

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**IMPACTOS DOS PROCESSOS DE  
MUDANÇAS NA CULTURA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO  
SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NA  
SEMEF**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**ORLANDO FERREIRA CRUZ**

Rio de Janeiro 2002

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**TÍTULO**

**IMPACTOS DOS PROCESSOS DE MUDANÇAS NA CULTURA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O CLIMA  
ORGANIZACIONAL NA SEMEF.**

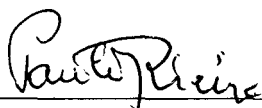
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:**  
**ORLANDO FERREIRA CRUZ**

E

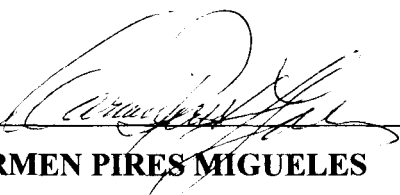
APROVADO EM 19/11/2002  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



**PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA**  
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**PAULO REIS VIEIRA**  
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**CARMEN PIRES MIGUELES**  
DOUTORA EM SOCIOLOGIA

## SUMÁRIO

Agradecimentos

Resumo

<b>1. Capítulo 1 - O Problema</b>	<b>1</b>
2. Seção 1 – Contextualização	1
3. Seção 2 - Introdução	3
4. Seção 3 – O município de Manaus: Aspectos históricos	7
5. Seção 4 – Identificação da organização	10
6. Seção 5 – Um estudo de caso na SEMEF	12
7. Seção 6 – Política de treinamento	13
8. Seção 7 – Considerações sobre aspectos humanos no setor publico	14
9. Seção 8 – Cultura na SEMEF	16
<b>10. Capítulo 2 – Formulação do Problema</b>	<b>17</b>
11. Seção 1 – Objetivos da pesquisa	17
12. Seção 2 – Delimitação do estudo	18
13. Seção 3 – Relevância do estudo	19
14. Seção 4 – Definição dos termos	20
<b>15. Capítulo 3 – Referencial teórico</b>	<b>25</b>
16. Seção 1 – Processo de mudança	26
17. Seção 2 – Características das mudanças	27
18. Seção 3 – Abordagem cultural	28
19. Seção 4 – Elementos da Cultura	30
20. Seção 5 – O estudo da organização	35
21. Seção 6 – Mudança organizacional	37
<b>22. Capítulo 4 - Metodologia</b>	<b>38</b>
23. Seção 1 – Tipo de pesquisa	38
24. Seção 2 – Universo da pesquisa	39
25. Seção 3 - Amostra	39
26. Seção 4 – Seleção dos sujeitos	41
27. Seção 5 – Coleta de dados	42
28. Seção 6 – Tratamento dos dados	45
29. Seção 7 – Limitações do método	46
<b>30. Capítulo 5 – Apresentação e interpretação dos dados</b>	<b>47</b>
31. Seção 1 - Caracterização da SEMEF	48
32. Seção 2 - Unidade de análise – SEMEF	49
33. Seção 3 – Caracterização dos funcionários pesquisados	49
34. Seção 4 - Análise dos valores organizacionais por grupo de pesquisa	54
35. Seção 5 – Unidades de análise: grupos de pesquisa	61
<b>36. Capítulo 6 – Conclusões, Observações e Sugestões</b>	<b>69</b>
37. Seção 1 – Conclusões	70
38. Seção 2 – Observações	72
39. Seção 3 – Sugestões para novas pesquisas	73

40. Referencias bibliográfica	75
41. Anexos	78

## **AGRADECIMENTOS**

Como reconhecimento pelo dever cumprido, agradeço às pessoas e instituições, a seguir nomeadas que, de alguma forma, colaboraram para a finalização deste trabalho:

- Ao Professor Doutor Paulo Roberto Motta, pelo estímulo, incentivo e pela orientação competente e segura para a realização deste estudo;
- Ao Professor Lincoln Campos, Superintendente do ISAE, pela oportunidade de oferecer um curso de Mestrado em Administração, pioneiro em nossa cidade;
- Ao Professor Mestre Geraldo Vieira da Costa, pela amizade, incentivo e cooperação no estudo da Administração;
- Aos colegas da primeira turma de mestrado executivo da EBAPE/FGV-ISAE, companheiros incansáveis nesta árdua, mas proveitosa caminhada;
- Aos colegas de trabalho na SEMEF que muito contribuíram no fornecimento dos dados imprescindíveis para a conclusão da pesquisa;
- Aos professores do Curso de Mestrado Executivo em Administração, em especial ao Professor Doutor Hermano Roberto Thiry-Cherques pelos conhecimentos que transmitiram;
- A Professora Doutora Deborah Moraes Zouain, pela amizade, compreensão das nossas limitações e pela competente coordenação do nosso Mestrado;
- A Secretaria Municipal de Economia e Finanças pelo apoio dado na coleta de dados e pela compreensão em investir no aprimoramento técnico-científico;
- A Fundação Getulio Vargas, através da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, pelo excelente nível de Mestrado ministrado;
- À minha família, pelo incentivo permanente e pela compreensão nos momentos em que precisei estar ausente;
- A todos aqueles que, apesar de não citados, contribuíram para a consolidação deste trabalho.

## RESUMO

A mudança organizacional caracteriza-se por transformações cada vez mais rápidas, profundas e amplas que exercem um impacto direto nos trabalhadores seja do setor público ou do setor privado. Seus efeitos, positivos ou negativos, geram instabilidade e estresse, ou seja, implicam em renúncias, perdas e adaptações.

Ao se observar a mudança organizacional como ciclo de existência em que se pode examinar determinados momentos organizacionais, considerados estratégicos, como forma de pensamento e forma de decisão dos dirigentes.

As mudanças tecnológicas, mais facilmente visualizadas e implementadas na Secretaria Municipal de Economia e Finanças da Prefeitura Municipal de Manaus, exigem, muitas vezes, uma mudança cultural.

O estudo propõe uma vertente teórica que destaca parte dos esforços interpretativos das situações decisórias. A pesquisa empírica tem como objetivo principal verificar a cultura organizacional e a dependência de poder, através da análise de valor e dos interesses compartilhados pelos grupos de servidores da Prefeitura de Manaus.

A cultura organizacional será analisada por meio dos seus elementos, ou seja, por meio dos valores compartilhados entre os dirigentes e os demais funcionários dos diversos setores da Secretaria Municipal de Economia e Finanças.

Para este estudo, se utilizará uma amostra composta dos representantes dos diversos setores da Secretaria, tais como: Cadastro, Contabilidade, Fiscalização, Finanças, Tributação e Apoio administrativo.

Nesse contexto, enfatizar-se-á a importância de se respeitar o ritmo de aprendizado e mudanças individuais estimulando a participação e reduzindo os riscos de ansiedade diante das mudanças organizacionais.

## ABSTRACT

The **organizational** change characterizes for faster, deep transformations each time and ample that exert a direct impact in the workers is of the public sector or the private sector. Its effect, positives or negatives, generate instability and **stress**, or either, imply in resignations, losses and adaptations. To if observing the **organizational** change as existence cycle where if it can examine definitive **organizational**s, considered moments strategical, as form of thought and form of decision of the controllers. The technological changes, more easily visualized and implemented in the City department of Economy and Finances of the Municipal City hall of Manaus, demand, many times, a cultural change. The study it considers a theoretical source that detaches part of the **interpretations** efforts of the power to decide situations. The empirical research has as objective main to verify the **organizational** culture and the dependence of being able, through the analysis of value and of the interests shared for the groups of servers of the City hall of Manaus. The **organizational** culture will be analyzed by means of its elements, or either, by means of the values shared between the controllers and the excessively employee of the diverse sectors of the City department of Economy and Finances. For this study, a composed sample of the representatives of the diverse sectors of the Secretariat will be used, such as: I register in cadastre, Accounting, Fiscalization, Finances, Taxation and administrative Support. In this context, one will emphasize it importance of if ahead respecting the individual rhythm of learning and changes stimulating the participation and reducing the risks of anxiety of the **organizational**s changes.

Key-words: Organizational Change, Organizational culture, Technologies change, Culture change, Value.

## **CAPITULO 1**

### **SEÇÃO 1 - O PROBLEMA**

#### **SUBSEÇÃO 1.1. - CONTEXTUALIZAÇÃO**

O crescimento desordenado do Município de Manaus, como em muitos casos ocorrem em outras capitais brasileiras, sofre nos últimos anos de uma substancial demanda por diversos tipos de serviços públicos, requisitados por uma população que cresce a taxa considerada geométrica, enquanto que os serviços são ofertados a taxas de crescimento consideradas aritméticas, tendo, ainda, como suporte básico à reforma do Estado, além dos direitos sociais de uma Constituição denominada cidadã.

Existem razões para se admitir que a mudança, nas condições concretas de hoje, com ênfase especial no setor público será necessariamente o resultado da combinação de condições objetivas, de uma possível vontade política e do conhecimento técnico. É na interseção de cultura e da política que podemos encontrar combustível para impulsionar as transformações sociais.

Nesse sentido grande destaque adquire a questão do conhecimento científico e da aquisição de novos patamares de saber especializado, eixo de todo um esforço para agregar competências no setor público e na gestão pública municipal.

Para atender as solicitações tanto do público externo quanto do interno, o município de Manaus vem ao longo desses anos experimentando um processo de mudança onde a tônica dos trabalhos versa sobre os processos de modernização administrativa, que dentre outros objetivos procura oferecer um atendimento de qualidade aos usuários e contribuintes que buscam por um melhor atendimento nos seus postos de serviços.

Os programas de modernização objetivam ainda, preparar os servidores para as constantes mudanças que estão ocorrendo no campo tecnológico, na implantação de um moderno sistema de processamento de dados, assim como na melhoria do atendimento através de um processo de capacitação profissional dos seus servidores.

A modernização tem sido conservadora, e isso tem duplo sentido: tem sido condicionada pela força da permanência e nessa medida, excluído a ruptura e preservado expressivos elementos do passado que são incorporados e modernizados tornando-se assim relativamente funcionais, e porque acontecem de modo não democrático sem participação

popular e sob o comando do Estado.

Foi assim que chegamos no século XXI, onde permeiam a exclusão social, as desigualdades regionais, a cultura política pouco democrática. Para usar uma explicação podemos dizer que somos participantes de uma modernidade sem modernidade, posto que conhecemos um forte desenvolvimento da racionalidade instrumental que se refere à previsibilidade, ao cálculo e ao controle, mas não da racionalidade normativa que aponta para a autodeterminação política e a autodeterminação moral.

A partir de 1997, a Secretaria Municipal de Economia e Finanças, órgão responsável pela política de planejamento, coordenação, arrecadação e fiscalização dos tributos municipais, embora atingida pelo ethos racional-legal que a faz agir conforme critérios objetivos, fundados na competência e na impessoalidade, legitima seu poder através do recurso a procedimentos clientelistas e fisiológicos, vem implantando um projeto voltado à capacitação técnica dos seus servidores além de inserir uma gama de equipamentos de informática com vistas a responder com uma maior velocidade as demandas exigidas pela sociedade.

Assim é, que no decorrer do primeiro semestre de 97, a Secretaria Municipal de Economia e Finanças, consegue um aporte de recursos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, para alavancar os programas que atendessem essas necessidades.

A proposta desse estudo é identificar os fatores que contribuíram para a implantação do programa de modernização administrativa como processo de mudança na Secretaria Municipal de Economia e Finanças, face às modificações no clima organizacional da Secretaria, através da identificação dos valores como indicadores melhores utilizados para esse tipo de pesquisa.

Existe no ambiente organizacional do setor público municipal, uma inquietação por parte dos dirigentes da Secretaria Municipal de Economia e Finanças, de tornar eficiente, eficaz e por que não tentar a efetividade, na prestação dos serviços da secretaria, tomando-se como foco de estudo, o Centro de Atendimento ao Contribuinte.

Nos últimos quatro anos, o setor público como um todo, encontra-se na berlinda da opinião pública brasileira, com relação ao seu desempenho, sua atuação como agente dos interesses coletivos, tomando-se por base, as inúmeras transformações ocorridas no campo

da gestão, dos controles internos, e das áreas de operações das unidades executoras, no que se refere ao uso dos programas de qualidade, utilizados no âmbito das empresas privadas.

A experiência satisfatória alcançada pela iniciativa privada, do ponto de vista dos seus processos mais ágeis, que visam atender com melhor competência a sociedade, mostra por outro lado, um serviço público, onde ainda persiste um atendimento moroso, recheado de vícios, atrelado a uma rotina burocratizada, do ponto de vista de dificultar o acesso às informações, o que, por via de consequência, atua com uma brutal ineficácia, e que pode ser visto no seu dia-a-dia, pelo tamanho das filas, assim como das reclamações dos contribuintes.

Uma luz no final do túnel sinaliza para uma intervenção, do ponto de vista da gestão, que possibilite efetivar as mudanças necessárias na cultura organizacional, com ênfase para o quadro de pessoal da Secretaria Municipal de Economia e Finanças, por meio, da ação efetiva da alta direção do setor público municipal.

A oportunidade de se estudar um órgão público municipal, tem significado ímpar, pela sua importância na cobrança e arrecadação das receitas próprias do município, tem significado especial pela utilização de dados colhidos “In loco”, o que servirá como indicador que estará oferecendo o poder público, como forma de atender os anseios dos contribuintes, visto que se encontram em curso, inúmeras reformas a serem implementadas e implantadas.

## **SEÇÃO 2. - INTRODUÇÃO.**

Melhorar o desempenho das organizações formais através de modelos e instrumentos tem sido uma preocupação constante nos meios acadêmicos e profissionais. Com o advento da ciência da Administração através dos clássicos Taylor e Fayol, passando por Etzioni (1984) as organizações tem sido analisadas e estudadas para transformarem-se em unidades mais eficientes e produtivas. Embora as limitações dos primeiros estudos científicos tenham impossibilitado uma investigação mais ampla no sentido de abordar o contexto global das organizações sobre a ótica do social, por outro lado, serviram de abertura para um novo caminho que visava compreender o universo das instituições mais

presentes no mundo contemporâneo qual seja, a organização formal.

A história da evolução do homem demonstra uma busca incessante pelo saber e pelo aprimoramento, como forma de desenvolver os conhecimentos e habilidades necessárias ao trabalho no meio físico e transformá-lo segundo suas necessidades. O homem, agente da história, é também seu produto. Através de um processo dinâmico, ao tempo que cria condições para transformar o meio em que vive, é por ele influenciado.

O progresso na sociedade e nas organizações parece ser, uma condição natural dessa evolução. A sociedade contemporânea é caracterizada por ser uma sociedade de organizações, de tal sorte que no mundo moderno, o homem depende em grande escala das organizações formais, até porque passa grande parte da sua vida dentro destas.

O estudo das organizações desenvolveu-se a partir da incorporação de conceitos advindos de outras ciências da teoria da vida humana associada como a sociologia, a antropologia, a psicologia social e a ciência política.

Apesar do elevado e avançado nível de informações disponíveis nesse campo do conhecimento humano, o que se observa ainda é um estágio incipiente da pesquisa e da literatura no que se refere ao estudo de alguns temas básicos. Nesse aspecto insere-se o tema cultura organizacional, introduzido na ciência administrativa a partir de estudos da sociologia e da antropologia cultural, à época em que o esforço teórico no campo da teoria organizacional primava por uma visão de conjunto, com a incorporação do arcabouço de conceitos oriundos do enfoque dos sistemas abertos.

A organização é então entendida como estrutura social, isto é, um sistema onde coexistem grupos de pessoas interagindo segundo padrões de comportamento aceitáveis mutuamente, com plena ciência do que dela espera o grupo e do que pode do grupo esperar. Realizam a chamada cooperação efetiva, estabelecem normas, criam canais de comunicação e impõem restrições. Sendo fontes de satisfação individual ao transmitir aos membros senso de segurança, paradoxalmente, podem criar-lhes barreiras quando um de seus membros transgride suas normas. Finalmente, influenciam a percepção dos membros do grupo quanto ao arranjo organizacional, podendo subverter ou apoiar os objetivos da estrutura superior.

Os conceitos de organização como estrutura social são segundo Blau e Scott (1970), as relações sociais de um grupo, as crenças e valores que compartilham e que orientam suas

ações, como raízes dos sistemas informais que se encontram cravados na própria organização formal e se nutrem da formalidade de seus arranjos. Dessa maneira, os autores afirmam que os valores, crenças e normas que são compartilhados pelos membros do grupo definem sua cultura.

Como a literatura administrativa possui varias maneiras de analisar e compreender a manifestação do fenômeno organizacional, o interesse desta pesquisa consiste em entender a organização sob uma ótica específica, a partir da metáfora da cultura. Nessa abordagem, “a organização é vista como um lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades socialmente construídas” (Morgan, 1996, p.18).

A dependência da organização aos valores e à integração dos homens que ela recruta é reconhecida por um dos pioneiros do estudo da estrutura das organizações, Simeray, ao argumentar que o coeficiente humano que pondera a qualidade da estrutura da organização é produto de três fatores: os valores dos homens, o conhecimento que possuem e sua motivação para fazê-la funcionar da melhor maneira possível (Simeray, 1978). Mesmo sem fazer referência direta ao termo cultura organizacional, Simeray torna clara a importância dos valores das pessoas como propriedades da organização no sentido de conduzi-la ao sucesso ou ao fracasso, este último, em situações de gerenciamento precário do arranjo organizacional.

Cada organização possui um clima organizacional, que lhe é peculiar, resultante de diversos fatores como: história, tamanho, tecnologia, processos administrativos, objetivos, ambiente e pessoas. São os valores desenvolvidos pelas pessoas da organização que se destacam entre as características de sua cultura, sendo talvez, os elementos que sofrem os primeiros e maiores impactos nos processos de mudança e inovação organizacional.

A resposta para os problemas das organizações contemporâneas tem suas raízes não tanto nas estruturas econômicas, em nível de corporação, nação, mas nos indivíduos que compõem as organizações. Nesse aspecto, destaca-se uma dimensão que chega a ser predominantemente: a dos valores humanos (O'Donnell, 1994).

Souza (1978) ratifica a preocupação hodierna com a questão do gerenciamento dos seres humanos na organização ao afirmar que mesmo o administrador mais tradicional não pode, hoje, prescindir dos conhecimentos sobre a psicologia do homem e dos grupos, já que

a mudança dos valores assegurou direitos e reivindicações humanas ignoradas em épocas anteriores.

Administrar o contingente humano em uma organização conduzindo-a para o sucesso exige que os processos de mudança e inovação sejam implementados através de estratégias de gerenciamento que tenham por ponto central uma atuação consistente sobre os valores desenvolvidos pelos membros da organização. Conhecê-los é, portanto, fundamental para aprender o tipo de clima organizacional predominante na organização e, por consequência, prepará-la devidamente para os processos de mudança.

A mudança somente ocorre quando a cultura e o clima organizacionais também mudam e, nesse aspecto, a cultura e o clima organizacionais são como o paradigma; não podem ser impostos; precisam ser compartilhados. Se não houver níveis adequados de consistência entre seus valores, podem muito bem impedir que a mudança aconteça. (Pereira, 1994).

Se por um lado cada organização possui uma cultura e um clima organizacional peculiares, com seus próprios valores, por outro se pode sustentar que determinadas organizações possuem tantas características similares que acabam por enquadrá-las em uma mesma tipologia cultural.

Pode-se encontrar traços culturais semelhantes em grupos de organizações, tais como: organizações públicas e organizações empresariais, e, a partir dessas categorias, pode-se também estabelecer subdivisões sob os mesmos critérios.

Do ponto de vista da Gestão Pública, por encontrar-se inserida nesse macro-ambiente sócio-econômico, ficou cada vez mais visível à comparação dos desempenhos apresentados tanto pelas empresas privadas, quanto pelas empresas públicas e os demais órgãos públicos. Essa comparação fatalmente passou a ser feita pela sociedade civil com relação aos serviços demandados pelo setor público, causando um sentimento de incompetência no sistema, o qual veio a culminar com o processo de privatização, das maiores empresas públicas brasileiras. Uma possível saída para essa crise que foi instalada seria um amplo trabalho de mudança na cultura organizacional do setor público como um todo, passando necessariamente por uma melhoria da escolaridade, da sua moradia, assim como de suas capacidades técnicas e tecnológicas, e principalmente na mudança que deveria ocorrer na forma de gestão, mais profissional e mais científica.

