

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CULTURA ORGANIZACIONAL E DEPENDÊNCIAS DE PODER:
A mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado
de Santa Catarina S.A. - CIASC

SIMONE GHISI FEUERSCHÜTTE

Florianópolis, março de 1996.

CULTURA ORGANIZACIONAL E DEPENDÊNCIAS DE PODER:
A mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado
de Santa Catarina S.A. - CIASC

SIMONE GHISI FEUERSCHÜTTE

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Professor Nelson Colossi, Doutor

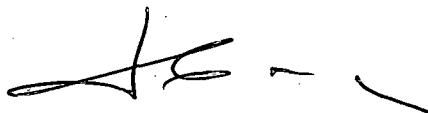
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Clóvis Luiz Machado da Silva, Ph.D.

Presidente



José Carlos Zanelli, Doutor

Membro



Nelson Colossi, Doutor

Membro

Aos meus pais, **Sirlene e Tulio**,
meus cúmplices pela vida afora.

Ao **Sary**, meu companheiro, um
grande incentivador na busca de
novos caminhos e descobertas.

AGRADECIMENTOS

A autora agradece às pessoas e instituições, abaixo nomeadas que, de algum modo, colaboraram para a realização deste trabalho:

- Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela assistência financeira durante o curso;
- À Fundação Catarinense de Educação Especial (FCEE), por possibilitar o aprimoramento profissional e acadêmico através da liberação para o curso de mestrado;
- Ao Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC), representado por seus dirigentes, gerentes e técnicos, pela receptividade e colaboração no desenvolvimento da pesquisa;
- Ao Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA), na pessoa do seu coordenador, professores e funcionários;
- Ao Professor Doutor Clóvis Luiz Machado da Silva, pela orientação competente e segura, e pelo incentivo e confiança demonstrados;
- Aos Professores Doutor José Carlos Zanelli, Doutor Nélon Colossi e Doutor Francisco Gabriel Heidemann, pelas valiosas sugestões a este trabalho;
- À Valéria Silva da Fonseca, cujos conhecimentos, disciplina e capacidade acadêmica, somados a uma carinhosa amizade e incansável apoio, serviram de estímulo para a superação das dificuldades e para acreditar que seria possível chegar até aqui;
- Ao Professor Acyr Seleme, pela atenção, estímulo e importantes contribuições a esta pesquisa;
- Ao administrador José Rosnei de Oliveira Rosa, do Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC), pela pronta assistência no decorrer do trabalho;
- Ao Otto Frederico Volkmann, Licínio Antonio de Souza Junior, Luiz Renato Althoff e Alessandra Marsura, pela paciência e disponibilidade em auxiliar nas dificuldades relacionadas à área de informática;
- À Sílvia Maria Berté Volpato, Márcio Antonio Nascimento, Marilda Palma Valente e Maria da Graça Ferreira, pelo pronto atendimento às necessidades de apoio bibliográfico e administrativo;

- Ao Sary Reny Köche Alves, cuja análise silenciosa dos fenômenos humanos despertou em mim o interesse no estudo das organizações, pela dedicação, tolerância, cumplicidade e apoio em todos os momentos;
- À minha família, pelo carinho e incentivo permanentes, e pela compreensão nos momentos em que precisei estar ausente;
- À Graziela Dias Alperstedt, a colega de curso que se transformou em uma amiga muito especial, pela força e afeto sempre demonstrados;
- Às amigas Albertina Bonetti, Selma Regina de Andrade Marino e Angelise Valladares Monteiro, pela fiel torcida e pelo suporte em momentos difíceis;
- Aos colegas de trabalho do Hospital Infantil Joana de Gusmão, pela compreensão e incentivo, principalmente nos momentos finais;
- A todos aqueles que, apesar de não citados, contribuíram, direta ou indiretamente, para a consolidação desta etapa de um projeto de vida.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iv
LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	8
2.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ENFOQUE SOBRE A DIMENSÃO FORMAL	9
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL: A CONFORMAÇÃO DOS VALORES NO UNIVERSO SIMBÓLICO.....	18
2.3. DEPENDÊNCIAS DE PODER: A CONFIGURAÇÃO DE INTERESSES EM UM CONTEXTO DE MUDANÇA.....	30
3. METODOLOGIA.....	37
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	37
3.1.1. Perguntas de Pesquisa.....	38
3.1.2. Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas em Estudo.....	38
3.1.3. Definição Constitutiva dos Termos Considerados de Relevância nesta Pesquisa.....	40
3.2. DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	41
3.2.1. Delineamento da Pesquisa.....	41
3.2.2. Delimitação da Pesquisa: População e Amostra.....	43
3.3. DADOS: TIPOS, COLETA E ANÁLISE.....	45
3.3.1. Tipos e Coleta de Dados.....	45
3.3.2. Análise dos Dados.....	48
3.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	49

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	51
4.1. A CRIAÇÃO DO CIASC: ASPECTOS HISTÓRICOS E EVOLUTIVOS.....	51
4.2. A MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	58
4.2.1. <i>O Arcabouço Estrutural no Período Anterior à 1991/1992</i>	58
4.2.2. <i>O Arcabouço Estrutural no Período 1991/1992</i>	63
4.3. OS PADRÕES CULTURAIS.....	72
4.4. AS RELAÇÕES DE PODER.....	81
4.5. AS REAÇÕES À MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	90
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	93
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
7. ANEXOS	109

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 01 - ORGANOGRAMA DO CIASC NO PERÍODO 1990/1991.....	59
FIGURA 02 - ORGANOGRAMA DO CIASC NO PERÍODO 1991/1992.....	64
FIGURA 03 - ORGANOGRAMA DO CIASC A PARTIR DE MARÇO DE 1992.....	67
QUADRO 01 - CONJUNTO DOS VALORES DO GRUPO DE DIRIGENTES, DO GRUPO DE CHEFIAS E DO GRUPO TÉCNICO DO CIASC.....	80
QUADRO 02 - CONJUNTO DOS INTERESSES DO GRUPO DE DIRIGENTES, DO GRUPO DE CHEFIAS E DO GRUPO TÉCNICO DO CIASC.....	88

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar se a cultura organizacional e as dependências de poder atuaram como fonte de resistência ou de aceitação à mudança estrutural implementada no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC), no período 1991/1992. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. A amostra envolvida foi formada por integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico da organização pesquisada, totalizando 40 pessoas. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas e mediante a consulta a documentos organizacionais. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo/interpretativa, correspondendo à abordagem predominantemente qualitativa adotada. Utilizou-se, para tanto, a análise de conteúdo e a análise documental como procedimentos para o tratamento da totalidade dos dados coletados. A mudança estrutural foi investigada a partir do exame da configuração dos componentes do arcabouço estrutural no período anterior à 1991/1992, e das alterações sobre eles efetivadas durante este período. A cultura organizacional foi abordada através da identificação dos valores compartilhados nos grupos amostrais, e as dependências de poder por meio dos interesses dos seus integrantes. Os resultados do presente estudo revelaram que os valores conduziram à aceitação parcial da mudança no arranjo formal por parte dos integrantes do grupo técnico e, em maior grau, pelos integrantes do grupo de chefias. Já a configuração dos interesses caracterizou uma aceitação parcial dos membros do grupo de chefias, concomitantemente a uma reação de resistência dos integrantes do grupo técnico. Nestes termos, concluiu-se que a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação à mudança estrutural, enquanto que as dependências de poder constituíram-se em fontes de resistência ao processo implementado na organização no período focalizado.

ABSTRACT

The aim of this research is to verify if the organizational culture and the power dependences acted as resistance sources or as acceptance sources in connection with the structural change implanted at the Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC), during the 1991/1992 period. This research was based on a case study. The sample involved was formed by directors, managers and technical staff amounting to forty persons. The data were obtained from primary and secondary sources by means of semi-structured interviews and documental analysis. The analysis of the data was carried out in a descriptive-heuristic mode, in keeping with the qualitative approach mainly adopted. Therefore, the content analysis and the documental analysis were used as procedures to deal with the whole of the data collected. The structural change was investigated from the examination of the configuration of the components of the structural framework during the period previous to 1991/1992, and the modifications suffered during this period. The organizational culture was approached through the identification of the values shared by the sample cases, and the power dependences through the interests of their members. The results of this study revealed that the values lead to the partial acceptance of the change on the structural framework by part of the members of the technical staff, and at a higher level by the members of the management group. Yet, the interest configuration characterized a partial acceptance by members of the management group together with a resistance reaction by the members of the technical staff. From this, it was concluded that the organizational culture acted as an acceptance source of structural change, while the power dependences became a resistance source against the process implanted in the organization during the focused period.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais vêm sendo orientados, sistematicamente, pelo caráter dinâmico da realidade, com o objetivo de examinar as organizações sob pontos de vista que envolvem a sua relação com o contexto ambiental mais amplo. Esta visão encontra-se tradicionalmente em Weber (1974), que analisa as organizações como sistemas voltados para fins específicos, diferenciando-as de outras formas de agrupamento social.

O conceito de organização pressupõe a interação entre os indivíduos, por meio das relações sociais que se desenvolvem com base nos princípios e nos objetivos definidos na própria estrutura organizacional. Blau e Scott (1977) apontam as relações sociais de um grupo ou de um conjunto maior de pessoas, e as crenças que compartilham e que orientam as suas ações, como as duas dimensões básicas das organizações sociais. Essas dimensões, segundo os autores, constituem-se, respectivamente, como estrutura social e como cultura.

Como estrutura social, as organizações caracterizam-se como realidades complexas, limitadas pelas fronteiras com o ambiente que as cerca, pelas normas de funcionamento e níveis de autoridade e pelos sistemas de comunicação, coordenação e afiliação. Esses processos decorrem de um conjunto de objetivos cujos significados, quando compartilhados, norteiam as ações dos seus integrantes. Assim, considerando-se a identificação de Blau e Scott (1977) da estrutura social e da cultura como dimensões da organização social, entende-se que a estrutura organizacional é estabelecida através dos padrões interativos cujos fundamentos baseiam-se em significados compartilhados.

A construção de significados origina-se na interpretação dos agentes sobre a realidade interna, bem como do ambiente externo à organização, ou seja, sobre o seu contexto global. Tais interpretações irão constituir-se, então, em padrões simbólicos como os valores, as normas e as crenças subjacentes à ação (Smircich, 1983a).

O ambiente, por sua vez, afeta o funcionamento das organizações em diversos níveis, podendo acarretar modificações analisáveis em termos de mudança organizacional. Essas modificações, por consequência, interferem nos processos interativos que sustentam a estrutura organizacional, como também manifestam-se sobre os componentes simbólico/culturais.

As circunstâncias ambientais, dessa forma, desencadeiam mudanças nas organizações que não se restringem apenas à produção, mas visam a sua atuação no alcance de objetivos que a sociedade determina para si (Steiner e Miner, 1981). Ao mesmo tempo, encaminham os indivíduos e os grupos no sentido de alterarem determinadas dimensões da estrutura organizacional para atingir interesses que lhes são próprios, de maneira articulada à valores que, junto a outros componentes simbólicos compartilhados, constituem a cultura da organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Smircich, 1983a; Riley, 1983; Young, 1989).

Nessa perspectiva, a estrutura organizacional reflete a articulação entre os padrões culturais, como os valores, e os padrões políticos, relativos aos interesses. Essa relação expressa-se na associação do arcabouço estrutural com os padrões de interação (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). Ao constituir-se como o foco da mudança, o arcabouço estrutural, representando os componentes formalizados da estrutura organizacional, possibilita uma transformação significativa nos padrões simbólico/culturais da organização, assim como nas dependências de poder, à medida que interfere sobre os padrões normativos, os valores e os interesses institucionalizados.

Stoner (1985) afirma que a estrutura organizacional representa o ponto de equilíbrio entre as necessidades de estabilização e as necessidades de mudança. Portanto, a análise da mudança estrutural parece ser relevante ao procurar-se compreender as modificações que ocorrem nas organizações de um modo mais amplo, afetando as interações entre os seus integrantes. Ao interferir sobre os sistemas interpretativos, fundamentados em valores e interesses articulados, a mudança estrutural tende a abalar determinadas instâncias de poder, através da sua interferência nas relações entre os distintos grupos que fazem parte da organização.

Como argumentam Meyerson e Martin (1987), dentre outros, as organizações não são culturas monolíticas, mas compostas por subculturas cujos membros compartilham valores, além de um conjunto de interesses comumente distintos e que, ao serem confrontados, podem causar a desagregação da cultura dominante. Diante disso, os processos de mudança pressupõem divergências entre as subculturas existentes, caso não expressem os valores já internalizados e os interesses priorizados pelos indivíduos, ou representem uma ruptura na

identidade organizacional formada e que lhes proporciona segurança e coesão grupal (Fischer, 1989b). Assim, face a determinadas mudanças, surgem manifestações de resistência aos novos objetivos e ações organizacionais. De outra forma, as mudanças organizacionais são, por vezes, acompanhadas da imagem do desconhecido, podendo ser interpretadas como benefício, porém, com maior frequência, como uma ameaça à familiarização com as práticas já consolidadas na organização.

No âmbito das organizações estatais reações dessa natureza parecem ocorrer de modo peculiar, tendo em vista o caráter subjacente às relações de trabalho, em termos da estabilidade assegurada aos seus membros. Além disso, as propostas de mudança nessas organizações derivam, normalmente, da sobreposição de diretrizes definidas ao longo das subseqüentes sucessões político/administrativas. Nesse caso, as modificações realizadas sobre o arcabouço estrutural, em especial, podem afetar os padrões de interação existentes, ao envolver valores e interesses articulados em determinadas instâncias de poder.

Dentre as organizações estatais onde são observados esses fenômenos destacam-se as sociedades de economia mista. Esse tipo de organização se caracteriza, de um lado, pela vinculação ao Governo do Estado, seu maior acionista e, por assim configurar-se, serve de instrumento para a consecução das políticas governamentais. Ao mesmo tempo, adota princípios empresariais de natureza privada, pelos quais são guiadas as suas atividades de produção e avaliado o seu desempenho. A ocorrência de mudanças nesse contexto comumente influi nas relações organizacionais, atingindo as dimensões da estrutura organizacional ou interferindo nas ações desenvolvidas pela organização junto ao ambiente, as quais visam atender às demandas externas e às pressões político/administrativas.

O Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC, constituído juridicamente como uma sociedade de economia mista, executa serviços de processamento de dados, tratamento de informações e assessoramento técnico aos órgãos da administração pública direta e indireta (Lei nº 5.089, de 14/05/75). Criado na década de 70, esse órgão passou por diversas transformações oriundas, principalmente, de fatores políticos e econômicos. Em consonância com o Plano de Modernização Administrativa apresentado pelo novo Governo Estadual, em março de 1991, o CIASC iniciou, por exemplo, um amplo processo de mudança organizacional, relacionado à sua filosofia, às suas metas e às suas

estratégias de ação, além da reorganização do seu arcabouço estrutural. As modificações ocorridas nesta última dimensão, em particular, parecem haver interferido na configuração de alguns dos seus componentes, como os padrões hierárquicos e a distribuição de funções, além dos significados compartilhados entre os integrantes organizacionais.

Como uma ação formulada pelos dirigentes a partir de diretrizes externas ao contexto da organização é possível, ainda, que a implantação da mudança estrutural tenha desencadeado reações de resistência, caso os seus propósitos não sejam congruentes com os valores e os interesses dos indivíduos que integram as diferentes subculturas. Goodstein e Boeker (1991) afirmam, a esse respeito, que apesar das pressões do ambiente e da necessidade em melhorar o desempenho impulsionarem a realização de mudanças estratégicas em organizações do Governo, existem determinadas barreiras, internas e externas, que prejudicam o seu desencadeamento aumentando as manifestações de resistência. Essas barreiras estão relacionadas à conformação do poder prevalecente na organização, cuja permanência é buscada pelos grupos ou pelas subculturas dominantes.

No intuito de verificar essas questões na realidade concreta, considerou-se importante identificar os valores, enquanto indicadores da cultura organizacional e os interesses, como expressões das dependências de poder, disseminados entre os integrantes do CIASC com relação à mudança estrutural realizada, como também examinar os efeitos e as reações manifestas face à sua implementação. Desse modo, empreendeu-se uma investigação sob a orientação do seguinte problema de pesquisa:

"A cultura organizacional e as dependências de poder atuaram como fontes de resistência ou de aceitação à mudança estrutural implementada no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC), no período 1991/1992 ?"

Com base na pergunta de pesquisa formulada, foram estabelecidos como objetivos específicos deste estudo:

a) verificar a configuração dos componentes do arcabouço estrutural do CIASC no período anterior a 1991/1992;

b) averiguar as alterações efetuadas sobre o arcabouço estrutural do CIASC durante o período 1991/1992;

c) identificar os valores e os interesses do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico do CIASC diante da mudança estrutural implementada;

d) verificar a existência de congruência (ou incongruência) de valores e/ou de interesses e, respectivamente, o grau de aceitação ou de resistência dos grupos focalizados à mudança estrutural realizada no CIASC.

Os estudos das organizações têm merecido, por parte dos pesquisadores, uma atenção maior quanto aos referenciais de análise, ampliados no sentido de se procurar conhecer, dentre outros fatores, os processos interativos e simbólicos que caracterizam as relações entre os integrantes. A cultura organizacional, no entanto, não é expressa apenas nos artefatos visíveis ao longo do funcionamento da organização. Trata-se de uma dimensão complexa, decorrente da percepção dos indivíduos acerca da sua realidade e da construção dos significados que compartilham em relação a mesma, que são articulados conforme os valores predominantes num dado período do tempo (Smircich, 1983a; Maanen e Barley, 1985; Meyerson e Martin, 1987). Além disso, destaca-se que as ações que sucedem a tais interpretações são movidas pelos interesses dos grupos e das subculturas existentes.

Nesse sentido, as manifestações de resistência ou de aceitação a determinadas ações na organização são, muitas vezes, exploradas de maneira inadequada em virtude da sua sujeição a aspectos subjetivos e contingenciais. Por este motivo, ao deparar-se com questões não desvendadas objetivamente, os pesquisadores enfrentam o desafio de identificar padrões culturais, como também de "agir sobre sistemas de comunicação, de relações sociais e poder, que estão profundamente imbricados com a cultura da organização" (Fischer, 1989a, p.67).

Vale ressaltar que nem todos os problemas apontados como os mais obscuros no contexto organizacional possuem como causa exclusiva a configuração dos elementos culturais. Tal conclusão implicaria considerar o conceito de cultura como algo concreto e facilmente mensurável. Afirmações dessa natureza podem estar associadas a eventuais dificuldades metodológicas em investigar a estrutura e os processos organizacionais no âmbito do universo simbólico/cultural. Dessa forma, observa-se a importância de serem desenvolvidos

estudos teórico-empíricos que adotem o sentido da cultura como uma dimensão que permite aprofundar o conhecimento das características e dos fenômenos inerentes ao próprio funcionamento das organizações. Espera-se, então, que esta pesquisa estimule e subsidie a realização de outras investigações, contribuindo para o desenvolvimento dos estudos organizacionais com base na ampla perspectiva da metáfora cultural.

Por outro lado, a compreensão do universo simbólico/cultural e das manifestações que se delinearão face às modificações do arranjo formal na organização pesquisada, constitui-se como um referencial para a análise das reações dos seus integrantes frente a determinadas práticas organizacionais. Nesse sentido, este trabalho poderá auxiliar na definição e na implantação de estratégias futuras por parte dos dirigentes do CIASC, bem como de outras organizações, a partir do reconhecimento da relevância em se buscar a legitimação das ações, por meio da identificação e da consideração dos padrões culturais e políticos compartilhados pelos indivíduos e pelos grupos organizacionais.

Neste primeiro capítulo apresentou-se, sucintamente, a temática a ser explorada neste trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos que se pretende alcançar, como também os argumentos que justificam a sua realização. Buscou-se, ainda, caracterizar de forma breve a organização pesquisada, com destaque ao fato histórico que desencadeou o fenômeno analisado.

O segundo capítulo é reservado à fundamentação teórico-empírica, na qual é abordada e discutida a relação entre as categorias analíticas sob investigação. São delineadas, em um primeiro tópico, algumas questões concernentes aos processos de mudança nas organizações, especialmente àquelas efetuadas sobre o arcabouço estrutural. A seguir, apontam-se os referenciais sobre a cultura organizacional, assinalando-se a configuração de seus elementos diante de processos de mudança estrutural. Completando o referido capítulo, a terceira seção enfoca a noção das dependências de poder implícitas nas interações organizacionais, exploradas por meio da identificação dos interesses sustentados pelos integrantes.

No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos norteadores desta pesquisa, explicitados através da elaboração dos pressupostos de análise e das perguntas de pesquisa, das definições constitutiva e operacional das categorias analíticas, das

características e da delimitação do estudo, da população focalizada e dos métodos adotados para a coleta e a análise dos dados, encerrando-se com as limitações relativas à execução de um trabalho teórico-empírico de natureza predominantemente qualitativa.

No quarto capítulo encontra-se a apresentação e a análise dos dados obtidos, desenvolvidas com base no conteúdo teórico-empírico exposto no capítulo segundo.

Finalmente, no quinto e último capítulo, são registradas as conclusões e as recomendações para a realização de futuros estudos sobre a temática explorada no presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A crescente preocupação com a cultura ao longo da última década, observada em inúmeros estudos encontrados na literatura especializada, revela que as concepções clássicas e os pressupostos racionais que sustentam a definição das práticas nas organizações já não respondem as questões complexas advindas do seu funcionamento. As organizações são expostas, nos dias atuais, às crises contextuais. O dinamismo do ambiente torna-as vulneráveis, dentre outros fenômenos, à processos de mudança, que podem atingir as suas dimensões econômica, tecnológica, política e estrutural. Nesse sentido, impõe-se a necessidade de utilização de novas formas de análise, mais profundas e abrangentes, que possibilitem uma melhor compreensão da realidade organizacional.

Como sistemas socialmente construídos as organizações consistem em conjuntos de significados compartilhados por seus membros em interação. Esses significados são expressos nos valores, nas crenças e nos símbolos que refletem, em suas manifestações, a percepção dos indivíduos e dos grupos acerca do contexto interno e do ambiente externo que as envolvem (Smircich, 1983a; Turner, 1986).

Sob esta perspectiva, verifica-se que, frente às transformações ambientais, as organizações são submetidas à inserção de mudanças que também afetam os processos interativos. Especificamente, ao visualizá-las como fenômenos culturais, constituídos de relações e manifestações sociais, é possível entender o efeito das alterações estruturais e processuais nos seus padrões interativos/simbólicos. Tal compreensão tem conduzido os analistas organizacionais na busca de instrumentos que permitam desvendar e antecipar o impacto das mudanças sobre as concepções culturais da organização, sobretudo daquelas implantadas nos componentes do seu arranjo formal ou, nos termos de Ranson, Hinings e Greenwood (1980), no arcabouço estrutural.

Com base nessas questões, este capítulo apresenta o referencial teórico-empírico que sustenta o desenvolvimento da presente pesquisa. São abordados, em um primeiro momento, alguns aportes relativos ao processo de mudança nas organizações, especificamente às modificações sobre a sua dimensão formal, definida no contexto desse trabalho como o arcabouço estrutural. A seguir, são enfocadas as origens, a evolução e as

características dos estudos sobre cultura organizacional, destacando-se a relação entre os aspectos simbólico/culturais e a mudança estrutural nas organizações. Finalizando o capítulo, apresenta-se uma seção sobre as dependências de poder que permeiam as relações intraorganizacionais através dos interesses, manifestos diante de determinadas ações passíveis de afetar a conformação das subculturas presentes na organização.

2.1. Mudança Organizacional: um enfoque sobre a dimensão formal

Grande parte dos estudos sobre a mudança organizacional desenvolve-se sob a orientação de paradigmas mecanicistas que destacam a tecnologia, o tamanho e a estrutura da organização em termos da sua configuração diante das pressões mais imediatas do ambiente. Pettigrew (1989, 1990) salienta que tal abordagem não permite distinguir a mudança organizacional como um processo que acontece ao longo do tempo, uma vez que, de maneira seccionada, visa apenas a investigação de suas origens ou do seu curso. Por outro lado, muitas discussões baseiam-se na perspectiva do indivíduo e do seu comportamento, desconsiderando as interações e os componentes simbólicos que fundamentam a realidade das organizações. Assim, apesar dos processos de mudança despertarem um crescente interesse por parte dos estudiosos da área, observa-se que as suas percepções, por vezes distintas, retratam semelhantes paradigmas conceituais, além de características relativas ao momento histórico da análise do fenômeno organizacional em questão.

A mudança nas organizações é concebida, por muitos autores, como um resultado ou como uma determinação de fatores internos e externos que afetam o seu funcionamento (Shirley, 1976; Judson, 1980; Ferro, 1991; Rodrigues, 1991). Por encontrar-se em permanente estado de fluxo, as organizações estão sujeitas a processos evolucionários de mudança, comumente caracterizados por uma sequência de pequenos ajustamentos às forças naturais do ambiente (Greiner, 1970). De outra forma, também podem ocorrer mudanças em função da ação estratégica dos dirigentes com vistas à reformulação ou ao estabelecimento de novos objetivos, da implantação de sistemas de planejamento e controle, além de situações

relacionadas aos processos interativos entre os integrantes da organização (Ferro, 1991; Rodrigues, 1991).

De acordo com Tolbert e Zücker (1983), as mudanças de origem interna ocorrem gradativamente, e são determinadas, muitas vezes, pela falta de consenso ou pelo elevado grau de conflito existente na organização. Assim, a legitimação da mudança dependerá dos resultados alcançados e da avaliação sobre a sua importância para a melhoria do desempenho organizacional.

A ocorrência de eventos ambientais, a própria evolução natural, ou os estágios de ciclo de vida e as alterações em uma população de organizações, também são considerados como fontes precipitadoras de mudança (Greiner, 1970; Quinn e Cameron, 1983; Rodrigues, 1991). Ferro (1991) refere-se às oscilações do mercado, da concorrência, bem como às alterações nas políticas governamentais, como impactos do ambiente que podem impulsionar modificações em uma organização.

Araújo (apud Wood Jr., 1992, p.79), por sua vez, afirma que a mudança organizacional corresponde a "qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico". Esta definição sugere a necessidade de consenso quanto à decisão e à operacionalização da mudança, de modo que os objetivos do processo sejam compartilhados e atingidos por meio do esforço de todos os integrantes da organização. Judson (1980) ressalta, no entanto, que os objetivos da mudança precisam ser divulgados e justificados para que sejam então aceitos, uma vez que a ausência de esclarecimentos adequados pode precipitar reações contrárias à sua implementação e afetar o funcionamento organizacional.

A implantação sistemática de alterações que visam alcançar determinados objetivos na organização caracteriza, assim, a mudança planejada, referida por Lippitt, Watson e Westley (apud Champion, 1985, p.212) como as "decisões deliberadas dos profissionais em colaboração com as coalizões de poder organizacional para efetuarem melhorias nos sistemas por meio da aplicação hábil do conhecimento científico". Esses autores salientam que a mudança planejada não ocorre apenas no contexto das organizações, podendo estender-se a

outros setores, sobre um conjunto de unidades ou projetos que atingem desde o indivíduo e pequenos grupos até os sistemas sociais mais amplos, como o sistema comunitário.

A realização da mudança planejada tem como pressuposto a participação dos integrantes da organização, sejam eles representados por uma pessoa, por um grupo ou por uma unidade que, segundo Jones (apud Champion, 1985), podem trabalhar de forma consciente, deliberada e colaborativamente, de acordo com as metas estabelecidas. Ao distinguir o grupo que define os problemas a serem resolvidos e o grupo que implementa as soluções, o autor investiga a mudança com base na distribuição do poder entre os dirigentes e os demais membros da organização. Dentro dessa perspectiva, propõe uma participação ampla dos grupos na definição e na solução dos problemas, visando o maior envolvimento dos integrantes organizacionais. Apesar disso, afirma que a mudança organizacional pode ocorrer a partir de ações unilaterais exercidas pelos escalões superiores da organização, da substituição de pessoal ou pela mudança na estrutura, supondo soluções formais e mecanismos impessoais de controle na resolução dos problemas.

Nas organizações públicas, por exemplo, o processo de mudança é entendido como qualquer intervenção que tenha a intenção de promover o aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade de um órgão ou mesmo de um sistema governamental. Essa intervenção pode, ainda, alterar as características de uma determinada instituição pública, como a sua missão, as ações políticas e estratégicas, as formas de gerenciamento, o comportamento e a produção (Costa e Cavalcanti, 1990/1991).

Para Leavitt (1970) a mudança pode ser efetivada sobre uma das quatro variáveis que compõem o sistema organizacional, quais sejam, a tarefa, os atores ou seus integrantes, a tecnologia e a estrutura. A mudança nas tarefas diz respeito aos objetivos estabelecidos, no sentido de que as práticas implementadas são alteradas de acordo com os propósitos organizacionais, visando a maior adequação entre os meios e os fins. Já a mudança dos atores reporta-se à área da administração de recursos humanos, aos processos de recrutamento, seleção e treinamento, concentrando-se no desempenho dos integrantes organizacionais.

A mudança tecnológica, por sua vez, volta-se à alteração de instrumentos técnicos, dentre os quais os equipamentos, os métodos de produção, os processos de

engenharia e as técnicas de pesquisa. Finalmente, Leavitt (1970) sugere que a mudança estrutural pode desencadear transformações mais amplas através de quatro mecanismos distintos.

O primeiro envolve os princípios clássicos da estrutura organizacional, onde ocorre a mediação entre meios e fins, ou seja, a associação das pessoas às tarefas pela definição da autoridade, da responsabilidade e da divisão do trabalho. Nesta abordagem, a mudança caracteriza-se pela busca da otimização do desempenho por meio da otimização da estrutura.

A descentralização, uma outra forma de modificação da estrutura, pressupõe a criação de unidades menores e autônomas, nas quais os seus integrantes priorizam as ações correspondentes às funções específicas atribuídas ao seu setor alcançando, dessa forma, o melhor desempenho como resultado do trabalho. A descentralização possibilita às unidades a adaptação de sua estrutura e tecnologia às tarefas que executam e ao seu ambiente externo.

A mudança estrutural pode ocorrer, ainda, a partir da alteração do fluxo do trabalho, no qual o agrupamento e a implementação de atividades especializadas visa intensificar a produtividade organizacional. Por fim, Leavitt (1970) ressalta as modificações realizadas sobre os sistemas de comunicação e decisão como mecanismos através dos quais são desenvolvidas mudanças na estrutura das organizações.

