



A MUDANÇA CULTURAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: A LUTA PELO DOMÍNIO CULTURAL NOS DISCURSOS DO SINDICATO

THE CULTURAL CHANGE IN PUBLIC ORGANIZATIONS: THE STRUGGLE FOR CULTURAL COMMAND IN THE DISCOURSE OF HIGH MANAGEMENT AND UNIONS

UN CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS: LA LUCHA POR EL DOMINIO CULTURAL EN EL DISCURSO DE LA UNIÓN

Lindomar Pinto Silva, Dr.
Universidade Salvador/Brazil
lpilva@sefaz.ba.gov.br

Élvia Mirian Fadul, Dra.
Universidade Salvador/Brazil
elvia@unifacs.br

Taiz Vieira Pinheiro, MSc.
Faculdade Anísio Teixeira de Feira de Santana/Brazil
taialfaya@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho analisa as estratégias discursivas de um sindicato de servidores públicos no estado da Bahia, para resistir à tentativa de mudança cultural em organização pública envolvida em um processo de modernização. Para isto, foram utilizadas as abordagens sobre mudança cultural de Hatch (1993), Weeks e Galunic (2003) e Zheng, Qu e Yang (2009). Adota-se como definição de cultura um conjunto de artefatos, valores e pressupostos básicos de um grupo (SCHEIN, 2004). A metodologia utilizada foi a análise do discurso nas dimensões das figuras e temas de Fiorin (2008). Os dados foram coletados através de análise documental, abrangendo os anos de 1989 a 2011, período em que se verificaram as tentativas de mudança organizacional. Os resultados indicam como o sindicato utiliza os recursos discursivos para resistir às mudanças culturais. Indicam também que, diferente do senso comum, de que apenas os atores pertencentes à cúpula organizacional agem em benefício próprio, outros atores também o fazem, dificultando os processos de mudança cultural. Por outro lado, destaca-se a contribuição deste trabalho ao lançar um novo olhar sobre as limitações organizacionais ao promover mudanças culturais nas organizações públicas, discutindo o papel dos sindicatos nos processos de modernização do Estado.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Mudança cultural; Resistência; Sindicatos; Administração pública.

ABSTRACT

This paper analyzes the discursive strategies of civil servants union in the state of Bahia, to resist the attempt of cultural change in a public organization engaged in a modernization process. The approaches about cultural change by Hatch (1993), Weeks and Galunic (2003) and Zheng, Qu and Yang (2009) were used. As a definition of culture, a set of artifacts, values and basic assumptions of a group (SCHEIN, 2004) were used. The methodology used is the discourse analysis in the dimension of figures and topics by Fiorin (2008). The data were collected through the analysis of documents, covers the years 1989 to 2011, a period in which occurred the attempts of organizational change. The results indicate how the union uses the discourse to resist cultural changes. They also show, that, differently from the common sense that only the social actors belonging to the organizational board act in their own benefit, other organizational actors also do so, which hampers the processes of cultural change. The contribution of this work lies in launching a new look at the organizational constraints in promoting cultural changes in public organizations, discussing the role of unions in the modernization of the State.

Keywords: Organizational culture; Cultural change; Resistance; Unions, Public administration.

RESUMEN

Este trabajo analiza las estrategias discursivas de una unión de los funcionarios públicos en el estado de Bahía, para resistir el intento de cambio cultural en la organización pública dedicada a un proceso de modernización. Para eso fueron utilizadas las abordagens sobre el cambio cultural de Hatch (1993), Weeks e Galunic (2003). Se adota como definición de cultura un conjunto de artefactos, valores y presupuestos básicos de un grupo (SCHEIN, 2004). La metodología utilizada ha sido el análisis del discurso en las dimensiones de las figuras e de los temas de Fiorin (2008). Los datos han sido reunidos a través del análisis documental. El periodo del análisis va del año 1989 al 2011 cuando se comprueban los intentos de cambio organizacional. El resultado demuestra cómo el sindicato utiliza los discursos para resistirse a los cambios culturales. También indican que no sólo los actores que pertenecen a la ley marco de organización para su propio beneficio, ya que otros actores también lo hacen. La contribución de este trabajo consiste en el lanzamiento de una nueva mirada a las limitaciones de la organización en la promoción de cambios culturales en las organizaciones públicas, discutiendo el papel de los sindicatos en el proceso

Palabras-claves: Cultura organizacional; Cambio cultural; Resistencia; Sindicatos; Administración pública.

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas brasileiras sobrevivem em um contexto em que a sociedade tem buscado de forma mais intensa avaliar seu funcionamento e cobrar mais qualidade na prestação dos serviços de suas competências. Neste quadro, as transformações intraorganizacionais são essenciais para dotar estas organizações de capacidades que tornem o produto de seu trabalho adequado às exigências desta sociedade que com as tecnologias de informação, principalmente, tem buscado com elas interagir. Diante disso, mudanças organizacionais no setor público são necessárias, com objetivo de encontrar a maneira mais adequada de prestar serviços públicos com eficiência, qualidade e dentro da expectativa dos cidadãos-usuários.

Este processo de mudança no setor público não é novo, mas ganhou mais evidência a partir de 1995, com a implementação da Reforma do Estado no Brasil. Seu objetivo principal consistia em efetuar transformações no papel desempenhado pelo Estado, que pudessem refletir no seu desempenho em busca de melhorar a eficiência na prestação de serviços públicos prestados à sociedade. Para atingir esses objetivos foi iniciada a reforma gerencial do setor público.

A reforma gerencial compreende uma transformação no modo de gerenciar a Administração Pública. Bresser Pereira (1998, p. 109) considera que ela está baseada na “ideia de transferir maior autonomia e maior responsabilidade aos administradores públicos, e tornar a administração pública voltada para o cidadão-cliente”. Dentro desta abordagem, segundo o mesmo autor, a reforma gerencial melhora a governança do Estado, o que possibilita gerir, com mais eficiência, os recursos públicos, em busca dos resultados que se esperam da administração pública. A reforma gerencial pressupõe a mudança na concepção de funcionamento da máquina pública e do próprio Estado. Significa transformar a gestão burocrática vigente em uma administração pública voltada para os interesses da sociedade. Segundo Bresser Pereira (1998, p. 111), a reforma gerencial pode ser caracterizada por três grandes aspectos: a) visa aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos ou agências do Estado b) melhorar a qualidade das decisões estratégicas do governo e de sua burocracia, e c) assegurar o caráter democrático da administração pública”.

No Brasil, a reforma gerencial começou a tomar forma no ano de 1995, formalizada através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (MARE, 1995). Seu objetivo era descrever as diretrizes a serem seguidas pelo Brasil para implementar a reforma gerencial brasileira e definir as regras básicas que

nortearam o processo de reforma do Estado brasileiro. Apesar da crítica feita, com justos motivos, ao processo de reforma do Estado no Brasil após a edição do Plano Diretor, este processo tomou forma tendo invadido não só o governo Federal, mas também os governos estaduais. Houve efetivamente uma absorção, por parte dos estados subnacionais brasileiros, das diretrizes que permeavam a reforma em nível nacional.

Uma análise das medidas adotadas a partir desta reforma pressupõe intervenções nas dimensões: a) dimensão institucional-legal, b) dimensão cultural, baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais e c) dimensão-gestão (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 25). Ao propor estas dimensões, ações voltadas para a área de gestão de recursos humanos foram desencadeadas, pretendendo modificar a cultura presente nas organizações públicas, principalmente da cultura burocrática que se preocupava muito mais com seu próprio funcionamento do que com os resultados das ações implementadas. Assim sendo, destaca-se como elemento necessário e indispensável, conforme prescreve o PDRAE (MARE, 1995), a mudança cultural, como uma dimensão importante a ser transformada.

O PDRAE enuncia que: “a reforma concreta do aparelho do Estado ocorre na dimensão gestão. É aí que a administração pública se torna mais eficiente e efetiva. É aí que ocorrem as mudanças culturais necessárias. É aí que as práticas gerenciais de fato ocorrem. É aí que se definem os indicadores de desempenho, que se treina e motiva o pessoal, que se desenvolvem estratégias flexíveis para o atingimento das metas estabelecidas” (MARE, 1995, p. 54). Houve uma ênfase na busca de transformação da cultura do setor público. A cultura organizacional das organizações públicas foi identificada como um entrave ao processo de mudança pretendido na Nova Administração Pública. Era importante que diante do processo de mudança, novos valores fossem incorporados ao setor público, pois com estes novos valores novas ações poderiam ser postas em prática. O PDRAE destaca ainda: “os obstáculos a uma administração pública eficiente só poderão ser superados quando, conjuntamente com a mudança institucional-legal ocorra uma mudança cultural no sentido da administração pública gerencial” (Brasil, 1995, p. 38), ou ainda “esta dimensão diz respeito a um elemento central da técnica administrativa de como fazer, com que métodos, de que modo, sob orientação de quais valores” (MARE, 1995, p. 38).

Entretanto, é necessário pensar que a cultura organizacional é resultado de uma rede de relações que se estabelecem entre os atores sociais, que historicamente transmitem e interiorizam os valores, significados, regras e representações de uma sociedade (SAINSAULIEU, 2001). Neste sentido, pensar a mudança cultural exige refletir sobre o papel dos atores sociais que atuam nesta comunidade, e especialmente nessas organizações. Nesse sentido, ao propor mudanças organizacionais que objetivam transformações culturais, é preciso considerar o papel destes atores tanto na construção da cultura existente, quanto na resistência para que a cultura não seja modificada uma vez que ela é pensada como a forma correta de agir, pensar e sentir desta mesma comunidade (SCHEIN, 2004). Entre estes atores sociais, destaca-se a figura dos sindicatos.

Os sindicatos atuam como defensores dos direitos dos indivíduos que pertencem a determinadas classes de profissionais e servem como ponto de apoio desses indivíduos quando seus direitos são ameaçados pelos altos escalões da administração, do governo ou outros atores. No estudo apresentado neste artigo, o sindicato teve papel importante na tentativa de minimizar os efeitos da reforma gerencial nos aspectos que foram considerados ameaçadores aos direitos dos indivíduos da organização estudada. Utilizando discursos que procuravam combater os discursos organizacionais, o sindicato desta organização travou uma luta que como sugere Bauer (1999) funcionava como uma tentativa de imunização cultural contra as tentativas de mudanças propostas pela alta administração da Sefaz. Por isso, compreender as ações realizadas pelo sindicato em análise constitui

importante fonte de informação das diversas articulações envolvidas em processos de mudanças culturais no setor público.