Em época de crises e turbulências, que é a que ora atravessamos, onde premeia a escassez de recursos, resultando para o setor público em déficit orçamentários e financeiros, existe a possibilidade de haver uma mudança na consciência dos administradores públicos brasileiros, visando propiciar as melhorias necessárias à oferta de um serviço público de qualidade. Tal prática irá requerer uma drástica mudança de comportamento, da filosofia de gestão, da cultura e do clima organizacionais dos que compõem o setor público.

### **SEÇÃO 3. - O MUNICÍPIO DE MANAUS: ASPECTOS HISTÓRICOS.**

A Prefeitura Municipal de Manaus é um órgão do Poder Executivo Municipal, criada por Ato do Poder Executivo Estadual, de acordo com a Lei nº 33 de 04 de novembro de 1892, com base na Constituição Federal, tendo como Poder Legislativo a Câmara de Vereadores de Manaus, para a qual far-se-á um breve histórico mais recente:

Em 1956, através da Lei Nº 01 de 11 de janeiro de 1956, reorganizou-se os serviços da municipalidade, que possuía a seguinte estrutura organizacional:

- Gabinete do Prefeito, com quatro divisões;
- Secretaria Municipal de Administração, Cultura e Assistência Social, com dez divisões;
- Secretaria Municipal de Finanças, com oito divisões;
- Secretaria Municipal de Obras, Viação e Indústria, com duas divisões e duas seções.

Em 1961, o Decreto Nº 2 de 23 de fevereiro de 1961, reformulou a estrutura organizacional passando o município a ter a seguinte estrutura:

- Gabinete do Prefeito, com três divisões;
- Secretaria Municipal de Administração e Fazenda, com três departamentos e dezenove divisões;
- Secretaria Municipal de Obras, Viação e Indústria, com duas divisões e duas seções.

O quadro de pessoal nesse período era constituído de 248 funcionários distribuídos em 52 cargos. Ainda no mesmo ano, através da Lei Nº 749, de 26 de junho de 1961, as Secretarias Municipais de Administração e de Obras, sofreram nova reorganização reduzindo a primeira para dois departamentos e sete divisões, e a Segunda aumentando para quatro departamentos e duas divisões, esse aumento reflete no seu quadro de pessoal que sofre uma ampliação para 329 funcionários distribuídos em 103 cargos.

Em 1963, o município realiza o primeiro levantamento cadastral dos imóveis da zona urbana, com o objetivo de efetivar a cobrança do Imposto Predial e Territorial urbano – IPTU, o qual era realizado de forma precária, através de talonários em cada domicílio.

Em 1967, inicia-se uma nova era para o município com o advento da Zona Franca de Manaus, implantada pelo Decreto-Lei Nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, esse marco serve como ponto de análise nas mudanças ocorridas na configuração demográfica da cidade, através de um expressivo fluxo migratório, e pelo incremento comercial e industrial, além do crescimento da população fixa e flutuante, volume físico das construções, e do número e do tráfego de veículos. A ocorrência de um crescimento desordenado ressurte-se a Administração Municipal de uma nova estrutura organizacional com foco no planejamento, com o fim de alcançar a evolução sentida. Dessa forma, constitui-se da maior relevância a implantação de um Plano Diretor de Urbanismo, que pudesse coordenar as ações entre o Poder Municipal e a nova estrutura de desenvolvimento implantada, a Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA. Essa conjugação de esforços contou com a participação de órgãos do Poder Executivo Federal e do Poder Executivo Estadual, o que proporcionou ao município a contratação de uma empresa especializada para a elaboração do Plano Diretor e do Planejamento de Manaus.

Somente em 1968, através da Lei Nº 1039, de 01 de outubro de 1968, foi feita a reorganização da Secretaria de Administração e Fazenda, que ficou conseguida de dezenove seções, sendo nessa época criada a seção mecanizada com a finalidade de melhorar a escrituração contábil, a arrecadação tributária e a confecção da folha de pagamento dos funcionários.

Em 1970, o município cria a Comissão executiva do Plano Diretor quer tinha como objetivo acompanhar as implantações estabelecidas no Plano diretor de Urbanismo e Planejamento do Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus. Através da Lei Nº 1094, de 21 de outubro de 1970, é feita a reorganização administrativa ensejando diretrizes para a reforma administrativa, que previa entre outros, a elaboração dos seguintes instrumentos:

- a) Plano de Desenvolvimento Local Integrado de Manaus;
- b) Plano Plurianual de Investimentos;
- c) Orçamento-Programa;
- d) Programação Financeira Anual da Despesa.

A Reforma Administrativa estrutura o município da seguinte forma:

- Gabinete do Prefeito
- Coordenação de Planejamento
- Secretaria de Administração
- Secretaria de Finanças
- Secretaria de Obras e Serviços Urbanos
- Secretaria de Desenvolvimento Comunitário
- Administração de Bairros e Distritos
- Corpo de Bombeiros

Fica integrado ao município de Manaus, duas autarquias e uma sociedade de economia mista:

- Instituto Municipal de Previdência e Assistência Social – IMPAS
- Departamento Rodoviário Municipal – DRM
- Frigorífico Manaus S A – FRIGOMASA

Em 1975, através da Lei Nº 1240, de 20 de novembro de 1975, o município dispõe de uma nova estrutura, onde o foco está em caracterizar a administração direta e indireta:

#### **ADMINISTRAÇÃO DIRETA:**

- Gabinete do Prefeito
- Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação Geral
- Secretaria Municipal de Administração
- Secretaria Municipal de Fazenda
- Secretaria Municipal de Obras
- Secretaria Municipal de Serviços Públicos
- Secretaria Municipal de Educação e Cultura
- Secretaria Municipal de Saúde, e,
- Corpo de Bombeiros.

#### **ADMINISTRAÇÃO INDIRETA:**

- Instituto Municipal de Previdência e Assistência Social
- Departamento Rodoviário Municipal

- Fundação Dr. Thomas, e,
- Frigorífico Manaus S A

Entre 1976 e 1979, o município sofre alterações no seu quadro funcional, com a elaboração e aprovação do Regimento Interno, contando com 2271 funcionários, sendo 1741 regidos pelo regime de trabalho celetista. Foi nesse período aprovada a Lei Nº 1301, que organiza o quadro permanente de pessoal, estabelecendo diretrizes para classificação dos mesmos. A Lei Nº 1416, de 04 de maio de 1979, cria a Secretaria Municipal de Assuntos Jurídicos e a Lei Nº 1454, de 14 de novembro de 1979, cria a Secretaria Municipal de Abastecimento, com a finalidade de executar a política agrícola e de abastecimento de Manaus.

A partir de 1981, o município de Manaus, inicia as implantações dos programas desenvolvidos pelo Plano Diretor, como o programa de moradia popular para a população de baixa renda, em convênio com o extinto Banco Nacional de Habitação, outro segmento a ser desenvolvido refere-se ao sistema viário, com obras de infra-estrutura, renovação de 4812 licenças de veículos, liberação de 3484 novas carteiras de motoristas, aumento da frota de coleta de lixo urbano. Essas alterações no sistema legal do município buscam a adequação da estrutura da Prefeitura as novas demandas de serviços, assim como encontrar uma melhor distribuição dos trabalhos administrativos.

#### **SEÇÃO 4. - IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.**

O estudo foi desenvolvido na Secretaria Municipal de Economia e Finanças – SEMEF/PMM, que é o órgão integrante da estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Manaus, tendo a seu cargo a Gestão do Sistema Econômico e Financeiro Municipal; onde este sistema compõe-se de um conjunto de áreas especializadas que integram os seguintes subsistemas: Arrecadação, Fiscalização, Planejamento e Programação Orçamentária, Tributação, Contabilidade, Finanças e Apoio Administrativo. Cada subsistema desempenha suas funções dentro das normas existentes para os quais foram criados onde destacamos as atividades de arrecadação e fiscalização como os suportes principais dos demais subsistemas, tendo ainda as funções de execução orçamentária, liquidação e pagamento das despesas como elementos imprescindíveis para o funcionamento total do Sistema Financeiro do Município de Manaus.

Para a concepção do estudo apresentamos a estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Economia e Finanças – SEMEF/PMM, constituída basicamente dos seguintes órgãos:

**Gabinete do Secretário**

**Gabinete do Sub-Secretário**

**Centro de Informática**

**Departamento de Apoio Administrativo**

**Departamento de Administração Tributária**

**Departamento de Planejamento e Programação Orçamentária**

**Departamento de Finanças**

**Departamento de Contabilidade**

**Grupo de Avaliação de Preços**

**Centro de Apoio ao Contribuinte**

Para se analisar os aspectos percorridos no problema apresentado na SEMEF/PMM, torna-se importante verificar a existência de uma sazonalidade na demanda dos serviços prestados tendo em vista que os resultados serão em função de variáveis independentes do processo tais como: necessidades de novos tipos de serviços, de novos produtos e de aumento do consumo de determinados produtos de produção limitada.

A compreensão dos processos de produção de serviços na SEMEF/PMM tem como pressuposto conceber que o gerenciamento da produção é freqüentemente apresentado como um assunto que tem como objetivo central à utilização de tecnologia, de sistemas de informação, de procedimentos e das instalações.

Se observar pela ótica substantiva se verifica que o mesmo não atende os seres humanos da instituição, porque a forma como os recursos humanos são tratados, seguramente irá refletir na eficácia de suas funções operacionais. A maneira como o gerenciamento dos recursos humano é feito pode-se estar lidando com atividades que estarão influenciando diretamente no relacionamento das pessoas, da tecnologia utilizada e dos meios de trabalho empregado na produção dos referidos serviços.

Dizer que os recursos humanos de uma organização são seu maior ativo é, no máximo, axiomático, e no mínimo, um clichê. Porém, vale a pena recordar a sua

importância para a Prefeitura de Manaus, nas funções operacionais. Sua importância torna-se também relevante no desenvolvimento da cultura organizacional, onde valores, crenças e pressupostos são compartilhados. Nesse particular podemos dizer que o gerenciamento da produção tem um papel fundamental no projeto de qualquer processo de transformação.

## **SEÇÃO 5. - UM ESTUDO DE CASO NA SEMEF/PMM.**

O trabalho apresentado foi desenvolvido na SEMEF/PMM, visando estabelecer informações à consecução de um programa de modernização administrativa e tributária, valendo-se de dados secundários fornecidos pela própria Secretaria. Os elementos de dados disponíveis referem-se às tarefas e atividades existentes na divisão de Administração Tributária. O foco principal do nosso estudo foi identificar e analisar os entraves (gargalos) existentes nos seus diversos procedimentos (passos) que demandam um tempo excessivo para execução de suas atividades, tendo como escopo dos trabalhos os seguintes serviços: Solicitação de imunidade tributária para (IPTU e ISS), Alteração de dados cadastrais, Certificado de incentivo fiscal, Baixa de inscrição para empresa ou profissional autônomo e Suspensão de inscrição. A finalidade será propor uma racionalização de atividades no sentido de oferecer ao público usuário (contribuinte) um serviço de qualidade, onde o resultado será a redução do tempo de atendimento dos pedidos ou solicitação de serviço.

Assim, procurar-se-á alcançar as melhorias necessárias a uma redução de custos de produção, integrando as novas tecnologias disponíveis, recursos humanos capacitados para melhor atender o público interno e externo, além de alcançar a finalidade do serviço público que é a satisfação do contribuinte, apresentando um atendimento com rapidez, eficiência e de qualidade.

Características dos serviços públicos:

- São intangíveis, o contribuinte não tem como manuseá-los.
- Não são armazenados para estoques futuros.
- Apresentam um grau de simultaneidade relacionado à produção e consumo.
- Mantém elevado contato com o cliente-usuário.
- Não são transportáveis de um local para outro.
- Normalmente não são de fácil avaliação por parte do executor dos serviços.

## SEÇÃO 6. - POLÍTICA DE TREINAMENTO NA SEMEF.

A política de treinamento foi baseada na capacitação das competências técnicas onde o básico seria preparar o funcionário para lidar com as mudanças implantadas no campo dos novos equipamentos, dos novos sistemas integrados das áreas de arrecadação, tributação e fiscalização.

Em princípio não foi requerido no projeto de treinamento uma necessidade de qualificação que atendesse as competências subjetivas e sociais neste primeiro momento, já que o programa de capacitação profissional baseou seus cursos mais para as áreas de micro informática, direito tributária, recursos humanos, teleinformática, auditoria contábil, redes de informação em W e NT, Internet e Licitação.

Do universo de 571 funcionários da secretaria foram treinados 212 que representa 37,12%, ficando o restante a serem treinados nos próximos dois anos.

### QUADRO DE INVESTIMENTO EM TREINAMENTO/CURSOS REALIZADOS 1998

CURSOS	Nº TREINANDOS	VALORES R\$1,00
DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO	32	3840
DIREITO TRIBUTARIO	10	42000
TELEINFORMATICA	1	3950
AUDITORIA CONTABIL	2	7470
MICROINFORMATICA	121	33517
INTERNET	32	3072
LICITAÇÃO	16	1440
SEMINARIO DIREITO TRIBUTARIO	20	3800
RECURSOS HUMANOS	2	6200
REDES DE INFORMAÇÃO W E NT	32	9600
LEGISLAÇÃO DE IMPOSTOS	4	15200
<b>TOTAL</b>	<b>272</b>	<b>130089</b>

FONTE: SEMEF/RH

**QUADRO DE TREINAMENTO POR DEPARTAMENTO**

DEPTO	LOTADOS- A	TREINADOS- B	%B/A	%B/C
GAB. SECRET.	27	4	14,8	0,76
GAB. SUBSEC	18	9	44,4	1,72
GRUPO AVAL	11	9	81,8	1,72
CENTRO INFO	28	28	100	5,34
APOIO ADM	50	15	24	2,86
ADM. TRIBUT.	315	126	37,2	24,04
Plan e Prog Orça	22	5	22,7	0,95
FINANÇAS	31	7	22,6	1,34
CONTABILID	22	9	40,9	1,72
TOTAL	524 – C	212	40,45	40,45

FONTE: SEMEF/RH

**SEÇÃO 7. - CONSIDERAÇÕES SOBRE ASPECTOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO.**

Os projetos desenvolvidos no setor público municipal apresentam um quadro específico das pessoas envolvidas, em que muito se assemelha com os projetos de cunho empresarial.

Falando de modo geral, o setor público municipal ressen-te-se da maior falta de profissionalização de seus gestores, que na maioria das vezes ocupam esses postos exclusivamente com base em critérios políticos. Por outro lado, as mudanças de prioridades, de estilo e de métodos são freqüentes do que no setor privado, o que poderá representar grandes perdas de recursos. A sistemática adotada pelo setor público municipal, onde a rigidez imposta pelos critérios de admissão, de demissão e de promoção dos

funcionários torna inaplicáveis os princípios adotados pelo setor privado.

Para superar essas dificuldades, alguns gestores, constituem em torno de si um staff altamente especializado, teoricamente capaz de desenvolver todos os planos e projetos necessários. O principal entrave, é a precariedade dos sistemas de informação, que impõem pesadas limitações ao alcance dos planos e projetos, o que em muitos casos, criam graves distorções.

Comunicação emperrada, truncada e distorcida estão entre os maiores males das organizações de modo geral, mas, são evidentes nas organizações públicas. Comunicar os objetivos, métodos e técnicas dos projetos de forma a efetivamente obter as ações necessárias é, sem dúvida, o maior desafio que enfrenta o gestor público, e se isso é verdadeiro, o envolvimento dos funcionários localizados na execução, é tão desejável quanto no setor público.

Na década de 30, Karl Manheim, estabeleceu uma distinção fundamental entre o que denominou de racionalidade funcional e substantiva. A atuação funcionalmente racional é adequada ao sistema de valores, crenças, interesses estabelecidos. Assim sendo, um projeto público funcionalmente racional situa-se rigorosamente dentro de normas preestabelecidas, e pode, inclusive, ser premiado por favorecer interesses dominantes. Por outro lado, um projeto público substantivamente racional é capaz de empregar recursos de forma a efetivamente obter ganhos para a sociedade. O pressuposto é que para que um projeto público adquira racionalidade substantiva, torna-se necessário um ambiente participativo. É preciso que o funcionário público se sinta um cidadão que presta serviço a outro cidadão.

A relação fornecedor-cliente do setor privado deve ser substituída pela relação cidadão-cidadão, mais abrangente e complexa. O funcionário-cidadão precisa estar consciente da importância de seu serviço para o bem estar da coletividade, o usuário-cidadão, também, deve estar consciente dos custos e das restrições a que está sujeita a produção do serviço que lhe é ofertado. Assim, procedendo irão sem dúvida interagir para melhorar continuamente a qualidade dos serviços do setor público. Nesse escopo, estarão sendo delineados projetos para elevação do nível de profissionalização do quadro da SEMEF/PMM, recuperando o status dos funcionários, e eliminando as barreiras à comunicação. Essas sem dúvida, serão as prioridades do setor público municipal, para

melhorar a qualidade de vida de seus servidores.

**SEÇÃO 8. - CULTURA NA SEMEF.**

Com forte apoio na burocracia, e dando ênfase no controle, na centralização do processo decisório, na hierarquia rígida, tendo ainda seu *modus operandi*, localizado em um ambiente que não proporciona a capacitação, o trabalho em equipe e os desafios da inovação, essa sem dúvida seria a definição da cultura organizacional da SEMEF.

A organização encontra-se fragmentada em departamentos, divisões, setores e seções, o que de certa forma impede um ambiente sinérgico proposto pela teoria dos sistemas. O apoio administrativo navega sem planejamento, buscando simplesmente atender as necessidades internas, desfocado totalmente do cliente-contribuinte, isso faz com que o corpo funcional fique desmotivado com certa frequência e aumente sua refração as mudanças.

No caso particular da SEMEF, o TQM, como paradigma apresenta contrapontos com a atual cultura.

CULTURA SEMEF	MODELO TQM
Burocracia	Educação para Qualidade, Clientes.
Controle	Medição
Centralização e Desmotivação	Empowerment
Hierarquia	Envolvimento
Processo decisório rígido	Gestão participativa
Ênfase em sistemas formais	Ênfase em sistemas informais
Estruturas rígidas	Estruturas flexíveis
Massificação e Padronização	Criatividade
Sistema Fechado	Benchmarking
Chefia e Supervisão	Liderança
Tradicionalismo	Inovação
Cumprimento fiel de normas	Learning Organization
Canais competentes	Sistemas de informação

Os cargos e funções de confiança no geral alteram o perfil de uma parte considerável dos servidores que aguardam o posicionamento de seus superiores para então, tomarem posição frente a mudanças ou fatos novos. Essa atitude que pode ser denominada de Bystanders vem corroborar uma inexpressiva participação dos servidores da SEMEF, em qualquer tipo de movimento de mudança com ênfase particular para o movimento da qualidade.

Face ao diagnóstico apresentado é que nos últimos cinco anos que a Secretaria não altera o quadro de servidores que ocupam as funções de confiança mais remuneradas, para não dizer estratégicas, onde os mesmos analisam e avaliam os impactos de mudanças em suas áreas de trabalho, sempre com movimentos diferentes do cotidiano, isto é, quando existe um acordo é feito um estudo ou redesenho do órgão para manter o *status quo*, quando não, são degladiadas as dificuldades que aparecem.

## **CAPITULO 2**

### **FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.**

Ate que ponto o processo de mudança contribui na percepção dos valores como indicadores significativos para o clima organizacional da Secretaria Municipal de Economia e Finanças da Prefeitura de Manaus?

### **SEÇÃO 1. - OBJETIVOS DA PESQUISA.**

#### **A) - OBJETIVO GERAL:**

Identificar como o processo de mudança organizacional contribui na percepção dos valores como indicadores significativos para o clima organizacional da Secretaria Municipal de Economia e Finanças.