Apesar de usualmente relacionada à busca do aprimoramento tecnológico da organização, a inovação destaca-se, também, como um tipo de mudança que acarreta a introdução de novas práticas organizacionais. Para Stoner (1985) toda inovação constitui-se como uma mudança, mas nem toda mudança significa uma inovação.

A inovação ocorre quando situações passadas ou presentes são reavaliadas e resultam na implementação de novas ações para tornar mais eficiente o desempenho da organização. Essas ações são programadas em decorrência de necessidades internas, bem como por imposições do ambiente, e a sua operacionalização pode ocorrer gradativamente ou de forma radical. Uma modificação organizacional é definida como mudança ou como inovação dependendo da própria história e das realizações de cada organização. Uma mudança estrutural considerada rotineira em um determinado contexto pode, por exemplo, ser

interpretada como uma inovação em uma outra organização, caso esta nunca tenha adotado uma ação de tal natureza.

Pacheco (1988) analisa a relação da estrutura com a tecnologia e com os objetivos organizacionais ao estudar o processo de mudança estrutural em uma organização pública. Em sua investigação verifica que o arranjo formal é foco de especial atenção quando novos administradores assumem as suas respectivas funções. Com a conseqüente reformulação da missão, da filosofia e das metas preconizadas pelo sistema de poder então vigente, os dirigentes estabelecem novos parâmetros para a divisão do trabalho e para a configuração dos níveis hierárquicos, a fim de que os resultados tomados como prioritários sejam atingidos. As mudanças estruturais, então, parecem ser realizadas como mecanismo de controle administrativo e de garantia de efetividade, atendendo aos interesses de indivíduos ou de grupos organizacionais.

O caráter estratégico que permeia as mudanças sobre a estrutura organizacional pode ser reconhecido à medida que essas ações afetam os componentes básicos do arranjo formal da organização, dentre os quais as relações de subordinação, a distribuição de cargos e tarefas, além dos sistemas de fluxo de informação que sedimentam os processos interativos, isto é, a maneira como os indivíduos se relacionam a nível dos padrões normativos. A mudança estrutural constitui-se, portanto, como uma forma de mudança que, ao ocorrer, tende a atingir outras dimensões e influenciar certos procedimentos na organização, considerando-se o nível de interdependência existente entre eles e a necessidade de alcance dos objetivos estabelecidos.

As práticas relacionadas às mudanças não podem restringir-se, no entanto, à busca racional dos objetivos apregoados no âmbito organizacional. Conforme March (1981), as mudanças envolvem também as ambigüidades inerentes às organizações e que, freqüentemente, prejudicam o encaminhamento aos objetivos pretendidos. O autor ressalta a impossibilidade de determinar à organização uma direção específica quando não são observadas as suas peculiaridades reais e simbólicas. Assim, as mudanças parecem refletir um caráter subjetivo, por serem oriundas da interpretação sobre a influência dos fatores contextuais nas dimensões e nos processos da organização, e dos significados a eles atribuídos por seus integrantes. E, dessa forma, podem ser analisadas a partir de uma lógica

simbólico/cultural e política, característica da realidade organizacional (Hinings e Greenwood, 1988; Ferro, 1991).

A dimensão política ocupa um papel preponderante no delineamento das ações que visam a mudança, sendo um instrumento para viabilizar a sua efetivação. No plano organizacional a ação política operacionaliza as prerrogativas do poder, considerado por Fischer (1989b, p.20) "uma potência, uma capacidade para influenciar ações e decisões e para determinar relações". As formas de ação política, ou seja, os mecanismos de poder expressos no processo de mudança organizacional, originam-se dos padrões culturais vigentes. Desse modo, o funcionamento organizacional resulta da relação entre o poder (dimensão política) e a cultura (dimensão simbólica). Essa relação, juntamente com a análise do cenário histórico e social, contribui para a compreensão do contexto da organização e, por conseguinte, para a definição e o planejamento de mudanças, em termos de sua abrangência e dos procedimentos estratégicos a serem adotados (Pettigrew, 1987).

Especificamente, a estrutura da organização pode ser entendida como um conjunto de expectativas quanto à representação ordenada dos padrões culturais e políticos. Sua configuração resulta de um processo de negociação, destacando-se como um dos instrumentos essenciais de comunicação do poder e de reforço aos valores e aos interesses compartilhados pelos indivíduos e pelos grupos. Por essa razão, em situações de mudança os integrantes da organização procuram, através das posições que ocupam, "criar e alterar estruturas de acordo com suas províncias de significado" (Ferro, 1991, p.88). Nos momentos de disputa pelo poder, as modificações estruturais são enfatizadas por representarem um mecanismo de ascensão à posições privilegiadas, o que possibilita exercer influências futuras na tomada de decisão, na alocação dos recursos, como também obter um maior acesso à rede de informação e comunicação.

Sob essa perspectiva, a estrutura organizacional é visualizada não apenas por meio de aspectos objetivos, mas também através dos elementos caracteristicamente subjetivos, concernentes às interações que se processam no contexto da organização. Os integrantes organizacionais, no desenvolvimento de suas práticas, norteiam-se por significados que compartilham entre si, a partir de interpretações elaboradas, sistematicamente, sobre a realidade do trabalho. Sendo assim, é possível que ao longo do funcionamento da organização,

alterem objetivos, permutem papéis e funções, e ampliem ou definam novas regras (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Riley, 1983). Conforme observado na literatura especializada, essas situações não são previstas no referencial sobre a estrutura apresentado pelo modelo burocrático. Diante disso, constata-se a necessidade da adoção de uma abordagem analítica mais abrangente nos estudos organizacionais. Uma visão que ultrapasse a dimensão estática, tradicionalmente colocada, a respeito da estrutura da organização, e que permita compreender os fenômenos subjetivos implícitos nas relações organizacionais.

Para Ranson, Hinings e Greenwood (1980) a estrutura organizacional contempla duas dimensões interdependentes: (1) o arcabouço estrutural, referente ao arranjo formal da organização, como a divisão do trabalho, a hierarquia, as regras e os procedimentos que normatizam as atividades, e (2) os padrões emergentes de interação. A configuração estrutural, exposta ao cotidiano da organização, é continuamente revista e reordenada no âmbito dos processos interativos que se estabelecem entre os integrantes, das manifestações e das interpretações simbólicas sobre o seu trabalho e a realidade organizacional. Nesse sentido, a noção de estrutura pode ser compreendida como a conexão entre os padrões normativos e os padrões emergentes de interação, intermediada por um conjunto de concepções, idéias e valores.

O entendimento da estrutura organizacional a partir dessa associação, implica visualizá-la sob uma perspectiva mais dinâmica, que considera a sua permanente produção e reprodução por meio das práticas organizacionais. Destacam-se os níveis em que seus componentes são mutuamente constituídos e constitutivos da ação dos integrantes da organização, ao longo do tempo. Esse encadeamento contínuo entre ação e estrutura designa o processo de estruturação (Giddens, 1978).

Segundo Ranson, Hinings e Greenwood (1980) o processo de estruturação da estrutura organizacional é desencadeado por meio de três categorias conceituais interdependentes: as províncias de significado, as pressões contextuais e as dependências de poder. As províncias de significado são criadas pelos integrantes da organização com base nos seus esquemas interpretativos, ou seja, na articulação entre os valores e os interesses que sedimentam as suas ações. Os esquemas interpretativos traduzem as concepções básicas compartilhadas pelas pessoas, a sua visão e interpretação do mundo. Através deles podem ser

desvendados alguns aspectos históricos que caracterizam o funcionamento organizacional. O reconhecimento das idéias subjacentes à ação, e a internalização dos seus significados, permitem que os integrantes identifiquem, interpretem e reajam diante de determinados imprevistos e alterações que afetam a estrutura organizacional. Desse modo, ao compreender tal contexto, podem "continuamente criar e reordenar o sentido e significado das formas estruturais durante o curso da interação" (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980, p.5).

As circunstâncias externas e as características internas constituem-se como formas de pressão que modelam a configuração estrutural. As práticas organizacionais são desenvolvidas pelos indivíduos conforme as imposições do ambiente, porém estão condicionadas aos padrões interpretativos nos quais se baseiam para selecionar as tendências contextuais que venham ao encontro de seus interesses. Assim, o ambiente institucionalizado no qual a organização está inserida, por meio dos padrões de significados nele preconizados, influencia e sedimenta os processos de decisão e o arranjo estrutural definido por seus integrantes.

Por fim, as dependências de poder expressam que indivíduos e grupos podem orientar-se por valores e crenças sobre a realidade, divergentes entre si. Além disso, as práticas e as definições organizacionais estão relacionadas a um conjunto de interesses sustentados por alguns grupos detentores ou com maior acesso ao poder. Nesse sentido, as relações de poder, destacando-se a distribuição diferenciada de autoridade, constituem-se em um instrumento para a legitimação dos interesses e dos valores de grupos dominantes da organização.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) afirmam que uma forma básica de produção da mudança estrutural é a revisão, por parte dos membros, das suas províncias de significado. A ação organizacional, condicionada às relações de poder existentes, está sujeita à articulações entre grupos com valores e interesses distintos, tornando vulneráveis os pressupostos e as percepções que fundamentam as províncias de significado. A interpretação e o compartilhamento de novos valores e interesses, e a possível reformulação nas concepções básicas que permeiam os processos interativos, tendem a precipitar mudanças na estrutura, especificamente na dimensão do arcabouço estrutural.

A revisão nas províncias de significado também pode ocorrer quando os valores e os interesses que as sustentam tornam-se inconsistentes e contraditórios com referência aos

propósitos para os quais a ação é dirigida, favorecendo o surgimento de tensões e crises organizacionais. Diante disso, os integrantes responsáveis pelas decisões podem propor mudanças que venham a reforçar os padrões já estabelecidos e ordenados na estrutura organizacional ou, de outro modo, que promovam a sua desagregação. Destaca-se, assim, a possibilidade de uma transformação radical nas relações de poder e dominação, por meio da destruição da coalizão dominante. Hinings e Greenwood (1988) salientam, nesse sentido, que a reordenação estrutural pode resultar não apenas de estímulos externos tais como as exigências do mercado ou fatores de competitividade, mas pela percepção dos próprios dirigentes diante da necessidade de tirar a organização de um estado de indiferença e apatia face à realidade global que a envolve.

Similarmente, outras circunstâncias situacionais, como a implementação de novas tecnologias e o aumento do tamanho, podem ser concebidas enquanto mecanismos de mudança da estrutura organizacional. Autores como Pugh e Hickson e Pugh e Hinings (apud Hinings e Greenwood, 1988) constatam que a divisão do trabalho e os mecanismos de controle estão condicionados ao tamanho da organização, ao verificarem, por exemplo, que as grandes corporações apresentam um maior número de funções de especialistas e exercem um controle mais formal e individualizado junto aos seus empregados.

A base conceitual da estrutura organizacional e da mudança no arcabouço estrutural proposta por Ranson, Hinings e Greenwood (1980) é adotada neste trabalho por pressupor as dimensões simbólica e política através das quais os membros organizacionais interpretam e reformulam a sua realidade. Essa visão permite que as organizações sejam analisadas a partir do ordenamento dos padrões interativos, favorecendo a reflexão e a compreensão sobre o significado de suas ações, expresso na cultura organizacional. Assim, apresenta-se a seguir a dinâmica de formação desses padrões de interação e as suas manifestações no âmbito da cultura, conseqüentes à mudança no arcabouço estrutural.

2.2. Cultura Organizacional: a conformação dos valores no universo simbólico

A partir da década de 80, os princípios racionais que comumente orientam o estudo das organizações cederam espaço à questões mais subjetivas no âmbito da teoria organizacional. A complexidade dos fenômenos relativos às instâncias simbólicas estimulou o desenvolvimento de investigações mais abrangentes e, ao mesmo tempo mais profundas, destacando-se, de modo específico, aquelas concernentes à configuração da cultura das organizações.

A proliferação de abordagens dessa natureza pode ser justificada, a princípio, pela limitação dos métodos até então utilizados. As pesquisas tradicionais apropriam-se, basicamente, de referenciais mecanicistas, cujo foco de atenção privilegia os atributos objetivos da organização. Por outro lado, a ascensão econômica e tecnológica de países como o Japão consolidada, dentre outros fatores, pelas características de sua cultura, também apresenta-se como uma das razões da disseminação do enfoque cultural na análise das organizações (Morgan, 1986; Turner, 1986; Freitas, 1991).

Os delineamentos dos estudos sob a perspectiva cultural têm a sua origem em conceitos antropológicos e sociológicos, por meio dos quais procura-se identificar aspectos da vida social a partir de uma dimensão simbólica. Fundamentados em tais princípios, Allaire e Firsirotu (1984) discorrem sobre a origem das teorias da cultura organizacional. Ao classificar as diferentes interpretações que apóiam a literatura sobre o tema, os autores vislumbram duas concepções predominantes. Na primeira, o uso do conceito de cultura como um sistema sócio-cultural supõe a harmonia e a integração entre as dimensões social e cultural. Os princípios implícitos nesse sistema orientam os padrões de comportamento e as formas de ação que regulam a sociedade. A outra concepção refere-se à cultura como um sistema de idéias, constituído pela diferenciação e pelo inter-relacionamento das duas esferas distintas que compõem a realidade, a esfera social e a esfera cultural. Estas duas dimensões manifestam-se nas estruturas enquanto produtos de processos cognitivos.

Com base nesses pressupostos antropológicos, Allaire e Firsirotu (1984) criam um esquema teórico para a análise da cultura nas organizações, associando o sistema sócio-estrutural, o sistema cultural e os atores individuais. O sistema sócio-estrutural é formado pelas

relações que se desenvolvem a nível dos padrões normativos da organização, pelas estratégias, pelas políticas e processos administrativos, além dos objetivos, das estruturas de poder e autoridade e dos mecanismos de controle que regulam o seu funcionamento. As manifestações subjetivas da organização, como aquelas originárias do compartilhamento de significados entre os seus integrantes, constituem o sistema cultural. Esses significados servem de base para a formação de um conjunto de elementos culturais, como os mitos, os valores e as crenças que irão nortear a ação.

Por fim, os atores são os sujeitos da vida organizacional. Dependendo de seu *status quo* ou no papel de líderes, eles podem contribuir como modeladores de significados. A sua percepção da realidade e as experiências armazenadas, quando confrontadas com determinados padrões culturais através da interação, passam a gerar novos significados que, ao serem compartilhados, poderão guiar as relações entre os demais integrantes da organização por extenso período de tempo.

Allaire e Firsirotu (1984) salientam que a análise da cultura, considerando-se a integração dos três sistemas referidos, possibilita visualizar as organizações como uma representação particularizada dos pressupostos partilhados na sociedade e, ao mesmo tempo, como criadoras de significados sociais. Destacam, nesse sentido, que os fatores históricos, a liderança e as pressões ambientais sofridas pela organização são aspectos importantes que provocam transformação no curso das suas ações, de acordo como são interpretadas por seus integrantes.

Tal identificação do contexto social e a sua inter-relação com as organizações é expressa em uma das perspectivas teóricas privilegiadas nos estudos organizacionais. Smircich (1983a) distingue duas tendências entre os pesquisadores da área. A primeira contempla os que definem a cultura como uma variável organizacional, ou algo que a organização tem, e a segunda os que a visualizam como uma raiz metafórica, alguma coisa que a organização é.

Como variável organizacional a cultura pode ser analisada nos níveis externo e interno ilustrados, respectivamente, nas pesquisas realizadas pela administração comparada e naquelas desenvolvidas sob o conceito de cultura corporativa. Na esfera da administração comparada busca-se as diferenças e as similaridades entre as culturas dos vários países e a sua influência sobre as práticas organizacionais. Nessa abordagem, a cultura constitui-se como um

fenômeno independente da organização. Os padrões culturais resultam da inserção de valores, crenças e outros pressupostos externos, que são assumidos no âmbito da organização por seus integrantes.

Os princípios emergentes nas investigações sobre cultura corporativa, por outro lado, indicam uma relação com os postulados da teoria dos sistemas e revelam a organização, através de seus mecanismos internos, como geradora de atributos estruturais, tecnológicos e sócio-culturais. O referencial simbólico representa um dos fatores para o equilíbrio e a efetividade da organização junto ao ambiente. Essa linha de pesquisa é bastante difundida na literatura sobre desenvolvimento organizacional (DO) voltada, basicamente, à implementação de mecanismos adaptativos e integradores na organização. Nesse caso, os elementos culturais são criados e explorados como instrumentos estratégicos, manipulados pelos grupos de acordo com os propósitos estabelecidos para a organização (Smircich, 1983a).

Por outro lado, o uso de metáforas para investigar a realidade organizacional tem sido crescente, conforme observa-se na literatura especializada. Para Morgan (1980, 1986) trata-se de um recurso que possibilita analisar as organizações por meio da relação entre imagens e da formação de analogias. Consiste em uma estratégia criativa para a busca do conhecimento, à medida que o universo organizacional pode ser reconhecido sob diferentes prismas. Como sugerem Brown, Lacroff e Johnson (apud Smircich, 1983a), dentre outros, o conhecimento científico é construído através da identificação e da interpretação de um fenômeno por parte de quem o estuda, tendo como parâmetro um outro contexto. O processo metafórico, então, permite retratar a visão de mundo e a experiência apreendida pelo próprio pesquisador que investiga os fenômenos mais complexos das organizações.

Os estudos que focalizam a cultura enquanto metáfora baseiam-se nos pressupostos da antropologia cultural, e são delineados através das abordagens cognitiva, estrutural e simbólica. Na teoria cognitiva a cultura é considerada como um conjunto sistematizado de conhecimentos que norteia e regula a ação dos indivíduos. Nesse âmbito, o arranjo da organização resulta das cognições compartilhadas pelos seus integrantes, a partir das suas percepções acerca do cotidiano organizacional. Já a escola estruturalista de Lévi-Strauss (apud Smircich, 1983a; Allaire e Firsirotu, 1984) aborda a cultura como resultado de projeções inconscientes da mente humana, que originam as diferentes formas de estrutura

social. Sendo assim, a organização é examinada na tentativa de se perceber como tais mecanismos são manifestos conscientemente e desencadeiam a ação.

Por fim, a abordagem simbólica, adotada neste trabalho, pressupõe a visualização da cultura como um sistema de significados compartilhados (Hallowell e Geertz apud Smircich, 1983a, 1983b; Allaire e Firsirotu, 1984; Maanen e Barley, 1985; Turner, 1986). De acordo com esta perspectiva, a análise organizacional fundamenta-se na detecção dos elementos simbólicos, como os valores e as crenças, visando a compreensão do funcionamento atual da organização.

As investigações efetuadas com base na metáfora cultural revelam um universo criado pela ação coletiva dos indivíduos e dos grupos dos quais fazem parte, e mantido por meio dos padrões de significados que compartilham entre si. Smircich (1983a) destaca que essa interpretação sugere a existência do mundo organizacional como um modelo simbólico de relacionamentos e significados, sedimentados nos processos contínuos de interação entre os indivíduos. As inter-relações originam e sustentam as práticas sociais, a formação dos padrões culturais, bem como a definição dos elementos da dimensão formal da organização. As manifestações conseqüentes a essa configuração cultural não são manipuladas como variáveis, mas entendidas enquanto representações da própria realidade organizacional.

Maanen e Barley (1985) averiguam, nesse sentido, a natureza, as características e a transmissão da cultura por meio dos componentes simbólicos expressos nas interações entre os indivíduos. Para tanto, distinguem quatro dimensões associadas. Inicialmente, identificam o contexto ecológico, ou o ambiente circundante aos indivíduos, com os seus aspectos físicos e históricos, além das expectativas e das necessidades vivenciadas e refletidas nos grupos de referência. O contexto ecológico do grupo consiste na fonte primária da cultura, apresentando as características sociais que sedimentam as ações dos integrantes.

A constituição da cultura, todavia, não limita-se aos componentes ecológicos. O seu surgimento também depende de um segundo conjunto de condições, designadas como interação diferencial. Através da troca de experiências e das discussões em torno de situações comuns, as pessoas interagem coletivamente, iniciando a formação dos grupos sociais.

As dimensões do contexto ecológico e da interação diferencial sustentam, por sua vez, as relações entre os indivíduos. Nesse âmbito, salienta-se a compreensão coletiva

como o terceiro e principal nível do modelo de desenvolvimento cultural. O compartilhamento de significados, por ocasião da interpretação dos objetos e das ações, preconiza o conteúdo essencial de qualquer cultura.

Um último aspecto para o estabelecimento e a manutenção da cultura do grupo é o reconhecimento de que ela não está dissociada das pessoas individualmente. Maanen e Barley (1985) distinguem, a esse respeito, a capacidade dos indivíduos de se adaptarem aos padrões culturais construídos e os reproduzirem socialmente por meio da interação.

Ao apreender esse processo, Pettigrew (1979, 1989) concebe a cultura organizacional como um sistema de significados originários e aceitos coletivamente por um grupo, num dado tempo. Para o autor as estruturas, os sistemas e os símbolos, os mitos e os padrões de recompensa adotados nas organizações, consistem em reflexos dos valores, das crenças e de outros pressupostos implícitos em sua cultura, e disseminados nos diversos níveis da organização.

O entendimento da cultura como resultado da interação e da aprendizagem grupal é também sustentado por Schein (1984). Nesses moldes, a cultura é vista como um modelo de pressupostos básicos que o grupo cria, descobre ou desenvolve, para lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse modelo, ao ser legitimado, é repassado aos novos membros da organização como a forma correta de pensar, perceber e sentir em relação àqueles problemas. Schein (1984) admite, no entanto, que os referenciais básicos gerados pelo grupo podem não ser totalmente compatíveis, o que demonstra a impossibilidade de consenso entre os integrantes da organização como um todo. Nesse âmbito, Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992) procuram explicar a dinâmica do funcionamento organizacional sob a ótica de três paradigmas distintos: o paradigma da integração, o paradigma da ambigüidade e o paradigma da diferenciação.

No paradigma da integração a cultura é abordada como uma das variáveis que compõem e que são manipuladas na organização, tal como proposto nos estudos da cultura corporativa. Apresentam-se como características centrais desse paradigma a consistência das manifestações culturais, o consenso entre os integrantes da organização frente à definição das ações, à tomada de decisão e às mudanças organizacionais, e o papel dos líderes como criadores da cultura. Marcadas por um caráter harmonioso e monolítico, as expressões da

cultura restringem-se, freqüentemente, aos valores adotados pelos dirigentes. Os indivíduos na organização, por sua vez, possuem uma identidade comum, formada com base em normas e padrões sociais inter-relacionados. No plano administrativo, os princípios do paradigma da integração podem ser seguidos como um meio de controle das ações para o alcance da eficácia organizacional.

No segundo paradigma, o da ambigüidade, pressupõe-se a complexidade e a obscuridade dos valores e das normas próprios da realidade organizacional. A ambigüidade é vista como um estado natural e permanente, implícito nas relações e nas ações dos integrantes da organização. Esses indivíduos podem divergir ou manifestar-se com indiferença quanto a certos valores e interpretações, como também compartilhar dos mesmos significados e interesses temporariamente, movidos por propósitos pré-formulados. A coexistência de divergências e de consenso no âmbito organizacional, então, prejudica a compreensão das singularidades culturais e dos limites entre as subculturas existentes.

A diferenciação, por fim, é apontada como o terceiro paradigma que orienta o entendimento da cultura organizacional. Nele é enfatizada a diversidade de valores e interesses que originam e sustentam as várias subculturas, muitas vezes incongruentes em suas interações. As subculturas são criadas pelas diferenças existentes no contexto interno da organização, a partir da distribuição hierárquica, da divisão do trabalho e da afiliação a diversos grupos ocupacionais, bem como de aspectos externos, relacionados ao ambiente sócio-cultural de seus integrantes. Dessa forma, as organizações não devem ser analisadas como possuidoras de uma cultura única que direciona a ação de todos os seus integrantes. Pelo contrário, um conjunto de múltiplos valores e interesses, freqüentemente contraditórios, norteia o seu funcionamento, caracterizando a intencionalidade das ações.

De acordo com o paradigma da diferenciação, a existência de padrões culturais distintos pode representar desagregações nas relações estruturais e interpessoais ou, de outro modo, fortalecer os princípios da cultura dominante e a conformação dos seus respectivos interesses. Os diferentes grupos travam disputas simbólicas com a finalidade de imporem os seus próprios valores, crenças e interesses (Bordieu apud Rodrigues, 1991). Nesse sentido, considerando a divergência entre os grupos nas organizações, Rodrigues (1991) enfoca a

questão cultural através de três conceitos: a cultura ascendente, a cultura convergente e a contracultura.

A cultura ascendente refere-se às condutas e aos valores imperativos na organização, definidos e legitimados ao longo da sua história e da formação de suas tradições. Esses padrões culturais podem ser transmitidos por grupos ou por indivíduos não pertencentes à organização, mas cuja posição, experiência e realizações são reconhecidas como relevantes no contexto da vida organizacional. Os agentes responsáveis pela configuração da cultura ascendente tornam-se, conforme Rodrigues (1991), mediadores simbólicos entre as experiências passadas e o presente, entre as ações individuais e os valores grupais. Assim, possuem a capacidade de exercer sua influência, por meios reais ou simbólicos, no desenvolvimento de processos organizacionais como as mudanças, com a finalidade de institucionalizar certos valores e atender a determinados interesses.

A cultura convergente, em contrapartida, incorpora as idéias da cultura ascendente, integrando-as aos pressupostos do presente, a fim de adquirir autonomia e identidade própria e dominar as prováveis subculturas existentes na organização. A cultura convergente expressa-se na ideologia gerencial, ou no "conjunto de todas as idéias esposadas por aqueles que exercem autoridade em organizações econômicas, com o objetivo de explicá-las e justificá-las" (Bendix apud Rodrigues, 1991, p.81). Constitui-se, portanto, na cultura dominante da organização.

Já a contracultura representa os valores de grupos que buscam a desestabilização da cultura dominante, ou seja, da cultura convergente. Conforme Rodrigues (1991), a contracultura é revelada pelas heresias, ou manifestações simbólicas de resistência à hegemonia da cultura convergente. Tais manifestações denunciam as contradições da cultura dominante, subvertendo o desenvolvimento de ações sedimentadas nos seus princípios, especificamente quando referem-se a mudanças que não refletem os valores e os interesses contraculturais. Ferro (1991) salienta que por ocasião de crises organizacionais as contraculturas, até então esquecidas, tendem a emergir no sentido de interferir nas mudanças, confrontando os seus valores aos da cultura dominante na tentativa de substituí-los e de impor novos padrões de significados na organização.

A formação da cultura organizacional baseia-se, então, nas diferentes interpretações que os indivíduos fazem sobre a realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham entre si. Tais interpretações podem congregam concepções divergentes e originar o surgimento de subculturas, vinculadas a pressupostos específicos de diferentes grupos ou indivíduos (Riley, 1983; Meyerson e Martin, 1987; Young, 1989). Assim, como ressalta Rodrigues (1991, p.67), ao definir-se a cultura das organizações é necessário "evitar tratá-la em termos de consenso, pois, embora ela possa existir no nível das categorias ocupacionais e funcionais, dificilmente se poderá constatá-la no nível da organização como um todo".

Para Maanen e Barley (1985, p.38) a subcultura organizacional consiste em um "sub-grupo de membros de uma organização que interagem regularmente uns com os outros, identificam a si mesmos como um grupo distinto dentro da organização, compartilham uma série de problemas conjuntamente definidos para ser os problemas de todos, e rotineiramente desenvolvem as ações com base em acordos coletivos únicos para o grupo". A proximidade física, a distribuição hierárquica, as dependências entre os indivíduos na execução do trabalho, são algumas das fontes para o surgimento das subculturas nas organizações. Os autores salientam, também, que os integrantes podem pertencer, simultaneamente, à subculturas diversas, de acordo com os pressupostos e os interesses que procuram atender e fixar como predominantes na organização. Nesse sentido, a cultura organizacional constitui-se por um conjunto de subculturas integradas por meio dos valores, dentre outras concepções simbólicas, associados a interesses múltiplos (Riley, 1983; Maanen e Barley, 1985; Young, 1989; Seleme, 1989).

Os valores consistem em critérios, concepções ou preferências racionalizados sobre o que é desejável em termos dos cursos e dos resultados de determinada ação (Kluckhohn, Williams, Rokeach apud Beyer, 1981; Enz, 1986, 1988). As escolhas das pessoas são influenciadas pelos valores, permitindo uma seleção de alternativas diante de determinadas situações sobre as quais precisam atuar. Os valores são formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo de suas experiências. Diante disso, é possível compreender porque as pessoas ou os grupos optam por alternativas distintas diante das mesmas situações.

Na organização, diferentemente de desejos ou necessidades pessoais, ou de princípios universalmente aceitos, os valores são definidos como as preferências sobre o que é desejado como procedimentos e como resultados da ação organizacional (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Beyer, 1981; Enz, 1986). Rodrigues (1991) salienta que os valores estão inseridos na consciência dos grupos, constituindo-se como significados atrelados à realidade social. Dessa forma, os valores sustentados pelos diferentes grupos na organização, juntamente com as suas práticas, possibilitam identificar as subculturas existentes.

De um modo geral, os valores são gerados a partir das próprias circunstâncias internas, das relações entre os indivíduos, das percepções e dos significados que compartilham frente à realidade organizacional, além das concepções do ambiente externo. Muitas vezes, o surgimento de valores organizacionais baseia-se, por exemplo, em princípios que sustentam determinadas posições hierárquicas, formalizadas no arcabouço estrutural, como os difundidos pelos dirigentes ou através de unidades da organização. Segundo Blau e McKinley (apud Beyer, 1981), alguns pressupostos culturais, associados à ocupações profissionais, podem interferir no funcionamento organizacional de acordo com o nível de influência e de aceitação dos valores apregoados. Nesse âmbito, os padrões culturais predominantes tendem a originar-se do desempenho de papéis que se destacam no contexto organizacional, ressaltando os valores da liderança institucionalizada (Beyer, 1981; Enz, 1986; Gagliardi, 1986).

Ao discutir a questão da liderança, Gagliardi (1986, p.123, grifo no original) conceitua valores **"como a idealização de uma experiência coletiva de sucesso no uso de uma habilidade, e a transfiguração emocional de crenças prévias"**. Para o autor os valores, as crenças, as experiências e o conhecimento do líder sobre o ambiente, orientam a definição dos objetivos da organização e das tarefas de seus integrantes. Ainda que toda a organização não compartilhe, inicialmente, das idéias de seu dirigente, ele conduz o funcionamento organizacional na direção desejada, principalmente nas áreas sob o seu controle direto. Quando os propósitos estabelecidos são alcançados com sucesso, as concepções que o guiaram tornam-se um ponto de referência para as ações seguintes, passando a ser compartilhadas por todos os membros da organização. Assim, o líder pode também influenciar a escolha dos meios e dos objetivos das ações em áreas onde não exerce diretamente o controle.

