OU07	O treinamento não é muito importante
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a Organização</b>	
PA2OO01 (=PA1OO01)	Para executar o projeto deve evitar os processos burocráticos da empresa
PA2OO02 (=PA1OO02)	Falta uma padronização na Organização
PA2OO04 (=PA1OO08)	A empresa pública cria um ambiente propício para acomodação
PA2OO05 (=PA1OO10)	A área de Recursos Humanos não participa das etapas de desenvolvimento de sistemas
PA2OO06 (=PA1OO12; PA3OO02)	Falta uma gestão estratégica para informatização da área administrativa
PA2OO09	A alta rotatividade no nível estratégico atrapalha o funcionamento da organização
PA2OO11	Na empresa pública não é possível motivar com recompensa financeira, é necessário encontrar alternativas.
PA2OO12	A dinâmica da empresa pública é diferente da empresa privada
PA2OO13	Existem gerentes que ficam deslumbrados com o cargo
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos outros analistas</b>	
PA2OA01 (=PA1OA01; PA4OA01)	Analistas entendem as necessidades e o negócio dos usuários melhor do que o próprio usuário.
PA2OA02 (=PA1OA02; PA3OA01)	O analista tem a responsabilidade de fazer o levantamento do negócio corretamente
PA2OA04	O analista tem a responsabilidade de cumprir o cronograma do projeto
PA2OA06 (=PA1OA05)	Analistas e usuários apresentam pouca confiança mutuamente
PA2OA07 (=PA1OA09)	O analista pensa que a sua opinião deve prevalecer
PA2OA08 (=PA1OA15; PA3OA04)	A metodologia é muito importante para o analista
PA2OA09 (=PA1OA16; PA3OA07)	A atividade de análise de sistema é complexa
PA2OA10 (=PA1OA17)	É preciso ter maturidade para ser um bom analista
PA2OA11 (=PA1OA19)	É mais difícil ser um bom analista do que um bom programador
PA2OA12	O programador tem uma visão fragmentada do sistema
PA2OA13 (=PA1OA20; PA3OA18)	O analista deve desenvolver por módulos

**Pressupostos Organizacionais do analista 2 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

### 5.1.5. Pressupostos individuais do analista 3

Tabela VII

<b>Pressupostos Individuais do Analista 3</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Individuais em relação ao gestor</b>	
<b>PA3IG03</b>	O gestor não precisa ter conhecimento sobre análise de sistemas
<b>PA3IG04</b>	Gestor não sabe avaliar a qualidade do analista
<b>PA3IG05</b>	O cliente reage de acordo com o próprio bolso
<b>PA3IG06</b>	O gestor interno aceita fazer um pré-projeto
<b>PA3IG07</b>	O pré-projeto ajuda ao gestor decidir ou não desenvolver o sistema
<b>PA3IG11</b>	O gestor precisa respeitar o prazo dado pelo analista
<b>PA3IG12</b>	Gestor do atual sistema é um parceiro
<b>PA3IG13 (=PA4IG03)</b>	É bom lidar com um gestor que seja parceiro
<b>PA3IG14</b>	O distanciamento entre analista e gestor prejudica o projeto
<b>PA3IG15</b>	O Gestor não precisa conhecer de TI
<b>Pressupostos Individuais em relação a si mesmo</b>	
<b>PA3IP02</b>	Saber trabalhar em equipe é fundamental
<b>PA3IP03</b>	O Bom líder precisa saber motivar a equipe
<b>PA3IP04</b>	O analista precisa fazer um projeto do sistema
<b>PA3IP05</b>	Interesse por disciplinas com forte base matemática
<b>PA3IP06</b>	Da razão a voz da experiência
<b>PA3IP07</b>	A sua formação é bem eclética
<b>PA3IP08</b>	Busca incessante pelo saber
<b>PA3IP09</b>	O gerenciamento de projeto é atividade mais importante em TI
<b>PA3IP10</b>	Não é uma pessoa desmotivada
<b>PA3IP11</b>	Já nasceu com a característica de ser motivado
<b>PA3IP12</b>	Não gosta de perder

PA3IP13	É muito competitivo
PA3IP14	As pessoas são naturalmente motivadas para a competição
PA3IP15	É uma violência atropelar um profissional
PA3IP16	Não gostar de perder lhe prejudicou em alguns momentos
PA3IP17	Fica mal por se permitir cair na armadilha do gestor
PA3IP18	Praticar esporte tem ajudado na vida pessoal e profissional
PA3IP19	Algumas vezes você perde e outras você ganha
PA3IP20	É difícil encontrar relações humanas no trabalho
PA3IP21	É importante saber formar um time
<b>Pressupostos Individuais em relação aos usuários</b>	
<b>Pressupostos Individuais em relação a Organização</b>	
PA3IO04	A Organização não o desvaloriza
PA3IO05	A empresa privada sempre paga melhor que a pública
PA3IO06	Empresas públicas de atuação social não atraem investimentos do governo
PA3IO07	Os profissionais da Dataprev são de alto nível
PA3IO09	A Organização poderia motivar as pessoas trabalhando por mérito
PA3IO10	É difícil trabalhar por times na Dataprev
PA3IO11	Os terceirizados são motivados
<b>Pressupostos Individuais em relação a outros analistas</b>	
PA3IA05	Todas as fases do desenvolvimento do sistema são importantes
PA3IA06	A fase de teste é crucial
PA3IA09	O analista precisa conhecer os custos do projeto
PA3IA11	O mercado atualmente valoriza os analistas
PA3IA12	A imagem dos analistas junto ao cliente interno melhorou
PA3IA14	A falta de regulamentação da profissão prejudica os bons analistas
PA3IA14	É antiético o analista apontar erros no sistema já desenvolvido por outros analista
PA3IA15	O analista precisa ter coragem
PA3IA16	O analista deve estar preparado para aceitar as mudanças no projeto
PA3IA17	Analistas acadêmicos exageram na utilização de metodologias

**Pressupostos Individuais do analista 3 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

### 5.1.6. Pressupostos organizacionais do analista 3

Tabela VIII

<b>Pressupostos Organizacionais do Analista 2</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Organizacionais em relação ao gestor</b>	
<b>PA3OG01 (=PA1OG01; PA2OG01)</b>	O gestor patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto
<b>PA3OG02 (=PA1OG02; PA2OG02; PA4OG01)</b>	O gestor não compreende a real necessidade do seu negócio
<b>PA3OG08 (=PA1OG05)</b>	Alguns gestores não valorizam o trabalho do analista
<b>PA3OG09</b>	É o gestor quem decide
<b>PA3OG10 (=PA2OG09)</b>	É preciso ter cautela na relação com gestores
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a si mesmo</b>	
<b>PA3OP01 (=PA1OP04; PA2OP03; PA3OP01)</b>	Valorização da relação interpessoal
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos usuários</b>	
<b>PA3OU01 (=PA1OU04; PA2OU04; PA4OU01)</b>	O analista depende da informação passada pelo usuário
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a Organização</b>	
<b>PA3OO01 (=PA1OO06)</b>	A empresa não aproveita o treinamento que oferece aos funcionários
<b>PA3OO02 (=PA1OO12; PA2OO06; PA4OO01)</b>	Falta uma gestão estratégica para informatização da área administrativa
<b>PA3OO03</b>	A Organização precisa investir em novas tecnologias
<b>PA3OO08</b>	A Organização não retém seus talentos
<b>PA3IO12</b>	É preciso criar alternativas para motivar as equipes
<b>PA3OO13</b>	O ritmo da organização é muito lento
<b>PA3OO14</b>	Os sistemas desenvolvidos na Dataprev promovem benefícios sociais
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos outros analistas</b>	
<b>PA3OA01 (=PA1OA02; PA2OA02)</b>	O analista tem a responsabilidade de fazer o levantamento do negócio corretamente
<b>PA3OA02 (=PA1OA06; PA4OA03)</b>	O trabalho em equipe ajuda a disseminar o conhecimento
<b>PA3OA03 (=PA1OA13)</b>	A competição para medir os conhecimentos é muito grande entre os analistas

<b>PA30A04 (=PA10A15; PA20A08)</b>	A metodologia é muito importante para o analista
<b>PA30A07 (=PA10A16; PA20A09; PA40A05)</b>	A atividade de análise de sistema é complexa
<b>PA30A08</b>	O analista é responsável por captar a realidade do usuário e passar para o meio digital
<b>PA30A10</b>	Existem bons e maus analistas
<b>PA30A13</b>	A profissão de analistas precisa de regras mais bem definidas
<b>PA30A18 (=PA10A20; PA20A13; PA40A14)</b>	O analista deve desenvolver por módulos

**Pressupostos Organizacionais do analista 3 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

#### 5.1.7. Pressupostos individuais do analista 4

Tabela IX

<b>Pressupostos Individuais do Analista 4</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Individuais em relação ao gestor</b>	
<b>PA4IG03 (=PA3IG13)</b>	É bom lidar com um gestor que seja parceiro
<b>PA4IG05</b>	É difícil estimular o gestor a participar
<b>PA4IG06</b>	É positivo ter o retorno do gestor sobre o desempenho do sistema
<b>PA4IG08</b>	Gestor que é usuário do sistema permite flexibilidade no processo
<b>PA4IG09</b>	Gestor que não é usuário do sistema engessa o processo
<b>PA4IG10</b>	É importante mapear os processos
<b>PA4IG12</b>	Existem dois tipos de gestores em relação à tecnologia
<b>PA4IG13</b>	O gestor não precisa conhecer sobre tecnologia

<b>Pressupostos Individuais em relação a si mesmo</b>	
<b>PA4IP04</b>	O elogio é positivo
<b>PA4IP05</b>	Você tem que pensar a nível comercial
<b>PA4IP06</b>	É importante avaliar a satisfação dos clientes
<b>PA4IP07</b>	É bom trabalhar em equipe
<b>PA4IP08</b>	A implantação do sistema não apresenta só aspectos técnicos
<b>Pressupostos Individuais em relação aos usuários</b>	
<b>Pressupostos Individuais em relação a Organização</b>	
<b>PA4OO02 (=PA2OO08)</b>	As questões políticas são evidentes na organização
<b>PA4IO03</b>	Somente os projetos oficiais são acompanhados pela organização
<b>PA4IA02 (=PA1IA03 )</b>	O analista não tem sensibilidade para conhecer as necessidades dos usuários
<b>PA4IA04</b>	Só Seguir a metodologia não é o suficiente para uma boa análise
<b>PA4IA07</b>	O analista tem a função de pensar
<b>PA4IA08</b>	O analista pode desempenhar dois papéis ao mesmo tempo
<b>PA4IA09</b>	O desenvolvimento do sistema é influenciado pela visão do analista
<b>PA4IA10</b>	É preciso ter um intermediário entre o analista e o programador
<b>PA4IA13</b>	É preciso gastar mais tempo na etapa de análise
<b>PA4IA15 (=PA1IP19; PA2IP13)</b>	A fase mais importante no desenvolvimento do sistema é a de análise
<b>PA4IA16</b>	O analista se envolve emocionalmente com o sistema

**Pressupostos Individuais do analista 4 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**



### 5.1.8. Pressupostos organizacionais do analista 4

Tabela X

<b>Pressupostos Organizacionais do Analista 4</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Organizacionais em relação ao gestor</b>	
<b>PA4OG01 (=PA1OG02; PA2OG02; PA3OG02)</b>	O gestor não compreende a real necessidade do seu negócio
<b>PA4OG02 (=PA1OG03; PA2OG03)</b>	O gestor percebe a informática como ferramenta operacional e não estratégica
<b>PA4OG04</b>	O gestor precisa escolher um usuário que conheça bem o negócio
<b>PA4OG07</b>	O gestor centraliza a especificação e solicita o conhecimento da equipe quando necessário
<b>PA4OG11</b>	Quando o gestor homologa o projeto ele aprova o sistema
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a si mesmo</b>	
<b>PA4OP01 (=PA1OP04; PA2OP03; PA3OP01)</b>	Valorização da relação interpessoal
<b>PA4OP02 (=PA1OP14)</b>	Gosta do que faz
<b>PA4OP03</b>	É frustrante quando o sistema desenvolvido não é implementado
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos usuários</b>	
<b>PA4OU01 (=PA1OU04; PA2OU04; PA3OU01)</b>	O analista depende da informação passada pelo usuário
<b>PA4OU02</b>	É difícil quebrar paradigmas do usuário
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a Organização</b>	
<b>PA4OO01 (=PA1OO12; PA2OO06; PA3OO02)</b>	Falta uma gestão estratégica para informatização da área administrativa
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos outros analistas</b>	
<b>PA4OA01 (=PA1OA01; PA2OA01)</b>	Analistas entendem as necessidades e o negócio dos usuários melhor do que o próprio usuário.
<b>PA4OA03 (=PA1OA06; PA3OA02)</b>	O trabalho em equipe ajuda a disseminar o conhecimento
<b>PA4OA05 (=PA1OA16; PA2OA09)</b>	A atividade de análise de sistema é complexa
<b>PA4OA06</b>	Processos muito flexíveis são mais difíceis de codificar