#### **B) - OBJETIVO INTERMEDIÁRIO:**

Identificar a percepção dos servidores sobre valores organizacionais significativos para o clima organizacional da Secretaria Municipal de Economia e Finanças.

### **C) - HIPÓTESE:**

H1 - Existem relações significativas entre o processo de mudança organizacional, e a percepção dos servidores sobre valores organizacionais significativos para o clima organizacional.

### **SEÇÃO 2. - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO:**

O estudo estará circunscrito ao tema da pesquisa e a adequação à fundamentação teórico-empírica apresentada, optou-se pela escolha de um modelo de investigação que tanto utiliza o método do estudo de caso, quanto o método comparativo de análise.

Devido à singularidade do trabalho, utilizou-se o método do estudo de caso, no qual a unidade social investigada - a Secretaria Municipal de Economia e Finanças da Prefeitura de Manaus - foi intencionalmente escolhida e analisada em relação aos valores presentes na cultura organizacional, em face de percepção de um grupo de funcionários. Seu emprego é compatível com a proposição temática na medida em que possibilita a análise de certas características da unidade em estudo (SEMEF), bem como compreender os papéis e as atitudes entre os seus diferentes níveis hierárquicos, com ênfase na inserção do indivíduo no seu grupo social (Boudon, 1973). Por outro lado, o estudo de caso, como meio científico de organizar os dados sociais, permite preservar o caráter unitário do objeto social estudado. É uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo, podendo ser uma pessoa, uma família, um outro grupo social, um conjunto de relações ou processos, ou mesmo toda uma cultura (Goode e Hatt, 1977).

Utilizou-se também o método comparativo de análise, uma vez que, para efeito deste estudo, a SEMEF, foi segmentada em Departamentos integrantes da sua estrutura organizacional. O método possibilita determinar relações entre atributos e variáveis organizacionais, propiciando uma melhor compreensão do comportamento dos grupos sociais porque utiliza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e destacar percepções diferenciadas entre os grupos. O método comparativo de análise permite avaliar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais e aplica-se bem tanto em estudos qualitativos, quanto em estudos quantitativos.

Por tratar-se de uma pesquisa não experimental, uma vez que não há manipulação de variáveis, o presente estudo caracteriza-se como sendo descritivo. Na pesquisa de natureza descritiva um período de tempo que vai de 1995 a 1999, na área de atuação da Secretaria Municipal de Economia e Finanças, abrangendo os setores tais como Tributação, Fiscalização, Cadastro, Contabilidade, Finanças e Apoio Administrativo-Financeiro, Planejamento e programação Orçamentária e Centro de Informática, ao levantamento do aperfeiçoamento profissional dos servidores, além de identificar a satisfação no trabalho como resultante dos impactos organizacionais na Secretaria Municipal de Economia e Finanças. Dessa forma dar-se-á ênfase a variáveis sobre as necessidades (hierarquia de Maslow) do ser humano.

Dentre as variáveis a serem estudadas destacaremos aquelas relacionadas à capacitação técnica, relações interpessoais e as relações humanas no trabalho.

### **SEÇÃO 3. - RELEVÂNCIA DO ESTUDO.**

A Prefeitura Municipal de Manaus, através da Secretaria Municipal de Economia e Finanças até o presente, não possui nenhum estudo relacionado aos impactos organizacionais dos programas de modernização administrativa e a cultura organizacional dos servidores. A relevância do estudo está em produzir instrumentos e indicadores que possam avaliar no futuro as intervenções que a Secretaria possa utilizar como forma de identificar as mudanças no clima organizacional e as necessidades de seus servidores.

Essas transformações que afetam estratos muito profundos, nos três planos econômico, político e tecnológico, e que constituíam o modo de organização social básico até pouco tempo, estão se produzindo no marco do que hoje chamamos de processo de globalização.

Nesse aspecto, a Secretaria Municipal de Economia e Finanças, estará sendo analisada como órgão gestor de um processo de modernização administrativa, que busca com esse estudo atender as demandas do seu público interno, para oferecer as condições básicas à mudança do clima organizacional centrada na qualificação profissional.

Por fim, o estudo pretende analisar os aspectos conjunturais que poderão ser decisivos na identificação das necessidades dos servidores.

## **SEÇÃO 4. - DEFINIÇÃO DOS TERMOS:**

O objetivo desta é estabelecer definições, tanto no nível constitutivo, quanto no nível operacional, para os termos utilizados na representação do fenômeno investigado na presente pesquisa. As principais variáveis de estudo são a mudança e a cultura organizacionais, observados a partir da percepção dos funcionários da SEMEF.

### **SUBSEÇÃO 4.1. - DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA:**

Neste tópico apresenta-se definição constitutiva dos termos trabalhados no contexto da pesquisa. As definições constitutivas são aquelas consideradas mais gerais e amplas que visam esclarecer os conceitos, atribuindo-lhes um significado no contexto em que são empregados, aumentando a sua utilidade para a pesquisa e facilitando a comunicação entre os cientistas (Goode e Hatt, 1977).

**I) - Ambiente:** Conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado. Também denominado de meio ambiente, meio externo, meio ou entorno.

**II) - Análise Administrativa:** É a técnica que estuda a organização parte por parte, através de meios instrumentais diversos, objetivando conhecer e aprimorar os inter-relacionamentos e interdependências na busca da excelência produtiva.

**III) - Cultura Organizacional:** O conjunto de pressupostos básicos compartilhados, como os valores e as crenças, que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, o qual tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação àqueles problemas (Schein, 1989). Expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agem como elementos de comunicação e expressão relações de dominação.

**IV) - Desenvolvimento Organizacional:** Uma resposta á mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura da organização, de modo que elas possam adaptar-se melhor aos novos mercados, tecnologia e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso das mudanças.

**V) - Estrutura Organizacional:** arcabouço da responsabilidade, autoridade, comunicações e decisões de indivíduos em cada unidade organizacional, da tarefa mais simples à divisão mais importante, suas funções e a relação de cada parte para com as demais e para com a organização toda.

**VI) - Forças Endógenas:** São o resultado do inter-relacionamento entre pessoas, departamentos, áreas etc. e os múltiplos aspectos criados por objetivos e interesses diferentes.

**VII) - Função:** Conjunto de atividades convergentes e afins, que caracterizam as atribuições das unidades organizacionais e dos cargos, servindo como critério para departamentalização.

**VIII) - Modernização Administrativa:** Processo de análise administrativa, dinâmico e permanente, que busca adequar as estruturas organizacionais do tipo tradicional para estruturas do tipo inovativa.

**IX) - Mudança organizacional:** É qualquer alteração da situação ou do ambiente do indivíduo, iniciada pela administração. A mudança é vista como um processo de se alterar relações sociais. Inspirada na fenomenologia, a mudança acentua a consciência sobre a interação e a prática diária das pessoas como os elementos que tornam a vida significativa e compreensível. Concentra-se no cotidiano para compreender como as pessoas criam a realidade social e a interpretam como um todo coerente.

**X) - Padrões comportamentais:** São aqueles definidos como os melhores e mais adequados para serem seguidos dentro e fora da organização. Eles podem ser exigidos ou impostos através de uma série de instrumentos organizacionais controladores.

**XI) - Planejamento:** Identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente e efetivo o máximo de desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos da organização.

**XII) - Valores:** São princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Os valores constituem um dos elementos da cultura de uma organização e são mais adequadamente compreendidos a partir da percepção, identificada no discurso cotidiano, que as pessoas tem do ambiente organizacional, expressando uma espécie de modelo mental do funcionamento de uma organização (Tamayo e Gondim, 1996). Podem ser ainda, os objetivos, metas e projetos que a maioria dos membros de uma organização procura alcançar, consciente ou inconscientemente. Esses valores traçam o perfil de comportamento que influencia no desenvolvimento das características individuais.

#### **SUBSEÇÃO 4.2. -DEFINIÇÃO OPERACIONAL**

Nesta parte do estudo são apresentadas as definições operacionais dos termos trabalhados no contexto da pesquisa. As definições operacionais são aquelas consideradas mais restritas, voltadas diretamente para aspectos do objeto em estudo, possibilitando assim a observação, o registro e a mensuração das variáveis envolvidas no fenômeno. (Richardson, 1985)

##### **A) - CULTURA ORGANIZACIONAL:**

Rede de valores obtidos como certos e compartilhados pelos integrantes das diferentes subculturas da organização, que orientam e caracterizam suas atitudes e comportamentos frente ao ambiente organizacional. A operacionalização da cultura organizacional foi feita através da identificação de um conjunto de valores considerados significativos para a organização, segundo a percepção dos funcionários da SEMEF.

## **B) - VALORES ORGANIZACIONAIS:**

A operacionalização dos valores organizacionais foi feita mediante a utilização de informações coletadas junto aos funcionários da SEMEF, através de questionários. Para verificar os valores organizacionais significativos para os funcionários foram consideradas as preferências e percepções dos integrantes dos dois grupos estudados, tendo por base a escala de valores organizacionais de Tamayo e Gondim (1996), devidamente adaptada à natureza desta pesquisa e da instituição pesquisada.

Seguindo esse raciocínio, os valores organizacionais da SEMEF foram agrupados em quatro fatores: **Eficiência/Eficácia; Interação; Reconhecimento e; Gestão.**

Os resultados obtidos representam a intensidade de cada valor e de seu correspondente fator, segundo a percepção dos funcionários.

Os fatores resultantes do agrupamento dos valores organizacionais são os seguintes:

### **B.1. - FATOR 1 – EFICIÊNCIA /EFICÁCIA.**

Esse fator procura medir a percepção dos funcionários da SEMEF sobre a produtividade e a qualidade do binômio produto/serviço, como resultado do desempenho organizacional, indicando se o trabalho é feito corretamente, tendo como base os planos, com o objetivo de atingir o resultado definido. É formado pelos seguintes valores:

- **Comprometimento** – identificação com a missão da SEMEF, por parte dos funcionários e dirigentes.
- **Dedicação ao trabalho** – promoção ao trabalho com dedicação e afinco.
- **Eficiência** – execução das tarefas de acordo com o previsto nas normas e regulamentos.
- **Eficácia** – execução das tarefas de forma a atingir os objetivos esperados.
- **Qualidade** – compromisso com o aprimoramento e melhoria contínuos dos produtos e serviços prestados pela SEMEF.

### **B.2. - FATOR 2 – INTERAÇÃO/RELACIONAMENTO.**

O fator retrata o relacionamento entre as pessoas na organização, bem como as relações intraorganizacionais no ambiente de trabalho. Avalia como os funcionários da SEMEF consideram cultura da organização como um valor à interação positiva no trabalho. Os valores estudados para este fator são:

- **Abertura** – promoção de clima propício ao diálogo e às sugestões.
- **Amizade** – existência de clima de relacionamento interpessoal amistoso, seja entre

funcionários ou entre funcionários e dirigentes.

- **Cooperação** – existência de clima de ajuda mútua no trabalho.
- **Democracia** – participação dos funcionários na escolha de seus chefes e dirigentes.

### **B.3. - FATOR 3 – RECONHECIMENTO.**

O fator indica o grau com que os funcionários percebem como a organização valoriza, reconhece e respeita seus funcionários, através de atividades e programas voltados para a manutenção, desenvolvimento, engrandecimento e satisfação de seus funcionários, através de atitudes justas e condutas éticas por parte dos dirigentes. Este fator possui os seguintes grupos de valores:

- **Plano de carreira** – preocupação com a carreira funcional, através da aplicação e observância do plano de cargos e carreira dos funcionários.
- **Qualificação funcional** – promoção de programas de desenvolvimento, capacitação e de treinamento dos funcionários.
- **Honestidade** – promoção do combate à corrupção na organização.
- **Cortesia** – existência de clima de polidez, cortesia e educação no relacionamento cotidiano.
- **Reconhecimento** – valorização do mérito e da competência dos funcionários na realização dos trabalhos.

### **B.4. - FATOR 4 – GESTÃO.**

Avalia aspectos de administração e controle e o estilo de gestão em prática na administração, principalmente indicando se os valores observados referem-se à gestão do tipo tradicional e hierárquica ou dela se afastam. Os valores observados são os seguintes:

- **Criatividade e inovação** – estímulo ao trabalho criativo e à capacidade de inovar as formas de realização das tarefas.
- **Controle e Avaliação** – existência de acompanhamento e avaliação adequados das tarefas desempenhadas.
- **Flexibilidade** – adaptação da organização às situações que se apresentam no ambiente de trabalho tanto interno quanto externo.
- **Modernização** – preocupação em investir na aquisição de recursos materiais adequados,

equipamentos, programas de informática e outros.

- **Formalização** – existência de normas e regulamentos em quantidade suficiente para o bom desempenho da organização.
- **Probidade** – administração e utilização corretas e adequadas do erário público.
- **Tradição** – preservação dos hábitos, rituais, cerimônias, usos e costumes da organização segundo a percepção dos funcionários da SEMEF.

### CAPITULO 3

#### REFERENCIAL TEÓRICO:

O mundo atual onde predomina a mudança seja referente ao conhecimento tecnológico ou as habilidades individuais, torna-se cada vez mais acirrada a competição entre as organizações que necessitam de pessoas capazes de fazerem a diferença nesse processo. Não existem mais certezas e as previsões estão cada vez mais sendo destruídas ou desmoralizadas tendo como base às condições que estas se encontram no mundo competitivo, assim, as organizações são levadas a criar modelos propícios ao processo criativo que servira de modulo importante na promoção de novas mudanças inovativas requeridas pelas circunstancias mutantes.

A tônica atual sobre os problemas e turbulências dentro das organizações tem levados estudiosos do assunto como Motta (2000) a enfocar que as frequências dos problemas organizacionais são basicamente relacionados aos aspectos da criatividade e da inovação.

A velocidade e a intensidade com que as mudanças ambientais atingem as organizações no campo do trabalho seja ele na área de produção ou de serviços, provocam constantes necessidades de atualizações das estruturas organizacionais estabelecidas, na mudança referente aos processos de tomada de decisão cada vez mais democratizados pelos processos de avanços da tecnologia, alem dos impactos gerados por decisões que estão influenciando significativamente o ambiente sócio-econômico local onde a organização encontra-se operando. Dessa forma nota-se uma mudança nos conceitos das estruturas organizacionais tradicionais para um modelo de estruturas mais inovativas, portanto mais

vulneráveis aos impactos das mudanças o que leva em contrapartida a uma mudança na vida dos que dela dependem.

Nesse contexto, a mudança torna-se um mal necessário no dia-a-dia das organizações, adquirindo uma nova consciência e dimensão nos componentes das mesmas que muitas vezes a desejam como uma maneira de enfrentar o mundo moderno que avança com suas tecnologia, seus desafios e suas performances. O que podemos dizer dessa nova consciência organizacional é que a velocidade da mudança nas organizações nem sempre encontra resposta rápida de como se deve administrar as crises e dessa forma apresentar condições de compreensão das responsabilidades para se aproveitar às oportunidades que irão surgir.

## **SEÇÃO 1. - PROCESSO DE MUDANÇA**

O conceito de mudança envolve tanto aspectos positivos quanto negativos. O ato ou efeito de mudar relaciona-se com alterar, modificar, transferir, tomar outra condição - Luft e Fernandes (1995). Os aspectos positivos e negativos acima relatados dependem de inúmeros fatores e por essa razão, o processo de mudança seja objeto de interesse de muitos pesquisadores, Kotler (1986,1997), Pereira (1994,1997), Clark (1995), Motta (1997) entre outros.

A temática da permanência e da mudança freqüenta em posição de destaque a historia do pensamento teórico no mundo moderno. Essa temática ressurge e seduz pela própria fase em que nos encontramos, fortemente marcada pelo impacto das mudanças que se sucedem com grande rapidez em todos os padrões societários.

De modo geral, as mudanças nas organizações podem acontecer de varias maneiras: Através de mudanças naturais, quando nascem, crescem, amadurecem e morrem. Moura (1978) identifica três estágios típicos na biografia de uma organização: a fase pioneira, a estável e a auto - renovável.

Como todos os sistemas orgânicos, as organizações envelhecem. Enrijecidas pelas suas rotinas, presas pela acomodação, inebriadas pelos sucessos alcançados no passado, elas esquecem que o ciclo vital é permanente e deixam de cuidar de si. Quando menos esperam, estão cheias de equipamentos, processos e comportamentos superados

pelas mudanças que ocorrem no ambiente externo, e que elas, voltadas para seu interior, não conseguem perceber. A crise ocorre quando a evidência da inadequação exige o repensar, a revitalização, porque aí o processo de mudança exige uma reversão.

Na mesma linha de argumentação vale observar que toda mudança social ou organizacional é efetivamente um desafio, e isso em dois planos. É um desafio societário de ordem material na medida em que implica o desenvolvimento e o deslocamento de forças econômicas, políticas e sociais, encravadas na sociedade, e é um desafio psicológico que podemos chamar de ordem espiritual na medida em que implica o abandono de idéias, representações e de imagens cristalizadas na cultura e nas consciências dos indivíduos.

Nessa Segunda dimensão, expõe-se com grande dramaticidade o desafio de mudar, mostra-se o quanto à mudança impõe de risco, de medo, de insegurança, o quanto ela estimula o conservadorismo que existe em cada um de nós.

## **SEÇÃO 2. - CARACTERÍSTICAS DAS MUDANÇAS**

As características intrínsecas das mudanças analisadas por Pereira (1994), dá a noção da atração e resistência que elas exercem sobre as pessoas:

- A inexorabilidade: as mudanças ocorrem independente da nossa vontade e todos somos atingidos por ela.

- A ambigüidade: a transformação durante as mudanças cria zonas de estabilidade e crise, que vão se sucedendo.

- E a perda: está inserida em qualquer processo de mudança.

As pessoas podem mudar a organização interferindo na sua estrutura histórica e contingencial, através da comunicação intersubjetiva. Como os indivíduos, membros de uma organização compartilham um conjunto de habilidades comunicativas, podem criar um novo sentido de direcioná-la (Motta, 2000).

Mudar é num certo sentido tornar-se um outro, encontrar uma nova identidade, viver um difícil e doloroso processo de desidentificação e reidentificação.

Segundo Hélio Pellegrino, “mudar é correr o risco de morrer” e nessa medida é

uma aventura que nem sempre consegue ser vivenciada, posto que mexe com a segurança de cada um.

### **SEÇÃO 3. - ABORDAGEM CULTURAL**

Machado da Silva e Fonseca (1993) destacam a abordagem cultural como determinante de aspectos diferenciadores não considerados pelos institucionalistas no processo de estruturação organizacional.

Smircich (1983) sistematizou o significado do conceito de cultura na análise organizacional e afirma que este se baseia em diferentes pressupostos, os quais acarretam divergências nas abordagens da relação organização-cultura, subdividindo o grupo que a estuda como uma variável crítica ou como uma metáfora básica.

Para Aktouf (1993) o estudo da cultura como variável denota a pressuposição da união entre todos os integrantes da organização visando à sustentação e ao alcance dos objetivos organizacionais. A cultura torna-se, então, um instrumento adequado para a congregação dos dirigentes e dirigidos em um harmônico processo de interação. que a organização é, analisando-a em seus aspectos simbólicos, ideais e expressivos.

Para Meek (1988), ao considerar a cultura como socialmente construída, o pesquisador pode somente estudá-la visando descrevê-la e interpretá-la e não manipulá-la.

Considerando que as organizações são multifacetadas, ou seja, que é composta por subculturas entrelaçadas, Martin e Siehl (1983) destacam que estas podem muitas vezes ser conflitantes entre si. Elas diferem da cultura, mais ampla, intensificando seus valores ou divergindo deles, além de se diferenciarem entre si.

Trice e Beyer (1994) destacam alguns fatores que encorajam a formação de subculturas nas organizações, são eles: a interação diferencial, a experiência compartilhada, as características pessoais similares e a coesão. A interação diferencial relaciona-se à constância com que as pessoas interagem. Para os autores ela é à base da formação de subculturas. Nas organizações, entre outros fatores, tem-se a estrutura como propiciando diferenciação na constância do contato entre seus membros.