Nesta fase, as perdas afetivas e econômicas na organização diminuem, e a eficiência do sistema é aumentada. Diante da constatação de que os resultados previstos continuam a ser alcançados ocorre, então, um processo de identificação e compartilhamento com os valores do líder, e os integrantes voltam a sua atenção às circunstâncias adversas que atuam sobre a organização, procurando evitar a sua interferência sobre os objetivos pré-estabelecidos. Com isso, os valores são consolidados a ponto de dirigir, automaticamente, as ações. Na interpretação de Gagliardi (1986) o valor passa a ser um pressuposto organizacional e, em maior ou menor proporção, o líder sempre utiliza-se de símbolos, associados à valores, na busca da legitimação de determinadas ações.

Como sugere Enz (1986, 1988), os dirigentes, com base nos seus próprios valores, justificam as suas ações como necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. No intuito de encaminharem as práticas na direção de seus propósitos e/ou das subculturas das quais fazem parte, eles tentam inserir os seus valores e, muitas vezes, distorcem as interpretações a respeito da organização e do ambiente externo por influência do próprio conjunto de pressupostos identificado em suas percepções. Hambrick e Mason (apud Enz, 1986) argumentam, nesse sentido, que muitos pressupostos ou valores refletem as relações de poder ou a coalizão dominante nas quais estão integradas as lideranças organizacionais. Para legitimar esses pressupostos não basta fortalecer a dimensão formal da estrutura organizacional por meio da inserção de regras e procedimentos que respaldam a autoridade. É necessário, também, estabelecer um sistema simbólico que sustente o poder sob o qual tais regras estão baseadas, bem como o poder do próprio dirigente ou líder da organização.

Por outro lado, apesar dos líderes normalmente representarem os valores disseminados nas subculturas dominantes, se as expectativas sobre a sua atuação não forem correspondidas, poderão ocorrer mudanças no âmbito da liderança já institucionalizada (Smircich e Morgan, 1982). É nesse aspecto que a influência dos valores, das crenças e dos interesses do líder sobre a configuração da cultura organizacional corresponde ao poder que lhe é atribuído simbolicamente ou institucionalmente, à medida que são, ou não, assumidos pelos indivíduos e grupos.

A liderança pode ser compreendida, dessa forma, como um fenômeno social oriundo das relações formais e dos processos interativos característicos da estrutura organizacional. Como tal, interfere na produção e na reprodução das dimensões reais e simbólicas que orientam as práticas da organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Smircich e Morgan, 1982).

Nos processos de mudança, em especial, os valores introduzidos por pressão externa ou originários na própria organização, como os apregoados por dirigentes ou líderes são confrontados, por vezes, com propostas inovadoras ou contraditórias ao contexto simbólico/cultural predominante. Por ocasião de modificações nas interações organizacionais, os padrões de significados compartilhados nos diferentes níveis podem estar sujeitos à situações de convergência ou de divergência dependendo de como os pressupostos, sob a forma de valores e interesses, são apresentados pelos dirigentes ou líderes, ou interpretados pelos integrantes organizacionais. Condicionadas, então, à existência de congruência entre tais pressupostos disseminados nos diferentes grupos, as práticas na organização podem, eventualmente, caracterizar-se por confrontos entre valores e interesses específicos de subculturas distintas (Enz, 1986).

Enz (1986, 1988, 1989) apresenta, referindo-se a essa questão, a noção de congruência de valores, que pressupõe como critérios básicos a similaridade e o grau de importância dos valores organizacionais. A congruência ocorre quando existe o compartilhamento, isto é, quando os integrantes ou os grupos da organização orientam-se temporariamente por um mesmo conjunto de valores, de reconhecida importância em relação aos padrões desejáveis de funcionamento organizacional. Ao interpretar a sua realidade de trabalho, os indivíduos compartilham experiências, refletindo sobre os seus próprios valores e os apreendidos ao longo da vivência na organização. Esse processo torna possível uma revisão nos significados e nos padrões culturais institucionalizados, além da criação de novas concepções, e encontra-se implicitamente inserido na noção da congruência, através da distinção entre congruência de valores latente e congruência de valores percebida.

A congruência de valores latente envolve a relação entre valores internalizados que, apesar de irreconhecíveis a nível consciente pelos grupos, são similares entre si. Nesse caso, os grupos não elaboram comparações intencionais entre alguns conjuntos de valores, ou

seja, os indivíduos compartilham os pressupostos culturais sem pretender, de forma consciente, realizar comparações. A congruência de valores latente determina, desse modo, um padrão de consenso, independentemente da intencionalidade dos grupos.

Já a congruência de valores percebida "refere-se à similaridade de valores que são conscientemente reconhecidos por um [grupo]" (Enz, 1986, p.58). Implica que os valores também podem ser apreendidos e assumidos pelos grupos em um plano consciente e intencional. A comparação entre valores ocorre no sentido de definir níveis de consenso entre os grupos em função de objetivos comuns. Enz (1986, 1988) salienta que essa noção de congruência é bastante subjetiva por depender do contexto em que os grupos se encontram e da sua interpretação quanto a estarem, de fato, seguindo os mesmos valores de outros grupos, especialmente do grupo dirigente da organização. Em determinadas situações uma unidade pode, por exemplo, considerar-se como seguidora dos princípios estabelecidos pela cúpula administrativa e, no entanto, tal percepção não ser comungada pelos demais grupos organizacionais. Assim, "uma discrepância pode existir entre a congruência de valor "real" e o que um departamento compreende como congruência de valor. A importância da congruência de valor percebida, quer ou não os valores sejam verdadeiramente compartilhados, é que o departamento age sobre o que ele compreende" (Enz, 1986, p.58).

A noção de congruência de valores permite supor, portanto, que esses elementos culturais sejam característicos dos diversos grupos, podendo apresentar similaridades ou diferenciações entre si, de acordo com os interesses a eles vinculados, principalmente a nível da congruência de valores percebida.

Os interesses são legitimados através das dependências de poder a que estão submetidas as relações entre os indivíduos. Nesse sentido, a dimensão do poder organizacional constitui-se em um foco de análise importante, à medida que sustenta a configuração e a preservação dos interesses de grupos ou de subculturas predominantes na organização, face à determinadas ações nela implementadas. Na próxima seção são discutidos alguns aspectos sobre a questão do poder na organização, especialmente enquanto dimensão fundamental para que se compreenda o papel dos interesses no seu universo simbólico/cultural e diante de situações de mudança na estrutura organizacional.

2.3. Dependências de Poder: a configuração de interesses em um contexto de mudança

Ao longo do tempo, as teorias sociais e políticas têm oferecido diferentes e, por vezes, contraditórias concepções de poder. Em decorrência das distintas visões de mundo assumidas pelos estudiosos, observa-se a diversidade de interpretações existente sobre essa dimensão, associada a todas as formas de interação humana. No âmbito deste trabalho, a questão do poder é discutida no cerne de um sistema social específico, qual seja, a organização. Porém, a consideração de algumas abordagens conceituais mais amplas torna-se necessária para que se identifique os componentes básicos e as manifestações do poder inerentes ao contexto sob investigação.

Lukes (1980) distingue como núcleo básico e comum a todas as concepções de poder a noção da provocação de conseqüências significativas, isto é, o reconhecimento do poder a partir do grau de significação dos seus efeitos. A avaliação dos efeitos, por sua vez, origina-se nas formas de interpretação do poder, quanto à sua essência e às condições para que seja manifesto.

A concepção sobre a intencionalidade do poder, adotada a nível individual ou coletivo, é estabelecida através da realização de uma vontade ou de um desejo. Ainda com relação à essência do poder, pode estar relacionada ao conceito das ações ou das inações das pessoas segundo os seus interesses.

Já no que diz respeito às formas de manifestação, Lukes (1980) distingue as concepções simétricas e assimétricas do poder. A categoria simétrica pressupõe a harmonia nas relações sociais, expressa por meio de uma realização coletiva, não implicando que alguns ganhem às expensas de outros. O exercício do poder compreende, neste caso, elementos como a capacidade de igualdade, o consenso e a vontade coletiva, além da emergência de oportunidades comuns aos indivíduos.

A concepção assimétrica do poder supõe, por outro lado, a existência de relações sociais conflituosas e relativamente competitivas, marcadas pela resistência e pelo conflito, reais ou potenciais. Sob essa perspectiva, o poder é concebido a partir de três

componentes intimamente ligados, porém analiticamente distintos: o controle ou a obtenção da aquiescência, a desigualdade e a relação de dependência.

No controle ou obtenção da aquiescência o conflito e a resistência são intrínsecos ao poder, em função de que a vontade de alguns prevalece sobre a vontade de outros. Lukes (1980) sugere que este modo de exercer o poder, mantendo-se a obediência, é alcançado de diferentes maneiras, desde as ações de manipulação, dissuasão, privação e cooptação, até o uso da força.

A noção de poder como desigualdade, por sua vez, refere-se à diversificação dos indivíduos em termos da capacidade e do acesso a recursos e vantagens dentro de um mesmo sistema. Nesta concepção, o poder "é medido pela determinação de quem ganha e quem perde, isto é, a capacidade de A de lucrar as expensas de B" (Lukes, 1980, p.828).

Por fim, a dependência resulta do próprio caráter relacional do poder, da vinculação que permeia as interações entre as pessoas. Mais especificamente, o receptor aceita os desígnios que lhe são apregoados não em função de ameaças ou de quaisquer ações semelhantes, mas pela condição de dependência do detentor. Em um determinado contexto, esta situação pode apresentar-se como oportuna ao indivíduo cujos efeitos do poder é mais próximo. À medida que mantém um grau de dependência junto ao detentor do poder ou a uma determinada situação que lhe seja favorável, ele tende a suprir mais facilmente os seus próprios interesses.

Ao abordar o poder sob a perspectiva assimétrica Weber (1974, p.43), igualmente, o define como a "probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, ainda contra toda resistência, e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade". Salaria, no entanto, que a própria natureza humana permite às pessoas, em certas ocasiões, impor a sua vontade aos outros. A partir de tal entendimento atribui, então, ao poder, o conceito de *sociologicamente amorfo*, considerando a noção de dominação como mais precisa por reportar-se à probabilidade de que uma determinada ordem ou mando encontrem obediência por parte de quem os tenha recebido. A efetiva relação de dominação ocorre, assim, através da legitimação da autoridade, quando uma vontade manifesta influencia ou altera a conduta das pessoas de maneira espontânea, estabelecendo-se a aceitação. Trata-se,

pois, da dominação legítima que, para Weber (1974), corresponde à concepção de autoridade e difere da noção do poder como o uso da coerção ou da força.

Para Giddens (1978, p.117, grifo no original) o poder, sob um sentido mais geral, constitui-se como "a **capacidade transformadora** da ação humana", ou seja, a habilidade dos indivíduos de alterar o curso dos acontecimentos. Já em um enfoque mais restrito, vincula-se à propriedade de interação, no que concerne à garantia dos resultados de uma ação quando a sua realização depende da atuação de outras pessoas. Logo, seja no seu sentido amplo ou restrito, o poder pressupõe os processos interativos estabelecidos entre as pessoas em todos os níveis de organização social nos quais se processam as ações, o que destaca o seu caráter relacional (Giddens, 1978; Clegg, 1989).

No âmbito de tais processos interativos decorrentes das relações de poder, observa-se a existência de conflitos gerados pela resistência de uns frente à vontade de outros. Sobre tal questão Giddens (1978) associa o conceito de interesses aos conceitos de conflito e de solidariedade. Para o autor, diferentemente do que é colocado por Weber (1974), são os interesses e não o poder em si que estão relacionados, de maneira direta, às situações de conflito ou à solidariedade entre os indivíduos. O vínculo entre poder e conflito é contingente, e se justifica à medida que o poder decorre da conformidade de interesses, por vezes divergentes. Desse modo, contrariamente à noção de poder como característica de todas as formas de interação, os interesses estão condicionados às circunstâncias dessa interação, enquanto definidos como expressões de desejos ou de necessidades reais ou potenciais a serem realizados.

No contexto das organizações, o exercício do poder vincula-se à capacidade dos integrantes mobilizarem recursos para as ações. Esses recursos tornam-se disponíveis de acordo com os interesses subjacentes aos resultados pretendidos, ou seja, conforme o grau de significação reconhecido nas práticas a serem desenvolvidas (Lukes, 1980; Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). Giddens (1978) ressalta que a mobilização dos recursos resulta das interações que sustentam a estrutura organizacional, as quais produzem e reproduzem a própria configuração do poder na organização, em consonância aos interesses predominantes.

Nesses termos, a estrutura organizacional é visualizada como o foco de uma ação estratégica que visa institucionalizar as relações de poder e dominação, configurada a

partir da distribuição dos recursos, além da redefinição de níveis hierárquicos e de autoridade, da elaboração de novas regras e procedimentos. O arcabouço estrutural transforma-se, assim, em uma das dimensões utilizadas pelos grupos para perpetuar o seu poder no processo de estruturação da estrutura organizacional.

Segundo Riley (1983), a interação com base em um mesmo conjunto de interesses visa, ainda, legitimar e perpetuar os padrões culturais básicos como um mecanismo para a dominação. Nesse sentido, a cultura organizacional não limita-se aos valores, às crenças, aos princípios e às normas da organização, mas é afetada pelos processos de disputas, de decisões e de influências em torno dos quais os indivíduos e os grupos se articulam, buscando a distribuição e a manutenção do poder.

Os interesses retratam, desse modo, a intencionalidade presente na ação e, à medida que são atendidas, as necessidades até então predominantes podem gerar novos interesses que, num encadeamento dinâmico, passam a ser perseguidos como prioritários pelos integrantes da organização. Morgan (1986) afirma, a esse respeito, que é através da disputa do poder que os conflitos de interesses são resolvidos. No decorrer da implantação de certas práticas organizacionais os interesses de determinados grupos podem ser privilegiados em detrimento de outros, que procuram assegurar a legitimação e a manutenção dos seus padrões simbólico/culturais. As diferenças nos padrões de significados que sustentam a estrutura organizacional podem originar, então, o consenso ou a discórdia, além de eventuais conflitos, uma vez que cada grupo, com seus respectivos conjuntos de interesses, busca superar suas vantagens em relação aos demais. Na tentativa de institucionalizar uma província de significado ocorrem as articulações entre os membros organizacionais, por meio das quais se estabelecem as relações de poder e dominação.

As interações são expostas, por conseguinte, à possíveis disputas ou conflitos entre subculturas que objetivam institucionalizar os seus próprios interesses e padrões simbólico/culturais. Por meio da utilização de artefatos simbólicos e do controle administrativo o grupo dirigente, em particular, procura disseminar os pressupostos que lhe são convenientes, no sentido de que os seus interesses estabeleçam uma relação de congruência, precavendo-se contra reações de resistência frente à implementação de processos organizacionais, tais como a realização de mudanças (Riley, 1983; Morgan, 1986; Bertero, 1989).

Conforme Pettigrew (1987), o poder também é exercido para anular a competição no processo de mudança, além de bloquear as ações contrárias aos propósitos delineados por seus idealizadores. A intervenção sobre fatos que impedem as mudanças pode dar-se por meio da criação e da manipulação de símbolos, da linguagem, das crenças e da ideologia, expressando-se visivelmente nos atos de controle e de dominação.

As articulações em torno de interesses comuns por parte dos integrantes organizacionais, com vistas à aquisição ou à preservação do poder, retrata o caráter político da mudança, que se manifesta, sobretudo, quando indivíduos e grupos formam coalizões voltadas ao alcance de determinados objetivos. Para Ferro (1991) as diretrizes políticas da organização são demonstradas através de um conjunto de ações pelo qual os integrantes buscam adquirir, gerar e usar o poder. Procuram, por seu meio, obter soluções diante de situações de incerteza e da ausência de consenso frente às alternativas de escolha. Nas organizações de natureza pública, em especial, essa constatação faz-se evidente por ocasião dos processos sucessórios, nos quais as disputas de interesses e de significados provocam o "rearranjo de alianças e tentativas de construir/destruir legitimações, capazes de criar mudanças organizacionais amplas" (Ferro, 1991, p.85).

As estratégias adotadas nas sucessões administrativas, com relação à definição daqueles que assumirão as posições de poder, normalmente não são norteadas por regras e critérios pré-estabelecidos, nos quais predominam os objetivos almejados pelos integrantes organizacionais. Por essa razão o funcionamento das organizações torna-se, muitas vezes, prejudicado pela coalizão dominante (Pacheco, 1988). Com base em justificativas sobre a impropriedade e as distorções das práticas em desenvolvimento, os pressupostos organizacionais são redirecionados para os objetivos privilegiados pelas novas instâncias de poder, as quais podem destacar dimensões ou processos específicos da organização como alvo para a realização de tais propósitos.

Em síntese, os padrões simbólico/culturais, subjacentes à implantação de mudanças, são legitimados e institucionalizados na organização conforme o grau de correspondência com os interesses dos seus integrantes. Assim, as práticas organizacionais estão sujeitas à critérios de aceitação ou de resistência, na medida da associação entre os

diversos valores e interesses articulados, e do grau de importância a eles atribuídos pelos indivíduos e pelos grupos.

As reações de aceitação à mudança caracterizam-se pela ocorrência de uma relação de congruência entre os interesses dos integrantes da organização. A congruência de interesses concerne à possibilidade de manterem ou fortalecerem as suas posições hierárquicas, de assumirem funções que concedam maior poder e prestígio, bem como de permitir a preservação e a solidificação de seus valores individuais e grupais.

Por outro lado, Clegg (1989) sugere que as manifestações do poder raramente acontecem sem algum tipo de resistência. Uma vez que o poder é exercido por meio das interações, a imposição de outras formas de dominação, a partir da introdução de mudanças, representa a substituição das relações já existentes, com os seus respectivos padrões e interesses sedimentados, diante do que se desencadeiam e se justificam as reações contrárias à fixação de novas instâncias de poder na organização.

No caso das organizações públicas, devido a expectativas não correspondidas em gestões anteriores, os integrantes tendem a reagir negativamente às alterações previstas para o seu funcionamento. De um modo especial, podem resistir à implantação de mudanças que tenham por finalidade um redirecionamento nas ações através de uma nova filosofia de trabalho (Rodrigues, 1991). Nesse sentido, os novos valores, atrelados às modificações realizadas na organização, baseiam-se em interesses de certos grupos, não caracterizando o reconhecimento e a aceitação geral dos demais membros organizacionais.

A resistência também associa-se à experiências de fracasso vivenciadas em um dado momento de sua história, diretamente vinculadas à imagem de seus protagonistas. Indivíduos e grupos, motivados por questões partidárias, podem rejeitar determinadas propostas em função de quem as idealiza ou apresenta. Nesse contexto, as reações frente aos novos padrões normativos estabelecidos com a mudança correspondem à busca do fortalecimento dos valores e interesses já institucionalizados e, por conseguinte, da manutenção das relações de poder e de dominação instituídas no âmbito da estrutura organizacional.

Face ao surgimento de reações contrárias, supõe-se que os significados, até então compartilhados pelos integrantes, estejam fortemente enraizados no cerne das

subculturas da organização. Com a ocorrência de alterações no arranjo estrutural, todavia, é possível que ocorra uma revisão nos significados predominantes, em função de que novos valores e interesses passam a ser priorizados pelas subculturas organizacionais. Se, por outro lado, acontece o confronto entre os padrões simbólico/culturais vigentes e os vinculados às propostas de mudança, caracterizando-se a rejeição da nova configuração estrutural por parte das referidas subculturas, os valores e os interesses já institucionalizados podem ser fortalecidos e, por conseguinte, legitimados os níveis de poder e dominação.

Gagliardi (1986) salienta, a esse respeito, que a mudança cultural está relacionada aos processos de institucionalização de novos valores e da liderança. Segundo o autor, quanto mais enraizados são os valores, mais inflexível se mostra a cultura. E, sendo assim, a alteração nos significados ocorre apenas quando permeada pela congruência de interesses entre os grupos, e quando novos conceitos simbólico/culturais se adequarem à hierarquia de valores já estabelecida, evitando uma transformação radical no *status quo*.

A mudança cultural, portanto, tem como prerrogativa o compartilhamento de novos valores, crenças e interesses pelos integrantes organizacionais, à medida que revisam as suas províncias de significado, com base na interpretação dos pressupostos das ações. As interações passam a ser orientadas por outro referencial simbólico/cultural, o qual irá redefinir e redirecionar as práticas organizacionais.

Na tentativa de sustentar os pressupostos e os objetivos delineados nesta pesquisa concebeu-se, no presente capítulo, uma base teórico-empírica acerca da configuração das dimensões simbólicas e políticas das organizações diante de processos de mudança. Em especial, foram exploradas algumas questões relativas à modificações na dimensão formal da estrutura organizacional e aos efeitos conseqüentes sobre as interações que se estabelecem entre os seus integrantes. Nesse aspecto, destacou-se o papel dos valores e dos interesses como componentes fundamentais na representação da cultura e das dependências de poder das organizações. A partir de tal revisão, e considerando a importância de efetivar-se estudos sobre o tema expõe-se, a seguir, os procedimentos metodológicos que nortearam a investigação realizada.

3. METODOLOGIA

Todo trabalho científico, do mesmo modo que está sedimentado em uma fundamentação teórico-empírica, necessita apoiar-se em um referencial metodológico sólido. Este referencial direciona processo de pesquisa a partir da explicitação do fenômeno a ser explorado, passando pelos procedimentos usados na investigação, até à explanação dos resultados e das conclusões obtidas. Assim, a metodologia pode ser entendida como uma transposição de um dado fenômeno focalizado na realidade, para níveis mais concretos de apreensão de suas características e peculiaridades. Para tanto, torna-se imprescindível o emprego de métodos que correspondam às perspectivas teóricas adotadas, ao mesmo tempo que se adequem à abordagem do fenômeno a ser investigado.

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada na presente pesquisa, com o propósito de averiguar a relação existente entre a configuração da cultura organizacional e das dependências de poder e a mudança estrutural implantada numa organização pública, qual seja, o Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC.

3.1. Especificação do Problema

Ao buscar conhecer e melhor compreender um fenômeno e as suas especificidades, o pesquisador procura sustentar-se em um quadro teórico que o subsidia no ordenamento de suas idéias, contribuindo para a elaboração prévia de alguns pressupostos explicativos do que pretende investigar. Nessa perspectiva, esta pesquisa foi orientada pelos seguintes pressupostos de análise:

. As organizações, enquanto fenômenos culturais, são formadas por diferentes subculturas, dentre as quais uma se destaca como a subcultura dominante;

. Considerando-se a existência das subculturas, pressupõe-se que os valores e os interesses dos seus integrantes também sejam distintos, propiciando o surgimento de relações de convergência ou de divergência entre os grupos organizacionais;

Em determinadas situações, a congruência de interesses provoca relações de divergência entre grupos que compartilham dos mesmos valores, e relações de convergência entre grupos cujos valores são distintos;

A congruência ou a incongruência de valores e de interesses entre os grupos ocasionam, por sua vez, manifestações de aceitação ou de resistência diante da adoção de determinadas ações organizacionais.

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

Com base nas considerações teórico-empíricas apresentadas no capítulo anterior, e com o objetivo de responder ao problema de pesquisa formulado, este estudo foi conduzido pelas seguintes questões:

. Qual a configuração dos componentes do arcabouço estrutural do CIASC no período anterior a 1991/1992?

. Quais as alterações realizadas sobre o arcabouço estrutural do CIASC durante o período 1991/1992?

. Quais os valores do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico diante da mudança estrutural implementada no CIASC?

. Quais os interesses do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico com referência às modificações efetuadas no arcabouço estrutural do CIASC?

. Quais os valores e os interesses que predominaram na definição de um novo arcabouço estrutural no CIASC?

. Qual o grau de aceitação/resistência do grupo de chefias e do grupo técnico à mudança estrutural implantada no CIASC no período 1991/1992?

3.1.2. Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas em Estudo

O objetivo deste tópico é especificar, a nível teórico, as categorias de análise do presente estudo, juntamente com os aspectos operacionais relativos à forma de investigação.

As categorias analíticas são a mudança estrutural, a cultura organizacional e as dependências de poder. A mudança estrutural é compreendida como as alterações na dimensão formal da organização, definida neste trabalho, a partir do conceito de Ranson, Hinings e Greenwood (1980), como arcabouço estrutural. Essa dimensão diz respeito à representação dos componentes formalizados da organização, quais sejam, a divisão do trabalho, os níveis hierárquicos, as normas e os procedimentos. Nesse sentido, entende-se a mudança estrutural como o processo através do qual são modificados tais componentes, que retratam os padrões normativos e reguladores da estrutura organizacional.

A investigação sobre a mudança estrutural delineou-se mediante a identificação: a) da configuração dos componentes do arcabouço estrutural do CIASC, relativa ao arranjo dos níveis hierárquicos, à distribuição de funções entre as unidades e às normas e aos procedimentos regulamentados, no período anterior à 1991/1992; b) das alterações sofridas pelos referidos componentes do arcabouço estrutural do CIASC durante o período 1991/1992, como a eliminação, fusão ou criação de unidades funcionais e de níveis hierárquicos, e a reformulação das normas e dos procedimentos formalizados.

A cultura organizacional, por sua vez, é definida como o conjunto de pressupostos básicos, como os valores e as crenças, compartilhado pelos integrantes das diferentes subculturas da organização, que caracteriza e orienta as suas ações e se reflete na configuração da estrutura e dos processos organizacionais. Neste trabalho de pesquisa, a cultura foi abordada através da identificação dos valores.

Os valores constituem-se em padrões de preferências racionalizados e compartilhados entre os integrantes ou entre os grupos da organização, em termos do que seja desejável como procedimentos a serem seguidos e resultados ou objetivos a serem alcançados (Beyer, 1981; Enz, 1986; Kluckhohn apud Enz, 1986).

Com base no referencial teórico-empírico apresentado, os valores foram verificados a partir da identificação das preferências dos integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico, quanto a configuração dos componentes do novo arcabouço estrutural implantado no CIASC, no período 1991/1992, em comparação à existente no período anterior.

Finalmente, as dependências de poder constituem as interações organizacionais que, através da capacidade de alguns indivíduos em garantir resultados a partir da ação de outros, legitimam os propósitos de determinados grupos na organização (Giddens, 1978; Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). Esta categoria analítica foi investigada por meio da identificação dos interesses.

Por interesses entende-se a expressão de necessidades reais ou potenciais dos indivíduos ou grupos da organização que, associadas a valores, orientam a ação, visando o alcance de seus objetivos individuais ou coletivos (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Morgan, 1986).

Na presente pesquisa considerou-se como interesses as necessidades priorizadas pelos integrantes da população em estudo, em termos da configuração da estrutura organizacional do CIASC no período 1991/1992, como de preservar o seu *status quo* ou de assumir posições de mando por meio do arranjo dos níveis hierárquicos e da distribuição de funções.

3.1.3. Definição Constitutiva dos Termos Considerados de Relevância nesta Pesquisa

Mudança Organizacional: modificação parcial ou total na estrutura e/ou nos processos organizacionais, por influência de fatores internos e/ou externos, com o propósito de criar e institucionalizar determinados padrões de funcionamento, visando o melhor desempenho e a maior produtividade da organização.

Estrutura Organizacional: configuração dinâmica do inter-relacionamento das dimensões do arcabouço estrutural, compreendido pelas normas e procedimentos, pela hierarquia e pela divisão do trabalho, com os padrões de interação existentes na organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

Padrões de Interação: relações estabelecidas entre os integrantes da organização, fundamentadas principalmente em valores e interesses articulados em esquemas interpretativos, os quais podem traduzir-se em normas e regras não-prescritas, que direcionam e legitimam as práticas organizacionais (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

Grupo de Dirigentes: grupo de integrantes da organização que ocupam cargos nos níveis hierárquicos superiores, principalmente no primeiro escalão, responsáveis pela administração, pela representação legal e pelas decisões organizacionais de natureza estratégica.

Grupo de Chefias: conjunto de integrantes organizacionais que respondem pela função de gerentes nas unidades e nas gerências às quais estão vinculados, e cuja competência principal concentra-se nas ações de planejamento, coordenação, controle e supervisão das atividades específicas dos setores sob a sua responsabilidade.

Grupo Técnico: grupo de agentes organizacionais distribuídos entre as gerências de natureza técnica e administrativa, cujas atribuições são concernentes à execução das atividades operacionais.

Congruência de Valores: compartilhamento de um mesmo conjunto de valores por diferentes grupos da organização, cuja importância é reconhecida enquanto padrões desejáveis para o funcionamento organizacional (Enz, 1986, 1988).

Congruência de Interesses: compartilhamento de um mesmo conjunto de interesses por determinados grupos da organização, em termos da instituição de seus objetivos na delimitação do arranjo organizacional.

Reação: manifestação de grupos por ocasião de ações implementadas na organização, com base nos valores e nos interesses que orientam as percepções dos seus integrantes. A reação pode ser expressa sob a forma de:

a) **Aceitação:** reação observada quando os valores e/ou os interesses dos integrantes do grupo de chefias e do grupo técnico apresentam uma relação de congruência com os valores e/ou os interesses do grupo de dirigentes, diante da adoção de determinadas ações organizacionais.

b) **Resistência:** manifestação caracterizada pela incongruência dos valores e/ou dos interesses dos integrantes do grupo de chefias e do grupo técnico com os valores e/ou os interesses do grupo de dirigentes, frente à implementação de determinadas ações organizacionais.

3.2. Delimitação e Perspectiva da Pesquisa

3.2.1. Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa constitui-se como um estudo de caso. Conforme Franco (1986), apesar desse método retratar um evento específico, sua importância reside na possibilidade de

apresentar-se como o ponto de partida para uma análise aprofundada das relações subjacentes a um fenômeno sob investigação. Adotou-se o método de estudo de caso como um recurso para o maior conhecimento do contexto focalizado, tendo em vista estabelecer-se enquanto uma "instância deflagradora do estudo das mediações que concentram a possibilidade de explicar a realidade concreta" (Franco, 1986, p.37). Como um método que prioriza os aspectos singulares de um determinado fenômeno, permitiu uma análise da organização através da identificação das contradições e das diferentes perspectivas associadas à configuração das categorias analíticas pesquisadas.