O campo de pesquisa utilizado para a elaboração deste estudo foi o Sindicato dos servidores da Secretaria da Fazenda da Bahia (SindSEFAZ). O SindSEFAZ representa as três carreiras de servidores da Secretaria da Fazenda da Bahia (SEFAZ): auditor fiscal, agente de tributos estaduais e técnicos administrativos. Atua na SEFAZ desde 1989, tendo passado por lutas internas que o dividiu em alguns momentos, criando outros sindicatos para representar os mesmos servidores, da mesma forma em que houve momentos de busca de unidade, ocorrendo novamente a junção de todas as entidades representantes dos servidores, para, atualmente, ter sido dividido em dois grandes blocos de representantes destes mesmos servidores. Entretanto, este trabalho dedica-se a compreender os discursos que refletem os valores culturais apenas do SindSEFAZ, pois atua na organização desde os primeiros momentos em que os processos de reforma foram iniciados na SEFAZ.

No que se refere ao período analisado, registre-se que apesar de a reforma gerencial ter se iniciado no Brasil, a partir de 1995, este trabalho resgata informações desde 1989, pois ao tratar-se de cultura organizacional, faz-se necessário compreender a história dos atores organizacionais. Neste sentido, algumas menções a períodos anteriores a 1995 servem para reforçar características culturais já presentes, que se reproduzem nos discursos veiculados pelo sindicato no período analisado.

Este artigo investiga as formas utilizadas pelo sindicato dos servidores da secretaria da fazenda do estado da Bahia (SindSEFAZ) na tentativa de combater os discursos organizacionais que visavam promover uma transformação cultural da SEFAZ a partir dos padrões da reforma gerencial no setor público. Para alcançar este objetivo, este artigo está estruturado da seguinte forma: começa com esta introdução, para em seguida apresentar o referencial teórico. Segue a descrição da metodologia da pesquisa, para em seguida apresentar os dados e uma discussão a partir do referencial teórico. Após esta discussão apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Alvesson (2007), cultura é “um sistema mais ou menos coeso de significados e símbolos, em termos dos quais as interações sociais têm lugar” (ALVESSON, 2007, p. 5). Sainsaulieu (2001, p. 25) define-a como “o reservatório interiorizado, transmitido e cuidadosamente elaborado pela história, de um conjunto de valores, de regras e representações coletivas que são profundas nas relações humanas”. Assim sendo, o conceito de cultura deve abranger um conjunto de valores que refletem e se refletem em artefatos visíveis que se alteram em função de fatores internos e/ou externos à própria cultura organizacional (SILVA; FADUL, 2011, p. 15).

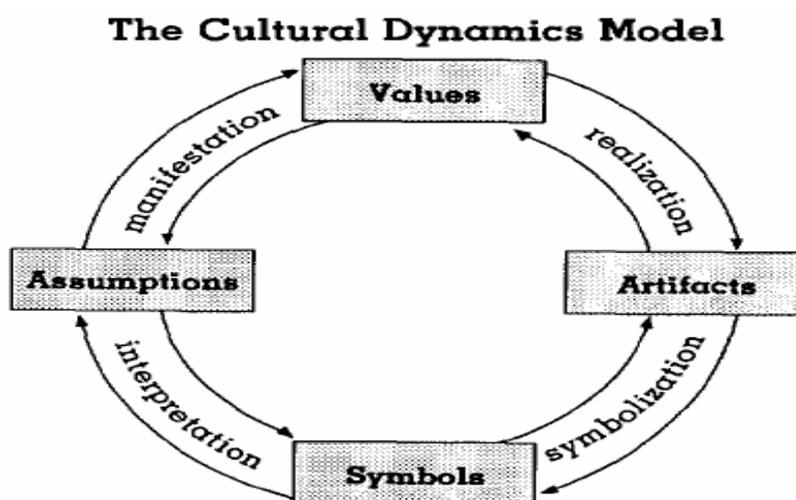
No campo da teoria das organizações, mudança cultural depende de mudanças nos componentes da cultura. Considerando a cultura organizacional como um conjunto de elementos materiais (artefatos visíveis, comportamento, maneiras de vestir, falar, linguagem) e imateriais (valores, crenças, mitos, pressupostos inconscientes), os processos de mudança não podem ocorrer sem considerar as dificuldades inerentes às mudanças mencionadas por Sahlins (1997, 2001), ou seja, de que a cultura é permeada por signos e seus significados, que não são facilmente manipulados.

A cultura, para ser modificada, depende da transformação dos significados que os signos possuem para os indivíduos. Mais ainda, é preciso que os novos signos trazidos para a organização possuam significados que possam ser analisados à luz da estrutura e do sistema cultural existentes na estrutura do conjunto organização.

Isto significa que todo evento que é trazido para a organização é lido e interpretado a partir da estrutura já existente e a partir dos significados de cada grupo dentro da organização. Por isso Mascarenhas (2007) chama atenção de que, ao serem confrontados com novos signos, os indivíduos tendem a reconceituá-los a partir de suas próprias experiências, que são diferentes em função dos paradoxos, ambiguidades e interesses dentro da organização.

Bauer (1999) também defende esta posição, principalmente chamando a atenção de que isso pode significar uma “imunização cultural”, ou seja, reinterpreta os novos valores a partir de valores antigos, tentando adequá-los à estrutura anteriormente existente. Ainda sobre processos de mudança cultural é importante considerar outros aspectos no campo dos estudos organizacionais. Em primeiro lugar a abordagem feita por Carrieri e Rodrigues (2001) e Carrieri (2002) quando destacam os papéis desempenhados pelas culturas convergentes e da contracultura. Em segundo lugar, destacam-se as abordagens feitas por Hatch (1993), Weeks e Galunic (2003), Rodrigues (2006) e Zheng, Qu e Yang (2009).

Figura 1 - O modelo da dinâmica cultural de Hatch



Fonte: Hatch (1993, p. 660)

Hatch (1993), partindo do modelo cultural de Schein (2004) que entende ser a cultura composta por três níveis diferentes - artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos, -, constrói o seu modelo de dinâmica cultural e para isso acrescenta os símbolos como elemento importante deste processo. Para esta autora a inclusão dos símbolos permite compreender como os processos de mudança cultural podem ocorrer a partir dos processos que ela chama de manifestação, realização, simbolização e interpretação, conforme figura 1.

A manifestação é o processo através do qual os pressupostos básicos são revelados em valores reconhecíveis ou quando valores, retroativamente, alteram ou reafirmam pressupostos básicos. A autora destaca que a manifestação proativa ocorre quando os pressupostos dos membros organizacionais formam suas percepções, sentimentos sobre o mundo e sobre a organização que compreende aos seus valores. A manifestação retroativa ocorre quando novos valores reafirmam pressupostos básicos existentes ou alteram estes pressupostos se eles são desalinhados com os valores, mas têm permitido algum sucesso organizacional.

A realização é o processo através do qual os valores são transformados em artefatos (realidade material ou social) ou no sentido contrário, artefatos alteram ou mantêm valores existentes. Na realização proativa valores são realizados através da produção de objetos, engajamentos em eventos organizacionais, participação em discursos e importação de objetos de outras culturas. Na realização retroativa novos artefatos reafirmam valores mantidos na cultura ou desafiam valores estabelecidos. A simbolização proposta por Hatch (1993) descreve o processo quando aos artefatos são outorgados significados simbólicos ou retroativamente símbolos são abstraídos dos artefatos. A simbolização proativa liga um artefato com significados que alcança além do seu significado literal, enquanto que na simbolização retroativa, significados simbólicos são reafirmados pela existência de artefatos ou novos significados simbólicos são abstraídos dos artefatos.

Por fim, a interpretação envolve o processo através dos quais símbolos são contextualizados ao invocar pressupostos e o processo reverso através do qual, pressupostos são retroativamente modificados através da influência de novos símbolos. Assim, interpretação proativa engloba o processo através do qual, significados são transmitidos dos pressupostos básicos para os símbolos, enquanto na interpretação retroativa, símbolos mantêm ou desafiam pressupostos básicos. O modelo de Hatch (1993) não descreve os elementos que patrocinam ou quem dirige as interações dos componentes culturais que ela apresenta no modelo (ZHENG; QU; YANG, 2009). Como a autora usa as definições de Schein (2004) fica subentendido que os preceptores das mudanças seriam os mesmos que Schein (2004) considera e, neste sentido, os líderes teriam um papel importante neste processo. Por outro lado, Hatch (1993) ignora os efeitos do ambiente externo sobre os processos de mudança cultural. Ainda na perspectiva de compreender as mudanças culturais, Weeks e Galunic (2003), partindo de uma crítica à Hatch (1993) propõem um modelo de evolução cultural. Segundo com os autores:

A organização é uma entidade cultural, que evolui quando a cultura evolui, através da seleção, variação e retenção de *memes*. *Memes* são modos de pensar que inclui ideais, pressupostos, valores, crenças e conhecimento, que quando são realizados (como linguagem e comportamento e outras formas de expressão) criam os padrões de nível macro da cultura. *Memes* são unidades de informação estocada na mente que replica de mente para mente quando as pessoas observam e interpretam suas expressões culturais (WEEKS; GALUNIC, 2003, p. 1320).

O processo de mudança cultural ocorre na abordagem de Weeks e Galunic (2003) quando os *memes* são submetidos a testes frequentes pela relação da organização com o ambiente organizacional. Aqueles que suportam as pressões ambientais sobrevivem e aqueles que falham, morrem. Logo a cultura evoluiria à medida que adiciona, exclui ou modifica os *memes* existentes. Na visão de Weeks e Galunic (2003) são as necessidades organizacionais que permitem as mudanças culturais. Neste sentido, a mudança de liderança ou fenômenos como fusões e aquisições podem afetar a cultura organizacional. Neste caso, diferentemente das interações estudadas por Hatch (1993), Weeks e Galunic (2003) se concentram em fatores externos para explicar as mudanças culturais. Assim, estes autores desprezam os elementos culturais internos que podem afetar os processos de mudanças culturais.