Partindo do pressuposto de que culturas não se formam abruptamente, a experiência compartilhada torna-se um importante aspecto, tendo em vista que ao se vivenciarem conjuntamente problemas e incertezas há a possibilidade de emergirem soluções e racionalizações construídas em conjunto.

Outro fator é as características pessoais, tais como idade e nível de escolaridade, que quando são similares facilitam o compartilhamento de crenças sobre como alcançar determinados fins e, desta forma, encorajam a formação de subculturas. Vale ressaltar que estes fatores não são por si só suficientes para encorajarem a formação de subculturas, até mesmo porque para o surgimento da mesma não há necessidade de uma interação face a face (Trice e Beyer, 1994; Rodrigues, 1991).

Este trabalho busca identificar o clima organizacional através dos valores, tendo em vista seu potencial de penetração e reafirmação por outros elementos nele baseado. Enz (1986) salienta a necessidade de se distinguir entre o que é desejado e o que é desejável.

Valores não são coisas que se desejam ou se querem e sim são regras desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas, isto é, são critérios nos quais as pessoas se baseiam para decidir o que devem desejar (William Jr., 1976; Kroeber, 1976).

A implantação de uma mudança estrutural denota uma opção por determinado curso de ação em detrimento de outro, ou seja, carrega embutida nesta opção duas questões: a preferência e a seleção.

Transformações culturais são possíveis, no entanto, não é algo que ocorre facilmente ou que, possa ser manipulado ou gerenciado (Pettigrew, 1989; Gagliardi, 1986).

Desta forma, procurou-se sistematizar uma base teórico-empírica que explorasse a cultura organizacional e a mudança estrutural, relacionando o impacto da implantação de um novo arranjo estrutural nos valores subjacentes às ações na organização.

A Administração pública, assim como outras ciências sociais aplicadas, se apresenta aos estudiosos como teoria, como técnica e como prática. Se as teorias da administração são subjacentes á práticas, essas práticas engendram realidades sociais novas que cabe as teorias explicar.

O ambiente estável e previsível que moldou o mundo de algumas décadas atrás permitiu as condições ideais para o aparecimento de dois modelos de organização; o chamado modelo clássico que era nitidamente prescritivo e normativo, de modo a adaptar a

organização aos princípios universais da Administração Taylorista que preconizava aprioristicamente a melhor maneira de fazer as coisas dentro das organizações; e o modelo que invadiu a Teoria Administrativa a partir da década de 1940, denominada de modelo burocrático de organização, quando Max Weber, seu idealizador, profetizou que o século XX seria o século da burocracia, porque para ele a burocracia era o modelo racional ideal para as grandes organizações da época, tal como o governo. A racionalidade da burocracia reside na adequação dos meios – estrutura organizacional e pessoas – aos fins desejados. A previsibilidade dos resultados e a impessoalidade das funções constituem a essência do modelo burocrático. As pessoas – com as suas disfunções individuais – devem se restringir totalmente à execução das tarefas do cargo; para o modelo burocrático podemos dizer que as pessoas constituem um mal necessário.

#### **SEÇÃO 4. - ELEMENTOS DA CULTURA.**

Para Strauss (1987), a cultura é composta de elementos como: ritos, mitos, valores, crenças e pressupostos, heróis, normas e comunicação:

##### **SUBSEÇÃO 4.1. – RITOS**

Freitas (1991) define, “Rito é algo relativamente elaborado, dramático; é um conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através de interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência; portanto, o ritual é um conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com as ansiedades, mas que freqüentemente produz consequências intencionais de importância prática”.

Damatta (1983), corrobora com Trice e Beyer quando diz que os rituais servem para promover a identidade social e construir seu caráter. É como se o domínio do ritual fosse uma região privilegiada para se penetrar no coração cultural de uma sociedade, na sua ideologia dominante e nos seu sistema de valores. Tudo isso porque é o ritual que permite tomar consciência de certas cristalizações sociais mais profundas que a própria sociedade deseja situar como parte dos seus ideais eternos.

O ritual constitui-se num domínio privilegiado para manifestar aquilo que se deseja perene numa sociedade, ele surge como uma área crítica para se penetrar na sua ideologia e valores de uma dada formação social. Ele é um dos elementos mais importantes não só para reproduzir e transmitir valores, do que é prova a tremenda associação entre ritual e poder.

Afirma o autor que é por meio do rito que se podem atualizar estruturas de autoridade, permitindo situar, dramaticamente e lado a lado, quem sabe e quem não sabe, quem tem e quem não tem, quem está em contato com os poderes do alto e quem se situa longe deles, para tal, propõe as seguintes definições:

**A)-RITO COMEMORATIVO:** "... a maioria das sociedades complexas, individualistas e modernas, são marcadas por ritos comemorativos de algum evento único, realizado por um grupo de classe social bem definido que é colocado acima de todas as diferenciações que tipificam tais sistemas, podendo representar toda a coletividade". Ex. Ato de posse no serviço público.

**B)-RITO TOTALITÁRIO:** "... é por meio do rito que se criam totalidades abrangentes, como no caso de um novo regime político, onde o novo líder deve recriar, por meio de cerimonial, uma totalidade agora sob sua égide. O ritual é, então, entre outras coisas um instrumento privilegiado para expressar e enfeixar totalidades. É o ritual que consagra tais globalizações que já existem na realidade". (Damatta,1983).

Deduz-se do acima exposto, que o ritual tem como traço distintivo à dramatização, isto é, a condensação de algum aspecto, elemento ou relação, colocando-o em foco, em destaque e assim adquirem um novo significado, quando anteriormente eram apenas partes de situações, relações e contextos do quotidiano. E que os rituais dizem as coisas tanto quanto as relações sociais (sagradas ou profanas, locais ou nacionais, formais ou informais). Tudo indica que o problema é que, o mundo ritual, as coisas são ditas com mais veemência, com mais coerência e com maior consciência, os rituais seriam, assim, instrumentos que permitem maior clareza às mensagens sociais, que apesar de serem coletivas enquanto ação, sua resposta é fundamentalmente individual.

O rito dá asas ao plano social e inventa, talvez, sua mais profunda realidade. É o instrumento que permite cavar mais fundo esse lugar ideal: região entre o estímulo material que pressiona e uma resposta humana que diferencia e liberta.

Pfiffner e Sherwood (1965), ao estudarem o estímulo material, entendem que existem duas categorias gerais de cultura, a cultura material e a imaterial ou não material.

A cultura material compreende tudo quanto de concreto e observável o homem criou e que, por sua vez, exerce influência sobre os tipos de vida e de comportamento, como por exemplo, o automóvel; por outro lado, a cultura imaterial é consideravelmente menos tangível. Compreende hábitos, crenças, filosofias e todas as outras invenções conceituais por meio das quais se controlam os comportamentos dentro da sociedade.

Damatta (1983) conclui: “a resposta social, coletiva é, fundamentalmente, uma resposta que surge individualidades, aquilo que aparece como” cultura “;” valores “;”ideologia”.

#### **SUBSEÇÃO 4.2. – MITOS**

Conforme Freitas (1991), mito é uma narrativa dramática de eventos imaginada, usada para explicar origens ou transformações das coisas. Também é uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos.

Strauss (1990), define mito através da oposição com outras formas de tradição oral: como a lenda e o conto, mas, essas distinções nunca são claras: O mito serve para explicar porque, diferentes de início, as coisas se transformam no que são, e porque elas não podem ser de outra maneira. Exatamente, por que, se mudassem num domínio particular, toda a ordem do mundo seria perturbada, devido à homologia dos domínios.

Continuando o autor observa que o mito poder surgir a partir de uma invenção individual, porém, por si só não constitui um mito. Para que se transformem em mito, é preciso que, transmutada por uma alquimia secreta, tenha sido assimilada pelo grupo social porque respondia às suas necessidades intelectuais e morais. Ele preocupa-se menos com a origem dos mitos e mais com a atitude das pessoas diante de seus próprios mitos, onde se pode afirmar que existem diferentes versões para a origem dos mitos.

Conclui que um mito é o conjunto de suas variantes e versões. Por tudo que foi escrito sobre a mitologia, procurou-se mostrar que nunca se chega a um sentido último.

Damatta (1983), a respeito dos mitos e ritos, enfatiza que estes podem e devem ser estudados juntos, como dramatização dos temas e problemas básicos do cotidiano de uma

sociedade. Ambas as formas são extraordinárias e pertencem a um universo situado acima do cotidiano, como modos capazes de permitir a reflexão e a alternativa do mundo real. Ambas são igualmente respostas onde a coletividade pode colocar seus dilemas e especulações sobre essa região entre a matéria (que não muda), o instinto e a pressão dos estímulos (que determinam e exigem respostas), e o grupo ou a sociedade (que se apropria de tudo e se situa no dilema perene de permanecer ou mudar). Ambos, ainda, colocam ações e tipos paradigmáticos, modos de ação que devem ser seguidos (e indicam que não deve) e as relações que nunca se devem constituir.

### **SUBSEÇÃO 4.3. – VALORES**

Freitas (1991), conceitua valores como as crenças e conceitos básicos de um indivíduo, grupo, povo; eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos e estabelecem padrões a serem alcançados.

Rose (1976), diz que valor é uma atitude associada a alguma emoção positiva ou negativa. Alguns valores são comumente aceitos pelo grupo, mas a incapacidade de conformar-se a eles não provoca muita agitação. Alguns valores são defendidos com firmeza e, se forem violados, o violador pode ser criticado, posto no ostracismo ou privado da estima pública.

A estima pública, segundo Rose, também é outorgada às pessoas a fim de estimular o comportamento desejável. Certos valores são considerados pelo grupo como essenciais ao bem-estar. São chamados “mores” e não são muito numerosos na sociedade moderna. Os “mores” proíbem coisas como o incesto, o canibalismo e a traição. Em sua maioria, as pessoas não violam os “mores”, e quando o fazem a desaprovação do grupo é imediata, espontânea e violenta. Teoricamente, os valores de qualquer grupo podem ser dispostos num contínuo, tendo num dos extremos os menos importantes e no outro os “mores”.

Ainda, a autora, afirma que quando o país tem muitos grupos, cada qual com o seu conjunto de valores e significados, a mudança social é inevitável. As pessoas pertencem a muitos grupos e com isso, adquirem e conservam valores diferentes e, por vezes, antagônicos, que é necessário reconciliar de alguma forma. Os valores de grupos como tais, são expressos pelos seus líderes e outros porta-vozes e se tomam conhecidos e debatidos através do mecanismo do público. Assim, as sociedades pluralistas têm um tipo intrínseco

de mudança social. Somente quando isolado pode um grupo manter inalterada a sua cultura.

#### **SUBSEÇÃO 4.4. - CRENÇAS E PRESSUPOSTOS**

##### **A)-CRENÇA:**

Ato ou efeito de crer, de ter convicção; forma de assentimento que é objetivamente insuficiente, embora subjetivamente se imponha com grande evidência. Joly (1996), diz que é um sistema de crenças que dá sentido às atividades do homem. Elas governam as relações que mantêm com seus semelhantes, à medida que lhes fornece modelos de interação, que se cristalizam em instituições. O autor afirma que cultura e sociedade formam, pois, o sistema social dentro do qual o indivíduo se insere em graus variáveis.

##### **B) - PRESSUPOSTOS:**

Diz respeito aos padrões de emoções e fantasias inconscientes que são compartilhadas pelos membros e influenciam no comportamento do grupo. Motta (1997), os pressupostos funcionam como uma matriz psíquica que afetam a percepção e as emoções dos indivíduos.

##### **C) - HERÓIS**

Deal e Kennedy (1991), abordam os heróis como pessoas que, dentre outras qualidades, são intuitivas, tem visão, faz o seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadoras, “Os heróis personificam os valores e condensam a força da organização/instituição/comunidade. Eles têm a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém tem medo de tentar”.

Os heróis tornam o sucesso atingível e humano; fornecem modelos que podem ser seguidos por outros membros; simbolizam o grupo; estabelecem padrões e motivam pessoas, fornecendo uma influência duradoura.

Os autores afirmam que contrariamente ao esperado, nem todos os heróis tendem a ser carismáticos, demonstrando às vezes, serem pessoas difíceis de se relacionar, apesar da admiração e confiança que despertam.

#### **D) -NORMAS**

Chiavenato (1983), diz que normas são regras estabelecidas que devem ser seguidas a fim de se atingir determinado objetivo. São racionais porque são coerentes com os objetivos visados. São legais porque conferem às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também os meios coercitivos capazes de impor a disciplina. São regulamentos previamente estabelecidos por escrito para assegurar uma interpretação sistemática e unívoca.

#### **E) -COMUNICAÇÃO**

Schall (1991), conceitua como sendo um processo de interação social por meio do qual as pessoas trocam mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete esses significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. A coleção de elementos ou fatores da cultura organizacional, conforme definidos, reflete as escolhas e preferências que são assumidas pelos membros da organização, formando atitudes, orientando comportamentos e decisões e predispondo a ação.

### **SEÇÃO 5. - O ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO**

A análise organizacional vem sendo estudada através das metáforas mecânica e orgânica. Entretanto, metáforas são verdades parciais que desnudam certos aspectos ao abstrair outros. Em face de esse aspecto, torna-se necessário estudar a organização sob outros prismas para compreendê-la de uma forma mais ampla, reconhecendo sua realidade multifacetada (Morgan, 1980,1986).

Para Hall (1984), a mudança organizacional advém da estrutura e conduz a ela, sendo a nova estrutura a base para as ações em resposta a ela. O autor acrescenta que a mudança relaciona-se tanto com o ambiente quanto com o alcance dos objetivos.

Toda organização está localizada num ambiente social mais amplo, que influencia as formas estruturais tendo em vista suas características geográficas, físicas e sociais. Outro

aspecto influenciador é o ambiente institucionalizado, no qual se insere a organização, em função da necessidade de legitimação, levando à incorporação de práticas e à estruturação em função de concepções racionalizadas previamente e institucionalizadas na sociedade (Meyer e Rowan, 1992).

Atualmente, tanto no meio acadêmico quanto no meio gerencial, a mudança tem sido um tema amplamente explorado e discutido. Esse interesse pela mudança organizacional nos últimos anos parece ser decorrente principalmente, de dois fatores. O primeiro diz respeito ao fato de que os ambientes organizacionais sofreram alterações. Com a abertura dos mercados, as organizações, principalmente as dos países periféricos como o Brasil, tiveram que passar por processos de mudança visando a modernização de suas estruturas e processos para enfrentar o novo cenário competitivo que se apresentava. O segundo refere-se a uma visão do conceito de mudança, não mais como uma situação de oposição a algo estático, mas como um processo constante nas organizações e em seus ambientes, variando apenas em grau. Portanto, passa-se a discutir graus de mudança.

Uma vez que as organizações têm buscado novos padrões de competitividade e isto implica, muitas vezes, em diminuições de tamanho e redução de custos, a análise dos processos de compactação organizacional torna-se pertinente. É evidente que a competitividade não é adquirida exclusivamente através da diminuição do tamanho e da redução dos custos, mas sim de um conjunto de elementos que envolvem, também, inovações tecnológicas e gerenciais, características do ambiente organizacional, dentre outros. Entretanto essa compactação organizacional, baseada no slogan “diminuir para crescer” parece estar se tornando um imperativo no cenário organizacional.

Objetivando contribuir para o desenvolvimento de uma base cumulativa de conhecimento e sugerir futuros estudos na SEMEF, este estudo apresenta alguns fundamentos para a análise desse tema relacionado à estratégia de mudança organizacional, com vista a aumentar a eficiência e, conseqüentemente a competitividade das organizações.

Para tanto se apresenta uma breve análise do conceito de mudança organizacional, a luz de diferentes abordagens presentes na literatura especializada na área de organizações.

## SEÇÃO 6. - MUDANÇA ORGANIZACIONAL.

Wilson (1992) afirma que mudança é um conceito relativo, pois ao se abordar o tema mudança organizacional o que se está discutindo, na verdade, é o grau de mudança que está ocorrendo na organização. Ainda segundo o autor, “todos os fenômenos são submetidos à mudança, apesar de sua natureza aparentemente estável”. Assim, apesar de alguns fenômenos parecerem imutáveis, eles sofrem constantes transformações no decorrer do tempo.

Kaufman (1995) salienta que a mudança organizacional nem sempre leva a introdução de uma nova ordem. Grandes recursos e inventividade podem ser empregados para preservar o status quo. Um grande número de forças age para manter as organizações fazendo as mesmas coisas e do mesmo modo.

Szilagyi e Wallace (1990), considerando que as pressões para mudança nas organizações podem vir de muitas fontes, categorizam as forças de mudanças como externas (ou exógenas) e internas (ou endógenas). As forças exógenas, tais como novas tecnologias, mudanças de valores sociais, novas oportunidades, dentre outras, criam uma necessidade de mudança organizacional, que pode ser planejada para que a organização se ajuste às novas condições ambientais, sem que o equilíbrio estrutural e comportamental seja muito perturbado. Já as forças endógenas, que criam necessidades de mudança na estrutura e no comportamento organizacional, podem ser agrupadas, de forma geral, sob o nome de tensão organizacional, representando condições de equilíbrio já perturbado dentro da organização.

Segundo Motta (1997) na visão incrementalista (evolução) o desenvolvimento organizacional é fruto da introdução moderada e constante de novidades, enquanto sob a ótica do radicalismo (revolução), o desenvolvimento depende de alterações no status quo. Mudanças radicais levam a modificações fundamentais nas atividades e práticas da organização. Assim, quanto mais radical e imediatista for a mudança, menores serão as possibilidades de controle de seu processo e de seus resultados e maior a resistência à mudança. As mudanças incrementais resultam em poucas variações imediatas e seu processo de implementação pode ser mais bem controlado, enfrentando-se uma resistência menor a mudança.

A seguir, apresenta-se, o referencial metodológico que norteará a realização deste trabalho.

## **CAPITULO 4**

### **METODOLOGIA:**

O método que caracteriza este trabalho é o estudo de caso. Este estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo-exploratório e as categorias analíticas serão analisadas ao longo de um período de tempo que vai de 1995 até 1999, caracterizando-se pela utilização de um levantamento de dados e pela adoção de uma perspectiva seccional com avaliação longitudinal, Petigrew (1979), vez que as categorias analíticas serão investigadas ao longo de um período, partindo do momento, das opiniões, das expectativas, das percepções e interpretações da realidade organizacional.

### **SEÇÃO 1. - TIPO DE PESQUISA:**

No decorrer da pesquisa trabalhou-se com um mix de pesquisas para a elucidação do problema formulado no início deste estudo. Segundo Vergara, in Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 1998, existem várias taxonomias sobre o tipo de pesquisa a ser realizada, porém, para este estudo adotamos dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

**A) -QUANTO AOS FINS** propostos trabalharemos com a pesquisa exploratória por tratar-se de uma área onde existe rarefeito conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto, outra linha de pesquisa adotada será a investigação explicativa, por tratar de um tema que tem como objetivo identificar como as mudanças organizacionais resultantes do programa de modernização administrativa influenciou na cultura organizacional.

**B) - QUANTO AOS MEIOS** de investigação usaremos para levantar os dados, “in loco”, uma pesquisa de campo no local onde os fatos acontecem, isto é, dentro da Secretaria Municipal de Economia e Finanças. Os dados foram obtidos através de questionários e

entrevistas semi-estruturadas com os grupos amostrais nos diversos setores da organização.

Como forma de oferecer consistência ao estudo realizou-se uma investigação documental nos documentos disponíveis para consulta dentro da própria instituição, fato este que já está devidamente autorizado pela alta direção. Finalmente para concluir trabalhou-se com uma pesquisa bibliográfica como forma de sistematizar o conhecimento nos mais diversos materiais disponíveis para consultas tais como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, do material disposto e acessível ao público em geral.