O estudo de caso, além de desvendar as situações delimitadas pelo pesquisador, também torna-se um mecanismo de desenvolvimento científico, à medida que, ao ocorrer a elucidação de eventos particulares, novos conhecimentos são revelados e sobrepostos, em um encadeamento de ação-reflexão-ação sobre o contexto mais amplo.

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são predominantemente qualitativos. Sua utilização foi considerada compatível com a apreensão do fenômeno focalizado, uma vez que a abordagem qualitativa pressupõe a verificação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade, como os elementos subjetivos vinculados às percepções e à dinâmica das interações grupais, através de seus significados para as pessoas (Triviños, 1987; Richardson, 1989). Da mesma forma, tal abordagem permite contextualizar as dimensões selecionadas em um nível mais abrangente, e assim elucidá-las sob referenciais econômicos, sociais, culturais, políticos, dentre outros (Franco, 1986).

Este estudo apresenta um delineamento de levantamento do tipo longitudinal com corte seccional, tendo em vista que as categorias analíticas foram investigadas ao longo de um período de tempo, partindo de um momento pré-determinado. Tal referência espaço-temporal corresponde ao reconhecimento das fases que precederam a definição e a implementação da mudança estrutural na organização pesquisada (avaliação longitudinal do processo), através da investigação e análise de dados relativos a um espaço limitado do tempo (corte seccional).

Para completar a natureza desta pesquisa, é definido como nível de análise o organizacional. A unidade de análise, por sua vez, é formada pelo grupo de dirigentes, pelo grupo de chefias e pelo grupo técnico do CIASC.

3.2.2. Delimitação da Pesquisa: População e Amostra

A população deste estudo compreendeu todos os integrantes do grupo de dirigentes e do grupo de chefias e uma amostra do grupo técnico do Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC), uma organização pública de médio porte, constituída juridicamente como uma sociedade de economia mista, cujo principal objetivo é atuar como o órgão centralizador do Sistema Estadual de Informática. Localizado em Florianópolis, no bairro de Itacorubi, o CIASC coordena e executa todos os trabalhos relativos ao processamento de dados e à informatização da administração pública direta e indireta do Estado de Santa Catarina.

O grupo de dirigentes compreende o Presidente, o Diretor Administrativo-Financeiro e o Diretor Técnico da organização, e compõe a população desta pesquisa por ter sido o grupo responsável pela definição e pela implementação da mudança estrutural focalizada.

O grupo de chefias abarca toda a população de integrantes organizacionais que respondem pela função de gerentes nas unidades e nas gerências estabelecidas, respectivamente, no segundo e no terceiro níveis da hierarquia do CIASC. Esse grupo foi constituído por 05 gerentes de unidades (Administrativa, Econômico-Financeira, Recursos Humanos, Mercado, Produção), e por 17 gerentes das gerências vinculadas às unidades mencionadas.

Por fim, quanto a definição do grupo técnico, efetuou-se uma seleção por amostragem realizada em duas etapas. Primeiramente foi utilizada a técnica de amostragem intencional ou não-probabilística que, segundo Selltiz et al. (1987) e Richardson (1989), permite que sejam evidenciados os elementos típicos do universo de interesse da pesquisa. Por meio desse procedimento estabeleceu-se os critérios de elegibilidade para a formação do grupo técnico, visando compor uma amostra representativa desta população, no sentido de envolver profissionais vinculados tanto à área meio quanto à área fim da organização.

Ainda dentro desse procedimento inicial para definir a amostra do grupo técnico do CIASC, optou-se por não considerar os profissionais que atuam em serviços de apoio, distribuídos nas Gerências da área administrativa, especificamente aqueles vinculados à funções de saúde, jurídica, transporte e serviços gerais, além de outros com formação escolar

de primeiro grau. Tal opção tornou-se necessária pelas dificuldades encontradas no mapeamento do referido grupo, em especial no que se refere à elegibilidade de profissionais da área administrativa, que têm as suas funções nem sempre correspondentes à formação escolar ou profissional exigida para o seu desempenho.

Definidos os profissionais elegíveis de acordo com os critérios relatados, em um segundo momento procedeu-se a extração dos integrantes da amostra do grupo técnico através da técnica de amostragem casual ou aleatória. Para tanto, os indivíduos foram identificados em cada uma das gerências nas quais estavam lotados, com números em ordem consecutiva. Fazendo uso da Tabela de Números Aleatórios extraiu-se, a seguir, uma pessoa de cada gerência para formar a amostra que complementa a população desta pesquisa. Este procedimento final permitiu que todos os funcionários vinculados às áreas técnica e administrativa, segundo os critérios adotados na primeira etapa da seleção, obtivessem igual oportunidade de integrar a amostra, além de evidenciar o caráter aleatório e fidedigno da técnica de amostragem utilizada, conforme indica Levin (1985).

À medida que se aprofundou o contato e o conhecimento da realidade sob investigação observou-se, porém, a necessidade de inserir na amostra outros membros vinculados à área técnica, cuja atividade e/ou papel na organização apresentaram-se como expressivos em relação à mudança estrutural, como também junto ao contexto político e cultural vigente no momento de sua definição e implantação. Nesse sentido, diante das manifestações e das ações desenvolvidas pelo Sindicato dos Empregados de Empresas de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina - SINDPD/SC, por ocasião do processo de mudança ocorrido no CIASC a partir de 1991, o seu Presidente, à época, foi incluído como integrante do grupo técnico, representando a categoria.

A amostra pesquisada, relativa ao grupo técnico do CIASC contou, ainda, com a participação do Presidente da Associação dos Empregados do CIASC - ASCIASC, cuja gestão correspondeu ao período da mudança implantada na organização. Considerou-se relevante a sua participação tendo em vista o papel representado pela Associação no dia-a-dia dos funcionários. A ASCIASC constitui-se como uma instituição que acompanha a vida dos seus associados nos âmbitos interno e externo, oferecendo promoções sociais, esporte e lazer, além de subsidiar determinados benefícios aos empregados.

Finalmente, cabe relatar que no decorrer da coleta dos dados referentes à mudança estrutural em estudo, as informações vinculadas à questão da formalização da organização, ao longo do período analisado, mostraram-se contraditórias exigindo, portanto, a busca de esclarecimentos posteriores. Diante disso, optou-se inicialmente pela definição de uma amostra estratificada, composta por profissionais com formação em Organização, Sistemas e Métodos, considerados especialistas no assunto e, através de uma segunda seleção aleatória, acrescentou-se ao grupo técnico um representante desta área específica.

Em síntese, a partir da definição dos integrantes organizacionais a serem envolvidos na pesquisa, estabeleceu-se uma amostra de 40 pessoas, formada por 03 dirigentes, 22 gerentes e 15 técnicos, representantes dos grupos focalizados.

3.3. Dados: Tipos, Coleta e Análise

3.3.1. Tipos e Coleta de Dados

Para Smircich (1983b) o estudo da cultura organizacional e das suas manifestações não pode limitar-se à compreensão individual da realidade, mas voltar-se ao entendimento global dos múltiplos sistemas de significados e das suas inter-relações. Nesta pesquisa, portanto, os dados utilizados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias.

A fase de coleta de dados iniciou-se com visitas assistemáticas à organização. Essas visitas tiveram por objetivo a ambientação ao contexto organizacional através do conhecimento da sua área física e das unidades de trabalho, sob o acompanhamento e a orientação de uma pessoa indicada pela Diretoria Técnica para tal tarefa. Por iniciativa deste profissional, a presença da pesquisadora na organização foi informada e justificada a todos os gerentes de Unidades e Gerências, tão logo autorizou-se a realização do trabalho pela Direção. Os primeiros contatos favoreceram a obtenção de informações importantes a nível político/cultural, relacionadas à história pregressa da organização, como também ao seu momento atual. Paralelamente ao período de ambientação procedeu-se a busca dos dados secundários, que também possibilitaram um reconhecimento dos aspectos legais da

organização, no que concerne à constituição jurídica, objetivos, normas e regulamentos, missão e filosofia, além da configuração da dimensão formal no decorrer de sua existência.

Os dados coletados junto a fontes não exploradas anteriormente são os dados primários, e consistem nas informações fornecidas pelos integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico do CIASC. Esses dados foram adquiridos por meio de entrevistas semi-estruturadas e de observação livre e assistemática.

A observação livre foi o procedimento utilizado para verificar a dinâmica dos relacionamentos organizacionais não formalizados, a caracterização do espaço físico, além de situações típicas vividas no cotidiano das unidades de trabalho da organização. Destaca-se, no âmbito de tais situações, a participação da pesquisadora em um almoço no refeitório da organização, juntamente com os seus funcionários. As observações foram continuamente registradas em um *diário de campo*, com o objetivo de assinalar as manifestações simbólico/culturais, principalmente aquelas relacionadas à mudança estrutural, que pudessem ser posteriormente confrontadas com os relatos das entrevistas. Conforme Triviños (1987, p.153), a observação livre permite a individualização ou o agrupamento dos fenômenos "dentro de uma realidade que é indivisível, essencialmente para descobrir os seus aspectos aparentiais e mais profundos [...]". Dessa forma, permite captar a essência do fenômeno, as suas contradições e especificidades a partir de um amplo referencial.

A entrevista semi-estruturada proporcionou aos entrevistados uma oportunidade para expressarem a sua compreensão e interpretação sobre a realidade organizacional, especificamente no que concerne às manifestações diante da mudança estrutural ocorrida. Para Michelat (apud Thiollent, 1980) essa forma de entrevista constitui-se em um instrumental com base sociológica, que possibilita estudar as subculturas através da aproximação ao conjunto de valores, de normas e de crenças de seus integrantes. Favorece, dessa forma, uma captação da informação mais profunda, menos censurada.

As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro, no qual procurou-se sistematizar os pontos de especial interesse acerca da situação investigada. As questões de entrevista foram ordenadas de modo a respeitar um encadeamento relativo às categorias de análise estabelecidas. Assim, o roteiro foi composto por perguntas semi-abertas dispostas na seguinte ordem: a decisão e a definição da mudança estrutural; o processo de implantação da

mudança; as expectativas diante da sua implementação por parte dos integrantes organizacionais; a caracterização da dimensão formal da estrutura organizacional do CIASC nos períodos anterior e posterior à mudança. Além das perguntas elaboradas direta e objetivamente, foi concedida aos entrevistados a oportunidade para efetuarem comentários finais, por eles considerados relevantes e adequados ao desenvolvimento desta pesquisa. Estes relatos, em especial, reportaram-se à percepção do entrevistado quanto a avaliação de todo o processo ocorrido, ao funcionamento atual e às suas expectativas em relação ao futuro da organização.

Cabe esclarecer que, a partir do roteiro elaborado, as questões foram distribuídas de maneira diferenciada entre os três grupos que formam o universo pesquisado (Anexos 01, 02, 03). Desse modo, foi possível adequar as perguntas a aspectos específicos que necessitariam ser melhor destacados e explorados junto ao grupo de dirigentes, ao grupo de chefias e ao grupo técnico do CIASC.

Realizadas entre 13 de outubro e 01 de dezembro de 1993, as entrevistas foram previamente agendadas com os integrantes dos referidos grupos. Tiveram uma duração média de 50 minutos, e utilizou-se um gravador como recurso para o registro das informações recebidas. Nesse aspecto, ao iniciar-se cada uma delas era estabelecido um *rapport*, com a finalidade de deixar o entrevistado à vontade para responder as questões formuladas, apresentar os objetivos da pesquisa e solicitar a permissão para gravação, assegurando-se o anonimato. Eventualmente fazia-se anotações, por escrito, de questões ou situações consideradas importantes no momento da entrevista.

Os dados secundários, por sua vez, foram obtidos mediante a consulta a documentos organizacionais, oficiais e não-oficiais, publicações periódicas, relatórios teóricos e operacionais das atividades, impressos comemorativos e de divulgação da organização, disponíveis para a coleta das informações. A consulta a esses registros possibilitou, em especial, um reconhecimento do contexto histórico da organização, das várias fases de seu desenvolvimento, dos regimentos e dos estatutos oficiais que vigoraram ao longo de sua existência. É importante destacar, como aspecto facilitador, o acesso concedido pela organização à documentação e aos materiais requeridos, permitindo a obtenção de uma grande quantidade de dados secundários. A análise do referido material permitiu, também, a apreensão

de algumas especificidades da mudança estrutural e a sua relação com aspectos históricos e de caráter político/administrativo que envolvem a criação e o funcionamento da organização.

3.3.2. Análise dos Dados

Os dados desta pesquisa foram analisados de forma descritivo/interpretativa, correspondendo à abordagem metodológica adotada, qual seja, predominantemente qualitativa. Os dados secundários foram explorados por meio de análise documental. Para Chamuier (apud Bardin, 1977) as operações relativas à análise documental permitem a apreensão do conteúdo de um documento de uma maneira distinta da sua forma original, facilitando a consulta e a comparação das informações em etapas posteriores. Sendo assim, possibilitam a complementação dos dados colhidos junto às fontes primárias.

A análise de conteúdo, por sua vez, foi o procedimento utilizado no tratamento da totalidade dos dados primários e secundários. Segundo Bardin (1977, p.38, grifo no original) trata-se de um "*conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens*". Como etapas relativas à aplicação da técnica, o autor aponta a pré-análise, a exploração do material de estudo e o tratamento dos resultados através da influência e da interpretação. Nessa perspectiva, portanto, a análise de conteúdo apresenta-se como um recurso útil para o conhecimento dos fatos, dos atributos e das opiniões dos integrantes de uma organização, além da sua própria evolução e tendências, expressos em mensagens simbólicas ou em comunicações formalizadas (Bruyne et al., 1977; Richardson, 1989).

Para o ordenamento das informações concedidas nas entrevistas foi utilizado, inicialmente, o *software Ethnograph*, elaborado com o objetivo de auxiliar em algumas tarefas mecânicas que antecedem a análise de conteúdo, tais como a codificação e a categorização dos dados de natureza qualitativa. Para Bardin (1977) a utilidade de um instrumento de informática é maior quando a análise dos dados é complexa e requer a observação de co-ocorrências, ou seja, quando são identificados vários indicadores relativos a uma mesma categoria analítica. Assim, o uso do referido recurso propiciou a sistematização das informações para as etapas

seguintes, de análise e de interpretação dos dados, concernentes à efetivação da técnica utilizada.

3.4. Limitações da Pesquisa

A compreensão dos fenômenos inerentes a realidade das organizações é dificultada, constantemente, pelo caráter limitante dessa mesma realidade, enquanto produto das relações entre os seus integrantes. Face a tais circunstâncias, os estudiosos da área orientam-se por modelos de análise que delimitam e explicam os fenômenos sob diferentes perspectivas. Nesse sentido, algumas restrições de natureza teórica e metodológica são apontadas nesta pesquisa.

Inicialmente, destaca-se a utilização da metáfora cultural para visualizar a configuração simbólica de uma organização pública face a um processo de mudança estrutural. A metáfora cultural, como único recurso metodológico para explicar os fenômenos organizacionais, pode dificultar a apreensão da totalidade dos aspectos inerentes a tais organizações, como o caráter político que norteia o seu funcionamento. A orientação metafórica deve ser reconhecida por oferecer a possibilidade de aprofundar-se o conhecimento de um fenômeno sob uma ótica específica, porém considerando-se que a sua adoção pode afetar o completo entendimento de outras características organizacionais, muitas vezes detectadas somente quando vinculadas à combinação de perspectivas de análise distintas.

O método adotado também constituiu-se em um componente restritivo para generalizações a outras realidades organizacionais. Apesar de algumas questões observadas neste estudo apresentarem-se como referencial para o exame das interações e dos fenômenos presentes em outras organizações submetidas a processos de mudança, em especial nas de caráter público, o método de estudo de caso tende a reduzir os resultados obtidos aos limites da organização pesquisada. Contudo, não obstante tal restrição, os procedimentos metodológicos utilizados podem ser transferidos para a análise de situações semelhantes.

Ainda como limitações identificadas na presente pesquisa, situam-se a natureza dos dados e as técnicas empregadas para a sua coleta e análise. Há que se considerar, nesse

âmbito, a fidedignidade dos dados primários. À medida que se reportam à situações passadas ocorridas na organização, tais dados estão sujeitos à percepções recodificadas e a novas interpretações por parte dos entrevistados, podendo conduzi-los a uma avaliação distorcida dos fatos sob investigação.

A técnica adotada para a coleta de dados primários relaciona-se, por sua vez, à credibilidade atribuída ao pesquisador por parte dos informantes. No caso em estudo ressalta-se essa questão, em particular, pelo comprometimento que comumente envolve a implementação de mudanças de natureza estratégica em uma organização pública. Muitas vezes, os indivíduos não expressam as suas reais opiniões acerca do que se está inquirindo por temerem algum tipo de represália dentro da organização, mesmo sob a garantia do anonimato.

Um último aspecto a salientar refere-se à subjetividade intrínseca à adoção da técnica de análise de dados selecionada, qual seja, a análise de conteúdo. Mesmo com o rigor empreendido na tentativa de manter a objetividade na sua aplicação, em consonância com a perspectiva teórica previamente delineada, não se pode assegurar a isenção de manifestações oriundas da percepção do próprio pesquisador. Justifica-se essa possibilidade pelo fato da abordagem qualitativa permitir a maior aproximação à realidade investigada, bem como a sistematização da prática de pesquisa através da reflexão constante sobre as informações obtidas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar a análise dos dados de pesquisa, empreendida de acordo com o referencial teórico-empírico elaborado no segundo capítulo. Por meio dela, busca-se evidenciar as reações de aceitação ou de resistência à mudança estrutural ocorrida no CIASC, a partir dos valores e dos interesses identificados nos grupos organizacionais.

A primeira seção abrange a caracterização da organização estudada, onde são descritos a sua criação, os aspectos históricos e evolutivos, além das mudanças implementadas a partir de 1991. Já no segundo tópico destaca-se as alterações efetuadas sobre a estrutura organizacional do CIASC no período 1991/1992, com a configuração do arcabouço estrutural nas fases anterior e posterior ao processo de mudança. Na terceira e quarta seções, respectivamente, apresenta-se os padrões culturais e as relações de poder que configuram os valores e os interesses compartilhados pelos integrantes dos grupos amostrais face à mudança estrutural instaurada. Por fim, na quinta seção do presente capítulo procura-se analisar, à luz dos dados precedentes, as reações à mudança sob investigação.

4.1. A Criação do CIASC: Aspectos Históricos e Evolutivos

Na década de 70, o Governo do Estado de Santa Catarina, seguindo a Política Nacional de Processamento de Dados implantada pelo Ministério do Planejamento, identificou a necessidade de incentivar o desenvolvimento científico e tecnológico na administração pública. Eram reconhecidas, a nível dos órgãos estaduais, a dispersão das atividades de processamento eletrônico de dados e a falta de flexibilidade operacional e administrativa, enquanto fatores que prejudicavam uma gestão mais eficiente dos serviços oferecidos.

Com a realização do I Simpósio sobre o Computador na Administração Pública - Instrumento de Avaliação e Decisão, promovido pela Secretaria de Planejamento da Presidência da República, fortaleceu-se a idéia de sistematização das ações vinculadas à informática junto aos órgãos públicos pelos dirigentes catarinenses da época. A nível federal, propagou-se a adoção de uma política racional para a aquisição e a utilização de

equipamentos, no sentido de evitar-se o uso e o dimensionamento indevidos de recursos tecnológicos. Conforme prerrogativa da Presidência da República, uma política adequada de processamento de dados exigiria o apoio da cúpula administrativa dos Estados, em todas as suas áreas de atuação (Santa Catarina, 1990a).

Diante dessas diretrizes, delineou-se em Santa Catarina a criação de um órgão que centralizasse as atividades de informática, e cujo desempenho proporcionasse resultados mais efetivos na esfera administrativo/tecnológica. Ao estabelecer a Reforma Administrativa através da Lei 5.089, de 30/04/75, o então Governador do Estado, Senhor Antonio Carlos Konder Reis, incluiu um artigo sancionando a criação da Companhia de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina - PRODASC, atualmente denominada Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC.

Através do Decreto Nº 736, de 11/08/75, a PRODASC foi constituída como uma sociedade de economia mista com a participação acionária do Governo do Estado e, em 13/08/75, estabeleceu-se a sua fundação mediante a realização da Assembléia Geral de Constituição (1990a). Como responsável pelas ações de informática, a organização foi instituída com o objetivo de executar os serviços de processamento de dados, tratamento de informações e assessoramento técnico para os órgãos da administração pública direta e indireta e para as entidades privadas. Nesse âmbito, passou a promover estágios para a formação, o aperfeiçoamento e o treinamento de especialistas em processamento eletrônico de dados firmando, para tanto, convênios com outras instituições. Após a deliberação da Lei Nº 5.516 de 28/02/79, que concedeu uma nova redação à Lei Nº 5.089/75 (da Reforma Administrativa), todos os órgãos estaduais viram-se impedidos de contratar serviços de informática sem o prévio exame e a anuência do Conselho de Administração da PRODASC. Atribuía-se, portanto, ao Governo do Estado, o monopólio da informática em Santa Catarina. Fundamentando-se nos princípios de uma economia de escala, acreditava-se que a concentração dessas atividades em um único órgão reduziria o ônus causado pelas demais empresas estaduais em função do elevado custo do aparato tecnológico utilizado para o exercício de suas operações.

O funcionamento da PRODASC iniciou-se, de fato, em 17/11/75, marcado pela absorção dos serviços de processamento de dados desenvolvidos por alguns órgãos estaduais,

além da tentativa de ampliação do parque tecnológico até então instalado. Primeiramente adquiriu-se a empresa de Consultoria Técnica de Planejamento e Administração Ltda. - CONTEPLAN, que executava serviços para o Governo do Estado, especificamente para a Secretaria da Fazenda, como o processamento das folhas de pagamento e do sistema de arrecadação. No decorrer dos anos de 1976 e 1977, os bens patrimoniais e os sistemas de processamento de dados do Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina (IPESC), da Companhia de Águas e Saneamento (CASAN), da Secretaria da Fazenda, das Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (CELESC) e do Banco do Estado de Santa Catarina S.A. (BESC) foram incorporados à PRODASC que assumia, de modo efetivo, os serviços de informática no Estado.

A consolidação político-administrativa da PRODASC deu-se, assim, através da fusão dos centros de processamento de dados (CPDs) existentes no Estado, da demarcação do seu espaço físico e da divulgação e implantação da filosofia de processamento de dados do Governo Federal. A partir desta etapa foram implementados os sistemas integrados de informação, com o estabelecimento de um banco de dados para os órgãos estaduais detentores de maior aprimoramento tecnológico. Além disso, regulamentou-se a utilização de sistemas-padrão adequados às necessidades comuns de diferentes organizações do Estado, como também foram adquiridos sistemas específicos para determinados tipos de serviço, já adotados por outras organizações a nível nacional.

No período compreendido entre novembro de 1979 e maio de 1982 efetuou-se a expansão geográfica e a descentralização das atividades operacionais. Esse processo foi realizado de forma gradual, com a inauguração de filiais e de unidades funcionais da PRODASC em algumas regiões, visando satisfazer as necessidades do seu cliente potencial à época, o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), quanto a agilização do atendimento no interior do Estado. Concomitantemente promoveu-se a instalação de pequenos computadores em centros regionais e urbanos, com o propósito de diminuir os tempos de resposta por parte dos sistemas centrais e melhorar os serviços locais (Santa Catarina, 1990a).

A partir de 1984, no entanto, com base em um estudo sobre a readequação dos recursos técnicos junto aos órgãos financeiros do Estado, iniciou-se um processo de negociação entre a PRODASC e a Companhia de Desenvolvimento de Santa Catarina

(CODESC) acerca da distribuição das ações de processamento de dados entre elas. Gradativamente ocorreu o repasse de equipamentos, de responsabilidades financeiras e contratuais e de recursos humanos à CODESC. Assim, no ano seguinte, com a transferência dos serviços de processamento de dados do BESC à referida companhia, foram desativadas as filiais da PRODASC no interior de Santa Catarina.

Da mesma forma, em 1986, elaborou-se a desvinculação dos serviços prestados pela PRODASC à CELESC. Nesse contexto, a CELESC e o BESC retornaram aos seus CPDs de origem, e as filiais e unidades regionais da PRODASC foram extintas. A organização voltou a concentrar o seu atendimento, de modo específico, junto aos órgãos públicos centrais, com exceção das duas empresas estatais.

Em março de 1987 um novo Governador assumiu o comando do Estado de Santa Catarina, o Senhor Pedro Ivo Figueiredo de Campos, sob a orientação de uma sigla partidária de oposição à anterior, isto é, a direção do governo foi transferida pelos representantes do Partido Democrático Social (PDS) aos novos dirigentes vinculados ao Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB). Naquele ano, devido a uma reforma estatutária, modificou-se a denominação social da organização em estudo, que passou a chamar-se Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC. Promoveu-se, também, a criação da Comissão Estadual de Informática - COINF, responsável pela orientação, coordenação e fiscalização das ações relativas à Política de Informática do Sistema Estadual de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina. Subordinada ao Gabinete do Governador, a COINF constituía-se pelo Governador e pelo Vice-Governador do Estado, pelos Secretários de Estado da Casa Civil, de Coordenação Geral e Planejamento, da Fazenda, da Ciência e Tecnologia, Minas e Energia, e pelo Presidente do CIASC na função de Secretário Executivo.

Com a nova denominação e com a criação da Comissão, desencadearam-se reformulações substanciais no tratamento da informação a nível estadual, salientando-se a configuração de uma nova estrutura organizacional para o CIASC (Santa Catarina, 1990a). Tais modificações visaram ajustar as suas atividades às inovações tecnológicas da área de informática. Por outro lado, algumas ações relativas ao saneamento financeiro, à melhoria do índice de liquidez, à definição de uma nova estratégia de mercado, à contenção de despesas,

além da reformulação da política de recursos humanos e de pessoal, orientaram a sua gestão entre os anos de 1987 a 1990.

Em março de 1991 o Estado passou a ser dirigido pelo Senhor Vilson Pedro Kleinubing, candidato da coligação entre o Partido da Frente Liberal e o Partido Democrático Social, a denominada União por Santa Catarina. Com base nos pressupostos de um governo liberal, expressos durante a campanha eleitoral por meio da divulgação do Plano SIM (Saúde, Instrução e Moradia), deflagrou-se um processo de reavaliação do papel exercido pelas organizações públicas. A operacionalização desse plano foi efetuada de acordo com três diretrizes principais, quais sejam, revisão e redução da estrutura organizacional do Estado, melhoria da gestão pública e estabilização do número de servidores públicos e conseqüente valorização dos recursos humanos (Kleinubing e Konder Reis, 1990). Essas metas serviram de referência para a atuação governamental no período 1991/1994, através da promulgação do Programa de Modernização Administrativa instituído a partir da referida data.

Sabe-se que nas sucessões político/administrativas os candidatos escolhidos para ocupar os cargos majoritários, tão logo é formalizada a sua eleição, procuram definir as diretrizes de ação e a equipe que integrará os quadros do governo. Tal composição norteia-se por critérios políticos e interesses dos diversos grupos que contribuíram, de algum modo, para o alcance dos objetivos estabelecidos. Em Santa Catarina esta situação foi evidenciada no decorrer do processo sucessório de 1990, quando da coligação entre diferentes partidos.

Com relação ao CIASC, os dirigentes selecionados tomaram posse na organização em março de 1991. O início de sua gestão foi marcado pela realização de uma primeira etapa da reforma organizacional, delineada previamente em consonância às metas priorizadas pelo Plano de Modernização Administrativa do novo governo. Essa reforma originou-se com a revisão dos objetivos organizacionais, destacando-se a necessidade de serem redirecionadas as metas e a própria concepção da organização, enquanto responsável pela atividade de informática e automação do Estado de Santa Catarina. O depoimento abaixo reflete a realidade observada pelo presidente, no momento da posse, e as expectativas decorrentes de eventuais mudanças na organização:

"[...] Este cenário adverso contrasta [...] com um quadro de amplas possibilidades de sucesso para o CIASC. Um quadro favorecido pelas circunstâncias como a formação técnica em processamento de dados do Governador, a vinculação do CIASC ao Gabinete do Governador, o papel que o CIASC desempenhará como gestor da informática para a administração pública estadual e pelo fato que, pela primeira vez, o presidente do CIASC é oriundo do seu quadro funcional" (Santa Catarina, 1991a, sem numeração).

Muitos fatores eram apontados como causadores da ineficiência do órgão em atingir, de modo eficaz, os seus objetivos. Dentre os mais citados salienta-se a detenção do monopólio da informática no âmbito estadual. Essa situação caracterizava a falta de concorrência com o mercado e gerava, na opinião dos dirigentes, uma acomodação natural dos integrantes da organização e a conseqüente limitação na procura de soluções mais efetivas para a administração pública (Santa Catarina, 1991a).

No sentido de modificar esse quadro, primeiramente os novos dirigentes propuseram a extinção da COINF em função do não cumprimento dos critérios estabelecidos como de sua responsabilidade e competência. Nesse contexto, eram citados a morosidade na tomada de decisões estratégicas e operacionais, o elevado custo para manter os recursos humanos, materiais e financeiros, o não-atendimento pela COINF aos objetivos de modernização dos órgãos do Governo, de redução da estrutura administrativa e de busca do desenvolvimento sócio-econômico do Estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 1991b).

Com base nas questões críticas, sugeriu-se que o CIASC permanecesse como o executor das atividades de informática no Estado, além de assumir o papel até então atribuído à COINF, de definir e gerir as políticas relacionadas à área. As ações seriam então direcionadas à maior produtividade da organização, à eficiência dos sistemas de informação, à otimização da relação custo/benefício e ao controle dos recursos tecnológicos, à objetividade e à agilidade nas operações (Santa Catarina, 1991b). Assim, a partir da homologação do Decreto nº 082, em 07/05/91 (Anexo 04), o CIASC tornou-se o órgão normatizador, coordenador, fiscalizador e executor das atividades de informática em Santa Catarina, centralizando todas as ações ligadas ao Sistema Estadual de Informática.

O conceito de informática correspondente às atribuições designadas ao CIASC concretizou-se na prestação de serviços de processamento de dados, no tratamento automatizado de informações, no desenvolvimento de sistemas, organização e métodos, na microfilmagem, na telemática, na consultoria e no treinamento. Da mesma forma, foi concedida

autonomia para a contratação de serviços, a aquisição, alienação e alocação de equipamentos de processamento de dados, microfilmagem e *softwares* junto aos seus clientes na esfera estadual (Santa Catarina, 1991c).