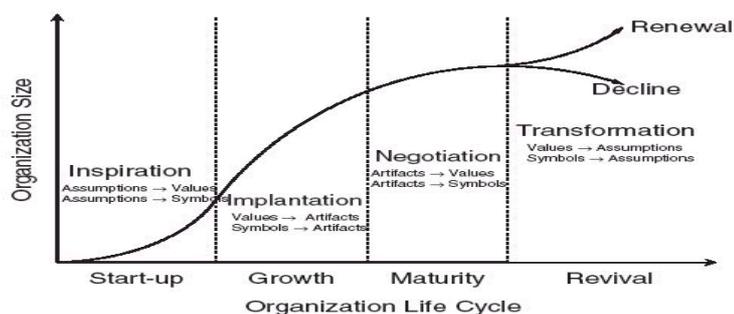
O modelo desenvolvido por Zheng et al. (2009) busca compreender o processo de evolução cultural considerando quatro estágios da vida organizacional e que para cada um desses estágios, associa-se um mecanismo cultural. Segundo eles a empresa passa pelas fases de nascimento, crescimento, maturidade e renovação ou declínio. E para cada um destes estágios, associam-se os mecanismos culturais da inspiração, implantação, negociação e transformação. Importante lembrar que, apesar de fazer críticas ao modelo de Hatch

(1993), Zheng et al. (2009) apoiam-se em seu modelo para construir sua abordagem sobre a mudança cultural. A dinâmica cultural se daria segundo Zheng et al. (2009) conforme figura 2. Para Zheng et al. (2009), as organizações ao passarem pelas diversas fases de seu ciclo de existência dependeriam de cada um daqueles mecanismos culturais.

Assim, na primeira fase que é o nascimento, a empresa encontra-se em fase de desenvolvimento dos valores organizacionais, e normalmente os fundadores têm um papel importante na medida em que procuram inspirar os novos membros com as crenças e valores que estes fundadores consideram mais adequadas para tornar a empresa sólida. O mecanismo de inspiração é o que melhor ajudaria na configuração da cultura organizacional. Na fase de crescimento, a empresa procura consolidar sua posição no mercado, e os fundadores necessitam igualmente consolidar uma maneira de pensar, agir e sentir de seus funcionários. Por isso, o mecanismo de implantação seria o mais adequado para esta fase da organização, que consiste na inserção de artefatos, processos de controle e sistemas de punição e recompensa.

Figura 2 - Modelo de Evolução Cultural

Zheng et al. / ORGANIZATIONAL CULTURAL EVOLUTION



Fonte: (ZHENG et al. 2009, p. 159)

Na fase de maturidade a organização já tendo consolidado sua posição de mercado, começa a perceber a formação de grupos internos que podem proporcionar o surgimento de subculturas em função dos interesses que são estabelecidos em cada subgrupo. Nesta fase o mecanismo de negociação é o mais perceptível, pois os diferentes grupos lutam para tornar seus valores culturais dominantes dentro da organização. Por fim, na fase de renovação ou declínio, a empresa precisa, na visão destes autores, de novos elementos culturais que permitam um novo crescimento ou evite o declínio organizacional. Por isso, o mecanismo de transformação seria o mais visível. No modelo de dinâmica cultural desenvolvido por Zheng et al. (2009), o ponto de partida é ainda o modelo de Hatch (1993) e em certa medida o modelo pensado também por Weeks e Galunic (2003). Isto porque, segundo Zheng et al. (2009), enquanto Hatch (1993) não considerou os fenômenos externos, Weeks e Galunic (2003) não valorizaram as interações internas. Assim sendo, o modelo teórico de Zheng et al. (2009) propõe que a dinâmica cultural deva ser estudada a partir da análise das duas dimensões interna e externa. O quadro 1 apresentado na próxima página descreve como ocorrem os processos de mudança cultural a partir da abordagem de Zheng et al. (2009).

A união dos modelos de Hatch (1993) e de Rodrigues (2006) permite compreender que os processos de mudança cultural podem ocorrer em virtude de fatores internos e externos, como destaca Laraia (2001). E poder-se-ia inserir neste cenário, um aspecto específico no que se refere à mudança dentro do Estado. Segundo Trosa

(2001, p. 19), “o Estado muda quando a sociedade muda”. Neste sentido, a mudança cultural esperada dentro das organizações públicas passaria necessariamente pela mudança da sociedade. Trosa (2001) se aproxima da abordagem de Rodrigues (2006) ao considerar a necessidade de mudanças no ambiente institucional das organizações para que processos internos de mudança cultural possam ser apoiados por aquele ambiente. Este aspecto também é reforçado por Barbosa (2003) quando afirma que nenhuma organização se encontra boiando dentro da sociedade, para justificar as influências do ambiente organizacional sobre a cultura das organizações sejam elas públicas ou privadas.

Quadro 1 - Estágios organizacionais, tipos de mecanismos culturais e dinâmica cultural

Estágio da organização	Mecanismo cultural	Dinâmica cultural
Nascimento	Inspiração	Manifestação proativa Interpretação proativa
Crescimento	Implantação	Realização proativa Simbolização proativa
Maturidade	Negociação	Realização retroativa Simbolização retroativa
Renovação/Declínio	Transformação	Manifestação retroativa Interpretação retroativa

Fonte: elaboração própria a partir de Zheng et al. (2009)

Uma dificuldade encontrada na compreensão e desenvolvimento de uma teoria de mudança cultural é perceber que as diversidades de processos de mudanças não permitem traçar uma linha reta sobre como fazer a mudança e que caminhos cada sociedade ou organização vão seguir, mesmo que tente incluir em seus contextos elementos culturais de outras comunidades. Neste sentido, a recomendação de contextualização de Barbosa (1996) e de Trosa (2001) deve ser importante no que se refere às mudanças propostas para as sociedades, e particularmente para a administração pública. Da mesma forma Sahlins (1997) afirma que a cultura deve ser vista como um processo histórico e que historicidades diferentes desenvolvem culturas diferentes.

É importante registrar algumas questões sobre os modelos destacados. Em primeiro lugar, uma abordagem instrumental e funcionalista se destaca. Isto porque os autores utilizam como ponto de partida a abordagem de Schein (2004) para construir seus modelos teóricos, com exceção de Rodrigues (2006). Por isso os demais autores dão importância muito grande aos líderes e fundadores como elementos fundamentais no processo de mudança cultural. Ainda que estes indivíduos possuam importância, a cultura não é responsabilidade de nenhum deles, ao contrário, as culturas existem independentemente dos líderes, que por assumir uma visão funcionalista da cultura dedicam tempo na tentativa da gestão cultural.

É certo que a cultura sofre processos de transformações que podem seguir os modelos destes autores, mas o início deste processo, a trajetória seguida pela dinâmica cultural e o final deste processo, dificilmente poderão ser previstos, como uma leitura desavisada e preliminar pode parecer. Além disso, acrescenta-se a todos os modelos as discussões elaboradas por Carrieri e Rodrigues (2001) e Carrieri (2002) quando discutem o conceito de contracultura. Isto significa que além dos fatores externos que podem desencadear processos internos de mudanças culturais, os elementos culturais internos podem inibir e dificultar as mudanças, se a trajetória percebida pelos membros da organização não condiz com os pressupostos e valores compartilhados por eles. Para Carrieri e Rodrigues (2001, p. 6) contracultura “é a cultura que cria modos de resistência simbólica como forma de tentar difundir e imputar aos participantes organizacionais os seus próprios valores. Busca atuar sobre

essa imagem, expondo fraquezas e as contradições da cultura dominante”. É a contracultura responsável pela imunização cultural destacada por Bauer (1999) que se encarrega de proteger a cultura existente das ameaças provocadas por tentativas de mudanças culturais.

3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como qualitativo e descritivo, usando a pesquisa documental como forma de obtenção dos dados. Conforme descreve Cellard (2010), a pesquisa documental permite acrescentar a dimensão tempo à compreensão do social, ao permitir que sejam recuperadas as informações produzidas no momento em que os fatos ocorrem, ainda mais porque a memória humana não consegue reproduzir fielmente tudo que ocorre no passado. Além disso, esse autor considera que este tipo de pesquisa elimina, ao menos em parte, a eventualidade da influência, normalmente exercida pelo pesquisador, do conjunto das interações, o que possibilita a anulação de reações do sujeito pesquisado. Neste sentido, a pesquisa documental revela-se adequada para o propósito deste trabalho.

Os dados foram coletados entre os meses de maio de 2010 e abril de 2012. Apesar de a coleta ter sido feita neste período, trata-se de uma análise longitudinal que abrange os fenômenos ocorridos entre os anos de 1989 a 2011. A coleta se deu nos documentos publicados pelo Sindicato dos Servidores da Secretaria da Fazenda da Bahia (SindSEFAZ) que incluem os jornais impressos, boletins *on-line*, folhetins, documentos diversos publicados pelos sindicatos e publicações em jornais diversos solicitados pelos sindicatos. O SindSEFAZ representa os servidores da carreira de Auditor Fiscal (AF), Agente de Tributos Estaduais (ATE) e Técnicos Administrativos (TA). Os auditores fiscais, agentes de tributos estaduais e técnicos administrativos são cargos da estrutura da SEFAZ. Os AFs são responsáveis pela fiscalização de empresas de grande porte, os agentes de tributos estaduais são encarregados da fiscalização das empresas de pequeno porte e do acompanhamento das movimentações de mercadorias nas rodovias, enquanto os técnicos administrativos atuam na área meio da Sefaz, na área administrativa. Acrescente-se que os auditores fiscais e os agentes de tributos estaduais constituem o chamado grupo fisco do estado da Bahia.

A análise dos dados foi feita utilizando a Análise de Discurso nas dimensões das **figuras e temas** descritos por Fiorin (2008). O discurso, segundo Fiorin (2007, p. 55) “contém em si, como parte da visão de mundo que veicula, um sistema de valores, isto é, estereótipos dos comportamentos humanos que são valorizados positiva ou negativamente”. Além disso, Grant, Hardy, Oswick e Putnam (2004, p. 3) mostrando a relação entre discurso e cultura, definem o discurso como “uma coleção de textos incorporados em práticas de fala e textos (tanto quanto em uma ampla variedade de representações visuais e artefatos culturais) que tanto estão relacionados a objetos como à forma que aqueles textos são produzidos, disseminados e consumidos”.

A **figura** é o termo que remete a algo existente no mundo material (árvore, sol, brincar, plano de carreira, estrutura, curso, seleção por concurso, etc.), enquanto o **tema** é um investimento semântico de natureza conceitual, que não remete ao mundo natural. “São categorias que organizam, categorizam e ordenam os elementos do mundo natural (calculista, orgulhoso, honesto, meritocracia, igualdade, etc.)” (FIORIN, 2007, p. 91). Assim, em cada discurso coletado nos documentos do SindSEFAZ foram encontradas diversas figuras inseridas no contexto desta organização pública, e estas figuras pretendem representar os novos temas ou valores que a organização quer ver incorporados ao imaginário simbólico dos servidores públicos desta organização.