<b>PA40A11</b>	Analista e programador seguem a mesma linha de raciocínio
<b>PA40A12</b>	A analista e usuário têm uma linguagem diferente
<b>PA40A14 (=PA10A20; PA20A13; PA30A18)</b>	O analista deve desenvolver por módulos

Pressupostos Organizacionais do analista 4 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)

### 5.1.9. Pressupostos individuais do gestor 1

Tabela XI

<b>Pressupostos Individuais do Gestor 1</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Individuais em relação aos outros gestores</b>	
<b>PG1IG04</b>	O gestor estabelece e cobra os prazos
<b>Pressupostos Individuais em relação a si mesmo</b>	
<b>PG1IP02</b>	Valorização da família
<b>PG1IP03 (=PG2IP02)</b>	Sempre podia ser melhor
<b>PG1IP04</b>	Acredita que é um bom negociador
<b>PG1IP05</b>	O aprendizado é contínuo
<b>PG1IP06</b>	Falta ética na nossa sociedade
<b>PG1IP07</b>	Consegue passar bons valores para os filhos
<b>PG1IP08 (=PG2IP02)</b>	É uma pessoa otimista
<b>PG1IP09</b>	É preciso lidar com as diferenças
<b>PG1IP10</b>	O povo precisa de educação
<b>PG1IP11</b>	É um formador de opinião
<b>PG1IP12</b>	Você não pode corrigir o mundo
<b>PG1IP15</b>	Você precisa ter sorte
<b>PG1IP16</b>	Gosta de gerenciar

<b>PG1IP17</b>	A calma é muito importante
<b>PG1IP18</b>	Todos na equipe são importantes
<b>PG1IP19</b>	Está fazendo um bom trabalho
<b>PG1IP20</b>	Você não pode saber o que passa na cabeça das pessoas
<b>PG1IP21 (=PG2IP12)</b>	É difícil ter 100% de aceitação
<b>PG1IP21</b>	As pessoas são diferentes uma das outras
<b>PG1IP22</b>	O gerente precisa conhecer as habilidades dos membros da equipe
<b>PG1IP23</b>	As pessoas já nascem com suas habilidades
<b>PG1IP24</b>	O gerente precisa dar o exemplo
<b>PG1IP25</b>	Devemos ser parceiros da equipe de informática
<b>PG1IP26</b>	Salário não é tudo
<b>Pressupostos Individuais em relação aos usuários</b>	
<b>PG1IU02</b>	Os usuários não estão satisfeitos com o sistema
<b>Pressupostos Individuais em relação a Organização</b>	
<b>PG1IO07</b>	Existe muita fala e pouca ação efetiva
<b>PG1IO10</b>	A área administrativa é o pilar da empresa
<b>PG1IO14</b>	É difícil negociar na empresa pública
<b>PG1IO17</b>	O gerente precisa resolver os problemas do setor independentemente da empresa
<b>PG1IO18</b>	Gerenciar na empresa pública é um constante aprendizado
<b>PG1IO19</b>	As pessoas na iniciativa privada são substituíveis
<b>PG1IO20</b>	É preciso criar alternativas para motivar as equipes
<b>Pressupostos Individuais em relação aos analistas</b>	
<b>PG1IA01(=PG3IA01)</b>	A atividade de análise de sistema não é complexa
<b>PG1IA04</b>	Um bom sistema fica muitos anos em funcionamento
<b>PG1IA09</b>	Se tivesse mão de obra disponível o sistema ficaria excelente
<b>PG1IA10</b>	Para solucionar alguma questão falo com o gerente do analista
<b>PG1IA11</b>	Tem o mesmo raciocínio matemático do analista
<b>PG1IA12</b>	Gestor tem uma visão global do sistema e o analista detalhada
<b>PG1IA13</b>	O analista fica saturado quando faz o projeto e não consegue desenvolver
<b>PG1IA14 (=PG2IA06)</b>	Pessoas novas na empresa querem mostrar serviço
<b>PG1IA17</b>	A análise de sistema é igual a um processo de engenharia
<b>PG1IA18</b>	A etapa mais importante foi decidir fazer o sistema
<b>PG1IA19</b>	O desenvolvimento do sistema teve quatro etapas

<b>PG1IA20</b>	È preciso comprar a idéia
<b>PG1IA21</b>	Para fazer análise do sistema o analista só precisa de conhecimento de lógica e bom-senso
<b>PG1IA22</b>	O analista é prestador de serviço

Pressupostos Individuais do gestor 1 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)

### 5.1.10. Pressupostos organizacionais do gestor 1

Tabela XII

<b>Pressupostos Organizacionais do Gestor 1</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Organizacionais em relação ao gestor</b>	
<b>PG1OG01 (=PG2OG01; PG4OG01)</b>	O gestor patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto
<b>PG1OG02 (=PG2OG03; PG3OG01; PG4OG02)</b>	Não se considera o Gestor do Sistema
<b>PG1OG03</b>	O gerente precisa ter poder de convencimento
<b>PG1OG05</b>	Se tiver que fazer atividades operacionais, não consegue gerenciar
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a si mesmo</b>	
<b>PG1OP01 (=PG2OP01; PG3OP01; PG4OP01)</b>	Valorização da relação interpessoal
<b>PG1OP13</b>	É preciso melhorar as condições de trabalho da equipe
<b>PG1OP14</b>	Toda mudança causa resistência
<b>PG1OP27</b>	O ambiente de trabalho é muito importante
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos usuários</b>	
<b>PG1OU01</b>	O usuário precisa estar envolvido no projeto
<b>PG1OU03 (=PG2OU01)</b>	O analista depende da informação passada pelo usuário
<b>PG1OU04</b>	Necessidade de valorizar aspectos subjetivos do usuário
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a Organização</b>	
<b>PG1OO01</b>	Alto grau de burocratização leva a caminhos alternativos

<b>PG10002 (PG40006)</b>	Falta confiança dos funcionários na execução dos projetos
<b>PG10003 (=PG20001; PG40007)</b>	A empresa pública cria um ambiente propício para acomodação
<b>PG10004</b>	Falta uma gestão estratégica para informatização da área administrativa
<b>PG10005 (=PG30003; PG40001)</b>	As questões políticas são evidentes na organização
<b>PG10006</b>	A dinâmica da empresa pública é diferente da empresa privada
<b>PG10009</b>	È preciso saber se adaptar a realidade da organização
<b>PG10011</b>	È preciso ter sensibilidade para compreender deficiência de mão de obra dos analistas
<b>PG10012</b>	È difícil desenvolver novos sistemas na empresa
<b>PG10013 (=PG20010; PG40002)</b>	A alta rotatividade no nível estratégico atrapalha o funcionamento da organização
<b>PG10015</b>	A empresa pública está amarrada à legislação que a rege
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos outros analistas</b>	
<b>PG10A02</b>	È preciso ter maturidade para ser um bom analista
<b>PG10A03</b>	Não sabe avaliar se os técnicos da empresa são qualificados
<b>PG10A05</b>	Temos que compreender as prioridades da área de informática
<b>PG10A06 (=PG20A03)</b>	Os sistemas só são desenvolvidos quando a crise é iminente
<b>PG10A07</b>	Sistemas desenvolvidos externamente precisam de análise detalhada se são aderentes a Dataprev
<b>PG10A08</b>	Melhor alguma solução do que esperar pela melhor solução
<b>PG10A15 (=PG20A18)</b>	O analista precisa entender a necessidade do cliente
<b>PG10A16</b>	A comunicação com o analista é muito importante
<b>PG10A23</b>	O analista precisa ter motivação e comprometimento

**Pressupostos Organizacionais do gestor 1 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

### 5.1.11. Pressupostos individuais do gestor 2

Tabela XIII

<b>Pressupostos Individuais do Gestor 2</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Individuais em relação aos outros gestores</b>	
<b>PG2IG04</b>	O gestor da área de informática também tem dificuldades
<b>Pressupostos Individuais em relação a si mesmo</b>	
<b>PG2IP02 (=PG1IP03)</b>	Sempre podia ser melhor
<b>PG2IP02 (=PG1IP08)</b>	É uma pessoa otimista
<b>PG2IP04</b>	Não é totalmente leigo em relação a tecnologia
<b>PG2IP05</b>	O próximo é sempre o melhor
<b>PG2IP06</b>	Consegue saber as ligações do sistema com as outras áreas
<b>PG2IP07 (=PG3IP02)</b>	Sua área é operacional
<b>PG2IP08</b>	Tem a provação da equipe
<b>PG2IP09</b>	Trabalha no curto prazo
<b>PG2IP10</b>	Lidar com as pessoas é a tarefa mais difícil do gerente
<b>PG2IP12 (=PG1IP21)</b>	É difícil ter 100% de aceitação
<b>PG2IP13</b>	A experiência traz tranquilidade
<b>PG2IP14</b>	É importante ser justo com a equipe
<b>PG2IA15</b>	Se soubesse fazer já tinha feito
<b>PG2IA16</b>	Fica chato quando cobra
<b>Pressupostos Individuais em relação aos usuários</b>	
<b>PG2IU02</b>	Consegue convencer o usuário de utilizarem o sistema
<b>PG2IU03</b>	O usuário tem que especificar direito
<b>PG2IU04</b>	O sistema precisa atender as necessidades do usuário
<b>PG2IU06</b>	Analistas entendem as necessidades e o negócio dos usuários melhor do que o próprio usuário.

<b>Pressupostos Individuais em relação a Organização</b>	
<b>PG2IO05</b>	A longa permanência dos indivíduos na empresa possibilita que as pessoas se conheçam melhor
<b>Pressupostos Individuais em relação aos analistas</b>	
<b>PG2IA01(=PG4IA01)</b>	A atividade de análise de sistema é complexa
<b>PG2IA02</b>	A realidade da empresa aumenta a complexidade da atividade de análise de sistema
<b>PG2IA05</b>	O que não tem solução, solucionado está
<b>PG2IA06 (=PG1IA14)</b>	Pessoas novas na empresa querem mostrar serviço
<b>PG2IA07</b>	O problema é começar a desenvolver
<b>PG2IA8</b>	A fase mais importante é de análise
<b>PG2IA9</b>	Um boa relação com o analista é positivo para o sistema
<b>PG2IA10 (=PG3IA05)</b>	O mapeamento dos processos deve ser feito com o analista
<b>PG2IA11</b>	O sistema deve ter a visão do analista
<b>PG2IA13</b>	Tem o papel de cobrar o sistema
<b>PG2IA14</b>	Acha que está largado
<b>PG2IA16</b>	A situação está melhorando
<b>PG2IA17 (=PG4IA11)</b>	Trabalhar com o mesmo analista é melhor
<b>PG2IA20</b>	Pode não conseguir passar para o analista o que deseja
<b>PG2IA21</b>	Nem sempre o analista está certo quando dizer que não pode fazer
<b>PG2IA23</b>	A implantação é um momento delicado