No sentido de compatibilizar as ações com as funções então delineadas para a organização, foram introduzidas outras modificações durante o primeiro ano de mandato dos novos dirigentes. Realizou-se uma alteração no Estatuto Social com o intuito de garantir aos funcionários e aos dirigentes a participação na gestão e nos lucros (Santa Catarina, 1992b). Promoveu-se também o retorno de funcionários que prestavam os seus serviços fora da sede, ou seja, que executavam as suas atividades em unidades externas, junto aos clientes. Segundo os dados coletados, essa decisão foi tomada em razão do distanciamento destes funcionários dos reais objetivos e do funcionamento do CIASC, gerando situações nas quais acatavam mais os interesses e as orientações dos clientes do que os de seus superiores originais.

Visando a redução de custos e a adequação do número de funcionários foram efetuados, ainda, a implantação do Programa de Demissão Voluntária Incentivada, o aproveitamento da mão-de-obra efetiva da organização na execução de atividades contratadas de terceiros, como as de serviços gerais, e a transposição do ambulatório médico, do almoxarifado central e do setor de microfilmagem para a sede do CIASC, ocasionando a diminuição de custos diretos e indiretos (Santa Catarina, 1992b).

No período compreendido entre o final de 1991 e o início de 1992 ocorreu uma nova etapa do programa de reforma organizacional, com a terceirização das atividades de microfilmagem, digitação e conferência, consideradas como não-estratégicas face aos objetivos traçados para a organização. Pretendia-se excluir as tarefas operacionais que acarretavam um ônus elevado sem o devido retorno financeiro. Além disso, a terceirização também era vista como uma tendência moderna de mercado adotada, principalmente, pelas empresas privadas. Com a terceirização, as funções até então executadas no próprio CIASC foram transferidas à Cooperativa de Serviços de Informática Ltda.- COOSERVI, criada por ex-funcionários cujas atividades desenvolviam-se nas áreas terceirizadas.

Concomitantemente às modificações realizadas no âmbito do funcionamento do CIASC, delineou-se um estudo da sua estrutura organizacional com o propósito de reformular o arcabouço estrutural. Tal mudança foi operacionalizada em dois momentos distintos,

relatados a seguir. Cabe destacar que a primeira alteração ocorreu quando a nova diretoria assumiu as suas funções, em março de 1991. Naquela oportunidade, as reformulações caracterizaram-se por um reordenamento da estrutura organizacional não refletindo, substancialmente, na gestão da organização. O foco principal da presente investigação é a configuração do arcabouço estrutural estabelecida em março de 1992, por permitir a institucionalização das diretrizes traçadas pela nova diretoria do CIASC, no que diz respeito aos objetivos, às metas e às estratégias de ação definidas para o funcionamento organizacional.

4.2. A Mudança na Estrutura Organizacional

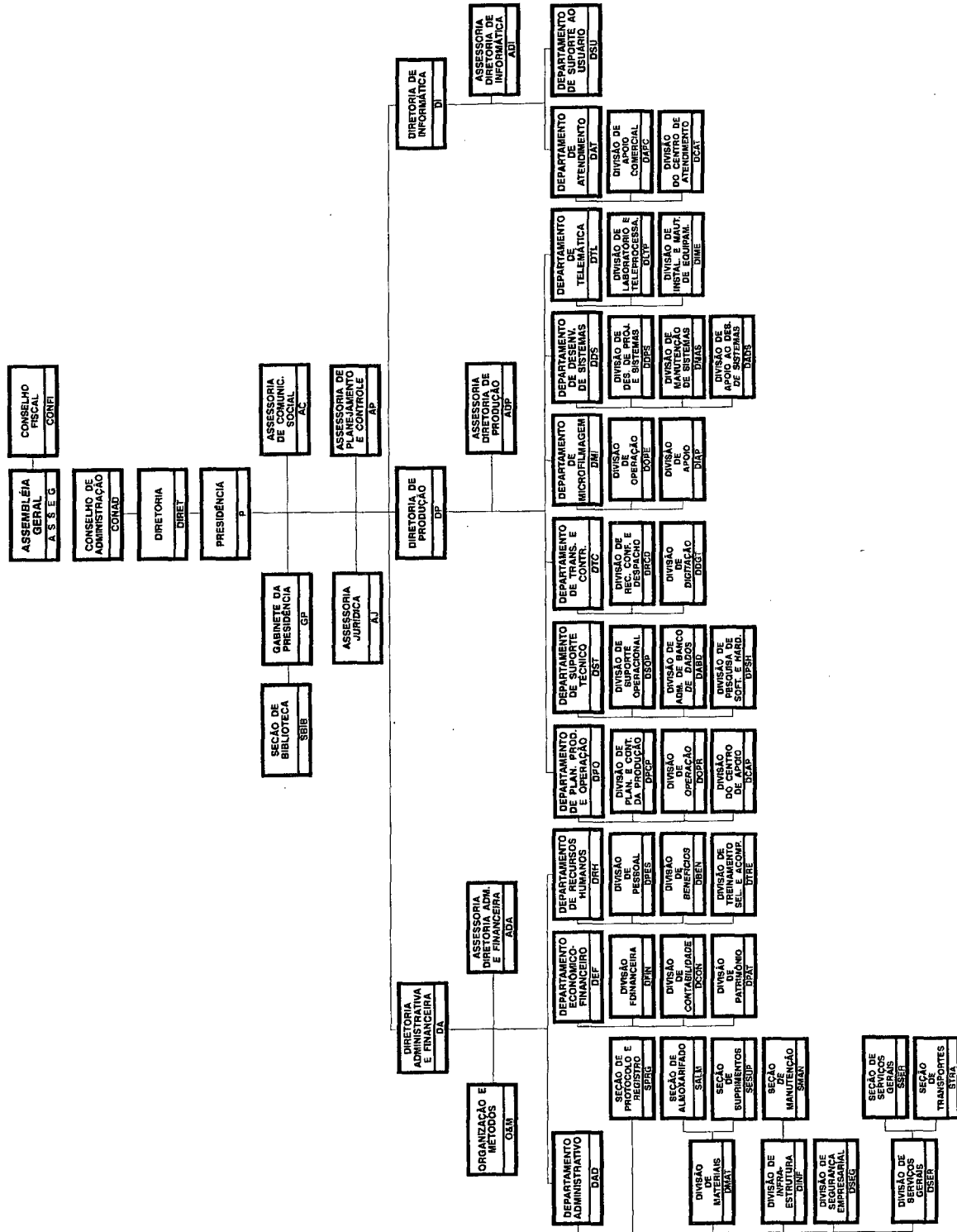
Com base em dados primários e secundários descreve-se, nesta seção, as características da dimensão formal do CIASC no período anterior à 1991/1992 e, posteriormente, procura-se identificar os tipos de gestão e controle das atividades exercidas.

4.2.1. O Arcabouço Estrutural no Período Anterior à 1991/1992

Por ocasião das sucessões governamentais, as organizações públicas tendem a sofrer alterações em seus princípios de funcionamento e, freqüentemente, no seu arranjo formal. Como sugere Pacheco (1988), ao alternarem-se no poder, os dirigentes procuram firmar a sua base administrativa através de uma nova configuração hierárquica e do estabelecimento de parâmetros específicos para a divisão do trabalho, com o propósito de alcançar os resultados previstos em seu projeto de governo.

Durante o período compreendido entre outubro de 1990 e março de 1991, o CIASC empregava cerca de 660 funcionários, e sua estrutura possuía cinco níveis hierárquicos, conforme pode ser visualizado na Figura 01.

FIGURA 01 - Organograma do CIASC no período 1990/1991



Fonte: documentos organizacionais

No organograma apresentado, identifica-se os seguintes órgãos de deliberação coletiva, instituídos de acordo com as disposições legais aplicadas às sociedades de economia mista: Assembléia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Diretoria. O primeiro nível hierárquico corresponde à Presidência da organização. O segundo nível abrange a Diretoria Administrativa e Financeira, a Diretoria de Produção e a Diretoria de Informática, todas com os seus respectivos órgãos de assessoria. Completando a hierarquia, situam-se os departamentos, as divisões e as seções.

Verifica-se que a Diretoria Administrativa e Financeira, coordenadora dos órgãos de execução das atividades-meio, agregava na época três departamentos, dez divisões e seis seções. Por sua vez, as diretorias responsáveis pelos órgãos de execução das atividades-fim, quais sejam, as Diretorias de Produção e de Informática, eram formadas, respectivamente, por seis departamentos e quinze divisões, e por dois departamentos e duas divisões.

Em comparação com o tamanho da organização, o exame de tais dados revela a existência de um elevado grau de complexidade estrutural, especialmente em virtude da diferenciação horizontal. As diretorias associadas a funções técnico-produtivas apresentam uma variação na perspectiva do número de empregados e da distribuição do trabalho, sobretudo no âmbito dos departamentos e divisões. Apenas salienta-se a composição da Diretoria Administrativa e Financeira, que se distingue pela inclusão de mais um nível hierárquico no corpo operacional. Acredita-se que tal distinção possa ser explicada pelo ramo de atividades do CIASC. Assim, nas diretorias de natureza técnica, a especificidade das tarefas requer o emprego de especialistas, em sua maioria das áreas de informática e de processamento de dados, com variados níveis de qualificação. Por outro lado, a quantidade e a diversificação das tarefas desempenhadas na Diretoria Administrativa e Financeira exigem uma maior estratificação de ocupações profissionais, tais como serviços gerais, segurança, telefonia e manutenção, além dos serviços administrativos.

A configuração hierárquica permite vislumbrar, ainda, a distribuição de autoridade dentro da organização. O organograma expressa o distanciamento do presidente e dos diretores da formulação de ações concernentes ao desempenho de tarefas rotineiras. A análise dos dados secundários demonstra, no entanto, que a responsabilidade para decidir concentrava-se no nível hierárquico mais elevado, ou naquele logo abaixo do mais elevado. Em

outras palavras, quando um problema não podia ser resolvido em uma determinada instância, passava ao exame dos níveis imediatamente superiores, nos quais procurava-se elaborar a sua efetiva solução. A relativa autonomia atribuída aos chefes de departamentos e de divisões para a resolução de assuntos técnicos e operacionais vinculava-se, portanto, às exigências advindas dos diretores e mesmo do presidente. Tais dados revelam a existência de uma organização predominantemente centralizada, onde as decisões assumidas no âmbito dos níveis intermediários limitavam-se à mera execução das políticas organizacionais.

Apesar dos documentos oficiais designarem aos dirigentes a responsabilidade apenas pelas decisões estratégicas, a sua deliberação acerca de procedimentos administrativos, como concessão de licença e de férias, abono de faltas, aplicação de punições, dentre outros relativos aos recursos humanos, também contribui para que se verifique um estado de constante submissão à sua aprovação por parte dos ocupantes dos cargos de chefia. Esse controle assistemático sobre fatos do cotidiano caracteriza, juntamente com a distribuição de autoridade, a consolidação de uma gestão personalística no transcorrer dos primeiros quinze anos de existência da organização em estudo, construída com base em necessidades individuais ou grupais. O caráter personalístico pode ser explicado pela sua condição de empresa pública e, por conseguinte, constantemente sujeita à interferência de pressões externas de natureza governamental.

Por outro lado, esse quadro sugere uma situação de contraste entre o ramo de atividade e o tipo de organização. Ao mesmo tempo em que apresenta padrões profissionais por prestar serviços, oferecer assessoramento e desenvolver sistemas no setor de tecnologia, o CIASC é afetado, em especial na forma de gestão administrativa, por deliberações personalísticas oriundas das instâncias superiores. Logo, tal circunstância, corroborada através das características de centralização identificadas, pressupõe a necessidade de considerar as influências políticas como um fator relevante quando da análise das empresas de natureza pública.

Com referência à formalização, observou-se que o fluxo de trabalho orientava-se, predominantemente, pelas normas e pelos procedimentos instituídos a partir de regras legais de gerenciamento das sociedades de economia mista, como a Lei da Licitação, a Consolidação da Leis do Trabalho (CLT), dentre outras. Da mesma maneira, as tarefas

técnico-operacionais e de desenvolvimento de tecnologia e sistemas eram executadas de acordo com os manuais de procedimentos dos programas, equipamentos e aplicativos de informática, cuja elaboração baseia-se em convenções oficiais, como aquelas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Nestes termos, a predominância das normas prescritas explica-se pela própria natureza e tecnologia desenvolvida na organização em questão.

Apesar disso, verificou-se que as normas não eram seguidas rigidamente e, por vezes, eram ajustadas às necessidades de produção e de inovação tecnológica, sob a supervisão das chefias e a aprovação dos dirigentes. Tal modo de atuação sugere que normas não-prescritas também norteavam o funcionamento organizacional. O caráter dinâmico da tecnologia de informática influencia as práticas em vigor, no sentido de serem revistas e reordenadas de acordo com as vivências do cotidiano. Assim, mesmo não-escritas, essas normas, guiadas pela lógica de ação, eram submetidas a uma forma de controle simbólico ou auto-controle dos membros e dos grupos, além dos critérios objetivos de avaliação. Os depoimentos^(*), a seguir, ilustram essa situação:

"[...] existia naquela época mais nesse sentido: mais normas não escritas mas que eram seguidas, justamente porque eram os grupos que se formavam, passavam a trabalhar daquela maneira [...], e aquilo criava uma norma intuitiva de trabalho" (T-01).

"Alguém descobria um caminho melhor e repassava: 'achei uma maneira mais fácil de fazer as coisas!'" (C-19).

Algumas pesquisas encontradas na literatura especializada revelam, a esse respeito, que em organizações onde se concentra um elevado número de especialistas o grau de formalização tende a ser mais baixo, uma vez que a formação e a experiência profissional concedem aos indivíduos uma capacidade maior de decidir sobre as ações a serem encaminhadas (Blau; Hage e Aiken apud Hall, 1984). Na organização em estudo tal resultado parece confirmar-se, à medida que as atividades da área técnica, em particular, eram desempenhadas de acordo com normas e procedimentos escritos e sistematizados ocorrendo,

^(*) As letras e números colocados entre parênteses após os trechos destacados ao longo do capítulo correspondem, respectivamente, ao grupo a que pertence o informante e à entrevista da qual o depoimento foi retirado (D:dirigentes; C:chefias; T:técnico).

paralelamente, a formulação de normas não-prescritas com base na formação e na prática dos seus integrantes.

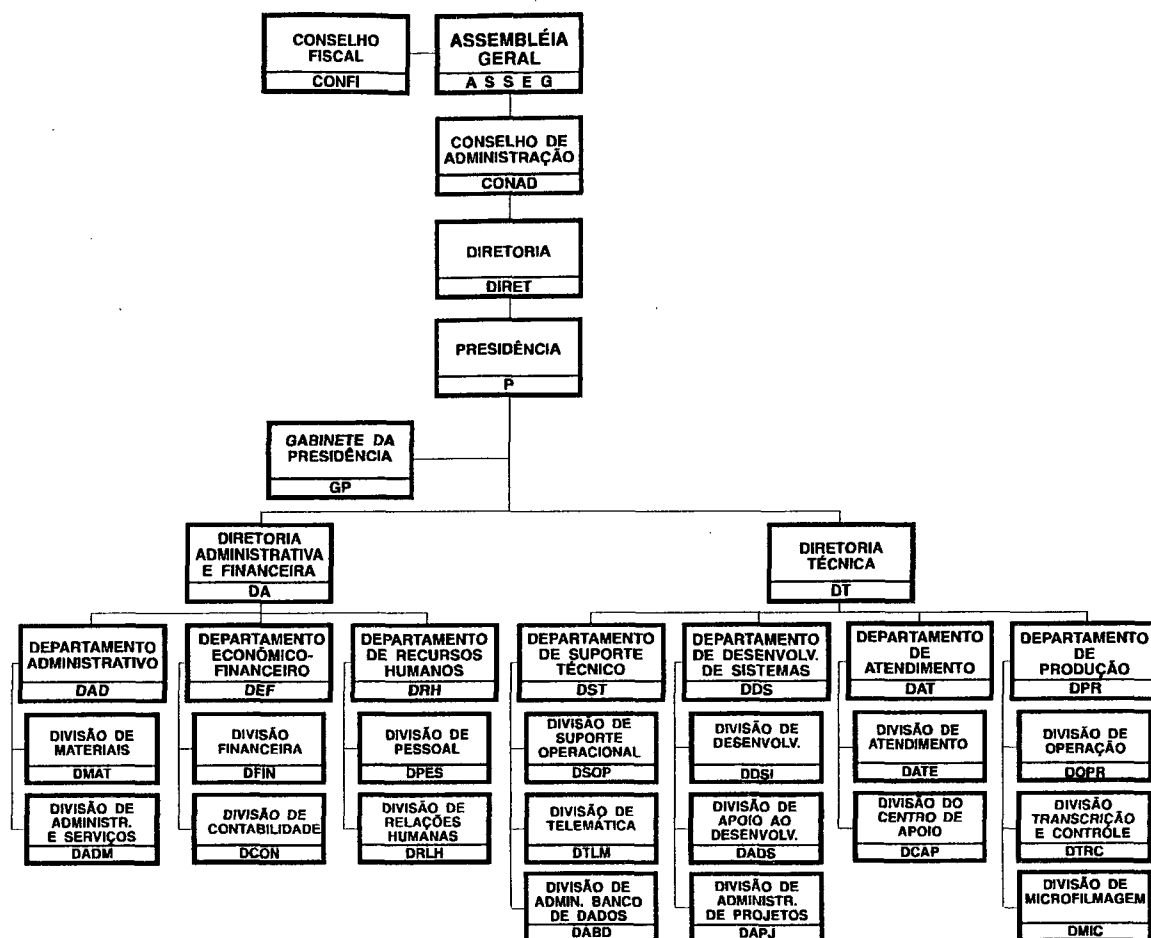
Em resumo, ao analisar-se o arcabouço estrutural do CIASC no período compreendido entre outubro de 1990 e março de 1991, observou-se a existência de uma relativa complexidade, sobretudo em função da diferenciação horizontal. A configuração hierárquica e a distribuição de autoridade conferiam, por sua vez, um caráter centralizado à organização, na qual o poder emanava dos dirigentes. Juntamente com o atendimento à necessidades individuais ou grupais, tal poder, manifesto inclusive na interferência sobre a resolução de problemas rotineiros de natureza administrativa, favoreceu a conservação de uma forma de gestão personalística. E o exercício e o controle das atividades orientava-se, em geral, pela formalização e pela hierarquia de autoridade. Entretanto, o estabelecimento de regras não-prescritas de atuação pelos membros da área técnica também exigiu a criação de mecanismos de auto-regulação, a fim de manter o efetivo funcionamento organizacional.

No início de 1991, o arranjo formal do CIASC sofreu algumas modificações, cuja implementação ocorreu em dois momentos distintos, conforme descrito a seguir.

4.2.2. O Arcabouço Estrutural no Período 1991/1992

Visando cumprir os objetivos formulados pelo Governo Estadual para a gestão das organizações públicas, conforme previamente mencionado, os novos dirigentes desencadearam um amplo processo de reforma, no qual se destacam as alterações sobre o arcabouço estrutural. Em abril de 1991 a organização em estudo possuía 601 funcionários, e a sua estrutura passou a conter, após a mudança, quatro níveis hierárquicos, equivalentes à presidência, às diretorias, aos departamentos e às divisões, como pode ser verificado na Figura 02.

FIGURA 02 - Organograma do CIASC no período 1991/1992



Fonte: documentos organizacionais

Em contraste com a configuração estrutural anterior, apresentada na Figura 01, observa-se na Figura 02 a extinção dos órgãos de assessoria e o enxugamento no âmbito dos eixos horizontal e vertical da hierarquia. Consta-se que, quanto às diretorias, procedeu-se a realização de uma junção das Diretorias de Produção e de Informática, constituindo-se a Diretoria Técnica, composta por quatro departamentos e onze divisões. A Diretoria Administrativa e Financeira, por sua vez, permaneceu com três departamentos, mas promoveu-se a eliminação das seções e, principalmente, a fusão das suas divisões, reduzidas ao número de seis.

No que se refere à Diretoria Administrativa e Financeira, o exame dos dados secundários revela, ainda, que no Departamento Administrativo, as divisões de Infra-Estrutura, Segurança Empresarial e Serviços Gerais, com as suas respectivas seções, bem como a Seção

de Protocolo e Registro, formaram a Divisão de Administração e Serviços. No Departamento Econômico-Financeiro extinguiu-se a Divisão de Patrimônio, cujas atividades foram transferidas para a Divisão de Administração e Serviços. Além disso, as divisões de Contabilidade e Financeira absorveram, respectivamente, algumas funções da Assessoria de Planejamento e Controle da Presidência do CIASC e da Assessoria da Diretoria Administrativa e Financeira. Por fim, o Departamento de Recursos Humanos passou a ser formado pela Divisão de Pessoal e pela Divisão de Relações Humanas. Esta última divisão resultou da fusão das antigas divisões de Benefícios e de Treinamento, Seleção e Acompanhamento.

Quanto à Diretoria Técnica, vale ressaltar a conformação do Departamento de Desenvolvimento de Sistemas. Com a implantação da mudança estrutural, o referido departamento passou a ser constituído pelas divisões de Desenvolvimento e de Apoio ao Desenvolvimento, além da Divisão de Administração de Projetos, criada para conceber, implantar e operacionalizar anteprojetos, acompanhar a aplicação e os resultados dos sistemas gerados, e realizar o efetivo controle de qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos.

No âmbito da Diretoria Técnica extinguiu-se, também, o Departamento de Suporte ao Usuário. As divisões a ele vinculadas até então, quais sejam, de Apoio Comercial e do Centro de Atendimento, foram fundidas e, incorporando-se ao restante das funções da Assessoria de Planejamento e Controle da Presidência, compuseram a Divisão de Atendimento do Departamento de Atendimento. Do mesmo modo, foram eliminados os departamentos de Telemática, de Microfilmagem, de Transferência e Controle e de Planejamento, Produção e Operação, sendo as suas divisões, com as respectivas atribuições, redimensionadas ou transferidas para outros setores.

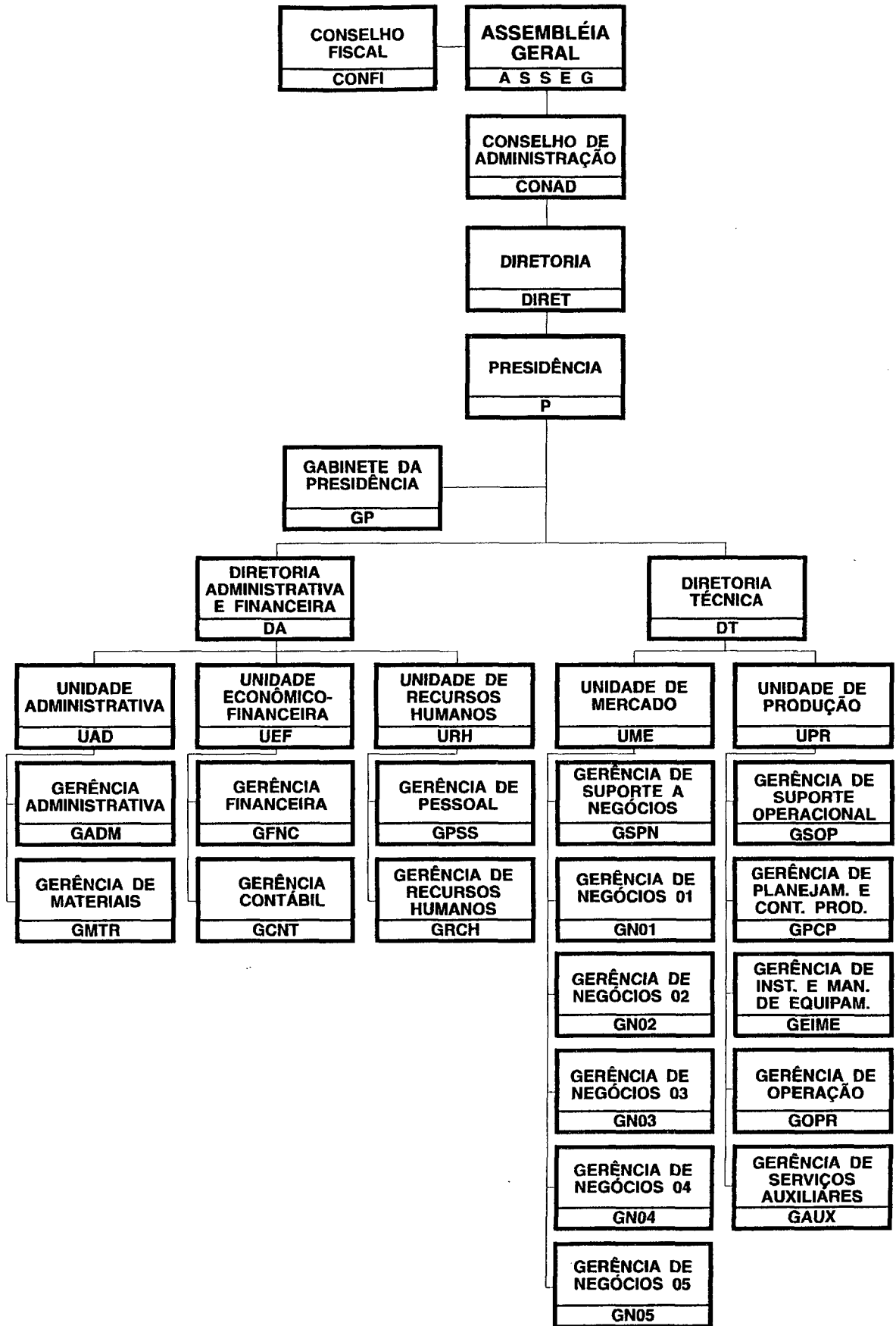
A análise dos dados apresentados sugere que, em virtude das modificações efetuadas sobre o arranjo formal, ocorreu uma relativa redução no grau de complexidade estrutural, principalmente na diferenciação horizontal, considerando-se que as diretorias passaram de três para duas, os departamentos de onze para sete, e as divisões de vinte e sete para dezessete. Apesar da diminuição do número de funcionários em torno de 9%, a redução estrutural parece acentuar-se devido a nova configuração do setor técnico, cujos departamentos foram subtraídos à metade, de oito para quatro, e as divisões de dezessete para onze. No setor administrativo verificou-se, por outro lado, uma maior alteração na

diferenciação vertical com a exclusão das seções. Essa distinção pode ser justificada pela necessidade de promover-se o ajustamento entre a distribuição de cargos e funções e a reformulação dos objetivos organizacionais, realizada a partir das diretrizes traçadas pelo Governo Estadual para o funcionamento dos órgãos públicos. Nesse contexto, o CIASC assumiu a responsabilidade de apoiar o Governador nas soluções gerenciais, avaliando e tornando disponíveis as informações estratégicas solicitadas e, para tanto, utilizando-se de tecnologia adequada. Portanto, as atividades-fim, em particular, foram predominantemente direcionadas para o alcance dos resultados estabelecidos pelos novos dirigentes em termos de atualização tecnológica e de melhoria da qualidade dos serviços, com vistas a suprir as exigências dos clientes.

Apesar da preocupação em implantar um arranjo formal menos complexo, em conformidade com a revisão das diretrizes da organização pesquisada, o modelo departamentalizado parece não haver contribuído para alterar o caráter centralizado do processo de tomada de decisão, limitando, por consequência, a autonomia dos integrantes no desempenho das suas atividades. Assim, em março de 1992 foi efetuada uma nova modificação no arcabouço estrutural.

Nesta época, o CIASC empregava 402 funcionários, dentre os quais cerca de 77% encontrava-se no setor técnico e 23% no setor administrativo. Conforme pode verificar-se na Figura 03, a hierarquia permaneceu com os quatro níveis identificados no arranjo estrutural precedente (Figura 02), tendo sido modificado o caráter dos órgãos situados no terceiro e quarto níveis, isto é, os departamentos e as divisões foram substituídos, respectivamente, por unidades e gerências.

FIGURA 03 - Organograma do CIASC a partir de março de 1992



Fonte: documentos organizacionais

No organograma observa-se que o primeiro nível hierárquico abrange a Presidência, enquanto que o segundo corresponde à Diretoria Administrativa e Financeira e à Diretoria Técnica. No terceiro nível hierárquico localizam-se cinco unidades subordinadas às duas diretorias. Na Diretoria Administrativa e Financeira, os departamentos transformaram-se em Unidade Administrativa, Unidade Econômico-Financeira e Unidade de Recursos Humanos. Quanto à Diretoria Técnica, os Departamentos de Suporte Técnico, de Desenvolvimento de Sistemas, de Atendimento e de Produção, constituíram-se na Unidade de Mercado e na Unidade de Produção.

O quarto e último nível hierárquico passou a ser formado pelas gerências, diferenciadas segundo a sua vinculação à área-meio ou à área-fim da organização pesquisada. No setor administrativo encontram-se as gerências Financeira e Contábil, vinculadas à Unidade Econômico-Financeira, e as gerências de Pessoal e de Recursos Humanos ligadas à Unidade de Recursos Humanos. Os órgãos relacionados ao setor técnico, por sua vez, consistem na Gerência de Suporte a Negócios e nas Gerências de Negócios (GNs 01 a 05), subordinadas à Unidade de Mercado, além das gerências de Suporte Operacional, de Planejamento e Controle da Produção, de Instalação e Manutenção de Equipamentos, de Operação e de Serviços Auxiliares, vinculadas à Unidade de Produção.

Ao analisar-se o novo arranjo formal do CIASC, verifica-se a ocorrência de uma relação positiva entre o tamanho e a complexidade estrutural. Em comparação com os arranjos formais anteriores (Figuras 01 e 02), a redução do número de empregados em cerca de 39,1% parece haver contribuído para torná-lo menos complexo. Essa constatação corrobora as investigações de Blau (apud Hall, 1984), ao demonstrarem que as organizações com menor número de funcionários tendem a apresentar uma configuração estrutural reduzida em termos de níveis hierárquicos, departamentos e funções. Ressalta-se, nesse aspecto, a tendência de horizontalização da estrutura organizacional nas empresas brasileiras, notadamente a partir da década de 90. Tal inversão das características estruturais pode ser justificada, conforme os achados de Moraes (1994), pelos mecanismos que vêm sendo utilizados nas organizações, como o *downsizing*, com o intuito de flexibilizar as suas ações.