Desta forma, uma associação feita entre o referencial teórico e a metodologia da pesquisa é que as figuras representam os novos artefatos inseridos pela alta administração da Sefaz no contexto organizacional, enquanto os temas representam os valores culturais desejados pela alta administração da Sefaz.

Outro aspecto a ser utilizado na análise dos discursos é a estratégia de manipulação de Fiorin (FIORIN, 2008) e de persuasão de Faria e Linhares (1993). A manipulação consiste na ação de um sujeito que age sobre outro para levá-lo a querer e/ou fazer alguma coisa (FIORIN, 2008, p. 29). O primeiro tipo é a tentação. Nesta o manipulador propõe uma recompensa com valor positivo para o manipulado. A possibilidade de adquirir algo que lhe seja importante pode levar o manipulado a fazer e querer os desejos do manipulador. Por outro lado, quando o manipulador obriga o manipulado a querer e/ou fazer algo através de ameaça, dar-se a intimidação. O medo da punição (sentido negativo da recompensa) pode levar o sujeito a realizar o que o manipulador deseja. Outro processo de manipulação é a sedução. Neste o manipulador tenta levar o manipulado a fazer/querer algo manifestando um juízo positivo a respeito do manipulado. Por fim, a provocação ocorre quando o manipulador exprime um juízo negativo a respeito da competência do manipulado (FIORIN, 2008, p. 30).

Faria e Linhares (1993) chamam de estratégias de persuasão as formas para convencimento. Na **construção de personagem** procura-se identificar nos discursos os personagens que são criadas pelo produtor do discurso com os quais os destinatários do discurso possam se identificar. Ela pode revelar uma inclinação ideológica do enunciador, pois não são criadas casualmente (CARRIERI, 2002; SOUZA; CARRIERI; FARIA, 2009).

A estratégia de “**relações entre as afirmações postas e pressupostas**” encarrega-se de colocar em cena a relação entre o posto e o pressuposto. Enquanto aquele está explícito no discurso, e pode ser visualizado, o pressuposto permite ao locutor dizer algo implicitamente, recorrendo ao interlocutor para interpretarem juntos o que foi dito (FARIA E LINHARES, 1993, p. 36). “O **conteúdo implícito** possibilita ao enunciador passar ao leitor, de forma sutil e interativa, uma ideia, que por alguma razão não foi explicitada” (SOUZA; CARRIERI; FARIA, 2009, p. 254). Em função disso, a investigação do conteúdo implícito pode revelar a formação ideológica do enunciador (SOUZA; CARRIERI; FARIA, 2009). O **silenciamento** consiste na omissão intencional de temas indesejáveis dentro dos discursos. Assim, o enunciador pode omitir sentidos possíveis, mas que não deseja ser comunicado aos interlocutores. Segundo Souza, Carrieri e Faria (2009), a análise do que foi omitido pode revelar as ideologias existentes nos discursos. Por fim, a última estratégia de persuasão é a **escolha lexical**. Nesta, o produtor do discurso pode utilizar termos ou vocábulos específicos para reforçar o discurso, na tentativa de convencimento do interlocutor.

Ao utilizar os discursos como base para análise dos dados este trabalho comunga com a perspectiva de Alvesson (2004) quando afirma que “os discursos são ordenados e integrados pelas culturas, mas também representam (talvez o mais importante) meio no qual as culturas são construídas, reproduzidas, contestadas e modificadas” (ALVESSON, 2004, p. 331). Assim sendo, ao efetuar-se a coleta dos dados nos documentos produzidos pelo SindSEFAZ, buscou-se identificar os artefatos (figuras) inseridos pela alta administração da Sefaz e os valores (temas) que pretende nela inserir e como o sindicato construiu seu discurso na tentativa de reinterpretar os sentidos “fornecidos” pela alta administração da Sefaz e a partir das estratégias de manipulação e persuasão limitou a disseminação de novos valores associados à reforma gerencial do setor público. Desta forma, interpretou-se o conjunto de valores culturais presentes nos discursos do SindSEFAZ que em muitos casos chocavam-se com os novos valores associados ao modelo gerencial de administração pública.

Por tratar-se de mudança cultural, dentro da abordagem utilizada no referencial teórico, seria preciso que os atores organizacionais absorvessem os sentidos desejados pela alta administração da Sefaz de modo que os artefatos por ela inseridos pudessem sofrer o processo de simbolização ou realização. Neste processo, estes artefatos tornar-se-iam em elementos simbólicos para os membros da organização ou passariam a representar os valores desejados. Assim sendo, na medida em que o artefato fosse assumido como elemento do contexto cultural ele passaria à fase de simbolização para em seguida inserir-se como suposições básicas dos membros da organização. O sentido contrário também faria o efeito desejado para a alta administração da Sefaz. Se os artefatos conseguissem transformar-se em elemento do contexto cultural, seriam adotados com significados que com o passar do tempo pelo processo de manifestação também passariam a habitar as suposições básicas dos membros da organização. Neste sentido é que este trabalho analisa os discursos do SindSEFAZ na tentativa de, através dos discursos, impedir ou promover a simbolização ou a realização dos artefatos (HATCH, 1993), que caso ocorresse permitiria a mudança cultural desejada pela alta administração da Sefaz. O mesmo pensamento se aplica à descrição de Zheng et al. (2009). Artefatos conseguiriam desenvolver novos valores ou novos símbolos o que permitira também promover a mudança cultural.

Em resumo, serão coletados discursos da alta administração da Sefaz da Sefaz nos documentos por ela produzidos no período analisados, buscando identificar as figuras (artefatos culturais) inseridas no contexto organizacional e os temas (valores) que representam aqueles artefatos. A partir disto, serão coletados nos documentos produzidos pelo Sindicato, os discursos que se referem às figuras (artefatos) introduzidas pela alta administração da Sefaz da Sefaz, para em seguida, identificar os temas (valores) que o sindicato atribuiu a estes novos artefatos (figuras). A análise dos discursos do sindicato permitirá também identificar as estratégias de manipulação de Fiorin (FIORIN, 2008) e de persuasão de Faria e Linhares (1993) que o sindicato utilizou para resistir à tentativa de mudança cultural promovida pela alta administração da Sefaz.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A organização em estudo é órgão da administração direta de um estado da federação brasileira. Ela é responsável pela administração financeira do Estado e concentra-se em arrecadar os tributos estaduais e o planejamento e pagamento das despesas. Ela iniciou o processo de modernização em 1995, através de recursos fornecidos pelo Banco interamericano de Desenvolvimento (BID) e com auxílio do governo federal que viabilizou o empréstimo financeiro para praticamente todos os estados brasileiros que estavam interessados em efetuar modernização da administração fazendária.

Com os recursos disponibilizados pelo BID, a organização efetuou mudanças significativas em praticamente todas as áreas, tais como estrutura física, estrutura organizacional, tecnologia da informação, criação de aplicativos eletrônicos para realização das atividades de fiscalização, atendimento eletrônico para os clientes, com foco para a internet, etc. Também foram feitas intervenções significativas na área de recursos humanos, cujos objetivos incluíam a transformação cultural. Entre os instrumentos utilizados para este processo de transformação, destacam-se os constantes no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Ações implementadas na organização SEFAZ –BA de 1995 a 2009

Período	Ação	Objetivo
----------------	-------------	-----------------

A MUDANÇA CULTURAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: A LUTA PELO DOMÍNIO CULTURAL NOS DISCURSOS DO SINDICATO

1995	Implementação do Programa de Gerenciamento de Mercado (PGM)- Sistema gerencial de planejamento e acompanhamento das atividades da SEFAZ	Promover o planejamento e o controle da arrecadação e fiscalização através da segmentação dos contribuintes, em função dos setores em que atuam
1996	Implantação do Programa de Qualidade Total	Promover mudanças na cultura organizacional, desenvolver a importância do trabalho em equipe, melhorar as condições de trabalho dos servidores
1999	Reestruturação Organizacional	Adequar a estrutura organizacional às mudanças que estavam sendo realizadas dentro da organização
2000	Implementação do sistema de Gestão de Indicadores de Desempenho	Acompanhar e avaliar a ação dos gestores da organização
2000	Implementação da Ferramenta Planejamento Estratégico	Desenvolver a cultura do planejamento e definir metas estratégicas a serem alcançadas pela organização
2001	Implantação do Prêmio por Desempenho Fazendário – PDF	Estimular e remunerar os aumentos e superação de metas de arrecadação e indicadores de desempenho
2001	Lançamento do Programa SATISFAZ	Tornar a SEFAZ BA uma organização em que todos sintam orgulho e prazer de trabalhar.
2002	Institui o Plano de Carreira do Grupo Ocupacional Fisco	Criar as condições de alinhar a carreira aos objetivos organizacionais e criar a possibilidade de desenvolvimento individual na carreira
2003	Institui o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Integrantes do Fisco-GDFISCO	Avaliar o desempenho individual com vistas ao desenvolvimento na carreira, bem como proporcionar condições para capacitar funcionários que não estejam dentro de um padrão adequado de desempenho
2003	Cria o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos membros do fisco – PROCAD	Adequar o perfil profissional do servidor à missão da instituição, desenvolver suas potencialidades, melhorar seu desempenho e embasar sua evolução na carreira.
2007	Implementação do programa GESPÚBLICA	Implementar novas ferramentas de gestão organizacional, em busca de melhor eficiência.
2009	Reestruturação das carreiras do grupo ocupacional FISCO	Melhorar a eficiência fiscal do trabalho de Auditores Fiscais e Agentes de Tributos estaduais.

Fonte: Elaboração própria

Além das ações mencionadas no quadro 1, a organização realizou já três pesquisas de satisfação de seus funcionários, em 1998, 2002 e 2008. Realizou duas pesquisas de satisfação de clientes em 2001 e 2002 e já realiza avaliações de desempenho desde o ano de 2005.

Ao tempo que estes processos eram inseridos na organização, o discurso sobre a necessidade de mudança cultural ganhava força e se multiplicava por todas as áreas. Alguns discursos podem representar o desejo da alta administração da Sefaz sobre este objetivo:

Desejamos criar e institucionalizar a cultura do planejamento (SEFAZ, 1997, p. 20).