**Pressupostos Individuais do gestor 2 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

### 5.1.12. Pressupostos organizacionais do gestor 2

Tabela XIV

<b>Pressupostos Organizacionais do Gestor 2</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Organizacionais em relação ao gestor</b>	
<b>PG2OG01 (=PG1OG01; PG4OG01)</b>	O gestor patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto
<b>PG2OG02(=PG4OG05)</b>	Analista e gestor precisam ser parceiros
<b>PG2OG03 (=PG1OG02; PG3OG01; PG4OG02)</b>	Não se considera o Gestor do Sistema
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a si mesmo</b>	
<b>PG2OP01 (=PG1OP01; PG3OP01; PG4OP01)</b>	Valorização da relação interpessoal
<b>PG2OP03</b>	Se tiver que fazer atividades operacionais não consegue gerenciar
<b>PG2OP11</b>	Não é gerente, está gerente
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos usuários</b>	
<b>PG2OU01(=PG1OU03)</b>	O analista depende da informação passada pelo usuário
<b>PG2OU03</b>	É preciso colocar usuários chaves para especificar o sistema
<b>PG2OU05</b>	O sistema precisa facilitar o trabalho dos usuários
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a Organização</b>	
<b>PG2OO01(=PG1OO03; PG4OO07)</b>	A empresa pública cria um ambiente propício para acomodação
<b>PG2OO02</b>	Ninguém acredita que a Dataprev não é informatizada
<b>PG2OO03</b>	A área de Recursos Humanos não participa das etapas de desenvolvimento de sistemas
<b>PG2OO04 (= PG2OO08)</b>	Falta uma gestão estratégica para informatização da área administrativa
<b>PG2OO06</b>	Falta uma visão corporativa no desenvolvimento de sistemas organizacionais
<b>PG2OO07 (=PG3OO01)</b>	Os sistemas administrativos não são integrados



<b>PG20008 (=PG20004)</b>	Falta uma gestão estratégica para informatização da área administrativa
<b>PG20009</b>	O retrabalho é muito grande na empresa
<b>PG20010 (=PG10013)</b>	A alta rotatividade no nível estratégico atrapalha o funcionamento da organização
<b>PG20011</b>	A empresa funciona até o nível tático
<b>PG20012 (=PG40008)</b>	A área administrativa não é a principal da empresa
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos outros analistas</b>	
<b>PG20A03 (=PG10A06)</b>	Os sistemas só são desenvolvidos quando a crise é iminente
<b>PG20A04</b>	É fundamental documentar as reclamações
<b>PG20A12</b>	O analista traz a visão de como integrar o sistema com as outras áreas
<b>PG20A15</b>	A Informatização é sempre positiva
<b>PG20A18 (=PG10A15)</b>	O analista precisa entender a necessidade do cliente
<b>PG20A19 (=PG40A10)</b>	Nem sempre o analista está disponível
<b>PG20A22</b>	Sempre tem alguma coisa a fazer no sistema
<b>PG20A24</b>	Não sabe avaliar a qualidade do analista

**Pressupostos Organizacionais do gestor 2 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

### 5.1.13. Pressupostos individuais do gestor 3

Tabela XV

<b>Pressupostos Individuais do Gestor 3</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Individuais em relação aos outros gestores</b>	
<b>PG3IG03</b>	O gestor tem a responsabilidade de executar os testes do sistema
<b>Pressupostos Individuais em relação a si mesmo</b>	
<b>PG3IP02 (=PG2IP07)</b>	Sua área é operacional
<b>PG3IP03</b>	Depende das negociações dos escalões superiores
<b>PG3IP04</b>	O seu superior não acredita na implantação do sistema
<b>PG3IP05</b>	Acredita que pode conseguir implantar o sistema
<b>PG3IP06</b>	É difícil ocupar a função gerencial
<b>PG3IP07</b>	É importante estudar
<b>PG3IP08</b>	Gosta do que faz
<b>PG3IP09</b>	Tem capacidade de liderança
<b>PG3IP10</b>	É importante ter carisma
<b>PG3IP11</b>	Não querer assumir o trabalho dos subordinados como seu é uma ação motivadora
<b>PG3IP12</b>	Quando você está inseguro quer mostrar trabalho
<b>PG3IP13</b>	Tem gestores que “roubam” o trabalho dos subordinados
<b>PG3IP14</b>	É preciso pensar antes de agir
<b>PG3IP15</b>	É muito desmotivador ter o seu trabalho roubado
<b>PG3IP16</b>	Observar seus gestores auxilia a aprender boas práticas de gestão
<b>PG3IP17</b>	É importante aprender com os erros
<b>PG3IP18</b>	É difícil saber delegar
<b>PG3IP19</b>	O seu ambiente de trabalho precisa permitir uma boa interação com os funcionários
<b>PG3IP20</b>	Jamais deseja cair em uma situação de submissão
<b>PG3IP21</b>	É fundamental argumentar sobre a sua opinião
<b>PG3IP22</b>	Não lhe compete decidir sobre a implantação do sistema

<b>PG3IP23</b>	Os problemas com o sistema alteraram a sua relação com o gestor da área de desenvolvimento
<b>PG3IP24</b>	A compreensão da comunicação com o gestor do desenvolvimento é difícil
<b>PG3IP25</b>	Se resolver os problemas no nível operacional será mais fácil negociar com o nível estratégico
<b>Pressupostos Individuais em relação aos usuários</b>	
<b>Pressupostos Individuais em relação a Organização</b>	
<b>PG3IO05</b>	A não integração dos sistemas administrativos dificulta o uso do sistema desenvolvido
<b>Pressupostos Individuais em relação aos analistas</b>	
<b>PG3IA01 (=PG1IA01)</b>	A atividade de análise de sistema não é complexa
<b>PG3IA02</b>	O gestor de desenvolvimento é um batalhador
<b>PG3IA03</b>	O setor de desenvolvimento não tem uma estrutura adequada
<b>PG3IA04</b>	Ter uma relação com o analista dificulta na hora do “quebra pau”
<b>PG3IA05 (=PG2IA10)</b>	O mapeamento dos processos deve ser feito com o analista
<b>PG3IA08</b>	È um grande sonho ter o sistema
<b>PG3IA09</b>	Tem uma ótima relação com o analista
<b>PG3IA10</b>	O sistema tem gerado frustração
<b>PG3IA12</b>	Agora é tudo ou nada
<b>PG3IA13</b>	Não considera o sistema implantado
<b>PG3IA14</b>	O treinamento é responsabilidade da área usuária
<b>PG3IA15</b>	Não deu o aceite do sistema
<b>PG3IA16</b>	Não sabe se a área desenvolvedora compreendeu que não deu o aceite
<b>PG3IA17</b>	Tentou de tudo para implementar
<b>PG3IA18</b>	È primordial para o setor ter um sistema
<b>PG3IA19</b>	Não existe um consenso sobre o sistema
<b>PG3IA20</b>	Precisa ter a parceira com a área desenvolvedora para solucionar o problema
<b>PG3IA21</b>	O treinamento foi desperdiçado
<b>PG3IA22</b>	O problema é o financeiro
<b>PG3IA23</b>	Não recebeu o suporte técnico necessário
<b>PG3IA24</b>	Depende da boa vontade das áreas envolvidas
<b>PG3IA25</b>	O sistema desenvolvido reduz muito o trabalho da equipe
<b>PG3IA26</b>	È um absurdo a empresa não ter condições técnicas para desenvolver o sistema
<b>PG3IA27</b>	O problema não é falta de capacidade é priorização

**Pressupostos Individuais do gestor 3 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

### 5.1.14. Pressupostos organizacionais do gestor 3

Tabela XVI

<b>Pressupostos Organizacionais do Gestor 3</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Organizacionais em relação ao gestor</b>	
<b>PG3OG01 (PG20G03;PG10G02; PG4OG02)</b>	Não se considera o Gestor do Sistema
<b>PG3OG02</b>	A função do demandador do sistema é dar condições de trabalho ao analista
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a si mesmo</b>	
<b>PG3OP01 (=PG1OP01;PG2OP01; PG4OP01)</b>	Valorização da relação interpessoal
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos usuários</b>	
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a Organização</b>	
<b>PG3OO01 (=PG2OO07)</b>	Os sistemas administrativos não são integrados
<b>PG3OO02</b>	O nível de informatização do setor administrativo da Organização é baixo
<b>PG3OO03 (PG1OO05)</b>	As questões políticas são evidentes na organização
<b>PG3OO06</b>	As soluções precisam ser muito negociadas
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos outros analistas</b>	
<b>PG3OA07</b>	Precisa de informações estratégicas
<b>PG3OA11</b>	A visão dos membros da equipe de desenvolvimento é fragmentada

Pressupostos Organizacionais do gestor 3 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)

### 5.1.15. Pressupostos individuais do gestor 4

Tablela XVII

<b>Pressupostos Individuais do Gestor 4</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Individuais em relação aos outros gestores</b>	
<b>PG4IG03</b>	O analista não é obrigado a conhecer o negócio do gestor
<b>PG4IG06</b>	Alguns gestores querem os méritos do sistema para si
<b>Pressupostos Individuais em relação a si mesmo</b>	
<b>PG4IP02</b>	È preciso atingir 100% de eficiência
<b>PG4IP03</b>	Todo processo educativo é gradativo
<b>PG4IP04</b>	A continuidade do trabalho é fundamental
<b>PG4IP05</b>	Não gosta de “estrelismo”
<b>PG4IP06</b>	Os papéis precisam estar bem definidos
<b>PG4IP07</b>	O ser humano tem a capacidade de acreditar e reacreditar
<b>PG4IP08</b>	È importante ser resistente à frustração
<b>Pressupostos Individuais em relação aos usuários</b>	
<b>PG4IU01</b>	O gestor precisa justificar para os usuários os problemas do sistema
<b>PG4IU02</b>	È preciso imaginar as dificuldades do usuário para usar o sistema
<b>Pressupostos Individuais em relação a Organização</b>	

<b>Pressupostos Individuais em relação aos analistas</b>	
<b>PG4IA01 (=PG2IA01)</b>	A atividade de análise de sistema é complexa
<b>PG4IA03</b>	O desenvolvimento do sistema é muito complicado
<b>PG4IA04</b>	O sistema é sua criação
<b>PG4IA05</b>	Falta recursos para o analista
<b>PG4IA07</b>	O analista tem o raciocínio mais concreto
<b>PG4IA08</b>	A parceria com o analista deu certo
<b>PG4IA09</b>	Não dá tempo para discutir detalhes técnicos
<b>PG4IA11 (=PG2IA17)</b>	Trabalhar com o mesmo analista é melhor
<b>PG4IA12</b>	Diversas variáveis interferiram no desenvolvimento do sistema
<b>PG4IA13</b>	Se tivesse no papel o acompanhamento dos dados seria mais eficiente
<b>PG4IA14</b>	Não adianta contratar um consultor externo
<b>PG4IA15</b>	O sistema não atendeu as expectativas
<b>PG4IA16</b>	O desenvolvimento do sistema não consegue seguir o seu planejamento
<b>PG4IA17</b>	As pessoas não gostam de trabalhar com os analistas
<b>PG4IA18</b>	O sistema é ajustado em cima da hora
<b>PG4IA19</b>	A culpa é sempre do analista
<b>PG4IA20</b>	Valoriza o analista
<b>PG4IA21</b>	Precisa confiar no analista
<b>PG4IA22</b>	O seu setor tem uma imagem negativa dos analistas
<b>PG4IA23</b>	È antiético o analista apontar erros no sistema já desenvolvido por outros analistas
<b>PG4IA24</b>	A especificação do sistema é uma tarefa desgastante
<b>PG4IA25</b>	Não tem interesse em conhecer os aspectos técnicos do sistema

**Pressupostos Individuais do gestor 4 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**

### 5.1.16. Pressupostos organizacionais do gestor 4

Tabela XVIII

<b>Pressupostos Organizacionais do Gestor 4</b>	
<b>Código do pressuposto</b>	<b>Pressuposto</b>
<b>Pressupostos Organizacionais em relação ao gestor</b>	
<b>PG4OG01 (=PG1OG01;PG2OG01)</b>	O gestor patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto
<b>PG4OG02 (=PG2OG03; PG3OG01;PG1OG02)</b>	Não se considera o Gestor do Sistema
<b>PG4OG04</b>	O gestor não pode fazer tudo o que deseja para o sistema
<b>PG4OG05 (=PG2OG02)</b>	Analista e gestor precisam ser parceiros
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a si mesmo</b>	
<b>PG4OP01 (=PG3OP01;PG1OP01;PG2OP01)</b>	Valorização da relação interpessoal
<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos usuários</b>	
<b>PG4OU03</b>	Os usuários não gostam de ler manual
<b>Pressupostos Organizacionais em relação a Organização</b>	
<b>PG4OO01 (=PG3OO03;PG1OO05)</b>	As questões políticas são evidentes na organização
<b>PG4OO02 (=PG2OO10;PG1OO13)</b>	A alta rotatividade no nível estratégico atrapalha o funcionamento da organização
<b>PG4OO03</b>	O processo de comunicação precisa ser transparente
<b>PG4OO04</b>	Só liberam recursos na pressão
<b>PG4OO05</b>	Rola um clima de insegurança em relação a continuidade da organização
<b>PG4OO06 (=PG1OO02)</b>	Falta confiança dos funcionários na execução dos projetos
<b>PG4OO07 (=PG2OO01;PG1OO03)</b>	A empresa pública cria um ambiente propício para acomodação
<b>PG4OO08 (=PG2OO12)</b>	A área administrativa não é a principal da empresa

<b>Pressupostos Organizacionais em relação aos outros analistas</b>	
<b>PG4OA02</b>	Um sistema permite um melhor acesso aos dados
<b>PG4OA06</b>	O analista precisa entender do negócio para desenvolver de forma correta
<b>PG4OA10 (=PG2OA19)</b>	Nem sempre o analista está disponível
<b>PG4OA26</b>	Uma boa relação profissional entre analista e gestor influencia positivamente o desenvolvimento do sistema
<b>PG4OA27</b>	O analista não sabe quem é o cliente

**Pressupostos Organizacionais do gestor 4 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)**



## 5.2. Demonstrativo dos Pressupostos dos Entrevistados

Esta tabela mostra a quantidade de pressupostos Organizacionais e Individuais levantados na pesquisa.