A redução na complexidade estrutural da organização em estudo caracterizou-se, principalmente, pela diminuição na diferenciação horizontal, resultante da alteração nas

sub-unidades que compõem o setor técnico, se comparada com aquela efetuada no setor administrativo. Acredita-se que essa distinção deva-se ao fato de que o modelo estrutural foi definido em consonância com os objetivos adotados na organização, ou seja, as gerências de negócios constituíram-se em mecanismos estruturais para o alcance dos propósitos de modernização e de aprimoramento dos serviços e dos produtos desenvolvidos. Hage e Aiken (apud Hall, 1984) destacam, a esse respeito, a relação entre a complexidade e as mudanças nos programas organizacionais que envolvem a adoção de novos serviços e métodos de trabalho. Para os autores, as constantes modificações nas ações e a rapidez com que são realizadas, afetam mais a complexidade estrutural quanto mais especialidades ocupacionais existirem na organização. No caso em questão, a diferença entre as modificações empreendidas na área-meio e na área-fim pode ser explicada pelas especificidades inerentes ao setor técnico que, se confrontadas às do administrativo, requerem um número maior de profissionais qualificados para atuar nas diversas atividades de informática e processamento de dados.

Tais observações podem ser referendadas, ainda, ao constatar-se o estabelecimento de uma nova divisão do trabalho a partir da implantação das gerências de negócios. A criação destas sub-unidades decorreu, conforme a análise dos dados secundários, do desmembramento das áreas que compunham o arranjo estrutural anterior (Figura 02). Os profissionais que executavam funções semelhantes nos departamentos e nas divisões foram designados para atuar em cada uma das unidades e gerências, desconcentrando-se as atividades técnicas na organização. Por meio desse procedimento formaram-se equipes multiprofissionais nas diversas gerências, compostas por especialistas nas áreas de atendimento, de análise e manutenção de sistemas, de programação, de organização, sistemas e métodos, dentre outras. Nesse âmbito, vislumbra-se a redistribuição funcional ocorrida no setor técnico como um dos fatores que conduziu à redução na diferenciação horizontal e, por conseguinte, na complexidade estrutural.

Os dados revelam, ainda, que os responsáveis pelo setor técnico, em particular, obtiveram uma maior autonomia para priorizar os serviços, como a programação e o desenvolvimento dos sistemas, a seleção das tarefas operacionais, além de uma aproximação maior aos clientes da sua gerência de negócios. Desse modo, os princípios de funcionamento

das gerências de negócios facilitaram a tomada de decisões relativas aos assuntos técnicos da organização.

Ao mesmo tempo, foi possível verificar que a nova configuração estrutural proporcionou um relativo aumento da participação das chefias intermediárias, em especial dos gerentes das unidades, nas decisões estratégicas. De acordo com as informações recebidas, esses membros reúnem-se semanalmente com os dirigentes para participar da discussão sobre algumas ações. A deliberação final, no entanto, permanece sob a responsabilidade da diretoria.

Nestes termos, a nova distribuição de autoridade parece haver favorecido a diminuição na centralização do CIASC. Essa constatação é explicada pela autonomia delegada aos ocupantes dos cargos nos níveis tático e operacional, além da oportunidade em participar na tomada de decisões estratégicas. A autonomia se expressa, principalmente, na responsabilidade atribuída às gerências de negócios para gerir os seus próprios custos e recursos, a fim de se tornarem auto-suficientes na prestação de serviços aos clientes, em todas as fases do processo de atendimento. Como concluiu Moraes (1994), tal concepção de gestão tem sido disseminada nas organizações brasileiras, em virtude da escolha das unidades estratégicas de negócios como forma organizacional. À medida que é modificada a estrutura funcional, então, o processo decisório tende a desenvolver-se de modo mais participativo, em consonância com a nova configuração adotada.

Por outro lado, evidenciou-se a manutenção do controle personalístico sobre as atividades administrativas devido a eventuais injerências dos dirigentes sobre assuntos que, por designação formal, não lhes caberia interferir. Assim, apesar da tentativa de se estabelecer um modelo estrutural adequado a uma gestão mais profissional, verifica-se a influência da dimensão política sobre o funcionamento das organizações de natureza pública.

No que se refere à formalização, não foi detectada uma transformação significativa no conteúdo das regras, normas e procedimentos rotineiros em decorrência da implementação do novo arcabouço estrutural. Qualquer alteração porventura efetuada resultou somente da evolução dos recursos tecnológicos, bem como das esporádicas reformulações nos dispositivos legais que orientam a gestão dos órgãos públicos. Salienta-se, no entanto, a realização de uma revisão dos critérios para a definição dos programas de treinamento dos recursos humanos e para a instalação dos sistemas de segurança. Nesta área, em especial,

observou-se a criação de um sistema de faturamento para cada gerência de negócios, cujo controle é executado por meio do que Burris (1989) designa procedimentos técnico/burocráticos, tais como a elaboração e a avaliação de relatórios estatísticos sobre os resultados atingidos.

No transcorrer da mudança estrutural da organização em estudo efetivou-se, ainda, a implantação de um sistema *on line* de automação de escritório, o *software IBM Officevision*. Esse recurso permite aos membros organizacionais conhecer o conjunto dos regulamentos administrativos, além dos manuais de exercício das atividades técnicas e operacionais. O objetivo de implantar tal sistema foi eliminar a documentação escrita e facilitar a comunicação por meio do aumento do fluxo de informações no contexto interno da organização. Para acessá-lo, os profissionais utilizam os terminais de computador instalados nos diversos setores, o que lhes permite a intervenção direta sobre o trabalho mediante uma rápida consulta ao sistema. Entretanto, apesar dessa disponibilidade, verificou-se que o grau de controle dos gerentes sobre o cumprimento das tarefas técnicas e administrativas não diminuiu, apenas assumiu um caráter assistemático. Nesse sentido, eles parecem haver transferido a atenção sobre o processo de execução para os resultados obtidos, gerando a necessidade de aumentar o auto-controle por parte dos integrantes das gerências de negócios.

Em resumo, a análise empreendida revela que as alterações realizadas no arranjo formal do CIASC, em março de 1992, contribuíram para corrigir os problemas identificados durante a vigência dos arranjos formais anteriores. A substituição do modelo departamentalizado por unidades estratégicas de negócios, além de intensificar a redução na complexidade estrutural, possibilitou a diminuição do grau de centralização organizacional. Embora a deliberação sobre questões de natureza estratégica permaneça sob a responsabilidade dos dirigentes, foi concedida aos ocupantes dos cargos de nível intermediário a oportunidade de participar do processo de tomada de decisão e sobretudo, uma maior autonomia para gerir o funcionamento dos seus setores, inclusive no âmbito financeiro.

Por outro lado, a implantação do novo arcabouço estrutural não afetou, de maneira significativa, o conteúdo dos padrões normativos já estabelecidos. Todavia, a sua informatização, juntamente com a delegação de autoridade, conduziu à adoção de mecanismos de controle técnico/burocrático. E, ao mesmo tempo, acarretou a transferência do foco de

supervisão para os resultados do trabalho. Isto conferiu ao controle organizacional em geral um caráter assistemático e implicou, conseqüentemente, no aumento do exercício do auto-controle pelos membros da organização.

Na seqüência, procede-se ao exame dos padrões culturais subjacentes à definição e à implementação da mudança estrutural sob investigação.

4.3. Os Padrões Culturais

Com base no referencial teórico-empírico delineado, procurou-se verificar os elementos simbólico/culturais predominantes no CIASC por ocasião da mudança na estrutura organizacional. Assim, na presente seção aborda-se os valores compartilhados pelos integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico, concernentes à configuração do novo arcabouço estrutural, identificados mediante a análise das respostas às questões das entrevistas realizadas (Anexos 01, 02, 03).

Conforme mencionado anteriormente, dentre os objetivos que nortearam a mudança estrutural no período 1991/1992, destacou-se a preocupação em melhorar o atendimento aos clientes, satisfazendo as suas necessidades através da prestação de serviços com qualidade, além da busca de resultados positivos para a organização. Uma das formas de atingir tais objetivos, segundo um integrante do grupo de chefias, seria aumentar o conhecimento acerca da demanda dos clientes atendidos. Este conhecimento permitiria uma atuação mais direta promovendo-se, desse modo, a individualização na execução dos produtos e dos serviços. Associado a isso, caso fossem adotados alguns princípios de um modelo mais profissional, os funcionários tenderiam a direcionar as suas práticas para a otimização dos resultados, visando o aumento da produtividade da organização.

Para um dos dirigentes do CIASC, por exemplo, o arranjo formal anterior favorecia a resolução de problemas internos em detrimento à consideração das exigências externas. A criação das gerências de negócios proporcionaria, então, a melhoria desejada, pois acarretaria uma aproximação entre os clientes e os profissionais das diversas áreas gerando, por conseguinte, a adequação dos serviços às suas necessidades reais. De fato, os dados

previamente analisados demonstram que a mudança implementada provocou a redução da complexidade estrutural, ao configurar-se uma nova divisão do trabalho. Assim, com a diminuição do tamanho das unidades e a redistribuição funcional, tornou-se possível conhecer as especificidades de cada cliente, e as ações puderam ser deliberadas de acordo com as prioridades detectadas. Por outro lado, os recursos financeiros disponíveis para cada unidade foram melhor equacionados para satisfazer a clientela de forma sistemática e contínua. O depoimento seguinte reflete tal constatação:

"A partir da hora que essas unidades [são] menores, elas trabalham como uma empresa, elas tem determinada autonomia, elas podem agilizar mais o trabalho pro cliente a qual estão vinculados" (T-20).

A totalidade dos integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico salientaram, ainda, que o funcionamento organizacional precisaria caracterizar-se pela agilidade na prestação dos serviços, correspondendo às expectativas e às demandas observadas. Para tanto, apontaram a necessidade de elevar a flexibilidade na tomada de decisão, especialmente em relação à autonomia dos profissionais na definição das prioridades a serem cumpridas nos seus respectivos setores. À medida que os responsáveis pelas gerências de negócios possuem autonomia para decidir sobre as questões técnicas, bem como acerca dos serviços e dos investimentos a serem alocados para a sua execução, os clientes passam a obter respostas mais rápidas às suas solicitações. Segundo a análise previamente elaborada, a mudança estrutural no CIASC imprimiu dinamismo ao processo de tomada de decisões táticas e operacionais, além da flexibilidade no desempenho das tarefas, sobretudo aquelas do setor técnico. Portanto, identifica-se a *satisfação do cliente* como um valor difundido no âmbito dos grupos focalizados. Os depoimentos seguintes exemplificam a presença do valor detectado:

"Tinha uma época aqui dentro de não chamar o cliente de cliente, chamava cliente de usuário, todo mundo era usuário, ou seja, o cara nunca tinha razão, os problemas que existiam era por ele existir...Inseri o hábito de chamá-lo de cliente e tratá-lo como tal, sempre tem razão, tem que ser atendido, tem que ser conquistado" (D-02).

"[...] o cliente tem um atendimento mais personalizado e isso é importante; antigamente ele tinha um caminho, entrava numa vala comum, daquilo ali ele não sabia com quem que ele falava aqui dentro, entendeu, tinha um atendimento muito ruim. A partir do momento da nova estrutura não, ele começou a ter esse atendimento mais personalizado, ele começou a ter uma pessoa que iria lá diariamente conversar com ele, o gerente de negócio tocou o projeto prá ele, quer dizer, uma ligação muito maior, qualquer problema ele tratava direto com essa estrutura, porque essa estrutura coloca o lado do cliente [...]" (C-05).

"A mudança foi importante porque a gente descobriu que a demanda que se tinha aumentou uma barbaridade! Com essa estrutura tu começa a conhecer mais o teu cliente, tu tens contato mais estreito com ele e tu começa a ver que não é só aquilo que se pensava que ele precisava, precisa de muito mais, principalmente na área de microinformática, e então podes atendê-lo bem melhor" (T-09).

Em relação à eficiência do atendimento os entrevistados também destacaram que os produtos e os serviços ofertados deveriam seguir os parâmetros ditados pelo mercado de informática, com o intuito de possibilitar à organização a obtenção de uma vantagem competitiva. A título de ilustração, por deter o monopólio da informática e do processamento de dados na esfera pública do Estado de Santa Catarina, o CIASC estabelece o preço a ser cobrado pelos serviços de acordo com critérios relativamente diferenciados daqueles empregados pelas demais empresas do setor. Entretanto, a crescente utilização da tecnologia de informática nos mais diversos campos sociais, além da perspectiva de privatização das empresas públicas, requerem a revisão dos padrões técnico-administrativos adotados, com vistas a sua inserção em processos de concorrência com outras organizações.

Assim, as medidas a serem tomadas abrangeriam tanto a equiparação dos produtos, em termos de qualidade, preço e ajuste às exigências dos clientes, como também a implantação de modelos de gestão considerados pelos competidores como imprescindíveis para o alcance de elevados índices de produtividade. Nesse sentido, o novo arcabouço estrutural poderia tornar-se um meio de acompanhar as tendências de gerenciamento das empresas públicas e privadas.

De acordo com os integrantes do grupo técnico, outro fator que justifica a preocupação com o desempenho organizacional é o contínuo aperfeiçoamento dos recursos tecnológicos. O acesso dos clientes a fornecedores que dispõem de equipamentos de última geração, nos dias de hoje, representa uma ameaça à estabilidade da organização. Com base nessas afirmativas verifica-se, então, que a *competitividade* consiste em um outro valor compartilhado pelos membros dos grupos que compõem a população do presente estudo.

O exame dos dados antecedentes sugere, por sua vez, que a idéia de competição difundida entre os funcionários está diretamente associada ao aprimoramento tecnológico da organização. Nessa perspectiva, a *modernização* apresenta-se como mais um valor vinculado às condições de competição organizacional, conforme pode ser observado nos depoimentos a seguir:

"Nós trabalhamos sempre prá empresa dar resultados, ser competitiva, porque se você for competitivo em preço e qualidade, não interessa o resto, você é competitivo pro resto da vida" (D-02).

"Um dos maiores problemas nossos é que não temos disputa de mercado, temos clientes cativos. Agora estamos começando a pensar em disputar mercado. O nosso cliente aceitava tudo o que se fazia, não existia tanta qualidade no serviço que se fazia [...]. Agora, nesses últimos dois anos aí que a informática deu um pulo muito grande é que o pessoal começou a abrir o olho; alguns clientes agora, com visão melhor de informática, começam a cobrar. Então nós temos que nos modernizar, temos que nos equiparar com o mercado lá fora, apesar do nosso mercado ser cativo" (C-19).

"A estrutura que a gente tinha até o momento não acompanhava o ritmo do mercado que se impunha ao governo, precisaria de uma agilização nas informações. Então o parque de equipamentos foi aumentado, muitos equipamentos novos foram comprados [...]. O pessoal tá tentando acertar ao máximo, não querendo deixar a dever prá grandes empresas, porque até recebemos um relatório... uma pesquisa que foi feita e a nossa empresa tá bem colocada a nível nacional em matéria de processamento de dados" (T-04).

Vale ressaltar que os integrantes do grupo de dirigentes, em particular, referiram-se à atualização permanente dos especialistas da área de informática como uma ação a ser encaminhada em conjunto com a inovação tecnológica. Para eles, a adaptação às pressões do mercado requer, além da modernização organizacional, que se prepare os profissionais para o uso adequado dos novos recursos, de modo a atingir os resultados desejados. Nesse caso, a autonomia outorgada às chefias das unidades de negócios lhes permitiria dispender maior atenção ao preparo dos funcionários mediante a elaboração, juntamente com os responsáveis pela Gerência de Recursos Humanos, de projetos de treinamento. Diante disso, percebe-se a *capacitação profissional* enquanto um valor disseminado no grupo amostral em questão, expresso no seguinte depoimento:

"É imprescindível investir em tecnologia, e isso implica sempre, sempre, sempre, na profissionalização do pessoal, não é? Torná-los cada vez mais hábeis no exercício da sua função, porque o técnico de informática é uma pessoa que tem que se atualizar diuturnamente" (D-01).

Quanto aos procedimentos empregados para implementar a mudança estrutural no CIASC, observou-se uma semelhança entre as opiniões emitidas somente pelos integrantes do grupo de chefias e do grupo técnico. Todos enfatizaram que os mecanismos de definição e divulgação utilizados não corresponderam àqueles previamente estabelecidos pelos dirigentes. Ao assumirem a direção, tais membros transmitiram o anseio de que todos trabalhassem de forma integrada, promovendo uma discussão conjunta em torno das atividades a serem realizadas. Entretanto, por ocasião da implantação da mudança estrutural, eles se reuniram com os funcionários no auditório para comunicar, em linhas gerais, os princípios do novo modelo e a sua data de instauração. Em razão disso, a operacionalização do processo foi prontamente questionada pelos integrantes do grupo de chefias, que reclamaram do corte de algumas etapas consideradas importantes para a implementação da mudança, como sugere o depoimento a seguir:

"Acho que devia ter havido procedimentos, acho assim, que ter uma 'histórinha', um histórico, o 'por que' da mudança, qual o objetivo dessa mudança, onde é que a empresa pretendia alcançar, de repente, no primeiro ano, segundo ano; colocar todo um histórico e as diretrizes, as metas que eles estavam (...); colocar isso, botar todos os gerentes no auditório, de repente, a primeira etapa, dizer como que ia funcionar, depois passar a idéia prá todos os empregados, minha opinião é que teria que ter sido assim, mas não foi [...]" (C-15).

Alguns integrantes do grupo técnico relataram, ainda, que a falta de informações e de envolvimento dos funcionários no processo de mudança, associados ao reduzido prazo para o início do funcionamento das gerências de negócios, geraram dificuldades de adaptação ao modelo adotado. Para eles, seria imperativo que os dirigentes explicassem melhor as ações a serem desencadeadas e os seus reais objetivos, a fim de que todos compartilhassem dos resultados almejados para a organização. Os depoimentos, abaixo, apresentam a opinião desse grupo sobre o modo como ocorreu a implementação da mudança estrutural:

"Eu acho que foi uma mudança radical [...]; não vi preparar o terreno prá fazer essa mudança, foi um negócio meio empurrado..." (T-18).

"[...] ninguém sabia, realmente, o que tava acontecendo. Foi uma época dentro do CIASC de muita incerteza, e o anúncio disso foi tipo um 'pacote de governo': o presidente convocou todo mundo aqui no auditório e chegou e disse: 'olha, a partir de hoje o organograma do CIASC deixa de ser assim, vai ser assim, as coisas vão funcionar, tal...' (T-10).

A análise dos dados secundários revela que os procedimentos para a implantação do novo arranjo formal do CIASC foram definidos por seus dirigentes, em caráter estratégico, de acordo com a orientação de uma equipe de consultoria externa. Além disso, contou-se com a participação somente daqueles membros organizacionais indicados pela direção. Frente à essa situação, os integrantes do grupo de chefias e do grupo técnico demonstraram a sua preferência por ações que viabilizassem o acesso às informações e o envolvimento nas etapas de planejamento do processo. Os técnicos, por exemplo, propuseram a escolha de representantes de todas as áreas funcionais da organização. Isto estimularia a motivação e o comprometimento com as metas traçadas. E, como afirma Judson (1980), impediria o surgimento de eventuais manifestações contrárias, cuja intensidade poderia afetar o pleno funcionamento organizacional. Entende-se, portanto, que a *participação* configura-se como outro valor sustentado, sobretudo, no âmbito do grupo de chefias e do grupo técnico, conforme mostra o próximo depoimento:

"Eu acredito que nem todos os aspectos da organização são necessários que sejam comunicados ou decididos numa assembléia. Eu acho que existem determinadas decisões a nível estratégico, que são decisões a serem realmente tomadas pelo corpo estratégico da empresa, pela diretoria ou presidência. Agora, a forma como isso deve ser repassado prás pessoas é que deve ser um tipo de uma reunião participativa. [...] Mas a administração participativa não é eu chegar, reunir as pessoas em um determinado lugar e 'vamos decidir: A ou B!'. Você tem que colocar os prós, os contras de cada coisa prá todos terem um conhecimento mais ou menos homogêneo do assunto, senão não se chega num consenso nunca. [...] E eu acho que administração participativa é isso, tu teres condições de chegar abertamente no teu chefe, falar abertamente dos problemas que está encontrando, ou com teu diretor, teu presidente, quer dizer, pensando de uma forma não como pessoa, mas pensando como o papel que a pessoa tá desempenhando naquele momento na organização" (T-20).

Por fim, a indagação a respeito da importância da mudança estrutural para o desenvolvimento da organização focalizada suscitou uma relativa discordância entre os integrantes do grupo de chefias. Considerando especificamente a questão das interações organizacionais, alguns gerentes declararam que a instalação das gerências de negócios propicia a aproximação entre as diversas áreas funcionais, à medida que o seu princípio de funcionamento tende a facilitar a mobilização dos funcionários em torno de objetivos comuns. Em especial, favorece a compreensão sobre as possibilidades e dificuldades produtivas, e as limitações administrativo-financeiras decorrentes da própria natureza da organização. Desse modo, com a formação das equipes multiprofissionais e sob a orientação das novas diretrizes

empresariais, os integrantes das gerências de negócios direcionaram a atenção para outros aspectos organizacionais, tais como o faturamento e as despesas.

Por outro lado, todos os integrantes do grupo técnico, juntamente com alguns integrantes do grupo de chefias, destacaram que o novo arranjo formal pode gerar a desagregação entre as áreas funcionais, bem como nas relações interpessoais. Para os entrevistados, esse tipo de situação origina-se da concorrência estabelecida entre as gerências de negócios, que passaram a ser reconhecidas como "mini-empresas", apesar de estarem localizadas dentro de uma única organização. Segundo os dados obtidos, o funcionamento das gerências segue alguns pressupostos de livre mercado, como a competição entre os vários setores, o que parece dificultar a troca de informações e até mesmo a parceria na execução de determinados serviços. Somada a essa situação, a atribuição de maior autonomia aos gerentes também provoca a individualização das ações organizacionais. Uma vez que as equipes multiprofissionais trabalham isoladas entre si, os critérios utilizados na tomada de decisão tendem a distinguir-se mediante a ocorrência de problemas semelhantes.

De fato, a análise previamente efetuada permitiu caracterizar as gerências de negócios como organismos autônomos, cuja avaliação baseia-se nos seus índices de faturamento e de produtividade. Além disso, as equipes multiprofissionais que as compõem prestam serviços a clientes específicos, distribuídos entre elas de acordo com as suas necessidades reais. Face a tal forma estrutural, observa-se a preocupação com a manutenção da unidade organizacional. Como afirma Fleury (1991), a adoção de práticas de gestão que aliciam a reunião dos trabalhadores em busca do alcance dos mesmos objetivos, além de constituir-se em um hábil instrumento de modernização, é uma estratégia fundamental para o enfrentamento dos parâmetros competitivos que hoje modelam as relações entre as organizações. Portanto, não obstante as diferentes opiniões, evidencia-se a *integração* como mais um valor compartilhado entre os membros do grupo de chefias e do grupo técnico. Os depoimentos, a seguir, exemplificam a presença do valor identificado nos dois grupos mencionados:

"[...] a estrutura tem que ser um todo; eu trabalho sózinho dentro das minhas possibilidades aqui, mas o que eu tou fazendo aqui é em prol da empresa, eu não sou sózinho, eu sou um grupo [...]" (C-19).

"...determinada gerência vai atender determinado cliente, e essa gerência toma uma decisão de fazer determinada coisa de um dado modo. A gerência do lado tá com um problema igual, tá tomando outra medida. E no fim da história, a máquina que nós 'tamos' trabalhando é uma só. E não dá prá implementar 'n' soluções diferentes prá resolver o mesmo problema" (T-10).

Em síntese, a análise dos valores predominantes no CIASC por ocasião da mudança estrutural em questão, revela a existência de similaridade quanto ao seu compartilhamento pelos integrantes dos grupos amostrais, além da sua referência às circunstâncias externas e internas. Como pode ser observado no Quadro 01, valores relativos à reação da organização perante as exigências de mercado, tais como a *satisfação do cliente*, a *competitividade* e a *modernização*, encontram-se presentes no âmbito do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico. Tal presença parece explicar-se pela pressão exercida atualmente sobre as organizações de natureza pública no sentido de adotarem, a exemplo das organizações privadas, princípios de gestão voltados para a qualidade e a produtividade. E, assim, acredita-se que os membros dos grupos pesquisados reconhecem a sua importância para a manutenção organizacional em um ambiente competitivo. Nesses termos, os padrões culturais identificados relacionam-se aos pressupostos da mudança estrutural, uma vez que fundamentam alguns objetivos previamente estabelecidos para a sua realização. Destaca-se, ainda, a incidência do valor *capacitação profissional* enquanto associado à definição de mecanismos passíveis de contribuir para o aperfeiçoamento das condições de competição da organização. Este valor é compartilhado apenas pelos integrantes do grupo de dirigentes.

QUADRO 01 - Conjunto dos Valores do Grupo de Dirigentes, do Grupo de Chefias e do Grupo Técnico do CIASC

GRUPOS	VALORES
Dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente • Competitividade • Modernização • Capacitação Profissional
Chefias	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente • Competitividade • Modernização • Participação • Integração
Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente • Competitividade • Modernização • Participação • Integração

Fonte: entrevistas realizadas

No Quadro 01 pode-se verificar, também, que outros valores concernentes ao contexto interno, especificamente *participação e integração*, prevaleceram no CIASC durante a mudança no arcabouço estrutural. Sustentados pelo grupo de chefias e pelo grupo técnico, tais valores parecem refletir, no entanto, o anseio comum de melhorar as interações organizacionais, visando o aumento da coesão grupal, bem como de equilibrar a posição da organização junto ao ambiente externo, através de propostas participativas de elaboração das diretrizes de ação. Desse modo, embora ocupando cargos situados em diferentes níveis hierárquicos, infere-se que o caráter de estabilidade do seu vínculo de trabalho faz com que esses membros vislumbrem a possibilidade de envolver-se em práticas que possam influenciar, significativamente, na sobrevivência da organização.

O exame dos valores demonstrou, por fim, a existência de outros elementos que modelam, de maneira consciente e intencional, as escolhas dos integrantes organizacionais. Logo, procura-se identificar, na seqüência deste trabalho, as relações de poder subjacentes à definição da mudança estrutural implantada no CIASC no período 1991/1992.

4.4. As Relações de Poder

A partir da análise das entrevistas efetuadas (Anexos 01, 02, 03), tornou-se possível averiguar os interesses que nortearam a implantação do novo arranjo formal na organização em estudo. Como elementos inerentes às relações de poder, os interesses, vinculados aos padrões culturais, podem caracterizar as manifestações de aceitação ou de resistência diante do processo de mudança instaurado.

Ao reportarem-se à mudança estrutural realizada no CIASC, os integrantes do grupo de dirigentes e do grupo de chefias revelaram uma intensa preocupação em cumprir, nas suas respectivas esferas de atuação, as diretrizes pré-determinadas para o desenvolvimento organizacional. Os dirigentes, em particular, mencionaram a importância de retribuir a confiança demonstrada pelo então Governador, ao lhes conceder liberdade para gerir a organização sob uma ampla proposta de reforma. Nesse sentido, destacaram que a alteração no arranjo formal seria um dos meios para referendar os propósitos de racionalização administrativa implícitos ao Plano de Governo, e atender, por conseguinte, as demandas políticas emergentes nos momentos de sucessão em instituições públicas.

A correspondência observada nas opiniões dos dirigentes e dos gerentes acerca da mudança estrutural, parece expressar a necessidade de assumir efetivamente o papel de executores das políticas governamentais, tanto no contexto global como nas unidades específicas da organização focalizada. Essa situação caracteriza, em geral, o comportamento dos administradores designados para dirigir instituições públicas pelo seu vínculo à agremiação partidária que está no poder e, em alguns casos, pela sua identificação com os objetivos organizacionais. Nos níveis hierárquicos intermediários acrescenta-se, ainda, a ocorrência de ligações políticas com os membros da cúpula da organização. Nessa perspectiva, os integrantes do grupo de chefias, detentores dos chamados 'cargos de confiança', tendem a manifestar, em associação com aqueles que os nomearam, um empenho em seguir as diretrizes estatais a fim de angariar prestígio junto ao governante. Entende-se que subjacente a esta conduta encontra-se o propósito de reforçar a posição alcançada e, assim, de obter sucesso individual. Portanto, identifica-se a *manutenção do status quo* como um interesse comum aos membros do grupo

de dirigentes e do grupo de chefias. Os depoimentos, abaixo, sugerem a existência do interesse detectado:

"Os objetivos mais importantes que delineariam a nossa gestão de diretoria colegiada, era exatamente de racionalizar a ação da empresa, torná-la mais produtiva, torná-la uma empresa realmente útil para o governo como um todo e para o Governador em particular [...]" (D-01).

"O meu grupo tava seguro porque eu arranquei na frente [...]. Já procurei me adiantar e partir com a equipe e isso já deu um estado de tranquilidade que permitiu que a coisa continuasse mais ou menos igual" (C-08).

"A empresa hoje funciona bem assim [...] Por ser uma empresa que sofre com as mudanças de governo, normalmente mudavam as chefias também, e as chefias tinham medo de tratar mal os empregados, porque amanhã ele passaria a ser empregado e o outro passaria a ser chefe" (C-12).

No âmbito do grupo de chefias observou-se a presença do referido interesse na ênfase dos seus integrantes em atingir as metas estabelecidas pelos dirigentes para a organização. Ao mesmo tempo, verificou-se que a sua consolidação constituiu-se em um meio para que os integrantes do grupo de dirigentes e do grupo de chefias pudessem instituir os seus próprios padrões de preferência para o funcionamento organizacional, como revela o seguinte depoimento:

"Uma das coisas que a diretoria colocou nas cabeças das pessoas foi essa mentalidade de empresa privada: 'pessoal, tem que trabalhar, tem que produzir pra ganhar, tem que mostrar serviço!' A diretoria sempre quis passar a idéia da empresa como se ela fosse privada, fosse particular, fosse nossa, o pessoal fosse dono dela. A mentalidade das pessoas em relação a isso mudou muito [...], isso aí foi um ponto positivo, embutir na cabeça das pessoas que a empresa é como empresa privada" (C-11).

Conforme apontado anteriormente, o grupo de dirigentes procurou implantar uma nova estrutura organizacional em consonância com o Plano de Modernização Administrativa do Governo Estadual. Na época, seus componentes acreditavam que tal plano permitiria ao CIASC adaptar-se às exigências do mercado em termos de inovação das formas de produção e gestão, a exemplo das empresas privadas.

Além disso, muitas são as razões que tornam as organizações públicas deficitárias e ineficientes. Neste aspecto, os dirigentes destacaram a dependência do repasse de recursos governamentais, sustentada devido as despesas elevadas com manutenção, inclusive para garantir a remuneração dos funcionários, a despeito dos resultados obtidos. Por outro

lado, as práticas personalísticas mantidas no contexto organizacional também afetam o exercício das atividades devido a privilégios concedidos. Mas, sobretudo, por deter o monopólio de informática do Estado, o CIASC tem a sua receita condicionada às disponibilidades financeiras dos demais setores governamentais para poder gerir os seus próprios investimentos. Face à tais circunstâncias apresenta-se impossibilitado, por vezes, de expandir os seus negócios, tendo em vista a função que lhe é atribuída na configuração administrativa estadual.