Essa circunstância, feliz na maioria dos aspectos, favorece, entretanto, o surgimento de questões pessoais subjetivas, práticas decorrentes de valores antigos, pré- julgamentos, relações já estabelecidas em base emocional, etc. Tratava-se de uma intervenção cultural a realizar. Tratava-se de mudar hábitos e comportamentos, visitar e recompor valores (SEFAZ, 2003a, p.16).

Qualquer estratégia para modificar a cultura organizacional deve seguir os princípios de transparência e participação em todos os níveis. Nisto está a importância da comunicação organizacional e todo o investimento feito na área de gestão e desenvolvimento profissional (MASCARENHAS, 2006, p. 32).

Todo o Programa foi elaborado conforme as diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico da SEFAZ para os exercícios de 2008-2011, na busca de uma cultura gerencial focada em resultados organizacionais e na elevação da qualidade dos serviços prestados pela Secretaria junto ao cidadão frente aos desafios da moderna gestão pública (Intranet SEFAZ, 25 fev. 2010).

Destacados acima parte dos discursos da alta administração da Sefaz, trabalhos anteriores demonstraram parte dos valores culturais que a organização desejava ver inseridos e praticados no contexto organizacional, conforme destacam Silva e Fadul (2011): Eficiência, eficácia, qualidade no atendimento ao cidadão, qualidade do gasto público, valorização do ser humano, foco no resultado, transparência, profissionalismo, autodesenvolvimento, valorização das relações sociais, integração, trabalho em equipe, autonomia, flexibilidade,

547

meritocracia, democracia, entre outros que se associam aos valores da reforma gerencial. É a partir dos discursos da alta administração da Sefaz e dos artefatos inseridos na organização que o SindSEFAZ constrói o seu discurso na tentativa de imunizar a cultura organizacional existente.

5 MODERNIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL NOS DISCURSOS DO SINDICATO

O posicionamento do sindicato sobre o processo de modernização reflete duas grandes questões que são constantemente destacadas nos seus discursos. Em primeiro lugar, a modernização da SEFAZ é vista como prejudicial aos servidores na medida em que ela não reflete a vontade dos servidores e não contempla as principais demandas da categoria. Em segundo lugar, quando o processo avança ou ganha maior visibilidade a partir de 1995, com a implantação do programa de qualidade, o projeto do Programa de Modernização da Secretaria da Fazenda (PROMOSEFAZ), financiado pelo BID e as novas ferramentas de gestão, a posição do sindicato se torna mais crítica, pois, segundo ele, o processo é reflexo de uma tentativa de apropriação pela SEFAZ do modelo neoliberal que entre outras coisas dissemina uma redução do tamanho do estado sem se preocupar com os usuários finais dos serviços públicos. Para o sindicato:

O atual governador e seu secretário da Fazenda são vistos no resto do país, como exemplos de aplicadores da política econômica imposta pelo poder federal. Aqui na Bahia abrem-se feridas na Carta Magna, a exemplo do desconto previdenciário para os aposentados, que nem FHC conseguiu impor, forçado a guardar a reforma constitucional. Não por coincidência, na SEFAZ da Bahia já se contrata uma empresa para fazer uma reforma administrativa profunda, incluindo aí **modificações não divulgadas**, na carreira do fisco e dos agentes públicos (JORNAL DO SINDSEFAZ, jul. 1996, p. 3).

Os processos de modernização só são mencionados nos discursos do Sindicato quando se pretende fazer alguma crítica ao modelo, aos métodos e à forma de participação dos servidores. Verifica-se também, um discurso bastante alinhado com os discursos disseminados fora da organização, e reproduzidos por outros grupos contrários ao processo de Reforma do Estado. Manifesta-se uma estratégia de persuasão de Faria e Linhares (1993) baseada no posto e pressuposto, na medida em que deixa implícita uma possível ameaça quando destaca “modificações não divulgadas” pela alta administração da Sefaz. Por outro lado, neste trecho do discurso do sindicato manifesta o pressuposto sobre o papel do estado no que se refere à preservação dos direitos adquiridos dos servidores públicos. Nesta concepção, o estado enquanto paternalista e protetor dos servidores não deveria patrocinar mudanças em sua estrutura que modificasse as condições dos servidores públicos.

Pode-se destacar ainda:

PROMOSEFAZ: nada se cria tudo se acata. Agora é pra valer. Vem aí o temido projeto do BID. Alicerçado na filosofia elaborado pela comunidade financeira internacional que avança sobre os países em desenvolvimento, visando a perpetuação do colonialismo (JORNAL DO SINDSEFAZ, ago. 1997, p. 8)

As críticas se perpetuam durante todo o processo de modernização ao longo do período abrangido pelas reformas. A crítica mais interessante diz respeito à visão do sindicato sobre uma das concepções dos projetos de modernização que se referiam à visão de importância do cliente:

Uma das ideias é a transformação do contribuinte em cliente (*Costumer* dos americanos e canadenses) ou parceiros do Estado. Tal atitude bem demonstra o descompromisso dos administradores com a coisa pública. **Querer transformar o contribuinte em cliente** ou

parceiro é fantasia ou delírio, é o mesmo que a privatização do tributo, significa privar a população de serviços públicos até mesmo os essenciais. Esperar **colaboração do contribuinte é utopia, é a negação da história** (JORNAL DO SINDSEFAZ, ago. 1997, p.8).

Em alusão ao que foi dito pelo sindicato, dois discursos revelam o dialogismo presente no discurso do sindicato. Dialogismo ou interdiscurso na medida em que o discurso sindical se sustenta no próprio discurso da alta administração da Sefaz, buscando refutá-lo. Sobre isso a alta administração da Sefaz havia anteriormente afirmado: “A partir de agora o contribuinte passa a ser o principal alvo do Programa de Qualidade” (SEFAZ NOTÍCIAS, nov. 1997, p.1) e também Contribuinte/cliente: um novo conceito em serviço (SEFAZ NOTÍCIAS, abr. 1998, p. 6).

A ideia de chamar o contribuinte de cliente foi fortemente combatida. Na atualidade, o termo “cliente” parece não mais ser objeto de conflitos em nenhum espaço. Acredita-se que os processos utilizados e a própria abertura da organização para outros fóruns foram importantes para este processo de inclusão do termo no contexto da organização. Entretanto no discurso do SindSEFAZ manifesta-se uma característica cultural bem presente na concepção das organizações públicas vistas como burocracias voltadas para si mesmas e baseia-se numa concepção que sempre foi muito presente na organização de que a organização fazendária e os contribuintes não teriam motivos para colaborar visto que eles sempre estão buscando formas de enganar o fisco na tentativa de sonegar e recolher a menor quantidade possível de tributos.

Quando outras figuras (artefatos) são inseridas no contexto organizacional, o sindicato tem sempre uma releitura dos seus significados e procura disseminá-los para os servidores. Assim acontece com todas as figuras que representam os temas da eficiência, qualidade, eficácia e resultados. Pode-se começar a falar destas novas figuras a partir do PGM e da Reunião de Metas, onde os gestores apresentam os resultados de sua gestão para o corpo gerencial da organização, por exemplo. Enquanto no governo anterior a 1991, o sindicato reclamava da falta de controle do secretário sobre seus subordinados, delegados e inspetores, no governo do Partido da Frente Liberal (PFL) (JORNAL DO SINDIFISCO, 1991), a partir de 1991, a cobrança é vista como algo inadequado. Da gestão anterior o sindicato declara:

Quando o governo do Estado se preocupará verdadeiramente com o **aumento da arrecadação** (BOLETIM FISCO, fev. 1989, p.2).

Mas tudo isso não vale nada se não houver cobrança de trabalho. Pelo que sabemos nenhum diretor é chamado (ou foi) **para prestar contas de seu desempenho** É do conhecimento de todas as falhas do sistema de arrecadação... É vital para a sobrevivência do Estado a **profissionalização** do Fisco, assim como é de extrema importância evitar-se a **ingerência política** na escolha dos dirigentes. É impossível conviver com amadorismo na máquina arrecadadora (JORNAL NOVO RUMO, maio 1989, p.3).

Assim sendo, é possível identificar temas como o **amadorismo, a falta de planejamento, a ingerência política e a ineficiência** da máquina arrecadadora, na visão do sindicato, e que permeavam o ambiente da SEFAZ. Entretanto, quando são criados instrumentos gerenciais e de controle para a secretaria, os discursos parecem se distanciar das críticas anteriormente feitas à falta deles. Assim, das figuras do PGM e da Reunião de Metas que tematizam a **eficácia, a busca de resultados e o controle gerencial**, na visão da alta administração da Sefaz, alguns discursos do sindicato podem ser destacados:

Vamos realizar um encontro de base para contribuir com as recentes mudanças iniciadas e planejadas pela SEFAZ, **como forma de evitar que direitos conquistados** constitucionalmente sejam retirados neste processo de reforma administrativo. Além disso, pretendemos **desmistificar**

as expressões **qualidade total e eficiência** na administração pública (JORNAL DO SINDSEFAZ, jul. 1996, p. 2)

Pretendemos também promover junto à categoria uma ampla discussão, avaliação e acompanhamento dos programas de modernização em curso na SEFAZ, especialmente o PGM e o Projeto do BID (JORNAL DO SINDSEFAZ, dez. 1996, p. 2)

Inexplicavelmente o crescimento do consumo de água de coco às vésperas das reuniões de meta. O Pior é o *Day after* o que sobe mesmo é o consumo de calmante. Haja lexotan, valium e outros similares (JORNAL DO SINDSEFAZ, jul.1997, p. 12)

A resistência do sindicato inclui a ironia, a piada, o silenciamento, o posto e o pressuposto e a construção de personagem. Ao silenciar sobre os principais aspectos do programa de qualidade, por exemplo, o sindicato deixa claro sua posição ideológica contra o que sustenta os projetos de modernização dos Estados: a ideologia neoliberal. Além disso, pode-se pensar na relação entre o posto e o pressuposto discutido por Faria e Linhares (1993). Ao destacar que as discussões do sindicato se concentrarão no cuidado para não perder direitos adquiridos, fica pressuposto que o processo de modernização possui em sua base a perspectiva de acabar com direitos dos servidores. Percebe-se também a manipulação do tipo intimidação (FIORIN, 2008) ao produzir um discurso que deixa implícito que os servidores serão punidos pelo próprio sistema a ser implantado já que ele ameaça conquistas dos servidores.