**Tabela XIX- Resumo dos pressupostos identificados**

	Analista/Gestor	A1	A2	A3	A4	G1	G2	G3	G4
PP	Ind.	15	10	20	5	24	12	24	7
	Org.	4	4	1	3	4	3	1	1
	Total	19	14	21	8	28	15	25	8
PU	Ind.	5	1	0	0	1	4	0	2
	Org.	4	6	1	2	3	3	0	1
	Total	9	7	1	2	4	7	0	3
PA	Ind.	4	2	10	9	14	18	24	22
	Org.	16	11	9	7	9	8	2	5
	Total	20	13	19	16	23	26	26	27
PG	Ind.	1	1	9	8	1	1	1	2
	Org.	5	10	5	5	4	2	2	4
	Total	6	11	14	13	5	3	3	6
PO	Ind.	4	3	7	1	7	1	1	0
	Org.	9	9	6	1	11	11	4	8
	Total	13	12	13	2	18	12	5	8
TOTAL POR ATOR	Ind.	29	17	46	23	47	36	50	33
	Org.	38	40	22	18	31	27	9	19
	Total	67	57	68	41	78	63	59	52

Tabela consolidada dos pressupostos 1 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)

### 5.3. Pressupostos mais Compartilhados pelos Analistas

Tabela XX

CÓDIGO DO PRESSUPOSTO	PRESSUPOSTOS MAIS COMPARTILHADOS DOS ANALISTAS	Quant.
PA3OG02 (=PA1OG02; PA2OG02; PA4OG01)	O gestor não compreende a real necessidade do seu negócio	4
PA3OA07 (=PA1OA16; PA2OA09; PA4OA05)	A atividade de análise de sistema é complexa	4
PA3OA18 (=PA1OA20; PA2OA13; PA4OA14)	O analista deve desenvolver por módulos	4
PA3OG01 (=PA1OG01; PA2OG01)	O gestor patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto	3
PA3OA01 (=PA1OA02; PA2OA02)	O analista tem a responsabilidade de fazer o levantamento do negócio corretamente	3
PA3OA04 (=PA1OA15; PA2OA08)	A metodologia é muito importante para o analista	3
PA4OG02 (=PA1OG03; PA2OG03)	O gestor percebe a informática como ferramenta operacional e não estratégica	3
PA4OA01 (=PA1OA01; PA2OA01)	Analistas entendem as necessidades e o negócio dos usuários melhor do que o próprio usuário.	3
PA4OA03 (=PA1OA06; PA3OA02)	O trabalho em equipe ajuda a disseminar o conhecimento	3

Pressupostos Compartilhados dos analista 1 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)

Esta etapa da pesquisa visou a : Levantar os pressupostos mais compartilhados pelos analistas na relação com os gestores e outros analistas que podem influenciar a relação profissional destes atores.

## **O GESTOR NÃO COMPREENDE A REAL NECESSIDADE DO SEU NEGÓCIO**

Este pressuposto organizacional foi compartilhado por todos os analistas entrevistados, que encontram dificuldades de compreender que objetivos o gestor deseja alcançar com o desenvolvimento do sistema.

“...Existe aquele cliente que quer alguma coisa, mas que não sabe nem o que ele quer”.

“...É, as vezes o cliente não sabe nem se especificar, então, fica uma coisa... você correndo atrás do rabo. Você às vezes até tem que auxiliar o cliente na própria especificação do que ele quer...”

“...Eu acho que o cliente [gestor] às vezes até pode ter o conhecimento da área, mas ele não tem o conhecimento das atividades.”

“...porque muitas vezes nem o usuário [gestor] sabe essa necessidade ou acha que a necessidade é uma e de repente, quando você vai ver ele tem outras necessidades...”

De acordo com as declarações dos analistas sobre este pressuposto leva a crer que o analista entra no processo de análise do sistema já acreditando que o gestor não possui uma idéia clara dos objetivos a serem alcançados com o novo sistema. Sendo assim, o analista já considera que os objetivos expostos pelo gestor não são necessariamente o que o próprio gestor deseja para o sistema.

Esta crença induz o analista na reunião com o gestor a não ouvi-lo e colocar o seu ponto de vista como o ideal para o sistema. Ou então de não prestar atenção no gestor, tentando buscar com os usuários quais deveriam ser os objetivos do sistema.

Por sua vez, esta atitude do analista estaria levando ao gestor a considerar que a posição do analista de impor os objetivos do sistema como arrogante. Neste caso o gestor não consegue formar uma parceria com o analista.

No decorrer das entrevistas alguns gestores evidenciaram que esperam que o analista traduza quais são os objetivos do sistema e comprem a idéia do analista. Entretanto quando o sistema é implantado e não atende aos usuários do sistema o gestor coloca toda a culpa no analista por acreditar que este não mapeou corretamente os processos do negócio.

Os analistas acreditam que o gestor deveria conhecer o negócio que gerencia de forma global, embora aceitem que não é função do gestor compreender o negócio nos mínimos detalhes.

Os depoimentos dos analistas revelaram que eles pensam que os gestores não apresentam conhecimentos de modelagem de negócio e de informática suficientes para levantarem as reais necessidades que o sistema deverá atender.

### **A ATIVIDADE DE ANÁLISE DE SISTEMA É COMPLEXA**

Os analistas reconhecem que atividade de análise de sistema é complexa.

Os analistas apontaram nas entrevistas que o principal fator que aumenta a complexidade da etapa de análise de sistemas é que ela envolve outros aspectos além dos tecnológicos.

“...o que ele tem que fazer é muito, muito complexo...porque às vezes você muda o negócio dentro da empresa, sabe? A empresa às vezes faz de uma forma que a partir do momento que você informatiza, não há necessidade de continuar com aquele processo...”

“...Eu acho complexa, porque ele envolve outras questões não técnicas...”

“...Tirando a parte de tecnologia, então eu acho que isso ganha uma complexibilidade muito grande, porque você tem a questão de relação, a questão de envolvimento...”

Os analistas relataram que problemas administrativos e dificuldades de relacionamento com gestores e usuários como os maiores motivos para aumentar a complexidade da etapa de análise.

Outro fator agravante são prazos impossíveis de cumprir e falta de uma equipe para auxiliar no desenvolvimento do sistema.

Segundo os analistas a falta de padronização da metodologia utilizada na organização aumenta ainda mais o nível de complexidade. Porém, eles acreditam que o uso de uma metodologia padrão poderia ser um fator redutor da complexidade.

Os gestores não são unânimes em relação a este pressuposto de que a etapa de análise é uma atividade complexa. Sendo assim, não dão a devida importância à etapa de análise, não valorizando outros aspectos senão os técnicos.

## **O ANALISTA DEVE DESENVOLVER POR MÓDULOS**

Os analistas acreditam que o gestor fica mais satisfeito quando vai recebendo o sistema por módulos e pode validar se foi exatamente aquilo que ele queria.

“...porque na medida que eu ia aprontando os módulos e eles iam testando...”

“Ah, é isso que vocês querem e tal?” Então, aí a gente pegava, eram várias telas por módulo, então eu fazia aquelas telas todas aí eu pegava aquele módulo que tava pronto e dava na mão dele pra ele testar...”

”... Mas a idéia é que quando você vai entregando alguma coisa que o cliente pode usar e ver se exatamente aquilo que ele queria...”

O objetivo do analista em desenvolver o sistema por módulos é diminuir a complexidade da análise e do desenvolvimento do sistema.

Um dos problemas se apresenta quando o analista entrega todos os módulos pressupõe que os usuários já sabem usar o sistema e não precisam de treinamento específico para utilizarem o sistema.

Outro problema é que conforme o gestor recebe os módulos ele vai aprovando o sistema. Então, para o analista, quando o gestor aprova os módulos o sistema está homologado. Porém, o gestor não pensa assim, para o gestor é necessário testar o sistema e colocá-lo em produção para que todos possam usar e validar o sistema.

## **O GESTOR PATROCINADOR É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DO PROJETO**

O analista precisa confiar que o gestor vai disponibilizar os recursos necessários para o desenvolvimento e lutar pela implantação do sistema.

“...Eu acho que o gestor é aquele cara que deve prover todos os recursos que você precisa pra trabalhar aquilo, colocar a equipe necessária pra discutir com o pessoal de desenvolvimento, documentação.. deixar todas as facilidades necessárias pra que o pessoal, tanto da parte que vai especificar quanto do desenvolvimento, possa fazer o trabalho normalmente, não dificultar nada e resolver as questões que possam gerar algum impasse...”

“.. Então, ele já compra a idéia e ele começa a batalhar junto com a gente para implantar aquela idéia junto aos funcionários dele...”

“..é, com certeza, aí entra eu acho o patrocínio, né..eu acho isso muito importante a pessoa que vai patrocinar o seu sistema...que chega e fala: vai, chega até o final que eu garanto que não vai...eu acho que isso aí ..a definição de um bom patrocinador é muito importante..”

Os analistas necessitam acreditar que o gestor tem poder político para patrocinar o sistema. Senão os analistas podem presumir que o sistema não vai ser desenvolvido. Desta forma, fazem a análise considerando que será apenas mais um levantamento para ser arquivado.

Quando acreditam que o gestor estará empenhado pelo sistema é estabelecida uma relação de parceria na qual os dois lutarão para que o sistema seja desenvolvido e implementado.

Gestores que apresentam um histórico de sistemas desenvolvidos e não implementados são tratados com reservas pelos analistas que evitam trabalhar com estes gestores.

Quando é necessário mudar os processos de trabalho dos usuários, só o apoio dos gestores viabiliza tal procedimento. Nas entrevistas, um dos analistas fez uma classificação dos gestores, com base na sua experiência profissional, que é interessante ressaltar: que existem dois tipos de gestores: os que são usuários do sistema e os que não usam o sistema. Os gestores que usam o sistema incorporam melhor as idéias do analista em relação a mudança de processo, porque conseguem avaliar a eficiência do sistema. Os que não são usuários compram as idéias dos usuários do sistema e compartilham as reclamações destes sem avaliar a eficiência do sistema.

De acordo com a observação do cotidiano da organização e as declarações nas entrevistas dos gestores foi percebido que só os analistas novos na organização desenvolvem sistemas de gestores com histórico de insucessos.

Analista e usuários não acreditam na execução dos projetos na organização. Se o gestor não garantir a execução do sistema, os analistas executam a etapa de análise inseguros em relação ao aproveitamento daquele trabalho. Com isso, o empenho nesta tarefa é diminuído.

### **O ANALISTA TEM A RESPONSABILIDADE DE FAZER O LEVANTAMENTO DO NEGÓCIO CORRETAMENTE**

Os analistas entrevistados acreditam que a sua responsabilidade principal na etapa de análise de sistema é fazer o levantamento do negócio corretamente.

“...então se você não define muito bem o escopo ...tanto o que vai estar dentro do escopo e fora do escopo você corre um sério risco de entregar um produto muito bom porém, na visão do seu cliente/usuário, vai estar deficiente e assim já gera uma má...como é que se diz...gera uma insatisfação muito grande por melhor que você tenha feito o trabalho...”

né... ele é responsável por levantar junto ao cliente as necessidades dele...