Em razão desse contexto que se contrapõe aos propósitos de modernização definidos para o órgão, os seus dirigentes destacaram a necessidade de buscar modelos alternativos que possibilitem a operacionalização das atuais práticas de funcionamento das empresas privadas. De outro modo, em virtude da provável modificação do seu caráter jurídico-administrativo relativo ao rompimento do monopólio estatal, faz-se imprescindível viabilizar mecanismos que possam garantir melhores níveis de produtividade e de competitividade à organização. Nesse sentido, os entrevistados sugeriram a transformação do CIASC em um órgão de consultoria do Governo, formado por um pequeno grupo de pessoas que realizaria pesquisas e desenvolveria projetos estratégicos, como uma "verdadeira empresa de venda de inteligência" (D-02). Ainda a esse respeito, um dos dirigentes ressaltou que o constante aperfeiçoamento da tecnologia de informática não concebe mais a existência de organizações como o CIASC, onerando o Estado de despesas que seriam evitadas caso fosse privatizado, uma vez que as suas atividades já são oferecidas, a menor custo, no mercado externo.

Este conjunto de argumentações reflete alguns princípios da doutrina liberal, como a livre concorrência de mercado e a não-intervenção do Estado na economia, implícitos nas novas tendências de gerenciamento das empresas públicas. E, desse modo, é possível que a mudança no arcabouço estrutural do CIASC tenha derivado da busca de adotar-se critérios de qualidade e de produtividade compatíveis aos introduzidos por organizações privadas que atuam no mesmo ramo. Diante disso, identifica-se a *privatização* como um interesse do grupo de dirigentes, ilustrado no depoimento a seguir:

"Eu acho que deveria ser privatizado [o CIASC], não faz mais sentido ter essa função dentro do Estado [...]. Terceiriza, privatiza a empresa e se poderia administrar melhor o pessoal; do ponto de vista tecnológico seria mais fácil [...]. Se a empresa estiver com a estrutura atual, o Estado não vai conseguir manter os custos e a empresa pode não sobreviver muito tempo" [...] (D-03).

Ao analisar-se os dados relativos ao grupo de chefias percebeu-se, por outro lado, a procura por maior flexibilidade no gerenciamento das unidades organizacionais. Segundo os gerentes, isso permitiria que eles deliberassem sobre assuntos técnicos, operacionais e funcionais sem a interferência dos dirigentes. O anseio pela independência de gestão foi demonstrado, também, por alguns membros do grupo de chefias que apontaram as limitações resultantes da implantação das gerências de negócios. Neste sentido, observa-se que determinados impedimentos advêm da natureza da organização que, por vezes, privilegia objetivos externos ou necessidades da cúpula administrativa, em detrimento daqueles reconhecidamente difundidos entre os integrantes organizacionais. Essa situação é expressa nos seguintes depoimentos:

"[...] você dá autonomia pro sujeito gerir o seu funcionário, alocar os recursos como ele quiser, negociar com o cliente desconto de fatura, dizer quais são os projetos que ele vai tocar, então tudo isso aqui ele tem autonomia, tá. No momento dele decidir as férias dos funcionários, não, tem que seguir a regra que você tá dizendo prá ele [...]. Então você tá vendendo um conceito de autonomia por um lado, por outro lado você tá vendendo um conceito de subordinação " (C-18).

"Se eu tenho todos os poderes prá mandar comprar, prá mandar trocar, prá punir empresas, os fornecedores externos [...] tem coisas que não são nesse nível que se podia dar internamente, como uma viagem de um técnico a uma feira, um dia, a empresa pagava a passagem em reconhecimento ao que ele tá fazendo. Isso é negado porque a empresa não pode gastar, mas tem eventos que tão indo...quer dizer, a gente começa a ver umas coisas que fogem daquela filosofia que tentou imperar, né?" (C-13).

Um outro aspecto abordado pelos gerentes foi a aproximação à diretoria da organização após a reformulação do arranjo formal. Essa aproximação facilitaria as deliberações junto aos dirigentes, concedendo aos funcionários dos níveis hierárquicos intermediários a autonomia para decidir, conforme mencionado no depoimento abaixo:

"[...] a gente tendo conhecimento como se trabalha, como que é a cabeça dos [diretores], a gente já sabe que pode tomar uma posição que não vai ter problema, o que antes não acontecia" (C-17).

A análise das opiniões previamente emitidas pelos integrantes do grupo de chefias, permite a identificação da *autonomia para tomar decisões* como um interesse

vinculado ao cargo por eles ocupado nas novas unidades gerenciais. Nos depoimentos, a seguir, percebe-se o interesse detectado:

"O gerente tem autonomia para pedir curso pro funcionário dele, prá pedir um treinamento para o funcionário, autonomia prá dizer pro funcionário 'ó, você fica um mês em casa estudando..', quer dizer, a autonomia chega a esse nível...então é a chance que se tinha de fazer alguma coisa, de tomar medidas, tomar decisões, prá isso sem consulta prévia à diretoria" (C-07).

"O funcionário trata direto com o gerente os seus problemas, não precisa chegar ao nível de unidade. Problemas pessoais, inclusive, ele tá tratando direto com o gerente que tem uma autonomia muito maior agora [...]" (C-21).

De acordo com os membros do grupo técnico, por sua vez, os propósitos da mudança estrutural foram direcionados, prioritariamente, para o alcance de interesses externos à organização. Segundo estes entrevistados, deveria ter havido uma preocupação maior com as necessidades internas, no sentido de satisfazer aos interesses individuais e coletivos dos integrantes organizacionais. Para tal, seria prioritário reformular as relações de trabalho através da criação de um novo plano de carreira, de cargos e salários, dentre outros mecanismos de incentivo aos funcionários, que possibilitassem a adequação da gestão dos recursos humanos aos novos propósitos organizacionais.

Conforme mencionado a respeito da formalização, não houveram alterações significativas nos padrões normativos de funcionamento organizacional, além daquelas decorrentes do aperfeiçoamento tecnológico. Na área administrativa a manutenção de antigos procedimentos e regulamentos pode ser explicada, principalmente, pela sujeição da organização em estudo às normas oficiais ditadas pela sua natureza jurídica, que impõem algumas limitações ao gerenciamento das questões funcionais. De outro modo, constatou-se que algumas práticas nesta área resultam, muitas vezes, do caráter personalístico das decisões e, ao serem adotadas, normalmente não abrangem todos os membros organizacionais. Portanto, identifica-se o *reconhecimento profissional* como um interesse dos integrantes do grupo técnico, explícito no seguinte depoimento:

"Hoje tu vê as pessoas extremamente cansadas, desmotivadas, prontas prá largar isso aqui a hora que enxergarem qualquer coisa melhor lá fora. A mudança pode ter sido boa prá empresa em si, mas pro corpo funcional, não. [...] Na minha opinião pro corpo funcional nada disso foi importante, não tem investimento nenhum no corpo funcional, talvez tenha sido importante pros objetivos deles..." (T-15).

O grupo técnico referiu-se, ainda, à desagregação dos setores organizacionais como uma provável consequência da implantação da mudança estrutural. Na sua opinião, a instauração das gerências de negócios constituiu-se em um mecanismo político voltado para a separação das áreas da organização, em especial da área técnica, considerada demasiadamente 'corporativista'. Com a divisão do trabalho que se configurou a partir do novo arcabouço estrutural, ocorreu a desconcentração dos técnicos aí atuantes, que foram distribuídos nas diferentes unidades gerenciais. Essa situação pode gerar, segundo os entrevistados, a desarticulação entre os profissionais de um mesmo setor, bem como provocar o enfraquecimento dos grupos ocupacionais, uma vez que isolados os membros tornam-se muito mais vulneráveis a outras ações que venham a ser desencadeadas na organização, como sugere o depoimento a seguir:

"Eu acho que isso foi feito com a intenção de separar as pessoas, fisicamente e até em termos de relacionamento, tem um grande objetivo. Na medida que isso ficar incorporado nas pessoas, essas ilhas: gerência tal, que é a empresa tal; a gerência tal outra empresa, eu pelo menos imagino que seja muito mais fácil privatizar determinados serviços, extinguir determinados serviços que não vão ser contestados dentro do processo, porque as 'empresinhas' chamadas GNs administram tais e tais usuários, e só ela sabe disso aqui, não tem relação com mais ninguém [...]" (T-18).

Logo, o desmembramento dos setores pode ocasionar uma desunião dos grupos de especialistas da organização. Reportando-se à análise anteriormente realizada, esta situação é explicada em virtude de que esses técnicos, até então mobilizados em torno do alcance de objetivos comuns, passaram a exercer as suas atividades em unidades distintas e, segundo os princípios do novo modelo estrutural, concorrentes entre si. Entretanto, os dados examinados demonstram o desejo dos funcionários de evitar que as modificações do arranjo formal venham a provocar um drástico rompimento nas interações entre os especialistas situados nas diversas gerências da área técnica. Assim, verificou-se que a *preservação da coesão grupal* constituiu-se em um outro interesse dos integrantes do grupo técnico, expresso no depoimento abaixo:

"Na empresa existem vários segmentos de profissionais [...]. Eu acho que as pessoas devem procurar seguir o seguinte: que a gente forme entre nós um determinado corpo técnico, um certo corporativismo no sentido sadio. De procurar trocar as informações, as experiências de uma área para outra, colocar as pessoas num mesmo nível de conhecimento. [...] Esse tipo de comportamento independe da direção, independe da gerência, independe de onde o CIASC vai chegar, porque nós é que vamos fazer o CIASC chegar em algum lugar, entendeu?" (T-20).

Esse interesse em preservar a unidade do grupo ocupacional relaciona-se, também, às necessidades individuais dos membros de comportarem-se segundo determinados padrões compartilhados, e que lhes permite agir sob o consenso de todos os integrantes grupais. As similaridades alcançadas nos grupos geram maneiras semelhantes dos indivíduos interpretarem as situações que ocorrem ao seu redor. Por outro lado, as suas associações no âmbito grupal propiciam a criação de características homogêneas que superam as individualidades e, assim, provocam uma maior similaridade de interesses. No contexto em análise, portanto, a satisfação do interesse detectado permite aos integrantes do grupo técnico o seu fortalecimento face à mudanças que possam desestabilizar o conjunto de necessidades individuais e coletivas.

Os integrantes do grupo técnico destacaram, por fim, a falta de informações acerca das ações desencadeadas durante o processo de implementação da mudança estrutural. Tal reclamação decorreu do modo como se formaram as gerências de negócios. Os dados primários revelam que os funcionários da organização foram afastados momentaneamente dos seus setores de trabalho, a espera da definição dos gerentes quanto a composição das equipes de suas respectivas unidades. Diante disso, instalou-se um clima de insegurança entre os membros organizacionais, pois em caso de rejeição eles estariam sujeitos à demissão, como é ilustrado no seguinte depoimento:

"Acredito que deveria ter uma transparência maior, uma forma mais amena, mais tranquilizadora, afinal de contas eram todos funcionários de pelo menos cinco anos. Todos baseados financeiramente em cima do emprego que eles tinham, as famílias...e essa falta de informação, essa colocação de que todos estariam dentro do mesmo balaio, e quem sobrasse seria demitido...Não foi falado claramente demitido, mas deixou-se muito bem entendido isso" (T-19).

Os entrevistados afirmaram que o medo da demissão também originou-se do completo desconhecimento sobre os reais objetivos delineados para a organização, como já citado. No que concerne às alterações no arranjo formal, em particular, os técnicos recebiam consistir em uma primeira etapa do processo de privatização a que estão destinadas organizações públicas como o CIASC. Somado a isso mencionaram a ocupação de cargos estratégicos, na atual diretoria, por pessoas sem vínculo funcional com a organização. Esse fato parecia agravar a incerteza quanto às suas perspectivas futuras.

A análise das informações precedentes revela a preocupação com a sobrevivência organizacional em um contexto no qual as instituições públicas têm sido intensamente avaliadas pela sua produtividade e conseqüente viabilidade. Esta preocupação, todavia, parece associar-se à possibilidade de perda do emprego caso ocorram transformações de caráter jurídico-administrativo como a privatização do CIASC, ou mesmo alterações nos seus objetivos e nas suas formas de gestão. Com base nessas observações, identificou-se a *estabilidade no emprego* como mais um interesse dos integrantes do grupo técnico. O depoimento abaixo sugere a presença do interesse focalizado:

"Era uma preocupação generalizada, mesmo daqueles que tinham, por exemplo, uma determinada função e que eram praticamente indispensáveis, se julgavam indispensáveis. Eles diziam 'pô, como é que fica agora? O que vai acontecer, prá onde que eu vou? Prá cá... vou prá lá... quem que vai?...E os caras que não vão ser escolhidos, o que que vão fazer com eles?'. Tinha essa preocupação, né, que algumas pessoas achavam que já estavam seguras, mas se preocupavam com aqueles que imaginavam que não estavam seguros. Então foi uma época bastante traumática, no meu ponto de vista" (T-18).

Em síntese, ao examinar os interesses predominantes no CIASC por ocasião da mudança no arcabouço estrutural, percebe-se uma configuração diversa daquela encontrada no âmbito dos valores. Como pode ser verificado no Quadro 02, existe apenas um interesse comum entre os integrantes do grupo de dirigentes e do grupo de chefias, vinculado à preservação da autoridade já exercida na organização, qual seja, a *manutenção do status quo*.

QUADRO 02 - Conjunto dos Interesses do Grupo de Dirigentes, do Grupo de Chefias e do Grupo Técnico do CIASC

GRUPOS	INTERESSES
DIRIGENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do <i>status quo</i> • Privatização
CHEFIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do <i>status quo</i> • Autonomia para tomar decisões
TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento profissional • Preservação da coesão grupal • Estabilidade no emprego

Fonte: entrevistas realizadas

A exemplo do estudo realizado por Riley (1983), a similaridade detectada parece evidenciar a articulação de distintos subgrupos em torno dos mesmos interesses, no

sentido de manter, reforçar ou redistribuir as posições hierárquicas no contexto organizacional. Desse modo, apesar de ocuparem diferentes cargos, os integrantes dos referidos grupos amostrais buscam atingir os objetivos formulados para a organização no âmbito dos setores sob a sua responsabilidade. Com isso, procuram adquirir maior prestígio junto ao Governador, uma vez que contribuem para o cumprimento das diretrizes estabelecidas no seu Plano de Governo. Ressalta-se, portanto, a necessidade dos membros desses dois grupos, juntamente com os do grupo técnico, de fortalecer a posição ocupada no contexto organizacional. Essa constatação corrobora a manifestação de outros interesses, quais sejam, a *privatização*, a *autonomia para tomar decisões* e a *preservação da coesão grupal*, compartilhados pelos integrantes de cada grupo pesquisado, como se pode visualizar no Quadro 02.

Destaca-se, ainda, o *reconhecimento profissional* e a *estabilidade no emprego* como interesses expressos pelo grupo técnico. A necessidade de maior valorização no contexto do trabalho é discutida constantemente pelos profissionais que atuam nas instituições públicas, tendo em vista a inexistência de mecanismos adequados de avaliação de desempenho e de ascensão funcional. Essas discussões ocorrem, geralmente, em virtude de que tais mecanismos têm sido substituídos por decisões personalísticas e clientelistas que tendem a beneficiar os indivíduos que ingressam no setor público por meio de indicações ou interferências político-partidárias. Por outro lado, a busca da estabilidade parece corresponder a atual preocupação dos funcionários quanto a garantia de emprego, a legitimidade das organizações públicas e a sua preservação diante da realidade econômica, política e social do País. Assim, a expressão deste interesse pelos técnicos pode ser justificada em função de que as organizações públicas têm sido submetidas à forte pressão e à avaliação da sociedade quanto a sua importância, viabilidade e eficácia. Vale ressaltar, também, a influência dos princípios liberais sobre as políticas governamentais, cujos instrumentos de consolidação mais apregoados têm sido a abertura do monopólio estatal e os projetos de privatização.

Na próxima seção procura-se caracterizar as relações entre os grupos focalizados, a partir da convergência ou da divergência dos seus valores e dos seus interesses, bem como verificar o grau de aceitação ou de resistência ao processo sob investigação.

4.5. As Reações à Mudança na Estrutura Organizacional

A identificação dos valores e dos interesses do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico do CIASC por ocasião da mudança estrutural, possibilitaram constatar a existência de convergência ou de divergência entre tais pressupostos sustentados pelos seus integrantes. De acordo com os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, a análise acerca do caráter das interações entre os grupos permite estabelecer o grau de aceitação ou de resistência à referida mudança.

A configuração dos padrões culturais e das relações de poder demonstra que as reações à mudança do arcabouço estrutural podem ser examinadas sob dois aspectos: a partir dos valores predominantes nos grupos (congruência/incongruência de valores), e de acordo com os interesses compartilhados entre os seus integrantes (congruência/incongruência de interesses). Desse modo, no que se refere aos valores, verifica-se a existência de uma maior congruência entre os membros do grupo de chefias e os do grupo técnico, do que entre os do grupo de dirigentes e os do grupo de chefias. Percebe-se tal relação devido à quantidade de valores semelhantes detectados nos grupos.

A congruência de valores dos grupos amostrais é observada através da relativa convergência existente por parte do grupo de dirigentes e do grupo de chefias, e do grupo de dirigentes com o grupo técnico. Assim, constata-se que, predominantemente, ocorre uma relação de congruência entre o grupo de dirigentes, o grupo de chefias e o grupo técnico do CIASC em relação aos valores compartilhados por ocasião da mudança estrutural. A análise efetuada revela que a similaridade e o compartilhamento desses valores estão associados às tendências de modernização que permeiam, na atualidade, o funcionamento das organizações de produtos e de serviços. Nesse sentido, a despeito das diferenças funcionais entre os membros, todos desejam alcançar níveis de produtividade e desempenho que garantam a própria sobrevivência organizacional.

Quanto aos interesses constata-se, por outro lado, uma relativa congruência entre o grupo de dirigentes e o grupo de chefias, concomitantemente à existência de incongruência de interesses do grupo técnico diante dos demais grupos estudados. Embora localizados em distintos níveis hierárquicos, os dirigentes e os gerentes parecem possuir as

mesmas necessidades de preservar o seu *status quo* e de ampliar o seu grau de autonomia na organização. Os técnicos, por sua vez, procuram preservar o sua posição e a coesão perante ações passíveis de ameaçar a segurança e a estabilidade alcançadas, sobretudo neste momento em que as organizações públicas têm sofrido uma profunda avaliação sobre a sua competência e viabilidade.

Infere-se, portanto, que a relativa congruência de valores entre o grupo de dirigentes e o grupo de chefias, e entre o grupo de dirigentes e o grupo técnico, pressupõe a ocorrência de uma aceitação parcial à mudança estrutural implementada no CIASC por parte dos gerentes e dos técnicos organizacionais. Nesses termos, entende-se que a cultura organizacional, expressa nos valores compartilhados entre eles, atuou como fonte de aceitação à mudança realizada.

No tocante às relações de poder sugere-se, a princípio, que a relativa congruência de interesses entre o grupo de dirigentes e o grupo de chefias também supõe uma aceitação parcial dos gerentes à mudança do arranjo formal. Já a incongruência de interesses entre o grupo de dirigentes e o grupo técnico caracteriza uma reação de resistência à mudança estrutural por parte dos técnicos da organização. Diante disso, acredita-se que as dependências de poder atuaram como fonte de resistência à mudança efetuada no arcabouço estrutural do CIASC no período 1991/1992. Além do anseio em manter o *status quo*, conforme mencionado, tal resistência parece decorrer das experiências já vivenciadas na organização, correspondentes às sucessivas trocas de Governo, cujos resultados normalmente impedem o pleno atendimento das demandas internas. Como afirmam Schein (1984), Freitas (1991), dentre outros, a inconsistência das ações, ao produzirem sucesso ou fracasso para a organização, pode originar comportamentos de resistência aos processos de mudança desenvolvidos.

O estudo realizado demonstra, portanto, a relevância de se considerar as relações de poder, em associação com os padrões culturais, quando se busca compreender o desencadeamento de determinados processos organizacionais. Segundo Fleury (1991), o estudo da cultura possibilita o entendimento sobre as formas de gestão, as relações de trabalho, os mecanismos de controle e de dominação adotados na organização. Entretanto, nas organizações públicas, em particular, as interações organizacionais são diretamente afetadas

pelo quadro político-partidário vigente. Ao mesmo tempo, os objetivos são estabelecidos com base em diretrizes externas, muitas vezes distanciadas do seu funcionamento interno. Diante desse contexto, as reações dos integrantes à determinadas ações dos dirigentes vinculam-se não somente aos valores mas, principalmente, aos interesses compartilhados entre os indivíduos e os grupos organizacionais. A análise da resistência à mudança deve assim considerar os fatores subjacentes às manifestações dos membros, pois ela pode resultar da divergência de interesses entre determinados grupos, independente da similaridade e do compartilhamento dos padrões culturais.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A sociedade brasileira experimenta, nesta década de 90, uma série de transformações políticas, sociais e econômicas que influenciam, significativamente, no funcionamento das suas organizações públicas e privadas. O início de uma era baseada na tecnologia e na modernização afetou a vida das pessoas, provocando uma revisão dos valores individuais e coletivos, sobretudo aqueles que sustentam as relações de trabalho. No âmbito das organizações, tal cenário de mudanças caracterizou-se pela busca da competitividade, culminando na urgência de implantar-se novos modelos de gestão organizacional.

De acordo com Fleury (1991), a atenção a esses modelos tem sido observada, constantemente, na prática de diversas empresas. Os seus dirigentes identificam a necessidade de avaliar a forma como a organização está se relacionando com o ambiente externo, bem como de redimensionar a estrutura organizacional e as formas de gestão, a fim de que as mudanças desejadas para a sua inserção em patamares competitivos possam, efetivamente, ser realizadas. A partir dessas prerrogativas é que o Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. (CIASC) foi submetido a uma ampla reforma em sua estrutura e em seu funcionamento, com base nas diretrizes do Plano de Modernização Administrativa do Governo do Estado.

Neste trabalho, em particular, procurou-se investigar se a cultura organizacional e as dependências de poder atuaram como fonte de aceitação ou de resistência ao processo de mudança estrutural implantado na referida organização, no período 1991/1992. De acordo com os pressupostos metodológicos adotados na pesquisa, a cultura organizacional foi abordada por meio da identificação dos valores dos integrantes do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico. As dependências de poder, por sua vez, foram verificadas através dos interesses compartilhados nesses grupos, e a mudança estrutural a partir do exame do arranjo formal adotado no período anterior a 1991/1992 e das alterações sobre ele efetuadas. Para responder ao problema de pesquisa, os dados foram coletados junto à fontes primárias e secundárias, e analisados de modo descritivo/interpretativo.

Após a análise dos dados foi possível concluir que a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação à mudança estrutural realizada. As dependências de poder, por

outro lado, consistiram em fontes de resistência às alterações efetivadas sobre o arcabouço estrutural do CIASC no período focalizado. Essas constatações resultaram da verificação dos seguintes aspectos:

. por constituir-se em uma organização de natureza pública, o CIASC é presidido, a cada troca do Governo Estadual, por um novo grupo de dirigentes. Normalmente, ao assumirem as suas funções, esses dirigentes reformulam as diretrizes organizacionais sob a orientação das políticas delineadas nos planos de Governo. No caso estudado, em março de 1991 iniciou-se uma série de alterações na organização, cujo propósito era a revisão dos seus objetivos e da sua função no contexto do Estado, a racionalização administrativa e a reformulação da sua estrutura organizacional, especificamente do seu arcabouço estrutural;

. a mudança estrutural desencadeada no CIASC efetivou-se em duas etapas, iniciando por um reordenamento da estrutura organizacional, sem alterar a sua configuração geral. Posteriormente, o processo caracterizou-se por uma ampla transformação, na qual a implantação de um novo arranjo formal fez-se acompanhar de um novo modelo de gestão organizacional;

. no período anterior à mudança o arcabouço estrutural apresentava uma relativa complexidade, principalmente na diferenciação horizontal, imprimindo um caráter centralizado à organização. As relações internas orientavam-se por uma gestão personalística e o controle das atividades era exercido, normalmente, através da formalização e da hierarquia de autoridade. Observava-se, ainda, a existência de regras não-prescritas que exigiam a criação de mecanismos de auto-controle por parte dos membros organizacionais;

. a partir da mudança empreendida sobre o arranjo formal do CIASC, o modelo departamentalizado foi substituído por unidades estratégicas de negócios, favorecendo a redução da complexidade estrutural e do grau de centralização organizacional. No que se refere à formalização, ocorreu a informatização dos padrões normativos, submetidos ao controle técnico/burocrático. A supervisão, por sua vez, passou a ser exercida, predominantemente, sobre os resultados do trabalho e não no decorrer das atividades. Desse modo, o controle organizacional tornou-se assistemático aumentando, por conseguinte, a prática do auto-controle pelos integrantes da organização;

as alterações efetuadas sobre o arcabouço estrutural do CIASC vincularam-se aos padrões culturais e às relações de poder sustentados no âmbito do grupo de dirigentes, do grupo de chefias e do grupo técnico. Os valores prevaletentes nesta ocasião foram *satisfação do cliente, competitividade, modernização, capacitação profissional, participação e integração*. E os interesses que nortearam tal ação foram *manutenção do status quo, privatização, autonomia para tomar decisões, reconhecimento profissional, preservação da coesão grupal e estabilidade no emprego*;

a conformação dos valores identificados pareceu conduzir à aceitação parcial à mudança do arranjo formal pelos integrantes do grupo técnico e, em maior grau, pelos integrantes do grupo de chefias. Já a configuração dos interesses caracterizou uma aceitação parcial dos membros do grupo de chefias ao processo implementado, concomitantemente a uma reação de resistência por parte dos integrantes do grupo técnico da organização.

Os resultados do presente estudo revelaram a interseção existente entre os componentes formalizados que orientam as práticas operativas e o seu significado para os membros da organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). A partir da permanente reflexão sobre essas práticas os indivíduos, em interação, provocam alterações nos padrões normativos e nas relações estabelecidas, constituindo o processo de estruturação da estrutura organizacional (Giddens, 1978; Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). Esse processo resulta, portanto, da interpretação e da ação dos integrantes da organização, cujas manifestações diante da realização de mudanças podem ser de aceitação ou de resistência conforme a consolidação dos seus valores ou dos seus interesses.

Nesse âmbito destaca-se, por outro lado, a influência do contexto ideológico vigente no País, que estabelece as diretrizes governamentais e, por conseguinte, os objetivos das organizações estatais. Assim, a definição das relações de trabalho subjacente à mudança organizacional também parece refletir os pressupostos a partir dos quais fundamenta-se a criação da estrutura social externa. E qualquer decisão de caráter estratégico, por parte dos dirigentes, constitui um modo de garantir a distribuição de poder e *status* estabelecida fora da organização e projetada para o seu funcionamento interno (Motta, 1993). Nessa perspectiva, entende-se que a mudança estrutural do CIASC apresentou-se como uma tentativa de institucionalizar os elementos culturais e políticos que deveriam nortear, na ótica dos

dirigentes, as ações a serem desenvolvidas durante a sua gestão. Machado da Silva e Fonseca (1993) salientam, a esse respeito, que a mudança no arcabouço estrutural configura-se em um instrumento de poder, à medida que promove inovações ao mesmo tempo em que perpetua posições.

No entanto, a análise empreendida permitiu reconhecer a emergência de reações adversas aos propósitos dos dirigentes, sobretudo por parte dos membros da área técnica da organização. Acredita-se, na verdade, que a resistência à mudança decorreu de uma combinação de fatores. Em princípio, a natureza das atividades do CIASC exige dos integrantes da referida área um nível de especialização diferenciado, envolvendo o domínio de conhecimentos complexos e de uma certa amplitude de ação sobre a execução das tarefas. Tal exigência gera a necessidade de assumir um maior grau de auto-controle e uma maior autonomia para decidir sobre o fluxo de trabalho, reforçando as relações de mando (Bacharach e Lawler apud Hall, 1984). Nestes termos, qualquer mudança que afete as interações já consolidadas é passível de acarretar a ocorrência de manifestações contrárias à uma situação capaz de enfraquecer o que Etzioni (1980) denomina de poder dos especialistas. O autor ressalta que nas organizações onde as principais atividades são especializadas podem se formar subgrupos técnicos que disputam entre si o domínio das ações, procurando superar o poder de especialistas em um determinado assunto.

Por outro lado, a resistência à mudança também resulta da falta de legitimidade dos seus objetivos, quando difundidos entre os membros da organização. Infere-se que os objetivos divulgados, mesmo observado o compartilhamento de valores que os sustentavam, não foram plenamente legitimados em razão da divergência de interesses dos grupos. Esta ambivalência nas manifestações dos integrantes organizacionais parece caracterizar uma interposição circunstancial de valores e de interesses (Pereira de Carvalho, 1992; Veiga Junior, 1993) gerada, concomitantemente, pelas pressões do ambiente externo acerca das possibilidades de sobrevivência da organização, pelo desejo em alcançar padrões de funcionamento e de desempenho mais efetivos e pela necessidade de preservar a estabilidade e a segurança dos seus integrantes. Evidencia-se, com tal afirmação, a idéia de que os interesses identificados nos grupos parecem demonstrar uma relação de congruência, à medida que

traduzem uma necessidade real de todos os indivíduos de manter a posição ocupada na organização.

Schein (apud Fleury e Fleury, 1995) sugere que nesta circunstância a melhor alternativa é possibilitar a incorporação de valores complementares aos já existentes. No caso em estudo, portanto, a flexibilização do arranjo organizacional e o esclarecimento sobre as práticas a serem desencadeadas implicariam no estabelecimento gradual de outros valores, como cooperação, confiança e comprometimento, que poderiam consolidar objetivos previamente formulados. Ao mesmo tempo, tais ações permitiriam a expressão e a tentativa de harmonizar os interesses dos integrantes da organização. Para tanto, a liderança assume um lugar fundamental, que parece não haver sido considerado.