## **SEÇÃO 2. - UNIVERSO DA PESQUISA:**

O universo da pesquisa estará circunscrito a Secretaria Municipal de Economia e Finanças da Prefeitura de Manaus, que compreende vários setores importantes para a Administração Municipal, tais como: Cadastro, Contabilidade, Finanças, Fiscalização, Tributação e Apoio Administrativo. A Secretaria possui 571 funcionários, dentre Auditores Fiscais de Tributos Municipais, Técnicos, Assistentes, e Auxiliares Fazendários. O universo maior está no grupo dos Técnicos e dos Assistentes Fazendários que representam 60% dos funcionários.

## **SEÇÃO 3. - AMOSTRA:**

A população-alvo será formada por servidores municipais, entre Auditores Fiscais de Tributos Municipais, Técnicos, Assistentes, e Auxiliares Fazendários, representando uma parte do universo que deverá ser estudado, para tanto delimitamos como representativo o percentual de 30% do referido universo, que serão tratados nas pesquisas a serem desenvolvidas. Adotamos o tipo de amostra probabilística, por estar baseada em procedimentos estatísticos mensuráveis, dentre a amostra probabilística disponíveis trabalharemos com dois tipos de amostras, a amostra aleatória simples, onde objetivaremos sortear os servidores dentro de uma seleção aleatória casual, e a amostra estratificada onde selecionaremos uma amostra dos diversos grupos que compõem o

universo da Secretaria através dos seus diversos cargos ocupacionais.

Nessa amostra será selecionado o grupo em termos de: **sexo, idade, profissão ou cargo ocupacional e escolaridade.**

A SEMEF para efeito desta pesquisa foi dividida em dois grupos setoriais, correspondentes a localização de funcionamento de seus departamentos, de forma a atender às necessidades e expectativas do plano de investigação.

Os grupos de pesquisa, relativos ao campo de atividades, integram por necessidade de operacionalização os quatro departamentos e quatro divisões distribuídos da seguinte forma:

**I) GRUPO 1**

- Gabinete do Secretário
- Departamento Financeiro
- Departamento de Administração
- Departamento de Contabilidade
- Departamento de Planejamento e Programação orçamentária
- Central de Informática

**II) GRUPO 2**

- Divisão de Tributação
- Divisão de Arrecadação
- Divisão de Fiscalização
- Divisão de Cadastro Fiscal

A população alvo da pesquisa, constituída a partir dos critérios estabelecidos na Tabela 01, a seguir:

**TABELA 01 – DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO**

GRUPO PESQUISA	Nº FUNCIONARIOS	%
Grupo 1 (sede)	237	41,46
Grupo 2 (Centro At. Contrib).	334	58,84
TOTAL	571	100

**FONTE: DEPTO. ADMINITRAÇÃO SEMEF.**

A população foi estudada a partir de processos de amostragem, tendo em vista o grande número de elementos que compõem cada grupo, associado a critério de economia, tempo, confiabilidade dos dados e operacionalidade (Barbetta, 1994). A amostra foi do tipo estratificada proporcional, considerando cada grupo como um estrato.

A determinação da amostra obedeceu aos critérios de dimensionamento estabelecidos por Barbetta (1994) para o cálculo do tamanho mínimo de uma amostra aleatória simples e admitiu um erro amostral tolerável de 5%. O resultado dos cálculos apresentou uma amostra composta de 142 funcionários.

#### **SEÇÃO 4. - SELEÇÃO DOS SUJEITOS:**

Sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados, neste caso os funcionários de todos os setores da Secretaria, podemos nominar os sujeitos da pesquisa como os gestores (Secretário, Diretores, Coordenadores, Chefes de Divisões e Chefes de Seções), Assessores, os demais servidores compreendidos nos seus diversos cargos tais como: Auditores Fiscais de tributos Municipais, Técnicos, Assistentes, e Auxiliares Fazendários.

O perfil dos funcionários a serem estudados no universo de 571 tem 48,51% para o sexo feminino e 51,49% para o sexo masculino, sendo 277 e 294, respectivamente, ainda do total estudado temos 35,2% com escolaridade de nível superior completo. Os funcionários que exercem cargos de confiança ou de Chefia o percentual representa 13,13% do estudo. A seleção foi aleatória e sistemática, escolhendo-se 1 (um) em cada 4 (quatro) funcionários por grupo, a partir da listagem fornecida pelo Departamento de Administração da SEMEF. A partir do tamanho da amostra calculado, foram usados os dois grupos de pesquisa como estratos, para obtenção das amostras estratificadas pelas proporções, ainda seguindo os critérios de dimensionamento estabelecidos por Barbetta (1994). Os resultados obtidos estão demonstrados a seguir na Tabela 02.

**TABELA 2 – COMPOSIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SORTEADOS P/ A AMOSTRA**

<b>GRUPO PESQUISA</b>	<b>Nº FUNCIONÁRIOS</b>
Grupo 1 (Sede)	<b>58</b>
Grupo 2 (Centro Atendimento Contribuinte)	<b>84</b>
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>

#### **SEÇÃO 5. - COLETA DE DADOS:**

No presente estudo os dados foram coletados por meio de:

**A) -PESQUISA BIBLIOGRÁFICA** buscar-se-á estudo sobre atitudes, aprendizado, mudanças e relação entre os servidores e as novas tecnologias implantadas na Secretaria, através de livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes aos objetivos da pesquisa, pretende-se também pesquisar no Diário Oficial do Estado do Amazonas, como órgão que realiza as publicações oficiais dos governos estadual e municipal. Como resultado dessa pesquisa, espera-se uma compreensão maior dos critérios adotados para implantação de um projeto de modernização administrativa com ênfase nas mudanças organizacionais, além de retratar as necessidades dos servidores municipais em estudo com relação às modificações no clima organizacional.

**B) -PESQUISA DOCUMENTAL** na Secretaria de Administração e nos órgãos setoriais que tratam dos dados sobre os servidores municipais da secretaria de finanças, onde se pretende pesquisar em documentos tais como regulamentos internos, portarias, decretos, circulares, relatórios e despachos em processos. O objetivo dessa pesquisa é conhecer os mecanismos e instrumentos de mudanças implantados na Secretaria para o período estudado.

Pesquisa de campo através de entrevistas semi-estruturadas com os ocupantes dos cargos indicados na seleção dos sujeitos, assim como de questionários aplicados aos servidores públicos, devidamente selecionados de acordo com o especificado no Universo e Amostra. Para efeito de minimização do tempo, os questionários foram também aplicados na Escola de Serviço Público Municipal que congrega, constantemente, grande amostra de

servidores. Antes de cada entrevista era explicado ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, bem como será garantida a confidencialidade. Nas entrevistas foram feitas perguntas abertas buscando captar as nuances da relação do entrevistado com o projeto de modernização administrativo e perguntas fechadas para objetivar o assunto pesquisado. Os entrevistados foram encorajados a entrar em detalhes, a exprimir sentimentos e crenças, relatar características pessoais e experiências passadas como forma de levantar as mudanças de cultura organizacional e o nível de necessidades. Segundo Boteff (1984) “é importante compreender (...) qual o ponto de vista dos indivíduos ou grupos sociais estudados acerca das situações que vivem. Qual a percepção deles sobre tais situações? Como eles as interpretam? Qual seu sistema de valores? Quais seus problemas? Quais suas preocupações? Dessa forma é preciso aprender qual é a lógica do pesquisado (...)”.

Os dados utilizados nesta pesquisa foram obtidos através de fontes primárias, coletadas através de questionário (Anexo1). A opção pela utilização do questionário deveu-se a motivos operacionais, tendo em vista o elevado numero de funcionários distribuídos em dois grupos, além da expressiva quantidade de informações. O instrumento de pesquisa era auto-explicativo, contendo informações esclarecedoras, facilitando o seu preenchimento.

O questionário foi composto de duas partes. A primeira objetivou a coleta de informações sobre os dados pessoais dos funcionários, como setor de trabalho, sexo, escolaridade, tempo de serviço na SEMEF. A Segunda parte compreendeu um conjunto de 22 questões-afirmativas relacionadas com a percepção de cada funcionário selecionado, tendo em vista quatro fatores previamente definidos para analisar os valores presentes na cultura e clima organizacionais da SEMEF. A distribuição das questões, com seus respectivos valores organizacionais, em função dos quatro fatores de análise, consta do Anexo 2.

A medição da percepção dos funcionários sobre os valores culturais da SEMEF utilizou-se a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna de Likert, construída a partir do modelo proposto por Tamayo e Gondim (1996), denominado “Escala de Valores Organizacionais”.

O procedimento para a aplicação da escala do tipo Likert, consistiu, conforme

afirmação anterior, na elaboração de um determinado número de questões-afirmativas consideradas relevantes para identificar a opinião dos respondentes sobre a força dos valores significativos para a cultura organizacional da SEMEF. As afirmativas formuladas tiveram por base a fundamentação teórico-empírica, levando-se em conta, principalmente, o modelo de Tamayo e Gondim (1996) para aferição dos valores organizacionais.

Para cada uma das vinte e duas afirmações foi apresentada uma escala (continuum) numerada de 5 a 1, de acordo com o seguinte formato:

5	4	3	2	1
I	I	I	I	I

Na escala, cada número corresponde gradualmente a uma opção de resposta que melhor expressa a opinião do respondente, da seguinte forma:

**O número 5** corresponde ao grau máximo, significa que o respondente concorda integralmente com a afirmativa;

**O número 4** corresponde a um valor entre o grau máximo e o médio, significa que o respondente concorda parcialmente com a afirmativa;

**O número 3** corresponde ao valor médio, significa que o respondente está indeciso quanto à afirmativa;

**O grau 2** corresponde a um valor entre o grau médio e mínimo, significa que o respondente concorda pouco com a afirmativa;

**O grau 1** corresponde ao valor mínimo, significa que o respondente discorda integralmente da afirmativa;

Aplicaram-se 142 (cento e quarenta e dois) questionários, conforme estabelecia o plano de amostragem, obtendo-se o retorno da totalidade da amostra, mostrando que os pesquisadores cumpriram com a orientação de não retornarem sem aplicar o questionário.

A coleta de dados verificou-se no período de junho, julho e agosto de 2001, tendo sido realizada pelo autor do presente trabalho, auxiliado por quatro pesquisadores previamente selecionados junto a Faculdade de Estudos Sociais da Universidade Federal do Amazonas.

## **SEÇÃO 6. - TRATAMENTO DOS DADOS:**

O modelo utiliza uma análise estatístico-descritiva, desenvolvida a partir da simplificação de variáveis, consistindo de tabelas de frequência, média e gráficos. Segundo Levin (1978), esse nível de estudo compreende um conjunto de técnicas que auxiliam o pesquisador na tarefa de estudar uma amostra e, a partir dos dados nela coletados, chegar a alguma conclusão sobre a população.

Por se tratar de um estudo exploratório sobre alguns fatores da cultura da organização, que não pretende estabelecer generalizações, houve necessidade de se garantir que, dos dados observados, se obtivesse um perfil confiável dos valores organizacionais existentes na cultura da SEMEF. Para essa finalidade utilizou-se ainda, a técnica estatística de análise de perfil para dados multivariados, segundo Morrison (1990).

Os dados trabalhados foram levantados por estagiários devidamente treinados para esse fim. O tratamento dos dados exige um método de considerável complexidade, de modo que possamos descobrir e aprender com a pesquisa.

Segundo Bogan e Taylor (1975) podem-se falar em duas principais escolas do pensamento no cenário das ciências sociais: a positivista e a fenomenológica, as quais apresentam pontos de vista próprios e levam a escolha de diferentes metodologias de pesquisa.

Para o fenomenologista a principal preocupação é entender o comportamento humano, a partir da própria pessoa. Nesse sentido procura examinar o mundo como este é vivido e considera a realidade como aquilo que as pessoas imaginam que seja.

De acordo com os objetivos estabelecidos neste estudo serão elencadas as características atuais do ambiente organizacional, identificadas as transformações que vem sendo sofridas pela organização e em seguida descritas as competências que estão sendo requeridas tanto para os servidores quanto para os gestores.

Reveladas essas competências será feita sua confrontação com os programas de treinamento e desenvolvimento, o que permitirá identificar até que ponto os programas estão adequados.

Quando se está desenvolvendo uma investigação a partir do relato de pessoas e da leitura de documentos por elas produzidos, torna-se fundamental uma postura interpretativa.

Se for levada em conta a enorme influência da cultura gerada na organização sobre as pessoas que nela trabalham fica mais evidente a contribuição de um olhar hermenêutico para a pesquisa.

## **SEÇÃO 7. - LIMITAÇÕES DO MÉTODO:**

O estudo das organizações fica constantemente dificultado pelo próprio caráter limitante dos aspectos que formam sua realidade, ainda mais acentuado quando se reconhece que ela é produto da rede de relações configuradas pelas pessoas que participam do seu arcabouço estrutural. Não bastasse esse fato, é certo que os métodos de pesquisa também têm suas limitações, sejam eles decorrentes das técnicas utilizadas ou, da própria natureza humana, tanto do observador, quanto dos sujeitos pesquisados. Todo método tem possibilidades e limitações, no caso presente o método escolhido para a pesquisa apresenta algumas dificuldades que deverão ser minimizadas tanto na coleta de dados primários e secundários, quanto no tratamento dos dados. Nesse sentido, algumas restrições de natureza teórica e metodológica são levantadas nesse trabalho. Primeiramente, se o uso da metáfora cultural como forma de conhecer os valores e crenças que sustentam a realidade organizacional da SEMEF, permite a apreensão de aspectos fundamentais da organização, por outro lado, há que se admitir que outros aspectos não menos importantes podem deixar de ser explorados, dificultando o caráter global do sistema organizacional.

O método escolhido também apresenta possíveis restrições a seguir enunciadas:

O estudo de caso, na forma em que foi utilizado para investigar uma única organização, impossibilita a generalização das conclusões obtidas para além do universo investigado;

Como os valores organizacionais foram previamente definidos e agrupados, há que se levar em conta à influência de variáveis outras, não consideradas nesta pesquisa;

As características e a natureza do instrumento de coleta de dados impõem restrições na medida em que foi constituído de questões pré-determinadas, limitando e cerceando as respostas às variáveis nele contidas. Nesse caso o respondente não tem a liberdade de expor o seu pensamento e ir além das afirmativas selecionadas, o que pode, em muitos casos,

deixar de revelar aspectos de relevante importância para os objetivos do estudo;

A utilização exclusiva do questionário como instrumento de coleta de dados, por motivo de operacionalidade, possivelmente limita o desvelamento da totalidade da cultura da organização, que fica restrita ao caráter perceptivo do respondente;

A técnica adotada para a coleta de dados, centrada na percepção do respondente, fica associada à credibilidade e fidedignidade das respostas dos informantes. Por tratar-se de opinião, muitas vezes, ela pode significar simples justificação ou racionalização para a questão formulada.

Com relação à coleta de dados a maior fragilidade refere-se ao volume de dados disponíveis. A Prefeitura de Manaus através de seus órgãos da administração direta não possui uma confiabilidade estatística.

Outra dificuldade apresentada diz respeito à seleção dos atores para as entrevistas, visto que não será possível entrevistar todos os diretores, assessores, gerentes e funcionários.

Quanto às técnicas estatísticas utilizadas, pode-se afirmar que não há grandes limitações, mas sim pequenas dificuldades, seja pelo longo tempo dispendido na resposta dos questionários.

## **CAPITULO 5**

### **APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.**

Finalmente temos a apresentação e interpretação dos dados da pesquisa, empreendida de acordo com o referencial teórico-empírico elaborado na parte anterior deste estudo e tendo em vista os objetivos estabelecidos e a composição das unidades de análise selecionadas, quais sejam, a Secretaria Municipal de Economia e Finanças e os Departamentos pesquisados.

Em primeiro lugar temos a caracterização da organização estudada, compreendendo desde a sua criação, até o seu momento atual. Em seguida, apresenta-se a descrição dos dados da pesquisa referentes à Secretaria Municipal de Economia e Finanças como um todo. Procura-se focar a caracterização dos funcionários pesquisados em relação as seguintes variáveis: sexo, idade, setor de trabalho, escolaridade, tempo de serviço. Ainda

nesta parte será descrita a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais significativos para a cultura e o clima organizacionais da SEMEF, em função dos fatores Eficiência, Interação, Reconhecimento e Gestão, tomando-se por base os dois grupos previamente escolhidos para essa pesquisa. Por ultimo, apresenta-se uma análise dos Sistemas de Administração (Likert, 1971) sobre os estilos de gestão atual e o desejado pelos funcionários da SEMEF.

## **SEÇÃO 1. - CARACTERIZAÇÃO DA SEMEF.**

A Secretaria Municipal de Economia e Finanças – SEMEF tem sob sua responsabilidade a gestão dos sistemas relacionados à Arrecadação e Fiscalização dos Tributos, a Contabilidade e Finanças, ao Sistema de Informação Integrado e ao Planejamento e Programação do Orçamento. A SEMEF, dirigida por um Secretário, com auxílio de um Subsecretário, e dos Diretores dos órgãos de sua estrutura básica, é constituída pela seguinte estrutura organizacional:

### **DIREÇÃO SUPERIOR**

- Secretário Municipal
- Subsecretário Municipal

### **DECISÃO COLEGIADA**

- Conselho Municipal de Contribuintes

### **ASSISTENCIA DIRETA AO SECRETARIO**

- Diretoria Adjunta
- Chefia de gabinete
- Assessorias
- Auditoria Interna Municipal
- Centro de Informática
- Núcleo de Avaliação de Preços

### **ÓRGÃO DE ATIVIDADE MEIO**

- Departamento de Administração

### **ÓRGÃOS DE ATIVIDADE FIM**

- Departamento de Administração Tributária
- Departamento de Planejamento e Programação Orçamentária

- Departamento de Finanças
- Departamento de Contabilidade.
- 

**SEÇÃO 2. - UNIDADE DE ANÁLISE: SEMEF.**

Os resultados da pesquisa referem-se à Secretaria Municipal de Economia e Finanças da Prefeitura de Manaus, de forma global, sendo desenvolvida em duas etapas. Na primeira, são analisados os dados básicos concernentes aos entrevistados, isto é, aos funcionários considerados na sua globalidade amostral, enquanto que na Segunda etapa, a ênfase é dada as respostas referentes à percepção dos funcionários com relação aos valores significativos da cultura e do clima organizacionais do órgão pesquisado.