“...[analista deve se manter o] mais fiel possível à especificação do usuário, pegar um produto com qualidade, testado, seguir padrões, padrões de mercado, padrões da empresa,

“...tá aderente a sempre ao melhor plano tecnológico do projeto...”

Os analistas relataram, em seus depoimentos, reconhecer que se o sistema não estiver modelado de acordo com as necessidades do cliente não adianta desenvolver um excelente sistema. Entretanto, na hora de fazer a especificação do sistema nem sempre o analista lembra desta premissa e acontece um processo de miopia, no qual o analista já tem modelos de negócio preconcebidos, não conseguindo perceber que aquele negócio não segue este mesmo modelo.



Um analista entrevistado apontou que alguns modelos de negócios já estão implícitos no seu conhecimento. Ao analisar negócios semelhantes ele é influenciado por estes modelos.

Em alguns casos os analistas relataram situações nas quais os gestores não tinham conhecimento suficiente para especificar o sistema e não forneceram usuários capazes de descrever os processos de negócio detalhadamente.

Quando o analista conhece o negócio ele pode perceber a falta de preparo do especificador.

Mas, em outras situações ele segue as especificações recebidas. Os analistas relataram que quando isso acontece e o sistema não é especificado corretamente a equipe do gestor não assume a responsabilidade. O analista é sempre considerado o responsável pelo mau desenvolvimento do sistema

Portanto os analistas já incorporaram a premissa que possuem a responsabilidade de fazer levantamento do sistema corretamente e não questionam se esta responsabilidade não precisa ser dividida com os gestores e com os responsáveis por especificarem o sistema.

## **A METODOLOGIA É MUITO IMPORTANTE PARA O ANALISTA**

O uso da metodologia é um importante meio para o compartilhamento de conhecimento entre os analistas.

“...Seguindo uma metodologia seria mais fácil. Sem seguir pode até ter sucesso, mas vai ser bem mais difícil...”

“...Não, não sigo. Não sigo. Acho que aqui na casa, a gente não consegue se guiar, tem muitos problemas assim de prazos que

atropelam isso, falta ferramental pra fazer isso. Basicamente são as duas dificuldades que eu vejo pra ... falta equipe...”  
“...falta uma metodologia da empresa, uma linha que a pessoa siga..por exemplo, quando eu caí aqui dentro eu fiquei meio perdido com esse negócio de metodologia...”

Os analistas relatam que ao usar a metodologia os outros analistas conseguem compreender o desenvolvimento do sistema. Pois, todas as informações dos sistemas ficam documentadas organizadamente Desta forma, sistemas desenvolvidos utilizando uma metodologia facilitam a documentação e troca de conhecimento entre os analistas. Após o desenvolvimento sistemas documentados possibilitam uma melhor manutenção.

Na organização a maior parte dos sistemas são analisados e desenvolvidos pelo mesmo profissional. O trabalho em equipe não é comum no setor de desenvolvimento para o cliente interno. Sendo assim, o analista, com o objetivo de poupar tempo do projeto, prefere não usar a metodologia.

Embora valorizem a metodologia, os analistas acreditam que só usar a metodologia não basta para uma boa análise.

O uso ou não da metodologia não interfere diretamente no relacionamento com o gestor, pois este não consegue perceber se existe ou não uma metodologia no desenvolvimento do sistema.

Os gestores repetem os discursos dos analistas em relação às fases da metodologia que acham importantes.

## **O GESTOR PERCEBE A INFORMÁTICA COMO FERRAMENTA OPERACIONAL E NÃO ESTRATÉGICA**

Segundo as entrevistas os analistas percebem que os gestores não conseguem dimensionar o potencial estratégico dos sistemas de informação e só utilizam para atividades operacionais

“...Mas quando ele não concordava, a gente procurava convencê-lo de que não adianta fazer um sistema se não se comunica com ninguém, tanto ele pode receber informações de um outro sistema quanto pode fornecer...”

“...Pois é, eu acho que teve casos que o gestor tinha [noção do poder estratégico da informática] e teve casos que o gestor não tinha, porque assim, ele poderia até ter pensado em uma coisa maior...”

“...a maioria [dos gestores] acha..exatamente, que é uma ferramenta operacional/administrativa e uma coisa estabilizada que a informação vai ficar lá e quem quando ele quer ele vai puxar...”

Os gestores relataram nos depoimentos que não existe uma preocupação institucionalizada da integração dos sistemas corporativos. A organização não possui um setor que estabelece uma política de integração dos sistemas corporativos.

Os gestores não conseguem dimensionar as possibilidades estratégicas que o sistema pode trazer para o setor. Os gestores apontaram que, no cotidiano da organização é o analista quem fornece esta visão de integração com os outros sistemas. Quando o analista não tem o conhecimento sobre estas integrações, como o caso de analistas novos na organização, o sistema fica isolado. Esta situação limita o desenvolvimento do sistema com informações operacionais.

O gestor possui a visão global da organização diferente do analista. Portanto, o gestor é quem precisa demandar sistemas com informações estratégicas. Os sistemas geralmente fornecem informações até, no máximo, o nível tático. É raro sistemas que forneçam informações estratégicas. A falta de continuidade administrativa da alta gerência dificulta a solução deste problema.

## **ANALISTAS ENTENDEM AS NECESSIDADES E O NEGÓCIO DOS USUÁRIOS MELHOR DO QUE O PRÓPRIO USUÁRIO.**

Segundo as entrevistas, os analistas acreditam que conseguem após o processo de análise do sistema, compreender em profundidade o negócio do cliente.

“eu acho que o importante em um analista é tentar identificar as reais necessidades [do usuário] e de repente as necessidades que nem o teu usuário está enxergando e o que o teu sistema de informação vai poder ajudar nisso..”

“Olha, melhor não, mas igual que o cliente. Mesmo porque na época em que fiz o sistema, eu fiz o levantamento todo do sistema sozinho e o usuário que fez a especificação foi justamente o gestor. Quer dizer, era a mesma pessoa. Então era o cara que conhecia mais do negócio e passou tudo pra mim. Então, a não ser que ele tenha me escondido alguma coisa, eu fiquei sabendo o que ele sabia e ele me passou tudo direitinho.”

“...Eu acho que esse negócio sim, até no nível de participação mesmo, eu consigo ter entendimento total do negócio...”

Alguns gestores nos relatos evidenciaram que compartilham com os analistas a crença que após o processo de análise de sistemas os analistas passam a ter o conhecimento detalhados dos processos de negócio. Este pressuposto direciona a preferência dos gestores por continuar com o mesmo analista. Porém, as analistas acreditam que como conhecem tão bem o negócio podem propor mudanças nos processos de trabalho. Os gestores em alguns casos ficam convencidos destas mudanças e os processos são alterados. Esta ação pode resultar em resistências dos usuários em relação ao novo sistema. Os gestores necessitam convencer os usuários das vantagens da mudança.

Não acontece uma avaliação por parte da organização sobre a necessidade ou os impactos da mudança destes processos.

#### 5.4. Pressupostos mais Compartilhados pelos Gestores

Tabela XXI

CÓDIGO DO PRESSUPOSTO	PRESSUPOSTOS MAIS COMPARTILHADOS DOS GESTORES	Quant.
PG1OG02 (=PG2OG03; PG3OG01; PG4OG02)	Não se considera o Gestor do Sistema	4
PG1OG01 (=PG2OG01; PG4OG01)	O gestor patrocinador é fundamental para o sucesso do projeto	3

Pressupostos Compartilhados dos gestores 1 (Fonte: Elaboração Própria com base na análise dos dados de campo 2005)

Esta etapa da pesquisa visou a : **Levantar os pressupostos mais compartilhados pelos gestores na relação com outros gestores e analistas que podem influenciar a relação profissional destes atores.**

## **NÃO SE CONSIDERA O GESTOR DO SISTEMA**

Nas entrevistas os gestores partem do pressupostos que não são gestores do sistema e sim demandadores.

“...Gestor de um sistema? Eu não me considero um gestor de sistema....”

“...A gente não tem muito como te falar assim de gestor de sistema porque este gestor é muito nosso....”

“...Cliente demandador. E como demandador a minha participação nisso é oferecer toda as informações necessárias para que eles possam tecnicamente desenvolver o sistema...”

Esta afirmativa é devido ao fato dos sistemas serem setoriais. Entretanto, com o passar da entrevista começam a seguir a nomenclatura de gestor do sistema e compreendem o conceito.

O desconhecimento do conceito de gestor do sistema evidencia uma não institucionalização da função. Os gestores não são unânimes em relatar as responsabilidades do gestor do sistema. Em alguns casos eles desconhecem as responsabilidades do gestor.

## **O GESTOR PATROCINADOR É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DO PROJETO**

Este pressuposto é compartilhado por gestores e analistas.

“...Mas quando eu digo apoio é apoio integral. Não dá pra ser diferente. O analista, jamais daria um passo se não tivesse meu apoio o tempo inteiro. Não dá para ele adivinhar. A hora que ele quer eu estou sempre disponível -”

“...Totalmente. Você vê o exemplo daqui. Não vou nem falar nomes da minha área, mas já teve caso de desenvolverem um sistema e a gente ta lá durante todo o tempo de levantamento de necessidade mesmo, a gente teve junto. Só que nem tudo do sistema era

dependente daqui da minha área. Depois de pronto a outra área diz: Ah, não é bem assim que eu queria, mas ela não participou lá do levantamento. Não teve o interesse de ir mostrando o tempo todo...”

Quando o gestor assume a posição de patrocinador do sistema ele fornece condições para que o analista cumpra com êxito a etapa de análise do sistema. Além de lutar junto à alta gerencia da organização pela implantação do sistema.



## 6. Discussão Empírico Conceitual

### 6.1. Resultados do campo

Buscando responder a pergunta que norteou esta pesquisa: **“De que forma os pressupostos organizacionais e individuais dos analistas de sistema e gestores do sistema influenciam no relacionamento profissional destes atores na fase da análise de sistemas”** e de acordo com os dados de campo a seguir é explicitada a resposta com base nos dados empíricos interpretativamente analisados.

O grupo de quatro analistas entrevistados apresentou pressupostos mais homogêneos. Os analistas são todos do mesmo setor da organização e costumam trocar idéias sobre o trabalho tanto na empresa como em interações sociais do grupo fora da organização. A formação profissional desses analistas é semelhante. Nem sempre na graduação, mas em cursos de pós-graduação e cursos extensivos. Os analistas falaram com desenvoltura na entrevista de assuntos ligados à etapa de análise de sistemas porque dominavam o assunto.

O grupo de quatro gestores entrevistados apresentou pressupostos mais heterogêneos. Talvez porque os gestores atuem em setores e departamentos diferentes. Talvez porque a carga de trabalho de todos os gestores seja intensa e a troca de informações entre os gestores não é tão constante como a dos analistas. A formação profissional dos gestores é diversa. Os gestores, nas entrevistas, não sentiram segurança para abordar os temas ligados à etapa de análise, evitando principalmente temas mais técnicos. Entretanto, abordaram freqüentemente temas ligados à trajetória profissional e às questões organizacionais. Mantiveram sempre uma postura de evitarem críticas diretas aos analistas ou à área de

desenvolvimento, relatando os problemas de forma indireta sem apontar responsáveis.

Gestores manifestaram um número expressivo de pressupostos individuais por que relataram vários aspectos da vida profissional e pessoal. Este aspecto foi devido ao fato dos gestores não ficarem à vontade para responder as perguntas de cunho mais técnico ligadas à análise de sistemas.

Já os analistas mesclam interesse em abordar temas da vida profissional e pessoal com temas técnicos sobre o desenvolvimento de sistemas.

Os gestores gostam de trabalhar com os analistas novos na organização, pois consideram que estes não se protegem tanto em relação à descontinuidade administrativa e acreditam na implantação efetiva do sistema. Os analistas novos ainda não apresentam um elevado grau de frustração, como os antigos que já desenvolveram diversos sistemas que não foram implementados.

Por outro lado, percebe-se que analistas novos na empresa incorporaram alguns pressupostos organizacionais sem questioná-los. E traziam muitos pressupostos individuais resultantes da experiência em empresas privadas que nem sempre são adequados à realidade da organização. Entretanto, contribuem com novos conhecimentos e práticas utilizados no mercado. Por exemplo, os analistas novos na organização apresentam conceitos de marketing e satisfação do usuário não encontrados nos analistas antigos na organização.