Para Burns (apud Pettigrew, 1987) a liderança, nos dias atuais, deve constituir-se como um processo de mobilização e coordenação de valores e de interesses distintos, voltado ao alcance de objetivos comuns ao líder e aos seguidores, em conformidade com os objetivos centrais da organização. Ao redimensionar o seu papel, comumente destinado a aplicar punições ou premiações, o líder investe então em habilidades para favorecer aos seus liderados a compreensão daquilo que desempenham, permitir que transmitam os seus conhecimentos, além de estimular a busca da satisfação das suas necessidades e o desenvolvimento do seu potencial (Bergamini, 1994). Acredita-se que esta forma de agir, se adotada pelos responsáveis pelo processo de mudança instaurado no CIASC, favoreceria a legitimação dos propósitos almejados, uma vez que estariam assumindo o papel do líder articulador do poder dos seus liderados, em consonância com seu próprio poder. A liderança tornaria-se, assim, um elemento conformador de interesses e de resistências caracterizando, na visão contemporânea de Motta (1993), a substituição do uso tradicional da autoridade do cargo por um trabalho de 'corretagem' entre os poderes existentes.

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se a realização de novas investigações na organização pesquisada, no sentido de contribuir para o desenvolvimento dos estudos na área, através do aprofundamento dos temas discutidos:

· Verificar os efeitos da mudança estrutural sobre os padrões de interação, com base no conceito de estrutura organizacional de Ranson, Hinings e Greenwood (1980). Considerando que as interações na organização estão sedimentadas em valores e interesses

compartilhados pelos membros, um estudo dessa natureza possibilitaria analisar se a alteração do arranjo formal provocou a revisão das suas províncias de significado. Neste caso, a percepção da estrutura organizacional é modificada, podendo desencadear a substituição do arcabouço prescrito. A importância desse tipo de análise reside na idéia de que nem todas as situações podem ser formalmente antecipadas ou pré-definidas com base na operacionalização de normas, regras e sistemas de autoridade, uma vez que estão sujeitas às interações emergentes do cotidiano da organização. Há que se observar, nesse sentido, a capacidade transformadora das relações entre os seus integrantes, que impossibilita a especificação prévia e completa de comportamentos ou de desenvolvimento de novas situações (Hinings e Greenwood, 1988). Giddens (1978) destaca a reciprocidade entre o arcabouço estrutural e a interação reportando-se ao caráter dinâmico da estrutura organizacional, que deve ser reconhecido por ocasião da implantação de determinadas ações. Isso porque, subjacente aos padrões prescritos, se estabelece um conjunto de crenças, valores e interesses que podem ser revistos e reordenados diante de certas mudanças provocando, continuamente, a reformulação das práticas dos integrantes da organização.

Analisar a configuração da cultura organizacional no período anterior e no período posterior à mudança estrutural efetuada na organização. Como anteriormente colocado, a reformulação das ações organizacionais tende a modificar as províncias de significado instituídas pelos membros, em função da revisão e do estabelecimento de novos valores e interesses. Esses elementos, por sua vez, podem modificar outros componentes da cultura organizacional, tais como as crenças, a linguagem, os ritos e os rituais. O estudo deste contexto permitiria verificar a ocorrência de uma possível mudança cultural em consequência da implementação da mudança da estrutura organizacional.

Estudar as possibilidades de institucionalização da liderança, sob uma perspectiva transformadora (Burns apud Pettigrew, 1987; Hinings e Greenwood, 1988), em uma organização de especialistas. A natureza e a tecnologia empregada em determinadas organizações exige dos seus integrantes diferentes níveis de especialização, conferindo-lhes autonomia na execução das atividades e no controle dos resultados. Desse modo, alguns indivíduos e grupos técnicos podem consolidar determinados valores no sentido de manter o seu poder de especialistas. Nesse sentido, revela-se a importância de verificar o seu nível de

influência sobre o funcionamento organizacional, a ponto de interferir na instituição de outros padrões culturais, em particular dos valores do líder, na organização. Uma investigação com esse enfoque contribuiria para avaliar as possibilidades e a legitimidade da liderança em organizações de especialistas.

Por fim, vale ressaltar a importância deste estudo enquanto referencial para o delineamento de futuras ações na organização pesquisada:

A identificação de valores e de interesses que permeiam as relações organizacionais constitui, como já mencionado, um fator preponderante na definição e na implementação de mudanças, uma vez que eventuais incongruências podem gerar a resistência dos integrantes e, ocasionalmente, frustrar o planejamento pré-estabelecido. Sobrepondo-se a essa questão, entende-se que a democratização das relações sociais, nos últimos tempos, tem forçado a revisão das formas de atuação das organizações. Assim, um novo modelo de relacionamento interno e de concepção de mando/subordinação deverá ser instituído na organização para que ocorra uma real integração dos seus membros em direção aos propósitos almejados.

A administração de um contexto de trabalho sob um estado de transição e de mudanças ambientais intensas, requer algumas capacidades altamente desenvolvidas nos patrocinadores e nos agentes que implementam as mudanças organizacionais, destacando-se a habilidade para a tomada de decisão e para a sua implantação. No que diz respeito à tomada de decisão é necessário que se procure 'acertar' na definição do que será feito, verificando o momento mais adequado, prevendo riscos e possibilidades futuras. Na implantação do processo, por sua vez, devem ser respeitadas as variáveis humanas, a fim de que seja obtido o apoio e o comprometimento daqueles que serão afetados pelas decisões da mudança. Uma das maneiras para alcançar tal comprometimento pode ser o desenvolvimento de programas voltados à socialização e à ressocialização dos funcionários, no sentido de mobilizá-los para enfrentar os desafios que as transformações ambientais vêm sujeitando a organização. A internalização de uma nova 'visão de mundo' torna-se, portanto, uma estratégia que "permite à organização influenciar os comportamentos dos seus membros e controlar suas *performances*" (Motta, Vasconcelos e Wood Jr., 1995, p.120, grifo no original).

Uma última proposição redimensiona o indivíduo e o grupo focalizando, especificamente, o surgimento das 'parcerias' a partir dos processos naturais de interação social que ocorrem na organização. Para Wood Jr. (1995) o fenômeno da parceria, se estimulado no ambiente de trabalho, pode ampliar a flexibilidade, a capacidade cognitiva e o potencial criativo das pessoas. Ao mesmo tempo que expõe individualidades, congrega características favoráveis para o desempenho esperado dos 'parceiros', sob uma visão de complementariedade. Nesse sentido, a complexidade que caracteriza as organizações e o seu gerenciamento nos dias de hoje tem, na utilização de parcerias, um importante instrumento de melhoria de resultados, à medida que são gerados comportamentos mais flexíveis e criativos diante das pressões circunstanciais. Desse modo, face à necessidade de reformular as práticas organizacionais em virtude de tais forças externas, possivelmente serão observadas outras formas de manifestações ou de reações por parte dos profissionais da organização. Isto é, os funcionários estarão melhor preparados para enfrentar os desafios com competência, habilidade e segurança, desenvolvendo as suas ações em consonância aos objetivos organizacionais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLAIRE, Yvan, FIRSIROTU, Mihaela E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v.5, n.3, p.193-226, 1984.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERTERO, Carlos O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, v.16, n.2, p.29-40, mar/abr. 1976.
- _____. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BEYER, Janice M. **Ideologies, values and decision making in organizations**. In: NYSTRON, Paul C., STARBUCK, William H. **Handbook of organizational design**. New York: Oxford University Press, 1981. 2.v.
- BLAU, Peter, SCOTT, W. Richard. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1977.
- BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BURRIS, Beverly H. Technocratic organization and control. **Organization Studies**, v.10, n.2, p.01-22, 1989.
- CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CLEGG, Stewart R. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1989.
- COSTA, Frederico L., CAVALCANTI, Bianor S. Mudança organizacional no setor público. **Revista de Administração Pública**, v.25, n.1, p.82-106, nov.1990/jan.1991.
- ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.

- _____. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v.33, n.2, p.284-304, June 1988.
- _____. The measurement of perceived intraorganizational power: a multi-respondent perspective. **Organization Studies**, v.10, n.2, p.241-251, 1989.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- _____. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1991.
- FERRO, José Roberto. **Decifrando culturas organizacionais**. São Paulo, 1991. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- FISCHER, Rosa Maria. **O círculo do poder**: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989a.
- _____. **Poder e cultura em organizações penitenciárias**. São Paulo, 1989. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo, 1989b.
- FLEURY, Maria Tereza L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v.26, n.2, p.3-11, abr./jun. 1991.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem organizacional e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre a análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986. (mimeo).
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v.7, n.2, p.117-134, 1986.

- GIDDENS, Anthony. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GOODSTEIN, Jerry, BOEKER, Warren. Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change. **Academy of Management Journal**, v.34, n.2, p.306-330, june 1991.
- GREINER, Larry E. **Patterns of organization change**. In: DALTON, Gene W., LAWRENCE, Paul R., GREINER, L. E. **Organizational change and development**. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HININGS, C. R., GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell Ltda, 1988.
- HININGS, C. R., BROWN, John L., GREENWOOD, Royston. Change in an autonomus professional organization. **Journal of Management Studies**, v.28, n.4, p.375-393, july 1991.
- JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.
- KLEINÜBING, Vilson, KONDER REIS, Antonio Carlos. **PLANO SIM: para viver melhor em Santa Catarina. Proposta de Governo**. Florianópolis, 1990. (imp.).
- LEAVITT, Harold J. **Applied organization change in industry: structural, technical, and human approaches**. In: DALTON, G., LAWRENCE, P., GREINER, L. **Organizational change and development**. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.
- LEVIN, J. **Estatística aplicada à ciências humanas**. 2. ed. São Paulo: Editora Harbra, 1985.
- LUKES, Steven. **Poder e Autoridade**. In: BOTTOMORE, Tom, NISBET, Robert (org.). **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- MAANEN, John Van, BARLEY, Stephen R. **Cultural organization: fragments of a theory**. In: FROST, Peter J. et al. **Organizational culture**. London: Sage Publications, 1985.

- MACHADO DA SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria S. da. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, v.1, n.1, p.42-71, dez. 1993.
- MARCH, James G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**, v.26, n.4, p. 563-577, dec. 1981.
- MARTIN, Joanne. **Culture in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MEYERSON, Debra, MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.623-647, nov. 1987.
- MORAES, Walter Fernando Araújo de. Características organizacionais de grandes empresas brasileiras: um estudo longitudinal. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1994, Curitiba. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 1994, v.8, p.196-210.
- MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.4, p.605-622, dec. 1980.
- MORGAN, Gareth. **Images of organization**. London: Sage Publications, 1986.
- MOTTA, Fernando C. P., VASCONCELOS, Isabela F. F. G., WOOD JR., Thomaz. **O novo sentido da liderança: o controle social nas organizações**. In: WOOD JR., Thomaz (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- PACHECO, Edna R. S. Análise de mudanças estruturais em organizações: o caso do CNPq. **Revista de Administração Pública**, v.22, n.4, p.52-69, out/dez. 1988.
- PEREIRA DE CARVALHO, Cristina A. **Objetivos organizacionais e conflito intraorganizacional: o caso do Serviço Social do Comércio/Alagoas**. Florianópolis, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1992.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p.570-581, dec. 1979.

_____. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, nov. 1987.

_____. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa M. (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v.1, n.3, p.267-292, aug. 1990.

QUINN, Robert E., CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v.29, n.1, p.33-50, 1983.

RANSON, Stewart, HININGS, Bob, GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.

RICHARDSON, Robert et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RILEY, Patricia. A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.414-437, sept. 1983.

RODRIGUES, Suzana B. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese (Livre Docência) - Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.

SANTA CATARINA. Lei Nº5.089 de 30/04/75. **Diário Oficial**, 15/05/75. Dispõe sobre a organização da Administração Estadual e estabelece Diretrizes para a Modernização Administrativa, Florianópolis, 1975.

SANTA CATARINA. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina. **CIASC - 15 anos**: na vanguarda da informação. Florianópolis, 1990a. (dig.).

SANTA CATARINA. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina.
Estatuto Social. Florianópolis, 1990b. (dig.).

_____. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina. **CIASC 91-95:** pronunciamento do novo presidente. Florianópolis, 1991a. (dig.).

_____. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina.
Considerações para a extinção da Comissão Estadual de Informática - COINF. Florianópolis, 1991b. (dig.).

_____. Decreto Nº082 de 07/05/91. **Diário Oficial** Nº14.189, 10/05/91. Dispõe sobre o Sistema Estadual de Informática do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Florianópolis, 1991c.

_____. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina.
Resolução de Diretoria 006/91, 29/05/91. Florianópolis, 1991d. (dig.).

_____. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina.
Programa de compromissos. Florianópolis, 1992a. (dig.).

SANTA CATARINA. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina.
Relatório Anual 1991. Florianópolis, 1992b. (dig.).

_____. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina.
Relatório Anual 1992. Florianópolis, 1992c. (dig.).

_____. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A.
Soluções para o governo: qualidade, atendimento, funcionário, tecnologia. Florianópolis, 1992d. (dig.).

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v.25, n.2, p.3-16, winter 1984.

SELEME, Acyr. Abordagem Cultural e o estudo do poder em organizações. In: XIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1989, São Paulo. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1989, v.2, p.941-955.

- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. 1.v.
- SHIRLEY, Robert. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.16, n.6, p.37-43, nov/dez. 1976.
- SMIRCICH, Linda, MORGAN, Gareth. Leadership: the management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.18, n.3, p.257-273, 1982.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, sept. 1983a.
- _____. **Studying organizations as cultures**. In: MORGAN, Gareth. Beyond method: strategies for social research. London: Sage Publications, 1983b.
- STEINER, George, MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: EDUSP, 1981.
- STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- THIOLLENT, Michel J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1980.
- TOLBERT, Pamela S., ZÜCKER, Lynne G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.1, p.22-39, march 1983.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TURNER, Barry A. Sociological aspects of organizational symbolism. **Administrative Science Quarterly**, v.7, n.2, p.101-115, june 1986.
- VEIGA JÚNIOR, Dirceu R. **Controle e conflito organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Saúde do Município de Joinville**. Florianópolis, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**: esboço de sociologia compreensiva. México: Fundo de Cultura Económica, 1974. 1.v.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, v.32, n.3, p.74-87, jul/ago. 1992.

_____. **Nem indivíduos, nem grupos: parceiros**. In: WOOD JR., Thomaz (coord.). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YOUNG, Ed. On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. **Organization Studies**, v.10, n.2, p.187-206, 1989.

7. ANEXOS

ANEXO 01

ROTEIRO DE ENTREVISTA - GRUPO DE DIRIGENTES

I. IDENTIFICAÇÃO:

1. Escolaridade:
2. Formação Profissional:
3. Unidade/Gerência:
4. Função Atual:
5. Tempo de Serviço na Organização:

II. QUESTÕES DE ENTREVISTA:

1. Ao assumir a direção do CIASC, em 1991, quais os objetivos definidos como os mais importantes para o funcionamento da empresa?
2. Quais os procedimentos adotados pela direção para o alcance destes objetivos?
3. Quais os fatores que levaram à necessidade de mudança na estrutura organizacional do CIASC em 1991?
4. Quem participou da decisão de implantação da referida mudança?
5. Quais os procedimentos utilizados pela direção para a operacionalização dessa mudança?
6. Na sua opinião, os procedimentos empregados foram adequados?
 Sim Não
 . Por que?
 . Em caso negativo, o que poderia ter sido feito para aprimorar a implementação da referida mudança?
7. Existiu algum fator de natureza interna ou externa que dificultou a implantação da mudança?
 Sim Não
 . Em caso afirmativo, qual(is) o(s) fator(es)?
8. Quais os resultados esperados com a realização da mudança na estrutura organizacional?
9. Os resultados esperados foram plenamente alcançados?
 Sim Não
 . Em caso negativo, por que?
10. Antes da implantação da mudança na estrutura organizacional, em 1991:
 . Como eram tomadas as decisões?

 . Como se apresentava a distribuição das funções na organização?
 Em grande número e muito diferenciadas
 Em grande número e pouco diferenciadas
 Em menor número e muito diferenciadas
 Em menor número e pouco diferenciadas

 . Na sua opinião, as atribuições dos integrantes da organização correspondiam às funções para as quais eram designados em suas unidades de trabalho?
 Sim Não
 . Por que?

- . Existiam normas ou procedimentos que eram seguidos pelos integrantes da organização, mas que não estavam formalizados nos documentos oficiais?
 Sim Não Não sabe
- . Em caso afirmativo, quais eram essas normas e esses procedimentos?

11. Após a mudança na estrutura organizacional, em 1991:

- . Como são tomadas as decisões?

 . Como se apresenta a distribuição das funções na organização?
 Em grande número e muito diferenciadas
 Em grande número e pouco diferenciadas
 Em menor número e muito diferenciadas
 Em menor número e pouco diferenciadas
- . Na sua opinião, as atribuições dos integrantes da organização correspondem às funções para as quais são designados em suas unidades de trabalho?
 Sim Não
 . Por que?
- . Com a implementação da mudança estrutural, ocorreram alterações nas normas e/ou nos procedimentos que orientam o funcionamento organizacional?
 Sim Não Não sabe
 . Em caso afirmativo, quais as alterações identificadas por você?
- . Existem normas ou procedimentos que são seguidos pelos integrantes da organização, mas que não estão formalizados nos documentos oficiais?
 Sim Não Não sabe
 . Em caso afirmativo, quais são essas normas e esses procedimentos?

12. Na sua opinião, a mudança na estrutura organizacional foi importante para a empresa?

- Sim Não
- . Por que?

13. Existe alguma alteração na estrutura organizacional por você considerada necessária para o pleno funcionamento de uma empresa como o CIASC, que não foi implementada por ocasião da mudança sob investigação?

- Sim Não
- . Em caso afirmativo, qual(is)?

ANEXO 02

ROTEIRO DE ENTREVISTA - GRUPO DE CHEFIAS

I. IDENTIFICAÇÃO:

1. Escolaridade:
2. Formação Profissional:
3. Unidade/Gerência:
4. Função Atual:
5. Tempo de Serviço na Organização:

II. QUESTÕES DE ENTREVISTA:

1. Quais os fatores que levaram à necessidade de mudança na estrutura organizacional do CIASC em 1991?
2. Quais os procedimentos utilizados pela direção para a operacionalização dessa mudança?
3. Na sua opinião, os procedimentos empregados foram adequados?
 Sim Não
. Por que?
. Em caso negativo, o que poderia ter sido feito para aprimorar a implementação da referida mudança?
4. Existiu algum fator de natureza interna ou externa que dificultou a implantação da mudança?
 Sim Não
. Em caso afirmativo, qual(is) o(s) fator(es)?
5. Quais os resultados esperados com a realização da mudança na estrutura organizacional?
6. Os resultados esperados foram plenamente alcançados?
 Sim Não
. Em caso negativo, por que?
7. Antes da implantação da mudança na estrutura organizacional, em 1991:
. Como eram tomadas as decisões?
. Como se apresentava a distribuição das funções na organização?
 Em grande número e muito diferenciadas
 Em grande número e pouco diferenciadas
 Em menor número e muito diferenciadas
 Em menor número e pouco diferenciadas
. Na sua opinião, as atribuições dos integrantes da organização correspondiam às funções para as quais eram designados em suas unidades de trabalho?
 Sim Não
. Por que?
. Existiam normas ou procedimentos que eram seguidos pelos integrantes da organização, mas que não estavam formalizados nos documentos oficiais?
 Sim Não Não sabe
. Em caso afirmativo, quais eram essas normas e esses procedimentos?

8. Após a mudança na estrutura organizacional, em 1991:

. Como são tomadas as decisões?

. Como se apresenta a distribuição das funções na organização?

- Em grande número e muito diferenciadas
- Em grande número e pouco diferenciadas
- Em menor número e muito diferenciadas
- Em menor número e pouco diferenciadas

. Na sua opinião, as atribuições dos integrantes da organização correspondem às funções para as quais são designados em suas unidades de trabalho?

- Sim Não

. Por que?

. Com a implementação da mudança estrutural, ocorreram alterações nas normas e/ou nos procedimentos que orientam o funcionamento organizacional?

- Sim Não Não sabe

. Em caso afirmativo, quais as alterações ocorridas?

. Existem normas ou procedimentos que são seguidos pelos integrantes da organização, mas que não estão formalizados nos documentos oficiais?

- Sim Não Não sabe

. Em caso afirmativo, quais são essas normas e esses procedimentos?

9. Na sua opinião, a mudança na estrutura organizacional foi importante para a empresa?

- Sim Não

. Por que?

10. Na sua opinião, as necessidades dos integrantes da organização, relativas à configuração dos níveis hierárquicos e à distribuição das funções, foram atendidas com a implantação da mudança estrutural?

- Sim Não

. Por que?

11. Existe alguma alteração na estrutura organizacional por você considerada necessária para o pleno funcionamento de uma empresa como o CIASC, que não foi implementada por ocasião da mudança sob investigação?

- Sim Não

. Em caso afirmativo, qual(is)?

ANEXO 03

ROTEIRO DE ENTREVISTA - GRUPO TÉCNICO

I. IDENTIFICAÇÃO:

1. Escolaridade:
2. Formação Profissional:
3. Unidade/Gerência:
4. Função Atual:
5. Tempo de Serviço na Organização:

II. QUESTÕES DE ENTREVISTA:

1. Quais os fatores que levaram à necessidade de mudança na estrutura organizacional do CIASC em 1991?
2. Quais os procedimentos utilizados pela direção para a operacionalização dessa mudança?
3. Na sua opinião, os procedimentos empregados foram adequados?
 Sim Não
. Por que?
. Em caso negativo, o que poderia ter sido feito para aprimorar a implementação da referida mudança?
4. Antes da implantação da mudança na estrutura organizacional, em 1991:
. Como eram tomadas as decisões?

. Como se apresentava a distribuição das funções na organização?
 Em grande número e muito diferenciadas
 Em grande número e pouco diferenciadas
 Em menor número e muito diferenciadas
 Em menor número e pouco diferenciadas

. Na sua opinião, as atribuições dos integrantes da organização correspondiam às funções para as quais eram designados em suas unidades de trabalho?
 Sim Não
. Por que?

. Existiam normas ou procedimentos que eram seguidos pelos integrantes da organização, mas que não estavam formalizados nos documentos oficiais?
 Sim Não Não sabe
. Em caso afirmativo, quais eram essas normas e esses procedimentos?
5. Após a mudança na estrutura organizacional, em 1991:
. Como são tomadas as decisões?

. Como se apresenta a distribuição das funções na organização?
 Em grande número e muito diferenciadas
 Em grande número e pouco diferenciadas
 Em menor número e muito diferenciadas
 Em menor número e pouco diferenciadas

. Na sua opinião, as atribuições dos integrantes da organização correspondem às funções para as quais são designados em suas unidades de trabalho?

Sim Não

. Por que?

. Com a implementação da mudança estrutural, ocorreram alterações nas normas e/ou nos procedimentos que orientam o funcionamento organizacional?

Sim Não Não sabe

. Em caso afirmativo, quais as alterações ocorridas?

. Existem normas ou procedimentos que são seguidos pelos integrantes da organização, mas que não estão formalizados nos documentos oficiais?

Sim Não Não sabe

. Em caso afirmativo, quais são essas normas e esses procedimentos?

6. Na sua opinião, a mudança na estrutura organizacional foi importante para a empresa?

Sim Não

. Por que?

7. Na sua opinião, as necessidades dos integrantes da organização, relativas à configuração dos níveis hierárquicos e à distribuição das funções, foram atendidas com a implantação da mudança estrutural?

Sim Não

. Por que?

8. Existe alguma alteração na estrutura organizacional por você considerada necessária para o pleno funcionamento de uma empresa como o CIASC, que não foi implementada por ocasião da mudança sob investigação?

Sim Não

. Em caso afirmativo, qual(is)?

ANEXO 04

DECRETO N° 082, DE 07 DE MAIO DE 1991

PUBLICADO NO DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO EM 10.05.91

Dispõe sobre o Sistema Estadual de Informática do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA, usando da competência privativa que lhe confere o Artigo 71, item III da Constituição do Estado, e tendo em vista o disposto no Artigo 25, item VI e parágrafo 4°, bem como no artigo 69, itens I e II, parágrafo único, da Lei n° 8.245, de 18 de abril de 1991,

DECRETA:

Art. 1° - Fica estabelecido o Sistema Estadual de Informática do Estado de Santa Catarina, que tem por finalidade básica ensinar, em todos os órgãos da Administração Direta, Indireta, Autárquica e Fundacional do Estado, a adoção da Informática como instrumento de agilização e modernização da ação governamental.

Parágrafo único - Para efeito deste Decreto, o conceito de Informática engloba as atividades relacionadas a: prestação de serviços de processamento de dados; tratamento automatizado de informações; desenvolvimento de sistemas, organização e métodos; microfilmagem; telemática; consultoria e treinamento em Informática; bem como a organização, reorganização, implantação e operacionalização, contratação de serviços, aquisição, alienação e locação de equipamentos de processamento de dados, microfilmagem e "softwares".

Art. 2° - O Sistema Estadual de Informática fica estruturado conforme segue:

I - órgão Central: Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC;

II - órgãos Setoriais: As Gerências de Informática e Estatística, vinculadas aos órgãos e entidades diretamente subordinadas ao Poder Executivo;

III - órgãos Seccionais: As Gerências de Informática, vinculadas aos órgãos e entidades estaduais supervisionadas ou vinculadas.

Parágrafo 1° - Os órgãos Setoriais subordinam-se administrativamente à Direção Geral da estrutura em que se integram e tecnicamente ao Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC.

Parágrafo 2° - Os órgãos Seccionais subordinam-se administrativamente à Direção Geral da estrutura em que se integram e tecnicamente ao órgão Setorial do órgão que supervisiona sua entidade ou ao qual a mesma esteja vinculada.

Art. 3° - O Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC, como órgão central do Sistema de Informática, é o gestor de Informática do Governo do Estado de Santa Catarina, devendo atuar como normatizador, coordenador, fiscalizador e executor das atividades relacionadas à área.

Art. 4° - Ao Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC, além de suas atribuições estatutárias e regimentais e através de sua Diretoria Colegiada, compete:

I - assessorar o Chefe do Poder Executivo Estadual em assuntos referentes à Informática;

II - classificar os sistemas de informações a serem utilizados pelos órgãos da Administração Pública Estadual, os quais, em linhas gerais, compreendem: Sistemas Corporativos, Sistemas Estratégicos e Sistemas Específicos;

III - identificar o nível de integração entre os sistemas, objetivando a agilização do processo decisório no âmbito da Administração Pública Estadual, contemplando especialmente o tratamento de informações de uso gerencial do Gabinete do Governador;

IV - fomentar o desenvolvimento regional de "software" para a Administração Estadual, seja pela aquisição de programas-produto ou pelo desenvolvimento de sistemas de informações, através da implantação de pólos de Informática no Estado;

V - desenvolver, integrar e processar sistemas de informações corporativos e estratégicos utilizados por vários órgãos da Administração Pública de forma compartilhada, armazenando seus dados e gerando informações táticas e estratégicas para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do Estado;

VI - deliberar sobre descentralização do desenvolvimento ou aquisição de sistemas específicos, considerando requisitos de conectividade; portabilidade, integração, disponibilidade de recursos e relação custo e benefícios para a Administração Pública;

VII - fomentar a utilização de metodologias e técnicas para o desenvolvimento de sistemas e programas, visando o aumento da produtividade, tanto a nível do Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC quanto aos órgãos Setoriais e Seccionais da Administração Pública Estadual;

VIII - fomentar o uso dos recursos de telemática, como suporte à descentralização e interiorização de uma rede estadual de teleprocessamento;

IX - estimular e deliberar sobre convênios com instituições de ensino, pesquisa e extensão, públicas ou privadas, visando o desenvolvimento de soluções de uso público no campo da Informática;

X - promover o treinamento dos recursos humanos do Estado, no âmbito de toda a Administração Pública Estadual;

XI - promover a elaboração, consolidação e acompanhar a execução do Plano Diretor de Informática a ser adotado pela Administração Pública Estadual;

XII - efetuar exame prévio e aprovar projetos dos órgãos da Administração Pública Estadual que impliquem na organização, reorganização, implantação, operação, celebração de convênios, ajustes ou controles de serviços e produção do sistema; aquisição, alienação e locação de equipamentos de processamento de dados e microfilmagem; desenvolvimento, aquisição ou locação de "softwares", deliberando sobre os requisitos técnicos necessários a serem atendidos nos processos licitatórios pertinentes;

XIII - proceder auditoria nos órgãos da Administração Pública Estadual, referente às atividades de Informática;

XIV - auxiliar no planejamento e acompanhar a dotação orçamentária dos órgãos da Administração Pública Estadual nos dispêndios específicos em equipamentos e serviços de Informática, compatibilizando estes orçamentos a níveis economicamente suportáveis para o Governo;

XV - estabelecer fluxos permanentes de informações entre os órgãos componentes do Sistema Estadual de Informática, a fim de agilizar os processos de decisões e coordenação das atividades governamentais.

Art. 5º - Aos órgãos Setoriais e Seccionais do Sistema Estadual de Informática compete:

I - planejar, programar, organizar, coordenar e executar as atividades relacionadas com a Informática no âmbito dos seus respectivos órgãos ou entidades;

II - articular-se com o órgão Central do Sistema Estadual de Informática, cumprindo as normas e instruções dele emanadas;

III - elaborar, cumprir e manter atualizado o Plano Diretor de Informática e submetê-lo à apreciação do órgão Central do Sistema Estadual de Informática;

IV - fornecer ao órgão Central do Sistema todas as informações necessárias à manutenção de bases de dados gerenciais para o uso do Gabinete do Governador.

Art. 6º - Os processos licitatórios pertinentes, objeto do disposto no item XII do Art. 4º deste Decreto, deverão ser precedidos de solicitação pelo Secretário de Estado ou autoridade equivalente da área respectiva, acompanhados de exposição de motivos fundamentada, dirigida ao órgão Central do Sistema Estadual de Informática, com garantia de disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros suficientes para viabilizar a solicitação.

Art. 7º - Os casos omissos, relacionados à Informática do Estado, deverão ser solucionados através do Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. - CIASC.

Art. 8º - Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 9º - Ficam revogados os Decretos nºs 3.256, 3.257, 3.258, 3.259 e 3.260 do Regimento Interno da Comissão Estadual de Informática - COINF, e demais disposições contrárias.

Florianópolis, 07 de maio de 1991.

VILSON PEDRO KLEINUBING
Pedro Bittencourt Neto
Fernando Marcondes de Mattos
Paulo Roberto Bauer
Sidney Carlos Pacheco
Paulo Gouvêa da Costa
Dilso Cecchin
João Ghizzo Filho
Milton Pompeu da Costa Ribeiro
Rogério Kracik Rosa
Afonso Dresch