**SEÇÃO 3. - CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS.**

Esta parte da pesquisa refere-se aos dados básicos dos funcionários pesquisados tendo em vista a primeira parte do questionário, que abrange: sexo, idade, setor de trabalho, escolaridade e tempo de serviço.

a) **SEXO** – a tabela abaixo mostra a distribuição dos funcionários pesquisados na SEMEF, segundo o sexo. O respectivo gráfico de colunas é apresentado na figura 1.

b) **TABELA 03 – FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS, SEGUNDO O SEXO:**

SEXO	Nº FUNCIONÁRIOS	%
MASCULINO	65	45,8
FEMININO	77	54,2
TOTAL	142	100

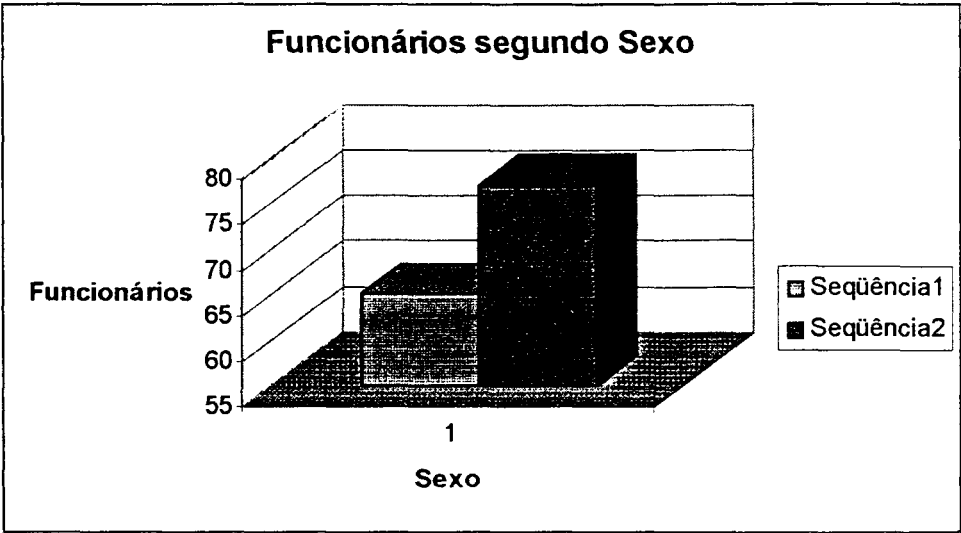


Figura 1

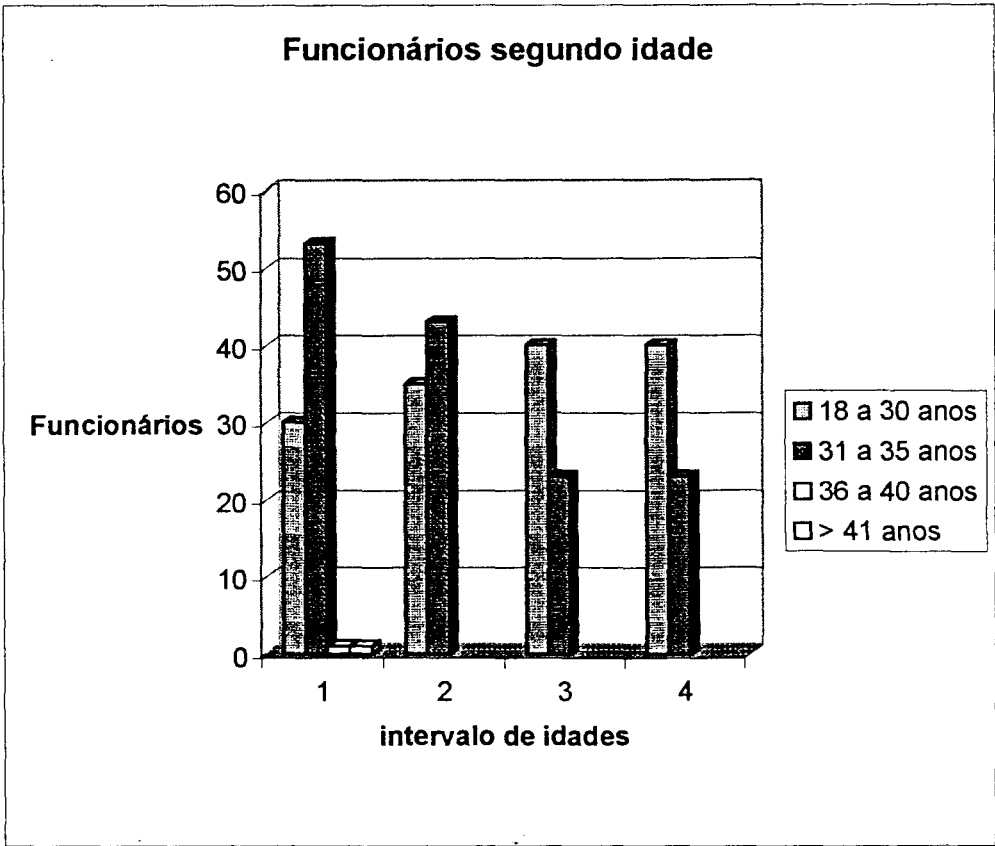
Observa-se uma predominância do sexo feminino (54,2%) sobre o sexo masculino na amostra dos funcionários pesquisados da SEMEF, o que leva a uma reflexão de que existe um crescimento considerado da força de trabalho feminina nos setores onde até pouco tempo havia uma certa hegemonia, em termos numéricos, do sexo masculino nos quadros da SEMEF.

c) **IDADE** – a tabela 04 mostra a distribuição dos funcionários pesquisados, segundo a idade. O respectivo gráfico de colunas é apresentado na figura 2.

**TABELA 04 – FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS, SEGUNDO A IDADE:**

IDADE	Nº FUNCIONÁRIOS	FREQÜÊNCIA-%
18 A 30 ANOS	53	37,3
31 A 35	43	30,3
36 A 40	23	16,2
ACIMA DE 40 ANOS	23	16,2
TOTAL	142	100

Figura 2.



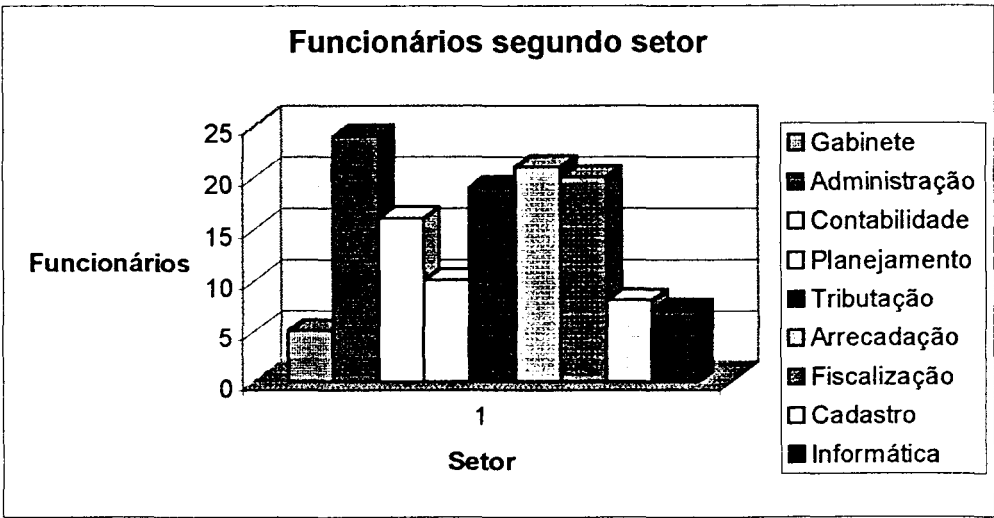
Neste item, o que predomina é a pouca idade dos entrevistados (67,6%), dentro da faixa de 18 a 35 anos, sendo que a população com idade superior a 40 anos está em 16,2%, representando um rejuvenescimento dos funcionários da SEMEF.

d) A tabela 5 mostra a distribuição dos funcionários pesquisados, segundo o **SETOR DE TRABALHO**. O respectivo gráfico com a figura de colunas é apresentado na figura 3.

**TABELA 5 - FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS, SEGUNDO SETOR DE TRABALHO.**

SETOR	Nº FUNCIONÁRIOS	FREQUENCIA-%
GABINETES	5	3,5
DEP. ADMINISTRAÇÃO	24	16,9
DEP. CONTABILIDADE	16	11,3
DEP. PLAN PRO ORÇAM	10	7,0
DIV. TRIBUTAÇÃO	19	13,4
DIV. ARRECADAÇÃO	21	14,8
DIV. FISCALIZAÇÃO	20	14,1
DIV. CADASTRO FIS	8	5,6
CENTRAL INFORMATICA	7	4,9
TOTAL	142	100

Figura 3.



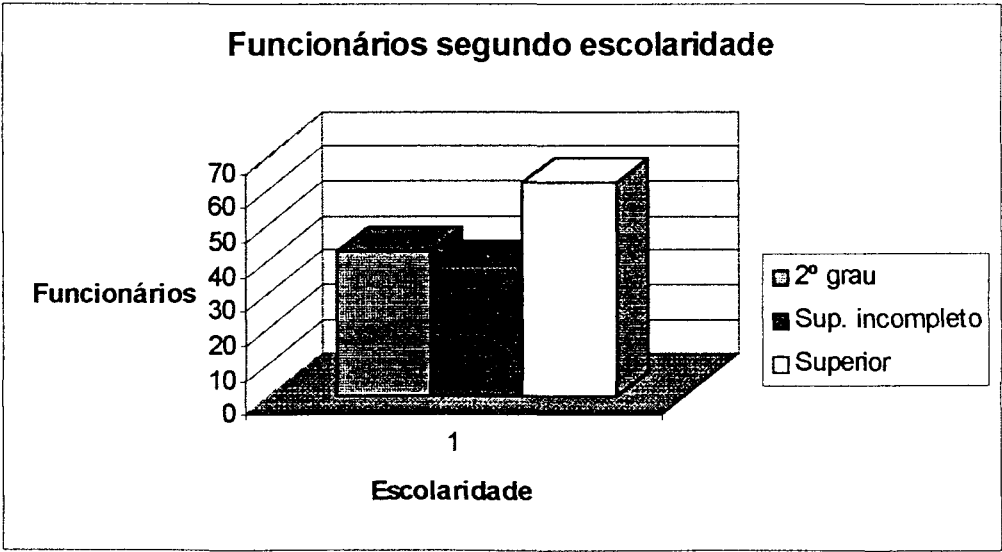
O que se depreende desse quadro é a participação proporcional dos diversos setores, sendo que a representação dos setores localizados no Centro de Atendimento ao Contribuinte, representa 47,9% do universo pesquisado.

e) A tabela 6 apresenta o perfil dos entrevistados, segundo o **GRAU DE ESCOLARIDADE**. O respectivo gráfico com a figura de colunas é apresentado na figura 4

**TABELA 6 – FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS, SEGUNDO O GRAU DE ESCOLARIDADE.**

GRAU ESCOLARIDADE	Nº FUNCIONÁRIOS	FREQÜÊNCIA - %
2º GRAU	42	29,6
SUPERIOR INCOMPLETO	38	26,8
SUPERIOR COMPLETO	62	43,7
TOTAL	142	100

Figura 4.



Quanto à distribuição dos funcionários por grau de escolaridade, observa-se uma predominância com escolaridade de nível superior completo (43,7%), em relação aos níveis

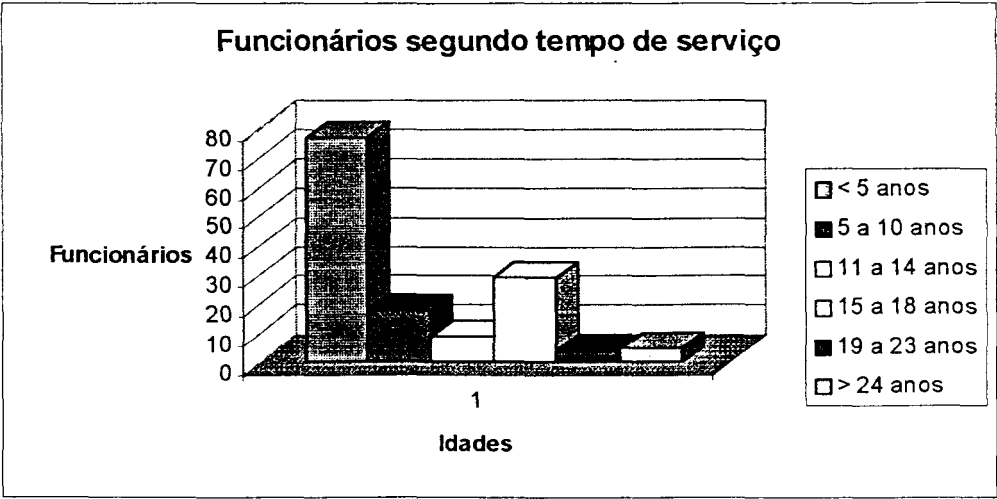
de 2º grau e superior incompleto. A explicação para tal fato, poder ser visto por ser um órgão que requer especialistas no tratamento dos assuntos de suas competências, tende a apresentar um alto nível de qualificação profissional de seus funcionários.

f) A tabela 7 apresenta o perfil dos entrevistados na pesquisa, segundo **O TEMPO DE SERVIÇO** no órgão. O gráfico com a figura de colunas é apresentado na figura 5

**TABELA 7 – FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS, SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO.**

TEMPO DE SERVIÇO	Nº FUNCIONÁRIOS	FREQÜÊNCIA - %
<DE 5 ANOS	77	54,2
DE 5 A 10 ANOS	18	12,7
DE 11 A 14 ANOS	9	6,3
DE 15 A 18 ANOS	29	20,4
DE 19 A 23 ANOS	4	2,8
> DE 24 ANOS	5	3,5
TOTAL	142	100

Figura 5.



Depreende-se dos dados apresentados na tabela 7, que 54,2% dos funcionários pesquisados tem menos de 5 anos de serviço na SEMEF, e que apenas 3,5% dos funcionários pesquisados possui mais de 23 anos de serviço, demonstrando que o órgão encontra-se com o seu pessoal totalmente renovado, essa análise remete a uma preocupação com o pouco conhecimento da instituição e o pouco envolvimento com sua cultura.

## **SEÇÃO 5. - ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DA SEMEF**

Este momento apresenta a análise dos dados obtidos na segunda parte do questionário, descrevendo a percepção dos funcionários, no geral, sobre os valores organizacionais significativos, agrupados segundo os quatro fatores considerados no estudo.

A análise das afirmativas é feita considerando a escala de Likert onde se encontram as médias das respostas obtidas. A média, no caso em estudo, é a medida representativa da tendência central do conjunto de opiniões dos funcionários indicando, para cada resposta, a percepção do grupo considerado sobre o valor correspondente. Dessa maneira, as respostas foram situadas dentro de um *continuum* que vai da caracterização mais forte à caracterização mais fraca. A localização da média no intervalo do ponto 5 ao ponto 4 da escala, indica que a afirmação possui reflexo altamente positivo quanto ao valor organizacional observado. No intervalo de 4 a 3 indica uma força mediana positiva quanto à verificação do valor organizacional. Já na área considerada de caracterização mais fraca ou negativa, que vai do ponto 3 ao ponto 2, indica um reflexo medianamente negativo, enquanto que do ponto 2 ao 1 indica uma tendência fortemente negativa quanto à percepção do valor organizacional correspondente.

### **A) -FATOR 1 – EFICIÊNCIA E EFICÁCIA**

O fator Eficiência e Eficácia são compostos pelos valores comprometimento com a missão da SEMEF, dedicação ao trabalho, eficiência e eficácia, comprometimento com a qualidade dos serviços.

**TABELA 08 – MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS FUNCIONÁRIOS SEGUNDO O FATOR 1**

Questão	Valor Organizacional	Média
01	Comprometimento dos funcionários com a missão	2,9
02	Comprometimento dos dirigentes com a missão	3,8
03	Dedicação ao trabalho	2,8
04	Eficiência	3,2
05	Eficácia	3,1
06	Comprometimento com a qualidade dos serviços	3,3
	<b>Média geral do Fator</b>	<b>3,2</b>

O valor comprometimento com a missão da organização foi considerado por parte dos funcionários, em geral, e por parte dos dirigentes. No caso dos funcionários pode-se observar que existe pouco comprometimento com a missão da SEMEF (média 2,9). Situação diferente é apresentado no caso seguinte quando os dirigentes apresentam um substancial comprometimento com a missão, alcançando a maior média (3,8).

Quanto ao valor para dedicação ao trabalho, a média de 2,8 a menor entre as médias do fator analisado, permite interpretar que, na opinião dos entrevistados, os funcionários da SEMEF, estão um tanto distante de realizarem o seu trabalho com a devida dedicação e afinco. Segundo McGregor (1973), essa é uma situação clara da falta de condições propiciadas pela Gerencia no sentido de criar motivação efetiva do esforço humano para o trabalho na organização.

O valor Eficiência apresenta média de (3,2), indicando que, na SEMEF, as tarefas e responsabilidades são executadas de acordo com o previsto nos regulamentos e normas de

trabalho, porém, não de forma expressiva.

O valor Eficácia, também relacionada com a função de planejamento, apresenta uma percepção medianamente positiva, ou seja, na SEMEF, as tarefas são, apenas em parte, realizadas de forma a atingir seus objetivos.

No valor comprometimento com a qualidade dos serviços, a média sobe para 3,3 revelando que, na percepção dos funcionários da SEMEF, existe um razoável compromisso com a qualidade e com o aprimoramento dos serviços prestados pela organização.

**B) -FATOR 2 – INTERAÇÃO NO TRABALHO/RELACIONAMENTO**

O fator Interação no Trabalho é composto pelos seguintes valores: Abertura, Amizade, Cooperação e Democracia.

**A TABELA 9 APRESENTA AS MÉDIAS DOS VALORES DO FATOR INTERAÇÃO NO TRABALHO/RELACIONAMENTO.**

QUESTÃO	Valor Organizacional	MÉDIA
07	Abertura	3,6
08	Amizade entre Funcionários	3,4
09	Cooperação	3,1
10	Democracia	4,1
	<b>Média Geral do Fator</b>	<b>3,5</b>

Analisando-se a tabela 09, constata-se, uma média de 3,5 a qual, inclusive, constitui-se na maior média obtida entre os quatro fatores de análise. Tal ocorrência revela que os valores organizacionais relacionados como o fator Interação no trabalho

correspondem a uma tendência de percepção levemente favorável sobre aqueles valores. Contudo se analisado isoladamente cada valor que compõe esse fator, nota-se que o valor cooperação recebe a menor media (3,1), dos valores pesquisados.

No valor Abertura, observa-se que os funcionários percebem na SEMEF, um clima satisfatoriamente propicio ao diálogo, o que representa um certo grau de liberdade entre os funcionários para expressar suas idéias, o que indica a média (3,6), obtida para esse valor. Esse indicador torna-se relevante para análise quando se sabe que o setor público municipal possui grandes resistências a mudanças, principalmente quando ela ocorre num campo estritamente ligado ao poder. O que se depreende dessa média é que os novos funcionários admitidos estão fazendo ocorrer essa atitude de poder comunicar-se.

O valor Amizade, que se refere ao clima de relacionamento interpessoal vigente na SEMEF, entre os funcionários, deduz-se que o clima de relacionamento interpessoal na SEMEF, é bom. Analisado pela média (3,4) indica um clima de relacionamento amistoso e agradável, situando-se, no intervalo positivo da escala de Likert.

Quanto ao valor Cooperação, de média (3,1), pode-se dizer que os funcionários percebem com certas restrições a existência de um ambiente de compreensão, apoio e ajuda mútua entre os funcionários. Por encontrar-se localizado no intervalo positivo da escala, pode-se deduzir a existência de um clima de cooperação entre os funcionários da SEMEF.

Com relação ao valor Democracia, que apresenta a maior média entre os valores pesquisados, com índice de (4,1), demonstra que na opinião dos funcionários, pode-se dizer que é quase unanimidade a participação dos funcionários na escolha de seus representantes junto aos colegiados da SEMEF.

**C) -FATOR 3 – RECONHECIMENTO**

O fator reconhecimento é constituído pelos valores: Plano de carreira, Qualificação funcional, honestidade, cortesia e, reconhecimento. Cada valor com sua respectiva média é apresentado na tabela 10 A média de 3,1 para esse fator, está muito próxima do ponto 3. Essa ocorrência indica que, os valores organizacionais que compõem esse fator, embora sejam positivo, indica uma certa fragilidade.

QUESTÃO	Valor Organizacional	MÉDIA
11	Plano de Carreira	2,7

12	Qualificação funcional	3,1
13	Honestidade	3,1
14	Cortesia	3,6
15	Reconhecimento	3,1
	<b>Média geral do fator</b>	<b>3,1</b>

O valor plano de carreira, cuja média alcançou 2,7 mostra, na percepção dos funcionários, que existe pouca preocupação da SEMEF, com a aplicação do plano de carreira e vencimentos. Contudo, é interessante lembrar que a instituição na prática não possui autonomia para desenvolver seu plano de carreira, limitado que está a centralização pela Secretaria da Administração e pelo Chefe do poder executivo municipal.

Com relação à qualificação funcional, a média apurada 3,1 demonstra que esse valor situa-se no intervalo positivo da escala, com tendência para seu ponto médio. Permite constatar que existe na SEMEF, uma preocupação com a qualificação dos funcionários, através dos incentivos que lhe são oferecidos para participarem de programas de capacitação e treinamento. Com a implantação do Departamento de Recursos Humanos, passou a ser mais substancial a preocupação da SEMEF, com o aperfeiçoamento dos seus funcionários, no entanto, a média apresentada leva a reconhecer que precisa melhorar sua política de qualificação funcional.