Os analistas são bem recebidos pelos gestores, pois, como o processo de informatização do setor administrativo da organização é precário, o desenvolvimento de novos sistemas é uma esperança de diminuição da carga de trabalho e retrabalho da equipe do gestor.

O nível de informatização do setor administrativo é baixo. A maior parte dos gestores possui apenas uma experiência em relação à interação com o analista para cumprir a etapa de análise do sistema. Os gestores que tiveram uma maior contato com o desenvolvimento de sistemas apresentaram melhor compreensão acerca das dificuldades da etapa de análise e afirmam valorizar o analista.

A qualidade da relação pessoal para além da estritamente profissional entre analista e gestor interfere na relação profissional. Gestores e analistas que apresentam uma boa relação pessoal alcançaram melhores resultados no desenvolvimento dos sistemas.

A relação interpessoal revelou-se valorizada pelos membros da organização. A longa permanência dos profissionais na empresa pode ter levado a uma maior valorização das relações. A imagem do profissional na empresa é amplamente divulgada e/ou reconhecida. Esse fator gera uma grande preocupação em não criar uma imagem negativa. Este pressuposto faz com que gestores e analista evitem atritos entre si.

Os gestores buscam evitar atritos com a área de desenvolvimento também, para não ter a imagem desgastada e para serem bem recebidos nas solicitações de novos sistemas. Os gestores declararam que precisam compreender as dificuldades da área de desenvolvimento. Os analistas por sua vez buscam atender as solicitações dos gestores e estabelecer uma relação de parceria.

Os gestores preferem trabalhar com o mesmo analista, por que pressupõem que este já conhece o seu negócio em profundidade e assim pode trazer melhores soluções. Os analistas também preferem atender o mesmo cliente porque o processo de comunicação já foi estabelecido com êxito e existe uma relação de confiança entre o analista e o gestor.

Os gestores não conseguem avaliar a capacidade técnica dos analistas. Sendo assim questões subjetivas como empatia e confiança mútua influenciam na relação.

Os analistas acreditam que, após o processo de análise do sistema, conseguem compreender o negócio do cliente tão bem ou melhor do que o gestor.

Gestores e analistas apresentam pressupostos conflitantes que dificultam a relação, tais como:

- Os analistas apresentam expectativas em relação ao comportamento do gestor que, na maioria dos casos, não são cumpridas.
- Os analistas esperam que o gestor disponibilize informações que nem sempre os gestores possuem. Um exemplo é a integração com os outros setores da organização.
- Os gestores não apresentam conhecimentos suficientes sobre os sistemas para poder avaliar corretamente a possibilidade de integração e esperam que os analistas tenham esta visão de integração. Entretanto, nem sempre fica claro para o analista que o gestor deseja que aconteça uma integração com os outros setores da organização.
- Os gestores acreditam que os analistas fazem a análise do sistema pensando apenas no próprio ponto de vista e os analistas reconhecem que partem de modelos de negócios implícitos no seu conhecimento que facilitam o levantamento do sistema. Estes modelos podem dificultar a compreensão da realidade do gestor.
- Alguns analistas insistem em discutir com o gestor aspectos técnicos do sistema. O gestor não se sente confortável quando isso acontece

porque os gestores evitam demonstrar o não conhecimento de informática.

- Sempre que acontecem problemas com o sistema a culpa recai sobre o analista. Os gestores não assumem quando o erro é seu ou da sua equipe que não descreveu corretamente os processos de negócio. Os gestores não analisam as falhas que ocorrem no seu trabalho. Sendo assim, não aprendem com os erros.
- Os analistas procuram documentar todas as interações com o gestor e os usuários do sistema para em caso de problemas poder se proteger e apontar o que realmente aconteceu.

Gestores e analistas reconhecem a importância da comunicação entre eles. Porém, destacam que a comunicação entre analistas e gestores é um processo difícil, pois as linguagens são diferentes. Analistas e gestores relatam que nem sempre conseguem se comunicar. Muitos problemas no desenvolvimento e implantação do sistema são provocados por falhas na comunicação entre analistas e gestores.

Os gestores sinalizaram que sempre que ocorre um problema no sistema buscam solucionar o problema com o gerente da área de desenvolvimento e não diretamente com o analista. Entretanto quando o gestor cria uma parceria com o analista os problemas são resolvidos diretamente com o analista.

Os gestores preferem gerenciar as reuniões de análise de sistemas junto com os usuários-chave e o analista. O gestor não se sente seguro quando não participa do processo de especificação do sistema Os analistas precisam de um nível de detalhamento que o gestor nem sempre consegue alcançar. Os analistas

criam uma imagem negativa do gestor quando percebem que este não conhece em profundidade os seus processos de negócio.

Um tema freqüentemente mencionado por gestores e analistas é que a falta de uma gestão estratégica na organização aumenta os problemas no desenvolvimento de novos sistemas. Segundo as declarações dos entrevistados, os membros do quadro administrativo da organização não acreditam no desenvolvimento e implantação dos sistemas corporativos. Portanto, os funcionários nem sempre gostam de trabalhar em grupos de especificação do sistema. Os gestores precisam de um longo processo de negociação para ter a possibilidade do desenvolvimento do sistema. Em alguns casos gestores e analistas evitam seguir os processos burocráticos da organização na crença de assim poder alcançar sucesso no desenvolvimento do sistema.

Para os analistas e gestores entrevistados, a organização não investe em capacitação para os analistas ou em ferramental tecnológico para o desenvolvimento de sistemas corporativos. Os gestores apontaram que os funcionários da área administrativa acreditam que a alta gerência não valoriza o trabalho do setor, por esse motivo, não existe uma preocupação efetiva na informatização e integração da administração.

Segundo os relatos dos gestores e analistas, não existe uma preocupação estratégica com o desenvolvimento dos sistemas corporativos. Não são avaliadas quais informações são importantes para a organização ou o nível de integração do sistema. Os sistemas são desenvolvidos apenas quando a crise é iminente. E não acontece uma política de manutenção e melhoria contínua do sistema.

## 6.2. Discussão à luz do referencial teórico

Os sistemas desenvolvidos na empresa não poderiam ser classificados como interfuncionais, seguindo o conceito de O'Brien (2004), porque, embora já exista um banco de dados corporativo, nem todos os sistemas administrativos estão conectados a esse dispositivo. Este fato aconteceu porque não existiu, no passado próximo, uma preocupação da diretoria da empresa com a integração dos sistemas corporativos. Desta forma, os dados corporativos não são de fácil acesso para a organização.

Tanto na observação das práticas da organização como nas entrevistas percebeu-se que os sistemas da organização não conseguem munir a alta gerência de informações estratégicas porque não foram criados para este fim. Sendo assim, os sistemas não poderiam ser classificados como Sistemas de Informação (SI) na definição de Laudon e Laudon (2004).

Laudon e Laudon (2004) destacam que os SIs são um produto da estrutura, cultura, política, fluxos de trabalho e procedimentos operacionais padrão da organização. Nesta pesquisa pode-se perceber que, tal como apontado por eles, os sistemas desenvolvidos espelham os problemas administrativos e tecnológicos encontrados na organização.

Em relação ao desenvolvimento de SI, segundo os conceitos de Laudon e Laudon (2004) e O'Brien (2004), as evidências coletadas no campo apontaram para o não cumprimento de todas as fases do desenvolvimento de sistemas. As etapas de testes, treinamento e manutenção não têm recebido a devida preocupação. Os gestores relataram que após a implantação o sistema fica "abandonado".

Para Laudon e Laudon (1997, p. 194) “quando um problema ocorre, normalmente não é um simples problema de tecnologia ou máquina, mas um misto de problemas organizacionais, pessoais, e tecnológicos”. A organização estudada não consegue compreender nem pôr em prática essa visão, limitando-se a focar a solução dos problemas nos aspectos tecnológicos do sistema.

A análise de sistema, dentre os quatro sistemas objetos deste estudo na Dataprev, não tem passado pela etapa de definição do projeto, pois segue direto para a etapa de definição dos requisitos do sistema, nos termos de O'Brien (2004). Este procedimento dificulta o entendimento do problema e a decisão das alternativas para sua solução. Desta forma, o processo de análise dos quatro sistemas focados na pesquisa não ofereceu alternativas para a solução do problema ou um levantamento detalhado das informações que seriam importantes para a organização obter com o desenvolvimento destes sistemas.

Laudon e Laudon (2004) ressaltam que a análise de requisito é crucial no desenvolvimento de SIs. Na pesquisa ficou evidenciado que os problemas organizacionais e de gestão impactam diretamente na análise do sistema. A ausência de uma definição prévia dos objetivos do sistema, a não identificação do público-alvo e a descontinuidade administrativa foram alguns dos problemas apontados por gestores e analistas entrevistados como prejudicando o correto levantamento dos requisitos do sistema.

A percepção mútua destes atores pode também contribuir. Neste sentido, Leitão (1997) aponta que o problema da percepção é uma questão vital para o processo decisório,. Sendo assim, o gestor do sistema toma suas decisões relativas ao sistema desenvolvido baseado na sua percepção dos fatos. Por sua



vez a percepção do analista é diferente da percepção do gestor e ocorrem conflitos.

Nas entrevistas os gestores descreveram decisões tomadas em relação ao sistema desenvolvido. O entendimento do gestor em relação ao sistema em alguns casos era muito diferente do analista. Os gestores questionaram também algumas decisões da alta gerência. Portanto os membros da organização não apresentam um consenso sobre as decisões relativas a SIs.

Um dos principais problemas encontrados é a não participação da alta gerência nas decisões relacionadas aos SIs. Esta situação gera uma setorização dos SIs. Não parece existir uma preocupação estratégica, nem uma visão de integração dos SIs.

Segundo Leitão (1997), para entendermos como decidimos, precisamos saber como conhecemos, pensamos e sentimos a respeito da realidade que nos cerca. Na Dataprev, quando ocorrem impasses em relação aos sistemas corporativos, as decisões são tomadas isoladamente. A área técnica e o gestor não se reúnem para discutir as questões sobre o sistema e tomar a decisão em conjunto. As decisões são quase sempre unilaterais. Os envolvidos no processo decisório entrevistados não buscaram compartilhar as idéias para tentar compreender o ponto de vista do outro e decidir com melhores informações.

Adicionalmente na Dataprev, de acordo com os entrevistados, quando a decisão precisa ser tomada no nível da alta gerência a descontinuidade administrativa impacta na decisão. Decisões no nível da alta gerência, podem demorar muito tempo e não são raros os casos em que as decisões são tomadas tardiamente ou simplesmente não são tomadas.

Segundo Shimizu (2001), o decisor deve assumir a responsabilidade pela decisão tanto perante a lei como perante a empresa. No ano em que foi realizada esta pesquisa, a diretoria da empresa foi trocada quatro vezes. Desta forma, a diretoria da organização não teria tempo hábil para conseguir elementos suficientes para saber qual a melhor decisão a ser tomada. O pouco tempo de permanência do gestor na organização diminui a percepção dele em relação às conseqüências das decisões. A descontinuidade administrativa exige o gestor de assumir a responsabilidade das decisões perante a organização.

Por exemplo, um dos sistemas pesquisados foi desenvolvido e não implantado. O gestor do sistema não consegue entender e concordar com as decisões tomadas na área de desenvolvimento. Por sua vez, a equipe técnica não entende porque o gestor não implanta o sistema.

Assim, a não compreensão das decisões e a falta de uma decisão da alta gerência geraram um impasse na implantação do sistema que já se estende por dois anos. Não aconteceu, neste caso, nenhuma cobrança da organização em relação aos prejuízos gerados pelo desenvolvimento e não implantação do sistema. Também não foram identificados os responsáveis pela não implantação do sistema. Os envolvidos no projeto ainda estão aguardando a decisão da alta gerencia sobre o que fazer com o sistema já desenvolvido.

Morgan (1996) ressalta que o controle do processo decisório é uma possibilidade de influenciar os resultados da tomada de decisão. A falta de uma gestão estratégica para informatização da área administrativa - um pressuposto organizacional compartilhado por analistas e gestores - aliada à não informatização da administração, dificulta o compartilhamento e divulgação das informações. Desta forma, aumentaria o poder dos detentores da informação.