Por fim, o último trecho destaca em forma de humor como o sindicato utilizava este recurso discursivo para confrontar o discurso organizacional. Ao destacar o aumento de consumo de água de coco e outros medicamentos, o sindicato faz humor em relação aos dois artefatos inseridos na organização (PGM e Reunião de Metas). E conforme destacam Rodrigues e Collinson (1995), o humor funciona como uma estratégia de resistência utilizada pelos funcionários, em relação ao discurso homogeneizante da organização. E no caso da construção do personagem (FARIA; LINHARES, 1993), o secretário é esse que representa a ideologia neoliberal, por isso, deve ser combatido.

6 O PRÊMIO POR DESEMPENHO FAZENDÁRIO – PDF NO DISCURSO DO SINDICATO

O Prêmio por Desempenho Fazendário é uma recompensa pecuniária paga pela organização toda vez que as metas de arrecadação são alcançadas. Na perspectiva da alta administração da Sefaz, esperava-se que os servidores desenvolvessem valores como eficácia, eficiência, comprometimento organizacional e foco no resultado. A primeira menção feita pelo SindSEFAZ ao PDF é mais uma crítica do que um reconhecimento por sua implementação: “PDF reconhece tardiamente desempenho dos fazendários” (JORNAL DO SINDSEFAZ, jan. 2001, p.1), para em seguida confirmar: “o PDF é uma conquista da categoria, mesmo parcial e limitada” (JORNAL DO SINDSEFAZ, jan. 2001, p.2). Verifica-se que em nenhum momento, este elemento foi associado diretamente ao sentido que pretendia a alta administração da Sefaz.

Um tema associado ao PDF é **justiça**, mas neste caso da parte do governo. A luta do sindicato por melhorias salariais é interminável. Como isso não ocorreu como pretendido, qualquer medida do governo que permita ganhar alguma remuneração é vista como recompensa salarial, por isso, o sindicato viu na figura do PDF a justa recompensa pela falta de uma política salarial. Sobre este tema, afirma o sindicato:

O PDF é um reconhecimento do desempenho dos fazendários, ainda que tardio. Há anos vem ocorrendo incremento na arrecadação total e regional. O que se assistia eram as entregas de troféus e mensagens aos dirigentes. Portanto, é uma conquista da categoria, mesmo parcial e limitada (JORNAL DO SINDSEFAZ, jan. 2001, p. 6).

Isso é um resultado da política salarial que o governo do Estado implantou nos últimos seis anos (na Fazenda nega-se reajuste e cria-se o PDF, por exemplo) (JORNAL DO SINDSEFAZ, mar. 2001, p. 7).

Como o PDF é visto como reconhecimento pelo que passou e como remuneração e não como recompensa futura provável, o sindicato se declara preocupado com os servidores na medida em que diz ter aperfeiçoado o PDF durante a tramitação na Assembleia Legislativa. Entretanto, a melhoria mencionada diz respeito ao aumento de remuneração para alguns servidores e em algumas situações, como para as mulheres com licença maternidade e com o acréscimo da hora extra, incorporada ao salário na base de cálculo do PDF. Em contradição, a única vez que o sindicato menciona as metas de arrecadação que são o carro-chefe do PDF é apenas no sentido de “ser vigilante na definição das metas, isto porque se ela não for bem definida, pode-se correr o risco de ficar sem o “prêmio” (JORNAL DO SINDSEFAZ, fev. 2001, p. 6)”. E reforça: “com a implantação do PDF, o estabelecimento de metas de arrecadação tributária e de indicadores de desempenho ganha uma nova dimensão nas preocupações da categoria”. Daí a necessidade de termos clareza de todo o procedimento (JORNAL DO SINDSEFAZ, maio 2001, p.10). Ainda no ano de 2001, o sindicato volta a refletir sobre o PDF e reconhece em parte a visão da alta administração da Sefaz sobre o instrumento PDF. Entretanto, sua reflexão acompanha o sentido de crítica à forma como os resultados são alcançados, não na importância dele para os resultados organizacionais e nem em como os servidores deveriam se articular para garantir o recebimento do PDF, que seria o objetivo da alta administração da Sefaz. Na reflexão efetuada por um dos diretores do SindSEFAZ, o título da matéria já destaca a visão sobre a figura do PDF: “*O PDF e o Frankenstein*”, denotando ser o referido prêmio mais um componente da remuneração:

O PDF tornou mais complexo ainda o sistema de remuneração dos auditores e agentes de tributos por ser mais um elemento de medição de desempenho e de produtividade e, na prática, **passou a exigir um esforço adicional de trabalho**, particularmente dos colegas obrigados a cumprir programação fiscal (JORNAL DO SINDSEFAZ, maio 2001, p. 10).

Outro discurso revela mais uma preocupação do sindicato sobre o PDF. Uma mudança com a inclusão de multiplicadores para aqueles que conseguirem maiores resultados foi feita na forma de apuração do referido prêmio. Sobre esta alteração o sindicato afirma: “é preciso ficarmos atentos para eventuais tentativas de imposição de carga de trabalho adicional” (JORNAL DO SINDSEFAZ, maio 2004, p. 3).

É bom lembrar que essa percepção sobre o PDF compartilhada pelo SindSEFAZ será decisiva para convencer os demais atores organizacionais para incluir nas demandas futuras da categoria, a “incorporação do PDF”, retirando-lhe o caráter temporário e vinculado a resultados organizacionais e transformando-o em mais um item da remuneração fixa. Isso começa a ocorrer em abril de 2005. A partir de então, tornar o prêmio parte fixa da remuneração é luta constante do SindSEFAZ. Afirma-se: “incorporação do PDF aos vencimentos de toda a categoria fazendária, inclusive aposentados e pensionistas” (BOLETIM SINDSEFAZ 24, 6 abr. 2005). Enfim em 2009, o governo propôs a incorporação de parte do PDF, sendo que a parte que não foi incorporada não consegue permear o discurso do Sindicato como um prêmio para o qual todos deveriam se voltar com mais esforço.

Assumindo um discurso que atribui ao PDF os temas de reconhecimento passado, discriminação e injustiça, o sindicato refuta o discurso da alta administração da Sefaz. Desta forma, ao processo de simbolização de Hatch (1993), dificilmente os sentidos atribuídos pela alta administração da Sefaz conseguiriam transformar

este artefato em mais um instrumento pelo qual a cultura organizacional seria transformada. Pois para que isso ocorresse, seria possível que o artefato promovesse a sua simbolização (incorporasse-se ao mundo simbólico dos atores sociais) ou a sua realização, que seria a possibilidade de os atores incorporarem em suas representações sociais, os valores atribuídos pela alta administração da Sefaz à figura do PDF. Como este artefato foi interpretado como uma “justa recompensa, ou uma ameaça para aumento de carga de trabalho”, não se conseguiu avançar no processo de mudança cultural a partir deste artefato. Nos casos de Weeks e Gulic (2003) e Zheng et al. (2009) acaba ocorrendo o mesmo problema. O discurso do sindicato consegue reinterpretar os significados dos artefatos e dissemina de forma mais eficiente seus discursos ao ponto de limitar a capacidade de a organização conseguir avançar o processo de mudança cultural em direção aos seus interesses.

7 O GDFISCO E A VISÃO DO SINDICATO

O Sistema de Avaliação de Desempenho do Grupo Fisco- GDFISCO ganha espaço nos discurso do sindicato em março de 2003, com o título “**GDFISCO ou como medir o imensurável**” (JORNAL DO SINDSEFAZ, mar. 2003). Pode-se dizer que esse discurso inicial foi apenas o primeiro de uma série que procurou impedir definitivamente a implantação do sistema na organização. Sobre a percepção de que era inicialmente inconstitucional, o sindicato se articulou para dificultar a sua implantação. E isso pode ser visto nas publicações do sindicato, bem como nas ações inclusive judiciais incentivadas como foi o caso em que o Ministério Público foi acionado com um pedido questionando a empresa que estava elaborando o processo de treinamento dos servidores sobre o processo de avaliação. Com esse processo iniciado pelo Ministério Público, a implantação do sistema atrasou em pelo menos um ano, o que dificultou, segundo a alta administração da Sefaz, o processo de avaliação e conseqüentemente as promoções, já que um dos critérios de promoção é a avaliação de desempenho.

Nesta mesma edição do jornal (março de 2003), que dedica duas páginas para refutar o GDFISCO, o argumento mais forte seria a inconstitucionalidade. Segundo o sindicato, “não há autorização constitucional para a imposição de avaliação de desempenho para o desenvolvimento do servidor na carreira. Há sim, no artigo 39, parágrafo 2º, a exigência de participação em cursos de formação e aperfeiçoamento” (JORNAL DO SINDSEFAZ, mar. 2003, p. 6,7). Outros argumentos são utilizados como a possibilidade de interferências políticas no processo de avaliação, estímulo à competição individual, favorecimento dos gestores, discriminação e excesso de controle. Por conta disso, o sindicato promoveu diversas reuniões com os servidores, e estes absorveram as críticas elaboradas contra o sistema de avaliação que sofreu resistências muito grandes no encaminhamento do processo. Alguns discursos podem ser destacados sobre a percepção do sindicato sobre o GDFISCO:

Sob o pretexto de complementar os requisitos do plano de carreira o que se pretende é estabelecer **novas formas de controle** sobre o trabalho na SEFAZ (JORNAL DO SINDSEFAZ, mar. 2003, p.7)

Os desafios estão diante de nós. Mantém-se atual a busca por mudanças no Plano de Carreira do Fisco que, juntamente com o PROCAD e o GDFISCO, se constitui numa longa e complexa corrida de obstáculos, temperada com ingredientes estimuladores de uma **predadora competição individual** e de favorecimento, aberto ou velado, de quem ocupa postos na pirâmide do poder na SEFAZ (JORNAL DO SINDSEFAZ, mar. 2003, p.7)

Vamos extinguir o GDFISCO (JORNAL DO SINDSEFAZ, mar. 2003, p.7)

Depois de todas estas críticas ao sistema de avaliação, bem como todas as discussões que ocorreram ao longo do processo, que culminou com a suspensão do processo em função da denúncia promovida junto ao ministério público, o processo ficou aguardando o parecer do Ministério Público, que entendeu não proceder à denúncia efetuada. Diante disto, retoma-se o processo de implantação, e neste momento, o sindicato se manifesta outra vez:

O sistema mantém todos os aspectos nocivos que foram rejeitados pelos auditores e agentes de tributos no ano passado: subjetivismo, critérios favoráveis às chefias, etc. Além disso, está previsto um cronograma que transfere para o final do ano de 2005 as promoções que deveriam ter sido efetivadas entre janeiro e fevereiro de 2004, configurando uma manobra da SEFAZ para continuar frustrando as expectativas da categoria (JORNAL DO SINDSEFAZ, jul. 2004, p.1)

Do projeto original do GDFISCO, algumas proposições foram modificadas em função das resistências encontradas pela alta administração da Sefaz. Em primeiro lugar, o sistema previa a assinatura de um acordo prévio por parte dos avaliados. Neste acordo ficariam definidas as metas de cada indivíduo, bem como as formas de avaliação dessas metas. O servidor se comprometeria em buscar as metas definidas e o superior se comprometeria em fornecer as condições para que aquele alcançasse as metas. Entretanto o sindicato se posicionou também contra a assinatura do termo que garantiria o cumprimento do acordo, ao determinar que “os servidores não assinem o termo de compromisso sugerido como parte do processo de avaliação” (JORNAL DO SINDSEFAZ, nov. 2004, p. 11).