O valor honestidade, com média, (3,1), demonstra a existência de um razoável sentimento de combate à corrupção em geral, na SEMEF. Talvez os escândalos administrativos e financeiros que ocorreram na última década, e que foram de conhecimento da sociedade, tenham ajudado a baixar o índice desse valor.

Quanto ao valor cortesia, com média (3,6), pode-se observar que a SEMEF, cultiva um clima de consideração, respeito e cordialidade, demonstrado no relacionamento cotidiano dos funcionários. Destaca-se a maior média apurada para os valores que compõem o fator respeito ao funcionário.

Já o valor Reconhecimento, obteve média (3,1), permitindo constatar que os funcionários acreditam que seja regular, por parte dos dirigentes, o reconhecimento e a competência profissional dos funcionários na realização de suas atividades.

#### D) -FATOR 4 – GESTÃO

O fator Gestão é constituído pelo seguinte grupo de valores: Criatividade e Inovação, Controle e Avaliação, Flexibilidade, Modernização, Formalização, Probidade e Tradição.

**A MÉDIA APURADA PARA O FATOR GESTÃO É DEMONSTRADA NA TABELA 11.**

QUESTÃO	Valor Organizacional	MÉDIA
16	Criatividade e Inovação	2,7
17	Controle e Avaliação	2,3
18	Flexibilidade	2,6
19	Modernização	3,3
20	Formalização	3,3
21	Probidade	3,5
22	Tradição	3,3
	<b>Média Geral do Fator</b>	<b>3,0</b>

A média geral observada no fator Gestão (3,0), é a menor das apuradas para os quatro fatores de análise. Coincide com o ponto 3 da escala, indicando que os valores organizacionais que compõem o fator gestão são percebidos, porém, de forma mediana. O que chama a atenção é que três dos valores observados neste fator, são percebidos de forma negativa pelos funcionários.

Com relação ao valor Criatividade e Inovação, a média (2,7), indicando que os funcionários da SEMEF percebem pouco estímulo ao trabalho criativo e a capacidade dos funcionários inovarem as formas de realização de suas tarefas e atividades. O baixo índice apresentado por esse valor leva a crer que o processo de gestão da SEMEF, ao não estimular a criatividade, cria barreiras à inovação e à mudança, o que não é bom para uma instituição que deve responder de forma proativa as demandas. A propósito, Motta (1995), ressalta que a inovação, sendo um processo coletivo que envolve mudanças individuais, grupais e estruturais, constitui-se em modo essencial de gestão estratégica para criar

condições que levem a organização às transformações desejadas.

O valor Controle e Avaliação, cuja média 2,2 também revela uma percepção negativa, permite observar que os processos de acompanhamento e avaliação das tarefas desempenhadas na SEMEF, não são adequados ou estão longe de corresponder às expectativas de eficácia do sistema de planejamento. Essa constatação vem corroborar com os baixos índices obtidos nos valores eficiência e eficácia analisadas anteriormente.

Quanto à flexibilidade organizacional, foi considerado na perspectiva interna a organização. A média apurada 2,8 encontra-se no flanco negativo da escala. Revela na percepção dos funcionários uma dificuldade da direção em adaptar-se as varias situações de conflito e não-conformação que se apresentam no cotidiano, contribuindo para o aumento das resistências em situações de mudança. Para Schein (1989), aprender a lidar com problemas de adaptação e integração interna é requisito básico das lideranças organizacionais para a construção de uma cultura solida na organização. A SEMEF necessita dotar seu processo de gestão de maior flexibilidade. Assim, estará mais preparada para ajustar-se às mudanças, ambigüidades e contradições do mundo contemporâneo.

Com referencia ao valor modernização de recursos materiais (3,2), pode-se considerar razoável a preocupação da SEMEF, com a modernização e com o investimento na aquisição de instrumentos modernos de informática que contribuem para melhorar a performance do trabalho. A escassez de recursos financeiros torna-se impraticável o investimento na forma de atender as expectativas do que é realmente necessário.

O valor formalização tem média (3,3) que representa a existência razoável de normas e regulamentos gerais na SEMEF, em quantidade adequada para o funcionamento de suas atividades. Quanto ao valor probidade, média (3,7), verifica-se a percepção mais positiva em relação aos outros valores que compõem o fator Gestão. Isso demonstra que os funcionários vêem os dirigentes com confiança quanto ao trato da coisa pública, procurando praticar uma administração correta.

O valor tradição, que abrange elementos típicos da cultura organizacional, também apresentou uma percepção positiva, média 3,4. Tal ocorrência revela que dirigentes e funcionários da SEMEF, procuram, de certa forma, preservar os hábitos, rituais, cerimônias, usos e costumes tradicionalmente existentes na SEMEF.

**SEÇÃO 6. - UNIDADE DE ANÁLISE: GRUPOS DE PESQUISA.**

O objetivo desta parte do trabalho é descrever os resultados da pesquisa, segundo os dois grupos previamente definidos. Inicialmente, são analisados os dados básicos referentes aos funcionários, a partir da inserção de cada um deles no seu grupo de pesquisa. Logo após, são analisadas e comparadas às respostas relativas à percepção dos funcionários, em cada grupo de pesquisa, quanto aos valores organizacionais significativos para a cultura da SEMEF. Finalmente, é procedida a análise dos fatores, inclusive a partir de teste estatístico, com vista a verificar a existência de diferença de percepção entre os grupos de pesquisa.

**SUBSEÇÃO 6.1. - CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, POR GRUPO DE PESQUISA.**

Este tópico descreve os dados básicos dos funcionários pesquisados, de acordo com os grupos de pesquisa previamente definidos, segundo as variáveis sexo, idade, escolaridade, setor de trabalho e tempo de serviço.

De acordo com os dados da tabela 2, os dois grupos de pesquisa têm cada amostra distribuída nos seguintes percentuais, obtidos proporcionalmente a partir dos 142 funcionários pesquisados na SEMEF.

Assim o Grupo 1 – Grupo da Sede, compõe 40,84% dos funcionários pesquisados; o Grupo 2 – Grupo do Centro de Atendimento ao Contribuinte é formado por uma amostra de 59,16% dos funcionários pesquisados.

A seguir, apresentam-se as tabelas e as descrições de seus dados, conforme enunciado anteriormente.

**a) SEXO**

**TABELA 12 – FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS SEGUNDO SEXO, POR GRUPO DE PESQUISA.**

Grupo	SEXO				Total	
	Masculino		Feminino			
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
1-Sede	27	46,55	31	53,45	58	100

<b>2-CAC</b>	<b>46</b>	<b>54,76</b>	<b>38</b>	<b>45,24</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>51,4</b>	<b>69</b>	<b>49,6</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

No grupo de pesquisa 2 – Centro de atendimento ao contribuinte, o predomínio é para o sexo masculino, com 54,76%, porém, na sede, grupo 1, predomina o sexo feminino 53,45%. De qualquer forma pode-se afirmar que as amostras pesquisadas nos dois grupos de pesquisa acompanham o quadro geral da SEMEF, com predominância dos funcionários para o sexo masculino 51,4%.

**b) ESCOLARIDADE**

Tabela 13 – Funcionários pesquisados, segundo a escolaridade, por grupo de pesquisa.

<b>Grupo</b>		<b>E S C O</b>	<b>A R I D</b>	<b>A D E</b>			<b>TOTAL</b>	
	<b>2º Grau</b>		<b>Sup. Inc</b>		<b>Sup.</b>			
	<b>Quant</b>	<b>%</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
<b>1-Sede</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>43</b>	<b>58</b>	<b>100</b>
<b>2- CAC</b>	<b>25</b>	<b>28,2</b>	<b>22</b>	<b>26,2</b>	<b>37</b>	<b>44,6</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>		<b>38</b>		<b>62</b>		<b>142</b>	

Os dados constantes da tabela 13 permitem a verificação de uma certa homogeneidade nos dois grupos de pesquisa, quanto à titulação dos funcionários. A maior e menor frequência dos respondentes, estão na escolaridade superior completo e superior incompleto, não existindo uma amplitude maior quanto à localização do funcionário se na sede ou no centro de atendimento ao contribuinte.

**c) TEMPO DE SERVIÇO**

Tabela 14 – Funcionários pesquisados, segundo Tempo de serviço, por grupo de pesquisa.

<b>Grupo</b>		<b>Tempo</b>		<b>DE</b>	<b>Serviç</b>			<b>Total</b>	
	<b>Até 5</b>	<b>ANOS</b>	<b>6-14</b>	<b>ANOS</b>	<b>15-18</b>	<b>ANOS</b>	<b>Acima</b>	<b>19</b>	
	<b>Quant</b>	<b>%</b>	<b>Quant</b>	<b>%</b>	<b>Quant</b>	<b>%</b>	<b>Quant</b>	<b>%</b>	<b>Quant</b>

1-Sede	31	48,4	11	17,2	17	26,5	5	7,9	64
2-cac	46	58,9	16	20,5	12	15,4	4	5,2	78
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>54,2</b>	<b>27</b>	<b>19,0</b>	<b>29</b>	<b>20,4</b>	<b>9</b>	<b>6,4</b>	<b>142</b>

Observa-se, na tabela acima, que a grande concentração dos funcionários pesquisados situa-se na faixa de até 5 anos, e a menor concentração é verificada nos funcionários cujo tempo de serviço está acima dos 19 anos de serviço, esse comportamento também é observado na amostra da SEMEF, como um todo. Se for considerada a faixa dos funcionários com o tempo de serviço entre 6 a 18 anos, chega-se a um percentual considerável. Nessa faixa, existe um conjunto de funcionários com vivência suficiente, na SEMEF, para estabelecer opiniões sobre os valores organizacionais significativos para a instituição.

**SUBSEÇÃO 6.2. - ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DA SEMEF, POR GRUPO DE PESQUISA.**

A finalidade desta parte é analisar a tendência das médias obtidas para os valores organizacionais e seus respectivos fatores, em cada grupo de pesquisa, estabelecendo uma comparação entre eles, na tentativa de se observar à existência de diferenças de percepção.

**A) -FATOR 1 – EFICIÊNCIA E EFICÁCIA**

A opinião dos funcionários da SEMEF, de cada grupo de pesquisa, quanto aos valores organizacionais que compõem o fator eficiência e eficácia, é apresentado na tabela 15.

**TABELA 15 – MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS FUNCIONÁRIOS, SEGUNDO FATOR 1, POR GRUPO DE PESQUISA.**

Questão	Valor Organizacion	Média Grupo 1	Média Grupo 2
01	Comprometimento dos funcionários com a missão	2,8	2,9
02	Comprometimento	3,4	3,9

	<b>dos dirigentes com a missão</b>		
<b>03</b>	<b>Dedicação ao trabalho</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>
<b>04</b>	<b>Eficiência</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>
<b>05</b>	<b>Eficácia</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>
<b>06</b>	<b>Qualidade dos serviços</b>	<b>3,0</b>	<b>3,5</b>
	<b>Media geral Fator</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>

Observam-se as seguintes médias, apuradas para o fator Eficiência e Eficácia: Grupo1 – Sede, (3,0); Grupo 2 – Centro de Atendimento ao Contribuinte, (3,2). Essas médias indicam que os grupos de funcionários da SEMEF consideram o grau de eficiência e eficácia razoável.

O valor comprometimento com a missão da SEMEF apresenta pequena variação de médias entre os grupos sendo que a percepção do comprometimento dos dirigentes com a missão é mais positiva do que a dos funcionários.

Com relação ao valor dedicação ao trabalho, observa-se que não há variação entre as médias, no caso em estudo, os funcionários dos dois grupos pesquisados consideram que a SEMEF, não realiza com a devida dedicação e afincos o trabalho confiado.

Quanto ao valor eficiência, verifica-se que não há variações significativas de médias entre os grupos de pesquisa. No caso os funcionários da SEMEF, concordam parcialmente que, as tarefas e responsabilidades são executadas de acordo com o previsto nos regulamentos e normas de trabalho.

Ainda, sobre o valor eficácia, observa-se um comportamento semelhante entre os grupos de pesquisa, indicando uma percepção razoavelmente positiva, pode-se afirmar que os dois grupos consideram que as tarefas e responsabilidades dos grupos de pesquisa são executadas até certo ponto, de forma a atingir os objetivos da SEMEF.

No que concerne o compromisso com a qualidade dos serviços prestados pela SEMEF verifica-se, também, que os grupos estudados apresentam percepção positiva com média de (3,1), o que representa um compromisso com a qualidade dos serviços prestados.

**B) -FATOR 2 – INTERAÇÃO NO TRABALHO**

A opinião dos grupos de pesquisa, quanto aos valores organizacionais do fator Interação no trabalho, é apresentado na tabela 16. Observa-se na tabela, as médias apuradas para o fator Interação no Trabalho: Grupo 1 – sede (3,2) e Grupo 2 – Centro de Atendimento ao Contribuinte (3,3). Essas médias representam um comportamento quase homogêneo dos dois grupos, quanto à interação no trabalho. De modo geral, verifica-se uma percepção positiva, com relação aos valores que compõem o fator em análise, destacando-se o valor democracia como sendo o de maior percepção e o de amizade entre os funcionários como o de menor pontuação.

**TABELA 17 – MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS FUNCIONÁRIOS, SEGUNDO O FATOR 2, POR GRUPO PESQUISADO.**

Questão	Valor Organizacional	Média Grupo 1	Média Grupo 2
07	Abertura	3,7	3,6
08	Amizade entre funcionários	3,5	3,3
09	Cooperação	3,2	3,1
10	Democracia	3,9	4,3
	Média geral fator2	3,5	3,5

Com relação ao valor abertura, verifica-se nos grupos pesquisados, que a SEMEF, preserva esse valor, pela sua representatividade, Essa colocação na escala, diz que é boa a

liberdade que os funcionários tem para manifestarem com naturalidade suas opiniões, o que vem colaborar para um clima propicio ao diálogo.

A amizade no trabalho é vista pelos grupos como um forte valor positivo na cultura da SEMEF, sendo que a amizade dos funcionários da Sede é mais forte do que a dos funcionários do Centro de Atendimento ao Contribuinte.

O valor cooperação, nesse caso, visto como a existência de um clima de apoio, compreensão e ajuda mútua entre os funcionários, apresenta-se como o de menor graus, posto que, no cômputo do fator esse valor é o de menor pontuação.

O valor democracia, considerado pelos funcionários da SEMEF, como o mais positivo dos valores organizacionais do clima organizacional, com média (4,1), teve comportamento similar para os dois grupos. Esse valor analisado tende a ser o mais forte de todos os valores pesquisados.

**C) -FATOR 3 – RECONHECIMENTO**

A percepção dos funcionários nos grupos de pesquisa, quanto aos valores organizacionais que compõem o fator Reconhecimento, é apresentado na tabela 18.

Observam-se as seguintes médias apuradas para o fator Reconhecimento: Grupo 1 – Sede, (2,8), e grupo 2 – Centro de Atendimento ao Contribuinte, (3,2) essas médias consideram razoável o grau de reconhecimento ao funcionário da SEMEF, por parte do grupo 1, porém negativa por parte do grupo 2.

**TABELA 18 – MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS FUNCIONÁRIOS, SEGUNDO O FATOR 3, POR GRUPO PESQUISADO**

Questão	Valor Organizacional	Média Grupo 1	Média Grupo 2
11	Plano de carreira	2,3	2,9
12	Qualificação funcional	2,9	3,2
13	Honestidade	2,8	3,1
14	Cortesia	3,5	3,6
15	Reconhecimento	2,8	3,3
	Média geral fator 3	2,8	3,2

O valor Plano de Carreiras, na sua aplicação, verifica-se que os grupos de pesquisa têm uma percepção negativa, seja porque os mesmos ressentem-se de uma política que implemente um plano de carreiras, além do que é baixa a participação dos funcionários na política salarial da SEMEF. Quando se trata da qualificação funcional, observa-se que as médias apresentam uma variação para o lado positivo, ficando negativo o grupo 1 – Sede, talvez por estarem desejando maior incentivo ao treinamento. O valor honestidade possui uma aproximação das médias para o positivo, existindo um sentimento no grupo 1 – Sede, de que é fraco o instrumento de combate a corrupção na SEMEF.

Já o valor Cortesia, observa-se um comportamento homogêneo nos grupos pesquisados, de modo geral, os funcionários percebem que transcorre um clima de respeito e consideração no relacionamento entre chefes e funcionários.

No que tange ao reconhecimento, o grupo do Centro de Atendimento ao Contribuinte, tem seu valor como positivo; já o grupo 1 – Sede, considera pouco satisfatório na SEMEF, a valorização da competência profissional dos funcionários na realização dos seus trabalhos.

**D) -FATOR 4 – GESTÃO**

A percepção dos funcionários da SEMEF, quanto aos valores organizacionais que compõem o fator gestão, é apresentada na tabela 19.

Observa-se na tabela 19, as seguintes médias apuradas para o fator Gestão: Grupo 1 – Sede (3,0), e grupo 2 – Centro de Atendimento ao Contribuinte (3,1).Essas médias indicam que os funcionários da SEMEF percebem de maneira positiva o processo de gestão que caracteriza o tipo de cultura predominante na SEMEF.

**TABELA 19 – MÉDIA DAS RESPOSTAS DE FUNCIONÁRIOS, SEGUNDO FATOR 4, POR GRUPO DE PESQUISA.**

Questão	Valor Organizacional	Média Grupo 1	Média Grupo 2
16	Criatividade e Inovação	2,6	2,8
17	Controle e	2,4	2,3

	<b>Avaliação</b>		
<b>18</b>	<b>Flexibilidade</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>
<b>19</b>	<b>Modernização</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>
<b>20</b>	<b>Formalização</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>
<b>21</b>	<b>Probidade</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>
<b>22</b>	<b>Tradição</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>
	<b>Média geral fator 4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>

O valor para Criatividade e Inovação é percebido de forma homogênea pelos grupos pesquisados. As médias negativas 2,6 no grupo 1 – Sede e 2,8 no grupo 2 – Centro de atendimento ao contribuinte, indicam que os funcionários consideram pouco estímulo ao trabalho criativo e a capacidade dos funcionários inovarem as formas e métodos de realização de suas tarefas.

No valor Controle e Avaliação, o índice caiu um pouco mais e é mantido o equilíbrio entre os grupos pesquisados. As médias permitem constatar que o acompanhamento e a avaliação dos trabalhos executados pelos funcionários não é satisfatório, conforme a percepção dos funcionários da SEMEF, pelos seus respectivos grupos de pesquisa.

As médias negativas para a flexibilidade, sejam interna ou externa, indicam que os grupos de pesquisa consideram que a administração da SEMEF é pouco flexível tanto para responder as situações de integração interna quanto para responder a problemas de adaptação externa. Essa inflexibilidade é mais acentuada para os funcionários do grupo 1 – Sede.

Quanto à modernização, as médias dos grupos pesquisados, situam-se entre os pontos 3 e 4 da escala, pode-se dizer que a SEMEF, possui uma certa preocupação com o investimento em tecnologia de informação.

Quanto ao valor formalização de normas e regulamentos da SEMEF, verificou-se um equilíbrio no comportamento dos grupos, onde as médias (3,3) e (3,4) traduzem o sentimento de que embora em quantidades satisfatórias não são claros os suficientes para garantir o bom funcionamento dos trabalhos.

Os aspectos mais positivos são observados no valor probidade. A média apurada na

globalidade (3,7), os grupos de pesquisa apresentam também uma boa percepção quanto à administração correta e adequada do dinheiro público.

Finalmente, os dados da tabela 19 revelam, para o valor tradição, que os funcionários da SEMEF, tem percepção levemente positiva, quando consideram importante a preservação dos hábitos, rituais, usos e costumes tradicionais existentes na SEMEF.

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSÕES, OBSERVAÇÕES E SUGESTÕES.**

Esta parte do trabalho é destinada ao estabelecimento de conclusões acerca dos resultados do estudo realizado, tendo em vista, sempre, os objetivos da pesquisa. Com base nas conclusões, são feitas recomendações, com o sentido único de colaborar com a instituição pesquisada visando, de alguma forma, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Finalmente, algumas sugestões para o desenvolvimento de novas pesquisas são levantadas, objetivando preencher lacunas, porventura trazidas com a elaboração do presente estudo.