Leitão (1993) aborda que administrar implica fazer política e exercitar poder. Os gestores compartilham do pressuposto organizacional de que as questões políticas, para além das técnicas, são evidentes na organização. Consideram ser esta uma característica de empresa pública. Neste sentido, as decisões são fortemente influenciadas pelo objetivo de determinados grupos.

As mudanças provocadas pela implantação dos sistemas corporativos na Dataprev são de carácter adaptativo. Burrell e Morgan (1979) apontam que as mudanças adaptativas podem ser ligadas aos paradigmas funcionalista e interpretativo. Como os SIs estudados não mudaram os paradigmas da organização, mas perpetuaram a ordem estabelecida, entende-se terem sido desenvolvidos ainda sob a influência do paradigma funcionalista. Assim, diferentemente da proposta do paradigma humanista radical, os gestores e os analistas entrevistados não questionam os pressupostos organizacionais e nem a lógica da organização.

Para Silva e Vergara (2003) pouca atenção tem sido dedicada aos sentimentos dos indivíduos, aos significados que eles atribuem às mudanças e às chances de que eles se constituam como sujeitos nesse contexto. Foi observado nesta pesquisa que não existe uma preocupação em relação às mudanças provocadas pelos SIs. Os gestores analisam a implantação do sistema baseados no pressuposto de que acontecerá uma redução no trabalho e no retrabalho da equipe. Assim, eles consideram que todos os membros da equipe se adaptarão ao novo sistema.

Tanto gestores como analistas não pensam nas mudanças que serão impostas. Esse fato fica evidente ao observamos a pouca atenção prestada ao treinamento dos usuários do sistema.

Para Davel e Vergara (2001), desprezar a dimensão da subjetividade nas organizações em prol de um objetivismo excessivo pode condenar o ser humano a viver um excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica. Entretanto, na pesquisa foi observado que os analistas e gestores acreditam que os aspectos técnicos da análise do sistema serão suficientes para atingirem o sucesso na especificação do sistema. Os depoimentos indicam que os analistas não estão conscientes da influência da subjetividade presente na relação profissional com os gestores, nem de que esta influência pode causar impactos no processo de desenvolvimento.

Adicionalmente apurou-se que os gestores, por sua vez, percebem ainda menos a questão, pois desconhecem as fases de desenvolvimento de sistemas e não atribuem importância devida à fase de análise.

Chanlat (1996) destaca que a linguagem constitui um objeto de estudo privilegiado e sua exploração no contexto organizacional pode permitir que se desvendem as condutas, as ações e as decisões.

Na Dataprev, os gestores e analistas entrevistados admitem que a comunicação entre eles é importante. Porém, apontam que é difícil a comunicação entre eles. Estes atores manifestaram reconhecer que problemas de comunicação na fase de análise refletem na qualidade do sistema desenvolvido, porém não foi apontada nenhuma ação para melhorar esta situação. Ao que parece, a comunicação na empresa é e continua a ser uma questão difícil, porque formas diferentes e contraditórias de comunicação convivem em seu interior.

Para Davel e Vergara (2001) a consciência da realidade cultural da organização possibilita refletir sobre a maneira pela qual a subjetividade se faz presente em uma cultura. Desta forma, os dados levantados nesta pesquisa

apresentaram-se úteis para que gestores, analistas e a organização possam tomar consciência das questões subjetivas envolvidas na relação analista–gestor quando da análise de sistemas.

## **7. Conclusão e Sugestões para Futuras Pesquisas**

A pesquisa realizada na Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social – DATAPREV permitiu detalhar a suposição inicial desta pesquisadora de que os pressupostos organizacionais e individuais dos analistas de sistemas e gestores do sistema direcionavam suas ações e visão de mundo, influenciando a forma como estes atores se comunicam e pensam a respeito da análise de sistemas. A pesquisa possibilitou entender como o relacionamento entre gestores do sistema e analistas é permeado de conflitos porque, entre outros motivos, eles demonstraram não perceber que aspectos subjacentes influenciam a relação profissional e interpessoal e, por consequência, a etapa de análise de sistemas.

Tanto gestores do sistema como analistas de sistemas apresentam pressupostos sobre o comportamento do outro e focam a relação apenas nos aspectos objetivos, não reconhecendo elementos da intersubjetividade, tais como: pensamentos, condutas, emoções, sentimentos, crenças, idéias e ações.

Os analistas consideram que os gestores não sabem o que desejam, por isso, não sabem especificar corretamente os processos de negócios. Os analistas acreditam que conseguirão conhecer o negócio do gestor melhor do que o próprio gestor.

Como não reconhecem a intersubjetividade requerida na relação, pressupõem que a metodologia usada pelo analista e o conhecimento da organização que possui o gestor do sistema serão suficientes para o sucesso da análise do sistema. Os analistas e gestores em alguns momentos mencionaram uma preocupação com aspectos subjetivos. Entretanto, admitiram não conseguir dar a devida atenção a esses aspectos.

Considera-se que a área de Recursos Humanos poderia trabalhar junto com gestores e analistas para acompanhar a etapa de análise e buscar meios para melhorar as interações destes atores e preparar os gestores para desenvolverem, de forma continuada, capacidade para lidar com as questões subjetivas.

Foi também apurado no campo que os gestores e analistas não percebem a interligação dos processos na organização, denotando que falta a ambos um olhar estratégico.

Por exemplo, um dos sistemas pesquisados não foi implantado por problemas na integração com outros sistemas na organização. Quando acontecem fatos como estes, não são tomadas medidas para sanar ou tentar aprender com os erros. Nestes casos, acontece uma “queda de braço” entre o gestor e área de desenvolvimento para eximir-se da responsabilidade pela não implementação. Não existe, até o momento, um setor na organização que acompanhe este processo e proponha soluções.

Considera-se que a criação de um comitê multidisciplinar para analisar as questões relativas ao desenvolvimento de sistemas corporativos poderia contribuir para buscar soluções para alguns problemas abordados pelos analistas e gestores do sistema. Por exemplo:

- criar uma priorização dos sistemas que precisam ser desenvolvidos;
- institucionalizar todos os projetos de desenvolvimento dos sistemas corporativos;
- evitar que os sistemas sejam desenvolvidos e não implantados;
- estruturar e acompanhar o treinamento dos usuários nos sistemas desenvolvidos.

Estes são apenas alguns exemplos de situações em que este comitê poderia auxiliar os analistas e gestores.

As evidências do campo apontaram algumas questões preocupantes para a organização apresentadas a seguir:

Os analistas sob estudo relataram que a pressão em cumprir os prazos dificulta a documentação dos sistemas. Sendo assim, se o analista sair da organização, a manutenção do sistema fica prejudicada. Sem a documentação atualizada, o analista substituto dispenderá muito tempo para conseguir entender a lógica do sistema. A descontinuidade do corpo técnico é preocupante para a empresa, já que é grande o número de analistas que, nos últimos anos, têm deixado a organização.

Nas entrevistas, os analistas evidenciaram que, como trabalham sozinhos, não se preocupam em seguir uma metodologia. Duas questões foram apontadas pelos analistas sobre este fato: a primeira é a não padronização da metodologia pela organização. A segunda é que a análise e o desenvolvimento dos sistemas, geralmente, são executados por uma única pessoa.

A não padronização da metodologia na organização dificulta a troca de informações entre os setores técnicos e resulta na não inclusão das informações sobre o sistema nas ferramentas tecnológicas que objetivam documentar o desenvolvimento dos sistemas da organização.

Por outro lado, não trabalhar em equipe reduz a troca de informações entre os analistas e reduz a possibilidade do aprendizado por meio destas trocas, além de tornar a manutenção e futuras melhorias um feudo do analista que desenvolveu. Esta é uma das razões porque os gestores preferem trabalhar com o mesmo analista. Assim, o ciclo se repete.



Os analistas relataram nas entrevistas que fazem o mapeamento dos processos junto com o gestor do sistema e a equipe do gestor. Em alguns casos encontram processos que são classificados por eles como “burros” e propõem mudanças que, na maioria dos casos, são aceitas pelos gestores.

Este relato aponta para o não mapeamento prévio dos processos de negócio. Nem sempre o analista apresenta conhecimentos de gestão suficientes para avaliar quais são os melhores processos para o setor. A criação de uma equipe multidisciplinar poderia contribuir para que os processos de negócios fossem mapeados com uma visão mais ampla sobre o tema.

Outro aspecto é que não acontece uma preocupação com os impactos das mudanças que ocorrerão com o novo sistema. A equipe multidisciplinar poderia ter essa preocupação e estimular aos membros da equipe do gestor, que serão afetados pelo sistema, a contribuírem com sugestões. Desta forma, os funcionários não seriam membros passivos da mudança e sim participantes do processo de construção do sistema.

Os analistas demonstraram preocupação com uma possível defasagem tecnológica que poderia acontecer se a organização continuar não investindo em treinamento profissional e aquisição de novas ferramentas. Por exemplo, foi apontado, tanto por gestores, como por analistas o fato de as organizações públicas serem direcionadas a utilizar *software* livre para o desenvolvimento de novos sistemas sem que haja treinamento para analistas e usuários.

A falta de investimento na formação profissional dos analistas e gestores pode agravar ainda mais os conflitos. Neste sentido, a atualização dos gestores e o conhecimento de novas práticas de gestão poderiam contribuir para uma maior

valorização dos aspectos subjetivos da organização. Novos conceitos poderiam permear a organização, estimulando o aprimoramento do setor administrativo.

A velocidade das mudanças tecnológicas obriga os profissionais de TI a um constante aprimoramento técnico. Não acompanhar as inovações tecnológicas pode significar para estes profissionais ficarem obsoletos no mercado

Analistas e gestores apontaram que os aspectos políticos da organização influenciam o desenvolvimento dos sistemas corporativos. Assim, a descontinuidade administrativa gera sérias conseqüências para o desenvolvimento de sistemas corporativos, tais como:

- Os sistemas corporativos fornecem informações até o nível tático.
- Não são pensadas ações de longo prazo para a informatização do setor administrativo.
- A alta gerência não consegue dimensionar as conseqüências das suas decisões em relação aos sistemas corporativos.

Os membros da empresa valorizam entre si as relações interpessoais. A longa permanência dos indivíduos na organização estimula a interação. Desta forma, uma gestão de pessoas na organização voltada para estimular estas trocas poderia ser enriquecedora para a realidade da Dataprev.

O levantamento dos pressupostos dos analistas e gestores pode ser um primeiro passo para que os aspectos subjetivos da análise de sistemas sejam debatidos na organização.

Considerando as descobertas alcançadas e o processo de pesquisa de campo na Dataprev, percebe-se poder avançar-se a pesquisa na organização sobre:

A Influência dos pressupostos individuais dos analistas e gestores no processo de comunicação destes atores.

A participação da área de Recursos Humanos no treinamento e documentação de SIs.

A participação da área de Recursos Humanos na fase de implantação dos sistemas para gerir as mudanças advindas destes sistemas no cotidiano dos membros da organização.

A importância do mapeamento prévio dos processos de negócio por uma equipe multidisciplinar e os impactos no desenvolvimento de SIs.

Após responder a questão deste estudo, podem-se levantar sugestões para trabalhos futuros, tais como:

Realizar um estudo comparativo dos pressupostos organizacionais e individuais dos analistas e gestores do sistema entre organizações com alto grau de informatização e organizações com baixo índice de informatização para ressaltar as relações profissionais quando da etapa de análise do sistema.

Acompanhar, utilizando metodologia de pesquisa participante, uma etapa de análise de sistemas para destacar e configurar a influência das questões subjacentes.

Pesquisas nas áreas de gestão de TI poderiam utilizar os pressupostos aqui levantados para aprofundar a questão da crença numa racionalidade que desconsidera a subjetividade e emocionalidade envolvidas nas relações profissionais de trabalho dos funcionários que participam do mesmo grupo de trabalho e dos seus usuários (intra e inter-áreas).