Por outro lado, o sistema previa uma avaliação apenas da chefia para o subordinado, a avaliação conhecida como 90°. Com a evolução das discussões, a alta administração da Sefaz concordou em transformar a avaliação em 180°. A chefia avalia os subordinados, mas por outro lado, os subordinados também avaliam a chefia. Para o sindicato, o processo como estava inicialmente levaria a injustiças e poderia facilitar as perseguições dos chefes em relação aos subordinados. Com a mudança, procurou-se efetuar um equilíbrio de forças no sistema de avaliação. Depois de muitas discussões e acomodações, o GDFISCO foi implementado. Ainda está em vigor, mas questiona-se a eficácia deste sistema para garantir os objetivos iniciais propostos pela alta administração da Sefaz. Na verdade, ele não tem efeito prático nenhum. As articulações efetuadas pelo sindicato juntamente com os servidores associada à baixa capacidade gerencial dos gestores formaram o conjunto de fatores que tornaram o instrumento inócuo, para os propósitos de implantar um sistema meritocrático na organização.

As estratégias de persuasão de Faria e Linhares (1993) perpassam os discursos do sindicato, da mesma forma que as formas de manipulação propostas por Fiorin (2008). Neste caso, a intimidação prevista na “predadora competição individual”, novas formas de controle, inconstitucionalidade e ainda o favorecimento dos gestores foram as formas mais comuns de manipulação utilizadas pelo sindicato. Neste sentido, a figura do Gdfisco tematizava para o sindicato o controle, a discriminação, a ingerência política. Por isso, dentro da concepção teórica abordada anteriormente, dificilmente se conseguiria algum tipo de mudança cultural já que os artefatos inseridos tiveram leituras diversas ou mesmo reinterpretções diferentes que permitiram criar a ambiguidade simbólica que dificultou a contextualização dos novos elementos. Com isso, perderam-se os sentidos originais previstos pela alta administração da Sefaz, e dificultaria o processo de mudança cultural previsto por Hatch (1993), seja a simbolização ou a realização retroativa, da mesma forma que os valores presentes no discurso do SindSEFAZ modificam os significados dos artefatos inseridos e dificulta o processo de negociação previsto por Zheng et al. (2009), limitando as possibilidades de mudança cultural.

8 O PLANO DE CARREIRA NA VISÃO DO SINDICATO

Desde 1989, vários projetos de plano de carreira já foram discutidos, apresentados, aprovados e modificados. Um plano foi elaborado em 2001 e aprovado em 2002, vigente até 2009, quando foram aprovadas alterações dentro da perspectiva dos ATEs e do sindicato. De todas estas alterações, a que mais surtiu efeito para o sindicato foi a ocorrida em 2009. Entretanto, a crítica registrada aqui é o fato de que o sindicato sempre lutou por um plano que promovesse o crescimento profissional e o desenvolvimento nas carreiras, entretanto, a simples alteração das atribuições parece ter sido suficiente para o sindicato que se calou sobre progressão ou desenvolvimento profissional.

Em todo caso, a figura do plano de carreira para o sindicato representa alguns temas. Em primeiro lugar, seria uma forma de *fazer justiça* com os ATEs. Em muitos discursos, o sindicato declara que a maior parte do trabalho realizado no processo de fiscalização é feito pelo ATE. Ele inicia e finaliza a ação fiscal, deixando para o auditor apenas a parte formal de preencher e assinar os autos de infração. Sendo assim, não tem sentido, um fazer o trabalho, enquanto o outro se apropria dele. Neste sentido, a melhor coisa a fazer é justiça. E justiça se faz na medida em que se constrói um Plano de Carreira que inclua a alteração das atribuições dos ATEs, permitindo-lhes começar e finalizar as atividades de fiscalização. Segundo o sindicato, a partir de diversos depoimentos apresentados por ATEs: “o AT quer ter o seu trabalho **reconhecido** em lei, porque na prática isto já ocorre” (JORNAL DO SINDSEFAZ, mar. 2008, p. 4).

Outros temas associados ao Plano de Carreira são a eficiência, eficácia e efetividade. Segundo se observa o discurso proposto pelo sindicato traz como grande estratégia de convencimento a sedução na medida em que promete que se o plano de carreira for implantado, os resultados compensarão o esforço do governo em implementá-lo. Assim, segundo o sindicato, “a nossa proposta propõe mecanismos para se obter **eficiência, eficácia e efetividade** nas ações da SEFAZ, estrutura uma carreira com níveis de remuneração e complexidade de atribuições e racionalização da gestão dos recursos humanos, com aproveitamento, valorização e motivação do atual quadro de pessoal” (JORNAL DO SINDSEFAZ, 2007, p. 21). Apesar de seguir caminhos completamente diferentes, a figura do plano de carreira tematiza elementos semelhantes para a alta administração da Sefaz e para o SindSEFAZ.

Entretanto, é possível verificar que ao longo da implementação dos diversos planos de carreira, os discursos do sindicato permitem inferir que presentes estão valores culturais distantes do que seria a proposta da reforma gerencial. Isso ficou marcante, por exemplo, quando se propôs um plano de carreira baseado em competências. Neste sistema, valoriza um conjunto de competências que inclui entre os outros aspectos o desempenho individual e a formação do indivíduo. Durante as discussões, os discursos foram sempre na direção de valorizar muito mais o tempo de trabalho do que a real contribuição dos membros da organização. Neste sistema, a meritocracia seria um pressuposto, entretanto, no discurso sindical, não se poderia desconsiderar o tempo que os indivíduos possuem na organização.

9 DISCUSSÃO DOS DADOS

Ao analisar o processo de modernização empreendido pela Sefaz fica muito clara a intenção de efetuar uma mudança cultural, com a compreensão de que os valores, enquanto elementos da cultura são responsáveis pelas interações sociais (Alvesson, 2007) e pelo comportamento dos indivíduos. Uma vez transformada a cultura para o modelo gerencial desejado, os indivíduos se comportariam dentro do padrão idealizado pela alta administração da Sefaz. Para que essa mudança cultural ocorresse, seria necessário, dentro da concepção teórica aqui tratada (HATCH, 1993; WEEKS; GALUNIC, 2003; ZHENG et al. 2009), que os novos valores culturais fossem desenvolvidos tendo como referência os artefatos inseridos na organização. E para que isso ocorresse, os artefatos organizacionais foram devidamente planejados e implementados pela alta administração da Sefaz.

Assim, as figuras (artefatos) inseridas e aqui discutidas foram o programa de qualidade, o programa de gerenciamento de mercado (PGM), o prêmio por desempenho fazendário (PDF), o GDFISCO e o plano de carreira. Associados a estes artefatos, existiria um conjunto de temas (valores) que deveriam ser desenvolvidos no contexto da organização à medida que os servidores tivessem contato com os novos artefatos, e assimilassem a mesma compreensão dos significados propostos pela alta administração. Assim, a partir dos artefatos, ocorreria o processo de realização retroativa (HATCH, 1993), em que os artefatos geram novos valores culturais. Então, esperava-se que neste processo de realização retroativa, artefatos como plano de carreira, prêmio por desempenho fazendário, programa de qualidade e GDFISCO gerassem valores como profissionalização, foco no resultado, preocupação com a qualidade e o cliente e qualificação profissional. Outra opção para transformar a cultura organizacional a partir da inserção dos artefatos mencionados seria a ocorrência de três processos no sentido contrário à realização retroativa: a simbolização, a interpretação e em seguida a manifestação. Nestes casos, os artefatos passariam a ser vistos como símbolos para os membros da organização e ao transformarem-se em símbolos, eles passariam pelo processo de manifestação, o que geraria os valores intencionados pela alta administração da Sefaz. Em todos os casos, realização retroativa ou simbolização, interpretação e manifestação, a alta administração da Sefaz utilizou diversos recursos na tentativa de desencadear os processos mencionados: rituais, cerimoniais, reuniões, treinamentos, mudanças estruturais e diversos recursos discursivos com uso de intranet, criação de jornais internos onde os valores associados àqueles artefatos eram fortemente disseminados.

De outro modo, na concepção de Weeks e Galunic (2003), que se apoia inicialmente na visão de Hatch(1993), há um aspecto importante que é a influência de fatores externos que desencadeiam mudanças culturais. Sendo que a partir daí, põem-se em evidência os mesmos processos do modelo de Hatch (1993). No caso da Sefaz, é possível identificar os fatores externos que orientaram a tentativa de mudança de sua cultura. Reforma do estado, reforma gerencial e exigências do BID levaram a organização a iniciar a tentativa de mudança cultural. Nesta concepção, a abertura da organização para contatos com fatores externos seria suficiente para promover a mudança cultural. E é possível verificar que os artefatos inseridos na organização refletem a influência do que vinha ocorrendo em muitas organizações públicas que aderiram ao modelo gerencial no setor público.

Por fim, no modelo de Zheng et al. (2009), a inserção dos novos artefatos poderia configurar a organização já no estágio de “negociação”, onde os artefatos conseguiriam tanto gerar novos valores quanto novos símbolos na organização, a partir dos quais, seriam gerados novas suposições básicas para em seguida, através da “inspiração”, essas suposições gerarem novos valores. Neste sentido, do ponto de vista teórico, os três modelos se complementam e podem inspirar o processo de mudança cultural pretendido pela alta administração da Sefaz. E seria, ainda que no longo prazo, pensar em uma transformação cultural, caso esses processos não

sofressem resistências dos atores organizacionais, com predominância para o *SindSefaz*, que através dos discursos, conseguiu, impregnado por seus próprios valores, impedir que os processos descritos por Hatch (1993), Weeks e Gulunic (2003) e Zheng et al. (2009) tivessem êxito e começasse a transformar a cultura existente na organização.