#### **SEÇÃO 1. - CONCLUSÕES.**

Cultura é um conceito que sem dúvida comporta diversas definições. Quando trazido para o campo das organizações, o conceito de cultura pode definir a organização como sendo, a própria, uma cultura. Por outro lado, pode-se afirmar que cada organização desenvolve sua própria cultura, que é formada a partir de influências externas decorrentes de sua inserção na sociedade ou de aspectos internos circunscritos por sua história, pelos valores de seus dirigentes, pelas crenças e valores que são desenvolvidos pelos seus membros, pela tecnologia e processos de trabalho adotados e por outros elementos que, de alguma forma, contribuem para a criação de uma certa realidade organizacional.

Assim, um dos meios utilizados para se penetrar nessa realidade, consiste em conhecer como os membros-participantes da vida organizacional percebem e sentem essa realidade, a partir dos valores que já se encontram sedimentados e incorporados ao cotidiano da organização. Mesmo tendo ciência de que, em determinadas circunstâncias, esse modo de percepção possa ser modificado, é certo que o estudo dos valores

organizacionais revela uma parcela considerável dos aspectos que envolvem a fenomenologia da cultura de uma organização.

Procurou-se nesse trabalho, investigar o clima organizacional da Secretaria Municipal de Economia e Finanças (SEMEF), a partir da caracterização dos seus valores organizacionais significativos, segundo a percepção dos seus funcionários. As conclusões aqui formuladas prestam-se a generalizações sobre essas percepções, uma vez que a amostra selecionada foi considerada representativa em todas as variáveis e grupos de pesquisa, bem como na globalidade da instituição pesquisada. Para responder ao problema da pesquisa, os dados foram coletados junto à fonte primária, através de questionário aplicado durante os meses de maio e junho de 2001 e analisados de modo estatístico-descritivo.

É importante recordar que os objetivos desta pesquisa buscam identificar a percepção dos funcionários, na sua composição e em cada um dos grupos de pesquisa, sobre os valores organizacionais significativos no clima organizacional da SEMEF.

Após a análise dos dados e considerando os objetivos da pesquisa bem como as formalidades técnico-metodológica previstas para o estudo, permite-se estabelecer os seguintes aspectos conclusivos sobre os resultados deste trabalho.

#### **A) -FATOR 1 – EFICIÊNCIA E EFICÁCIA**

Considerando os resultados das respostas dos funcionários da SEMEF, na sua globalidade, constata-se uma percepção ligeiramente positiva quanto à eficiência e eficácia do desempenho da SEMEF. Os valores como comprometimento dos dirigentes com a missão, eficiência e eficácia, compromisso com a qualidade são considerados positivos, enquanto que o comprometimento dos funcionários com a missão e a dedicação ao trabalho, são percebidos de forma negativa.

A percepção negativa resultante dos valores denota um compromisso maior do grupo dirigente com a missão institucional em contraste com os níveis hierárquicos mais elementares, que por não estarem tão envolvidos ou até mesmo desconhecerem os princípios e objetivos da SEMEF, tende a não assumir com maior ênfase a missão da instituição. Da mesma forma, a opinião negativa sobre a dedicação ao trabalho dos funcionários ao trabalho, pode caracterizar o ambiente de desmotivação que envolve a SEMEF, devido, em grande parte, à política de recursos humanos praticada pelo governo

municipal.

### **B) -FATOR 2 – INTERAÇÃO NO TRABALHO**

Os valores do fator Interação no Trabalho apresentam a percepção mais positiva em relação ao conjunto de valores observados nos outros três fatores da análise. Isso significa que, na percepção dos funcionários como um todo, o clima organizacional da SEMEF caracteriza-se por uma realidade que preserva um processo de boa interação no trabalho. Assim, os valores abertura, amizade, cooperação e democracia são percebidos de forma positiva.

O destaque que merece ser citado é referente ao valor democracia, que obteve a maior média entre todos os valores, indicando dessa forma uma ampla participação dos funcionários no processo de escolha dos seus representantes.

### **C) -FATOR 3 – RECONHECIMENTO**

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se afirmar que existe um sentimento regular de respeito ao funcionário da SEMEF. A média do fator, muito próxima do ponto central da escala, representa percepções proativas para os valores promoção da qualificação funcional, honestidade (combate à corrupção), cortesia e, reconhecimento do mérito. Já os valores planos de carreira são percebidos de forma levemente negativa, pelos funcionários considerados na sua globalidade. Foi observado que o baixo índice relativo à preocupação com o plano de carreiras pode ser devido à falta de autonomia que a SEMEF, tem nessa área.

### **D) -FATOR 4 - GESTÃO**

A menor das médias apuradas em todos os fatores de análise verifica-se neste fator. Constata-se, assim, que os funcionários, considerados na sua globalidade, aceitam com restrições, o processo de gestão vigente na SEMEF. Entre os valores percebidos positivamente, nesse fator, encontram-se: modernização, formalização, probidade e tradição.

De modo negativo são percebidos os valores criatividade e inovação, controle e avaliação do trabalho e flexibilidade.

A análise isolada dos valores conduz a constatação de que algo precisa ser feito, pela SEMEF, para melhorar seu processo de gestão através da valorização do trabalho

criativo e inovativo. Da mesma forma, quando se tem conhecimento de que a administração da SEMEF parece, aos olhos de seus funcionários, com uma certa dose de inflexibilidade, chega-se à conclusão de que o processo de gestão posto em prática, convencional e rígido, necessita, com urgência, adaptar-se a novas realidades. Em ambientes de constantes e rápidas mudanças, somente com estruturas administrativas flexíveis e proativas uma organização pode responder pronta e agilmente as demandas no mundo contemporâneo.

De maneira geral e, para responder as perguntas da pesquisa, conclui-se que a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais significativos para o clima organizacional da SEMEF é levemente favorável.

## **SEÇÃO 2. - OBSERVAÇÕES**

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa e com a finalidade de colaborar com a SEMEF, listamos os seguintes pontos a serem observados:

- a) Divulgar os resultados da pesquisa em todos os níveis administrativos;
- b) Adotar sistematicamente na SEMEF, sob responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, programas de pesquisa de cultura e clima organizacionais;
- c) Desenvolver mecanismos que propiciem aos funcionários um maior comprometimento e integração com a missão institucional;
- d) Criar mecanismos que venham motivar os funcionários para o trabalho e, paralelamente, desenvolver programas de treinamento voltados para a realização do trabalho com maior dedicação e afinco, enfatizando o atingimento dos objetivos das tarefas e o respeito aos regulamentos e normas institucionais vigentes;
- e) Capacitar chefias e dirigentes em gestão participativa, visando melhorar o relacionamento entre chefes e funcionários;
- f) Intensificar o apoio à qualificação dos funcionários, incentivando programas de capacitação e treinamento;
- g) Desenvolver mecanismos que visem liberar o potencial criativo dos funcionários, bem como que os incentive a inovar as formas de realização das tarefas e atividades;
- h) Melhorar o sistema de acompanhamento e avaliação das tarefas executadas pelos funcionários, tendo em vista, ser esse um dos pontos falhos do processo de gestão;
- i) Adotar um modelo de organização bem mais flexível, que seja capaz de responder não

só as provocações do ambiente externo, como também identificar soluções para as várias situações que se apresentam no ambiente interno;

- j) Revisar normas e regulamentos, com a finalidade de torná-los adequados ao bom funcionamento da instituição;
- k) Resgatar os hábitos, rituais, usos e costumes tradicionalmente existentes na SEMEF, e que parecem uns tanto esquecidos, na percepção dos funcionários. Cabe a direção da SEMEF, o desempenho dessa prática, através de cerimônias de admissão de novos funcionários, promoção, aposentadoria, etc.

### **SEÇÃO 3. - SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.**

Ao concluir o presente estudo, verifica-se que vários aspectos relacionados ao conhecimento do clima organizacional da SEMEF, bem como dos valores organizacionais significativos para sua sustentação, não foram abordados na sua totalidade. A seguir apresentam-se alguns aspectos que levem a desenvolver novas pesquisas na área que, certamente, contribuirão para complementar o presente estudo.

- a) Em relação aos valores organizacionais significativos para o clima organizacional da SEMEF, pode-se desenvolver os seguintes estudos complementares:
  - Identificação dos valores organizacionais, segundo a percepção do grupo de dirigentes da SEMEF;
  - Identificação dos valores organizacionais, segundo a percepção do grupo de técnicos fazendários da SEMEF;
  - Identificação dos valores organizacionais, segundo a percepção do grupo de assistentes fazendários da SEMEF;
  - Identificação dos valores organizacionais, segundo a percepção do grupo de auxiliares fazendários da SEMEF;
- b) Identificação de outras dimensões da cultura e do clima organizacionais da SEMEF, através do estudo de fatores que, juntamente com os valores organizacionais, contribuem para sua manifestação e sustentação;
- c) Complementando o estudo da cultura organizacional da SEMEF, é interessante a implementação de um estudo com a finalidade de conhecer a imagem institucional, percebida pelo público externo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALLAIRE, Yvan, FIRSIROTU, Michaela. Theories of organizational culture: Organization Studies, v.5, n.3, p. 193-226, 1984.
- BAETA, M.C. As teorias de organização: questionando o paradigma convencional. IN: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Rio Grande do Sul, Anais, v.3.p. 8-18.
- BEYER, Janice M. Ideologies, values, and decisions making in organizations. In: NYSTRON, Paul & STARBUCK, William H. Handabook of organizational design. Oxford University Press: New York, vol.2, p. 166-202, 1984.
- CAMPOS, V. F. Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1990.
- CARAVANTES, Geraldo R. Magia & Gestão: aprendendo a readministrar sua vida pessoal. São Paulo: Makron Books, 1997.

- COSTA, Geraldo Vieira. Cultura e Valores Organizacionais. Florianópolis: Insular, 1999 (Coleção Teses).
- ENZ, Cathy A. Power and shared values in the corporate culture. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.
- ETZIONI, Amitai. Análise comparativa sobre organizações complexa: sobre o poder, e engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, São Paulo: EDUSP, 1984.
- FERLIE, Ewan. A nova administração pública em ação. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999.
- FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n 2, p. 26-34, mar/abr, 1993.
- FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.
- GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. Organization Studies, v. 7. N.2 p.117-134, 1986.
- GALBRAITH, Jay R. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processo. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Campus: Rio de Janeiro, 1995.
- HANDY, Charles. Tempo de mudanças: a descontinuidade administrativa num mercado competitivo. São Paulo: Saraiva, 1996.
- KOTLER, John. Liderando mudança. São Paulo: Campus, 1997.
- KEESING, Felix. Antropologia cultural, v.2, Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
- KROEBER, A. L. Sociedade e cultura. In: PETERS, Lynn Herman. Administração e Sociedade. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: Fundação Nacional do Material Escolar, 1976.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria S. da. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. Organização e Sociedade, v. 1, n 1, p. 42-71, dez. 1993.
- MACHADO, D. P. N. Qualidade total e cultura organizacional: Um estudo de caso na

- Hering Têxtil S. A. Tese de mestrado apresentado na UFSC, 1996.
- MEEK, V. Lynn. Organizational culture: origins and weakness. *Organization Studies*, 9/4: 453-473, 1988.
- MEYER, John W, ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure and myth and ceremony, *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1992.
- MINTZBERG, Henry. Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n 4, p. 605-622, dec./1980.
- \_\_\_\_\_. *Images of Organization*. New York: Sage Publications, 1986.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*, 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Transformação Organizacional: A teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed. 2000.
- NISEMBAUM, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é admirável? In: FLEURY, Maria Tereza L., Rosa M. (Coord) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- PEREIRA, M. J. Bretas Em CARAVANTES G. Ronchetti & BJUR, W. *Reengenharia ou Readministração*. Porto Alegre: AGE, 1994.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- RICHARDSON, Robert J. *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1989.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and Leadership*. San Francisco – Ca., Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SELLTIZ, Claire. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2 ed. Brasileira. São Paulo: EPU, 1987.
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. Using six organizational cultures though rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, vol. 9 n 4, p. 653-699, 1984.
- WILLIAM, Jr. O que são valores? In: PETERS, Lynn H. *Administração e Sociedade*. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro, Fundação Nacional do Material Escolar, 1976.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: aprofundamento temas atuais de administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

<p><b>QUESTIONÁRIO SOBRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS</b></p> <p>Prezado Respondente:</p> <p>Estou fazendo esta entrevista para obter dados a minha dissertação de mestrado que desenvolvo como parte do programa de Mestrado Executivo, da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas.</p> <p>O objetivo da dissertação é conhecer melhor sobre a cultura organizacional existente na SEMEF, e os valores nela predominantes, a partir da percepção dos funcionários, selecionados através de critérios científicos de amostragem estatística.</p> <p>Por tratar-se de um estudo acadêmico, não é necessário à identificação, sendo importante à autenticidade das respostas aos tópicos abordados e sua imprescindível participação.</p> <p>Os resultados da pesquisa em muito contribuirão para a minha titulação, e também,</p>
---

poderão servir como instrumento de análise na formulação de programa de mudança e inovação organizacional da SEMEF.

Agradeço sensibilizado pela sua colaboração.

Adm. Orlando Ferreira Cruz

Mestrando em Gestão Empresarial e Pública da EBAPE/FGV.

## PRIMEIRA PARTE

### DADOS DO RESPONDENTE

1. Grupo de pesquisa:

☐ Sede

☐ Centro de Atendimento ao Contribuinte

2. Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Escolaridade:

☐ 2º Grau

☐ Superior Incompleto

☐ Superior completo

4. Local de trabalho:

☐ Gabinete

☐ Departamento de administração

☐ Departamento de Finanças

☐ Departamento de Contabilidade

☐ Departamento de Planejamento e Orçamento

- ☐ Divisão de Fiscalização
- ☐ Divisão de Tributação
- ☐ Divisão de Arrecadação
- ☐ Centro de Informática

5. Tempo de serviço na SEMEF/PMM

- ☐ Até 5 anos
- ☐ 6 a 14 anos
- ☐ 15 a 18 anos
- ☐ acima de 19 anos

## SEGUNDA PARTE

### SUA OPINIÃO

Esta parte do questionário consta de uma série de 22 afirmativas que expressam valores da cultura e clima organizacionais presentes no dia-a-dia da SEMEF. Para cada uma dessas afirmativas você deve dar sua opinião concordando ou discordando dela.

Cada afirmativa possui uma escala numerada de 5 a 1, na qual cada número corresponde a uma alternativa de resposta da seguinte forma:

- 5 = significa concordo muito com a afirmativa
- 4 = significa concordo com a afirmativa
- 3 = significa estou indeciso quanto a afirmativa
- 2 = significa discordo com a afirmativa
- 1 = significa discordo muito com a afirmativa

Sua tarefa é assinalar, em cada escala, o número correspondente à resposta escolhida, conforme sua opinião, como no exemplo a seguir:

“ A sua participação em decisões referentes ao seu trabalho resulta em maior motivação”.

Caso o Sr. (a) concorde integralmente com a afirmativa deverá assinalar o número 5, o que pode ser feito com um círculo. Caso o Sr. (a) concorde parcialmente, deverá assinalar o número 4, e assim por diante, atendendo a escala acima mencionada.

**IMPORTANTE:** assinale apenas uma alternativa em cada escala.

**Valores Organizacionais a serem verificados na SEMEF.**

01. Existe, na SEMEF, um comprometimento por parte dos funcionários, com a missão.

5      4      3      2      1  
I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

02. Existe, na SEMEF, um comprometimento por parte dos dirigentes, com a missão.

5      4      3      2      1  
I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

03. Os funcionários da SEMEF realizam seu trabalho com dedicação e afinco.

5      4      3      2      1  
I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

04. Na SEMEF, as tarefas são executadas de forma a atingir seus objetivos.

5      4      3      2      1  
I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

05. Na SEMEF, as tarefas e responsabilidades são executadas de acordo com o previsto nos regulamentos e normas de trabalho.

5      4      3      2      1  
I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

06. Existe, na SEMEF, um compromisso com a qualidade e com o aprimoramento geral de seus serviços, produtos, etc.

5      4      3      2      1  
I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

07. Existe, na SEMEF, um clima propício ao diálogo, através do qual cada funcionário pode expressar livremente suas opiniões.

5      4      3      2      1  
 I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

08. Observa-se na SEMEF, um clima de relacionamento amistoso e agradável entre os funcionários.

5      4      3      2      1  
 I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

09. Existe, na SEMEF, um clima de compreensão, apoio e ajuda mútua entre os funcionários.

5      4      3      2      1  
 I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

10. Verifica-se na SEMEF, uma ampla participação dos funcionários na escolha de seus representantes.

5      4      3      2      1  
 I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

11. Existe na SEMEF, uma preocupação com a carreira funcional de seus funcionários, o que pode ser observado pela aplicação de um plano de cargos e vencimentos.

5      4      3      2      1  
 I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

12. Existe, na SEMEF, uma preocupação com a qualificação de seus funcionários, através de incentivo a capacitação e ao treinamento.

5      4      3      2      1  
 I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

13. Verifica-se na SEMEF, a promoção do combate a corrupção em geral.

5      4      3      2      1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

14. Existe, na SEMEF, um clima de cortesia, respeito e consideração, demonstrado no relacionamento cotidiano entre chefes e subordinados.

5        4        3        2        1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

15. Os dirigentes da SEMEF reconhecem e valorizam o mérito e a competência dos funcionários na realização do trabalho.

5        4        3        2        1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

16. Existe, na SEMEF, um estímulo ao trabalho criativo e a capacidade dos funcionários inovarem a forma de realização de suas tarefas e atividades.

5        4        3        2        1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

17. Com relação ao controle do trabalho executado pelos funcionários, observa-se que, na SEMEF, existe um acompanhamento e avaliação adequados das tarefas desempenhadas.

5        4        3        2        1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

18. A administração superior da SEMEF é flexível no sentido de que procura adaptar-se as várias situações que se apresentam no seu ambiente organizacional interno e externo.

5        4        3        2        1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

19. Observa-se na SEMEF, uma preocupação com a modernização e com o investimento na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros.

5        4        3        2        1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

20. Verifica-se na SEMEF, a existência de normas e regulamentos gerais em quantidade adequada ao funcionamento de suas atividades.

5      4      3      2      1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

21. Observa-se, na SEMEF, uma preocupação constante, por parte de seus dirigentes, com a administração correta e adequada do dinheiro público.

5      4      3      2      1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

22. Observa-se, na SEMEF, que seus dirigentes e funcionários procuram preservar os hábitos, rituais, usos e costumes tradicionais existentes.

5      4      3      2      1

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I

**ANEXO 2 – Demonstrativo do agrupamento das questões por valores organizacionais e seus respectivos fatores de análise.**

**Quadro 1 – Agrupamento das questões por valores organizacionais que compõem o Fator 1 – Eficiência e Eficácia.**

Questão	VALORES ORGANIZACIONAIS
01	Comprometimento dos funcionários com a missão.
02	Comprometimento dos dirigentes com a missão.
03	Dedicação ao trabalho.
04	Eficiência.
05	Eficácia.
06	Compromisso com a qualidade dos serviços

**Quadro 2 – Agrupamento das questões por valores organizacionais que compõem o fator 2 – Interação no trabalho.**

Questão	VALORES ORGANIZACIONAIS
---------	-------------------------

07	Abertura
08	Amizade entre os funcionários
09	Cooperação
10	Democracia

**Quadro 3 – Agrupamento das questões por valores organizacionais que compõem o Fator 3 – Reconhecimento.**

Questão	VALORES ORGANIZACIONAIS
11	Plano de carreiras
12	Qualificação funcional
13	Honestidade
14	Cortesia
15	Reconhecimento do mérito

**Quadro 4 – Agrupamento das questões por valores organizacionais que compõem o fator 4 – Gestão.**

Questão	VALORES ORGANIZACIONAIS
16	Criatividade e Inovação
17	Controle e avaliação do trabalho
18	Flexibilidade interna e externa
19	Modernização
20	Formalização – suficiência de normas e regulamentos
21	Probidade Administrativa
22	Tradição