## Referências

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era a globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional; tradução de Hércio Tonnera Junior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ASTLEY, G. & VAN de VEN, A. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 245-73, **Graduate School of Business and Public Administration**, , 1983.
- BAZERMAN, Max H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia; tradução de Arlete Simille Marques. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BERNSTEIN, Terry et al. **Segurança na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BOURDIEU, Pierre. **Sociologia/Organizador** [da Coletânea] Renato Ortiz; tradução [tradução de Paula Montero e Alicia Auzmendi]. São Paulo: Ática; 1983.
- BURREL, G. & MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Heineman, Londres, 1979.
- CAPELLE, Mônica Carvalho Alves, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes, GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista Eletrônica de Administração - UFLA** V5.N1,jan./jun.2003.
- CARVALHO, Luiz Carlos de Sá. “Questionário sobre pressupostos individuais”. Notas de Aula Mestrado em Administração PUC – Rio 1996, 7pp. (Adaptação do Professor Luiz Carlos de Sá Carvalho baseado no capítulo 2 “Some assumptions of Orthodox, Western Psychology” da obra de Charles T. Tart (Edit) “Transpersonal psychologies”. Harper San Francisco .USA. 1991. p. 61-111).
- CHANLAT, Jean François (ed). **Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações**. O indivíduo na organização. dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1996.
- COLTRO, Alex. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.01, número 11, 1º trimestre 2000. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C11-art05.pdf>. Acesso em: 20 de Maio. 2005.
- DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia C.. (Orgs). **Gestão com pessoas e subjetividade**. – São Paulo : Atlas, 2001.
- 
- Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração de Empresas-RAE**. V.. 45 . n1, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, PEDRO, **Metodologia científica em ciências sociais**. 3 ed. ver e ampl. – São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Introdução à metodologia da ciência**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa participante**: mito e realidade. Rio de Janeiro, SENAC/DN/Dir. de Planejamento/Coord. de Pesquisa, 1984.

DRUCKER, Peter Ferdinand et al. **Revolução em tempo real**: gerenciando a tecnologia da informação. Tradução Cristina Bazan. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 285 p.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder** / organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

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

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro et al. **Tomada de Decisão Gerencial**: enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando os processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. **E-business**: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. Tradução. Carlos Alberto Picanço de Carvalho. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LAUDON, Kenneth C., Laudon, Jane P.; **Sistemas de Informação gerenciais**: administrando a empresa digital. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

LEITÃO, Sérgio P. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **Revista da Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, FGV, n.2, 1997.

\_\_\_\_\_. Capacidade decisória em decisões não estruturadas: uma proposta. **Revista da Administração Pública- RAP**, Rio de Janeiro, FGV, 27(4), out./dez. 1993.

MARSHAK, R. J. A discursive on discourse: redeeming the meaning of talk. In: GRANT, D.; KEENOY, T; OSWICK, C. (Ed). **Discourse and Organization**. London: Sage, 1998. p. 15-30.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Metodologias Convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.00, número 0, 2º semestre 1994. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C00-art01.pdf>. Acesso em: 22 de Maio. 2005.

McGEE, James V., Prusak Laurence; **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002. 152 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas -RAE**, v.45 n1, março de 2005.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. London: Sage, 1990.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; MARQUES, João Gabriel. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1977.

PITASSI, Cláudio; LEITÃO, Sergio P. Tecnologia de informação e mudança: uma abordagem crítica. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v 42, n.2, p. 77-87, abr. /jun. 2002.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e pesquisa em administração**: guia para trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIANI, José Roberto. **O analista de negócios e da informação**: o perfil moderno de um profissional que utiliza informática para alavancar os negócios empresariais. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHEIN, Edgard H **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SHIMIZU, Tamio, **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontradas nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.

SHIRIVASTAVA, Paul; MITROFF, Ian I.; & ALVESSON, Mats. Nonrationality in organizational actions **International Studies of Management & Organization**. v17, n3, p90-109, 1987.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v.43, n. 3, jul./set. 2003.

SIMON, Herbert Alexander: **Comportamento administrativo**; estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Trad. de Aluísio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro, Fundação Gétulio Vargas, 1971.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998. 108 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_ **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLARDI, Beatriz Quiroz. **Um estudo reflexivo sobre micro processos de aprendizagem e mudança coletiva docente com aprendizagem e mudança organizacional resultantes**: para uma gestão sustentável do desenvolvimento dos docentes em instituições educação superior privada em administração e marketing/ orientador Sergio Proença Leitão – Tese de Doutorado - Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 2004.

\_\_\_\_\_ **Responsáveis por desenvolvimento humano nas organizações e as técnicas não tradicionais**: a abordagem holística não se faz pela metade, Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração de Empresas. 1997.

VILLARDI, Beatriz Q.; LEITÃO, Sérgio P. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, FGV, n. 3, p. 53-70, maio/jun. 2000.

Von KROGH, Georg, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus 2001.

WATSON, Tony J., Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional” **Revista de Administração de Empresas ERA**, v. 45 . n1, 2005

YIN, Robert K.. **ESTUDO DE CASO** . Tradução. Daniel Grassi, 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia C. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**.. São Paulo : Atlas, 2001.

**Apêndices**

Apêndice I.....	153
Apêndice II.....	156
Apêndice III.....	158



## APÊNDICE

### Apêndice I – Roteiro das Entrevistas piloto

#### Analistas

1. De acordo sua experiência profissional, complete o quadro abaixo preenchendo o campo “Tempo gasto” com o percentual de tempo estimado para cada fase.

Fase	Tempo gasto
ESTUDO	
ANÁLISE	
PROJETO	
IMPLEMENTAÇÃO	
OUTRAS ATIVIDADES	

2. Qual a fase mais importante, na sua opinião?
3. Qual a sua maior dificuldade na etapa de análise do sistema?
4. O gestor do sistema apresenta uma idéia clara sobre os requisitos do sistema?
5. Ele consegue expor as necessidades que serão sanadas com o novo sistema?
6. Quais são as responsabilidades do gestor do sistema?
7. Em geral ele cumpre estas responsabilidades?
8. Como você descreveria um bom usuário especificador do sistema?
9. Quais os critérios utilizados para a escolha do usuário especificador?
10. Em geral ele é bem escolhido?
11. Como foi sua relação de trabalho com o gestor do último sistema em que você trabalhou?
12. E com o usuário especificador?
13. Você conseguiu entender em profundidade o “negócio” do cliente?
14. Quais os principais problemas apresentados na análise do último sistema desenvolvido?
15. Como foram resolvidos?
16. Você pode apontar que conseqüências a implantação deste sistema trouxe para os processos de negócio da área do sistema? E para as outras áreas da organização?
17. Você acha que ao seguir uma metodologia para especificar os requisitos do sistema você consegue cumprir a fase de análise do sistema com êxito?

18. De forma geral, qual a maior dificuldade na fase de análise do sistema?

### Gestores do Sistema

1. Complete o quadro abaixo de acordo sua experiência profissional, preenchendo o campo “Tempo gasto” com o percentual de tempo estimado para cada fase.

Fase	Tempo gasto
ESTUDO	
ANÁLISE	
PROJETO	
IMPLEMENTAÇÃO	
OUTRAS ATIVIDADES	

2. Qual a fase mais importante, na sua opinião?
3. Qual a sua maior dificuldade na etapa de análise do sistema?
4. O analista do sistema compreende suas idéias sobre os requisitos do sistema?
5. Ele entender com clareza as necessidades que serão sanadas com o novo sistema?
6. Quais são as responsabilidades do analista de sistema?
7. Em geral ele cumpre estas responsabilidades?
8. Como você descreveria um bom usuário especificador do sistema?
9. Quais os critérios são utilizados para a escolha do usuário especificador?
10. Em geral ele é bem escolhido?
11. Como foi sua relação profissional com o analista do último sistema em que você trabalhou?
12. E com o usuário especificador?
13. O analista conseguiu entender em profundidade os processos de negócio em questão?
14. Quais os principais problemas apresentados na análise do último sistema que você demandou?
15. Como foram resolvidos?
16. Você pode apontar que conseqüências a implantação deste sistema trouxe para os processos de negócio da organização?

17. Você acha que o conhecimento que você possui sobre a organização são suficientes para especificar corretamente os requisitos do sistema?
18. De forma geral, qual a maior dificuldade na fase de análise do sistema?

## **Apêndice II**

### **Roteiro das Entrevistas**

#### **Ator: Analista do Sistema**

##### **Questões gerais (diversos sistemas)**

1. Descreva qual é a função de um analista?
2. Quais as responsabilidades do analista?
3. Conte sobre sua trajetória profissional.
4. Ao longo da sua carreira vc trabalhou com vários Gestores de Sistemas, me conte como foram estas interações?
5. Para você quais são as responsabilidades do Gestor do Sistema?
6. Você já teve problemas de relacionamento com algum Gestor de Sistema?
7. Como foi?
8. É importante ter o apoio da área gestora do sistema para o êxito do projeto?
9. Ao longo da sua carreira vc trabalhou com vários Usuários Especificadores do sistema, me conte como foram estas interações?
10. Para vc quais são as responsabilidades do Usuário Especificador do Sistema?
11. Você já teve problemas de relacionamento com algum Usuário Especificador?
12. Como foi?
13. Você tem algum sistema que marcou a sua trajetória?
14. Por que?
15. Você acha consegue entender em profundidade o negócio do seu cliente?
16. Você consegue apontar quando implantar(ou) o sistema quais as conseqüências que serão(foram) geradas para outros setores da casa?
17. Você acha que ao seguir uma metodologia para especificar os requisitos do sistema você consegue cumprir a fase de análise do sistema com êxito?
18. Você segue todas as etapas da metodologia escolhida?
19. Na ordem correta?
20. Se tiver que especificar um sistema em uma estrutura que vc não conhece, vc acha que só seguindo a metodologia você conseguiria analisar o sistema com êxito?
21. Qual a imagem que o setor de informática tem na casa?
22. Ela foi alterada ao longo do tempo?

##### **Questões específicas do sistema escolhido**

23. Quais são as etapas que foram seguidas no desenvolvimento do sistema em questão?
24. Qual o percentual de tempo gasto em cada etapa?
25. Qual a mais importante?

26. Por que?
27. Qual a maior dificuldade que você encontrou na análise do sistema em questão?
28. Como foi superada?
29. O gestor do sistema conseguiu passar para você os objetivos a serem alcançados com o novo sistema?
30. Como foi sua relação profissional com o Gestor do Sistema?
31. E a relação pessoal?
32. O usuário especificador conseguia descrever os processos de negócio que o sistema deveria automatizar?
33. Como foi sua relação profissional com o Usuário especificador?
34. E a relação pessoal?
35. O relacionamento profissional entre o analista, o usuário especificador e o gestor do sistema pode influenciar a qualidade da etapa de análise do sistema?

## Apêndice III

### Roteiro das Entrevistas

#### Ator: Gestor do Sistema

1. Descreva qual é a função de um Gestor do Sistema?
2. Quais as responsabilidades do Gestor do Sistema.
3. Conte sobre sua trajetória profissional?
4. Ao longo da sua carreira você trabalhou com vários analistas de Sistemas, me conte como foram estas interações?
5. Para você quais são as responsabilidades do analista do Sistema?
6. Você já teve problemas de relacionamento com algum analista?
7. Como foi?
8. É importante ter o apoio da área gestora do sistema para o êxito do projeto?
9. Ao longo da sua carreira você trabalhou com vários Usuários Especificadores do sistema, me conte como foram estas interações?
10. Para você quais são as responsabilidades do Usuário Especificador do Sistema?
11. Você já teve problemas de relacionamento com algum Usuário Especificador?
12. Como foi?
13. Você tem algum sistema que marcou a sua trajetória?
14. Por que?
15. Você acha consegue entender as necessidades de automatização do seu negócio?
16. Você consegue apontar quando implantar(ou) o sistema quais as conseqüências que serão(foram) geradas para outros setores da casa?
17. Você acha que se o analista seguir uma metodologia para especificar os requisitos do sistema ele irá conseguir cumprir a fase de análise do sistema com êxito?
18. Você acha que fazer a análise de um sistema é uma atividade muito complexa?
19. Qual a imagem que o setor de informática na casa?
20. Ela foi alterada ao longo do tempo?
21. Quais são as etapas que foram seguidas no desenvolvimento do sistema?
22. Qual o percentual de tempo gasto em cada etapa?
23. Qual a mais importante?
24. Por que?
25. O analista conseguiu compreender o objetivos que vc gostaria alcançar com o desenvolvimento do sistema?
26. Como foi sua relação profissional com o analista?
27. E a relação pessoal?

28. Como foi sua relação profissional com o Usuário especificador?
29. E a relação pessoal?
30. O relacionamento profissional entre o analista, o usuário especificador e o gestor do sistema pode influenciar a qualidade da etapa de análise do sistema?