Ao se apoiar nos discursos da alta administração da Sefaz, e construir o seu próprio discurso, o *SindSefaz* manifesta duas grandes questões: em primeiro lugar a influência que tem junto a sua classe, e em segundo lugar, os valores culturais que orientam seus discursos. Assim sendo, utilizando as formas de manipulação (FIORIN, 2008) e as formas de persuasão de Farias e Linhares (1993), o sindicato consegue interferir nos processos de realização retroativa de Hatch (1993) e de negociação de Zheng et al. (2009), ressignificando os artefatos que são postos no contexto organizacional. Ao fazer isto, evidenciam valores como patrimonialismo, clientelismo, isonomia (contrário à meritocracia), corporativismo, entre outros que se chocam frontalmente contra os novos valores desejados pela alta administração da Sefaz, dificultando o processo de transformação cultural.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as formas de articulação do sindicato de servidores da SEFAZ e seu papel no processo de modernização desta organização. Buscou-se identificar os discursos construídos ao longo deste processo e suas formas de lidar com os discursos provenientes da alta administração da Sefaz. Assim sendo, é possível verificar como os diversos grupos organizacionais percebem os valores identificados na cultura corporativa e como estes grupos reagem com os discursos que manifestam a contracultura (CARRIERI; RODRIGUES, 2001) e a tentativa de imunização cultural (BAUER, 1999).

O trabalho permitiu identificar que valores combatidos sistematicamente pelas visões burocrática e gerencialista de administração pública estavam impregnados nos discursos do sindicato. Diferente da perspectiva de alguns reformadores que atribuíam às organizações públicas um caráter burocrático, este trabalho demonstra que os princípios patrimonialistas ainda estão fortemente presentes nos discursos e práticas de alguns atores organizacionais. Vale aqui reforçar as discussões de Barbosa (1996, 2003) sobre a sociedade brasileira e sua dificuldade de permitir uma modificação nos seus padrões culturais. Segundo esta autora, apegada a uma visão de isonomia e igualdade, a cultura brasileira dificulta todo processo de avaliação individual, conforme se destaca nos discursos do sindicato. Em nome de uma igualdade, buscou-se todo o tempo manter os mesmos padrões culturais de benefício de alguns grupos, em detrimento do Estado.

Segundo Barbosa (2003), nem a imprensa e nem a sociedade parecem se importar, de forma mais intensa, pela busca de uma mudança cultural que elimine os vícios do patrimonialismo. Nesse sentido, este trabalho reforça e destaca o termo **clientelismo de baixo clero**, para designar as ações de aproveitamento dos benefícios do Estado executadas por indivíduos em posições hierárquicas inferiores, diferente da visão tradicional de clientelismo que normalmente é associada às pessoas em postos de comando na estrutura dos governos. Esse comportamento dos atores pode ser visto nos discursos do *SindSEFAZ*, quando em nome da isonomia, estabilidade ameaçada, atuou fortemente para minimizar os efeitos dos artefatos inseridos na organização, a exemplo da avaliação de desempenho, plano de carreira, prêmio por desempenho fazendário. Apesar das resistências a estes processos, na medida em que seus efeitos são nulos do ponto de vista da busca de

meritocracia, não mais representam ameaça para os atores organizacionais. Atualmente todos se beneficiam dos efeitos positivos desses instrumentos sem, necessariamente, precisar “ter aumentada sua carga de trabalho”.

Enfim, este trabalho destaca como as resistências suscitadas pelo sindicato foram capazes de limitar prováveis mudanças culturais. Da mesma forma que Carrieri e Rodrigues (2001) destacam, a contracultura presente no discurso do sindicato foi capaz de alterar as propostas originais e manter a cultura dentro do mesmo padrão anterior ao processo de reforma. Isto é resultado de um conjunto de fatores que inclui, entre outras coisas, a “gestão fragilizada” dos gestores que parecem sentir-se reféns do processo de avaliação, já que mudanças políticas podem favorecer substituições no corpo gerencial, o que configura a “troca de favores” entre líderes e liderados. Desta forma, foi possível verificar como as culturas presentes nas organizações públicas limitam transformações significativas nos padrões de comportamentos dos indivíduos. Ainda que não se defenda aqui uma superioridade do modelo gerencial, percebe-se que as articulações da contracultura e as ações de imunização cultural articuladas pelo sindicato contribuíram para evitar o processo de transformação desejado pela alta administração da Sefaz.

Desta forma, recuperando-se os aspectos teóricos presentes neste trabalho, verifica-se que é possível que ocorram mudanças culturais ao longo do tempo e com as interações sociais, mediadas pelas ações gerenciais, ainda que não se defenda, aqui, as possibilidades de a cultura ser gerenciada. Entretanto, esses processos dependem de como os artefatos colocados no centro do contexto organizacional são interpretados ou reinterpretados pelos atores organizacionais. É possível entender o processo da realização que permite que os artefatos adquiram os valores desejados pelos atores organizacionais e o processo de simbolização que conseguiria, a partir dos artefatos, criar símbolos para os atores sociais. Da mesma forma, na fase de maturidade organizacional (cultural), compreende-se que é possível, a partir dos artefatos, inserir novos valores organizacionais pelo processo da negociação. Entretanto a análise feita neste trabalho reforça as dificuldades inerentes a processos de mudança cultural, principalmente pela ação de atores organizacionais que lutam para a manutenção do status cultural da organização. E estas ações dos atores que resistem às mudanças propostas puderam ser observadas a partir dos discursos do SindSEFAZ e dos diversos processos de persuasão e manipulação.

Artigo submetido para avaliação em 26/05/2013 e aceito para publicação em 19/12/2013

REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. **Understanding organizational culture**. London: SAGE Publications, 2007.

ALVESSON, Mats. Organizational culture and discourse. In: GRANT, David; HARDY, Cynthia; OSWICK, Cliff; PUTNAM, Linda (Ed.). **The Sage Handbook of Organizational discourse**. London: Sage Publications, 2004. p.317-335.

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. v. 36, n. 4, p. 6-19, out./nov./dez. 1996.

_____, **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedade modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BAUER, Martin. A popularização da ciência como “imunização cultural”: a função de resistência das representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho A.; JOVCHELOVITC, Sandra (Org.). **Textos em representações sociais**. 5. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

BRESSER PEREIRA Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 23, p. 13-34, 2002.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; RODRIGUES, Suzana Braga. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 15., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

CELLARD, André. A análise Documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa Qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

FARIA, Antônio Moreira de; LINHARES, Paulo de Tarso Frazão Soares. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. **Cadernos de pesquisa**, Belo Horizonte, v. 10, p. 32-38, 1993.

FIORIN, José Luiz. **Elementos de análise do discurso**. 6.ed. São Paulo: Contexto, 2008.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e Ideologia**. 8 ed. São Paulo: Ática, 2007.

GRANT, David; HARDY, Cynthia; OSWICK, Cliff; PUTNAM, Linda L. Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field. In: GRANT, David; HARDY, Cynthia; OSWICK, Cliff; PUTNAM, Linda (Ed.). **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London: Sage Publications, 2004. p 1-3.

HATCH, Mary Jo. The Dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**. v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Cultura e Aprendizagem Organizacional** – Propostas Histórico-Estruturais à Teoria das Organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 28., 2007, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE). **Plano Diretor da reforma do Aparelho do Estado**. Brasília. Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

RODRIGUES, Suzana B. The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment. **Organization Studies**, v. 27, n. 4, p. 537-557, 2006.

RODRIGUES, Suzana B.; COLLINSON, David L. 'Having fun?': humor as resistance in Brazil. **Organizations Studies**, Berlin, v. 16, n.5, p.739-768, 1995.

SAHLINS, Marshall. **Ilhas de História**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

SAHLINS, Marshall. O pessimismo sentimental e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um objeto em vias de extinção. **Mana- estudos de antropologia Social**, v.3, n.1. Rio de Janeiro: PPGAS- Museu Nacional/UFRJ, 2001.

SAINSAULIEU, Renaud. **Des société en mouvement**: la ressource des institutions intermediares. Paris: Desclée de Brouwer, 2001.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
SECRETARIA DA FAZENDA. **Sefaz Notícias**, Salvador, 1997.

_____. **Sefaz Notícias**, Salvador, 1998.

SILVA, Lindomar P. da; FADUL, Elvia. M. C. Organizational Culture and Discourses: A Case of Change in a Brazilian Public Organization. **Brazilian Administration Review**, v. 8, p. 185-204, 2011.

SINDICATO DO FISCO DA BAHIA. SINDIFISCO. **Jornal do Sindifisco**. Salvador, 1990.

_____. **Jornal do Sindifisco**. Salvador, 1991

SINDICATO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DA FAZENDA DA BAHIA. **Jornal do SindSEFAZ**, 1996, Salvador, Autor.

_____. **Jornal do SindSEFAZ**, Salvador, 1997.

_____. **Jornal do SindSEFAZ**, Salvador, 2001.

_____. **Jornal do SindSEFAZ**, Salvador, 2003.

_____. **Jornal do SindSEFAZ**, Salvador, 2004.

_____. **Jornal do SindSEFAZ**, Salvador, 2005.

_____. **Jornal do SindSEFAZ**, Salvador, 2007.

_____. **Jornal do SindSEFAZ**, Salvador, 2008.

SINDICATO DOS SERVIDORES FAZENDÁRIOS DO ESTADO DA BAHIA. SINDIFAZ. **Jornal Novo Rumo**, Salvador, 1989.

SOUZA, Maria Mayumi Pereira; CARRIERI, Alexandre de Pádua; FARIA, Antônio Augusto Moreira de. The Construction of Organizational Identity: Discourses on a Brazilian Private Railroad. **Brazilian Administration Review**, v. 5, p. 177-192, 2008.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: REVAN, Brasília: ENAP, 2001.

WEEKS, John; GALUNIC, Charles. A theory of cultural evolution of the firm: the intra-organizational ecology of memes. **Organizations Studies**, v. 24, n. 8, p. 1309-1352, 2003.

ZHENG, Wei; QU, Qing; YANG, Baiyin. Toward a theory of organizational cultural evolution. **Human Resource Development Review**, v. 8, n. 2, p. 151-173, 2009.