

**A PERCEÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS  
ESTADUAIS SOBRE O SEU PAPEL NA  
IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PADRÕES DE  
EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA: O  
GESPÚBLICA**

***THE PERCEPTION OF THE PUBLIC STATE  
MANAGERS IN THEIR ROLE AS CONDUCTOR OF THE  
IMPLEMENTATION OF NEW PATTERS OF  
EFFICIENCY IN THE PUBLIC MANAGEMENT: THE  
GESPUBLICA***

**LINDOMAR PINTO SILVA**

Doutor em Administração (UFBA)

Auditor Fiscal (SEFAZ-BA)

[lpilva@sefaz.ba.gov.br](mailto:lpilva@sefaz.ba.gov.br)

**ÉLVIA MIRIAN CAVALCANTI FADUL**

Doutora em Urbanismo (Université Paris XII)

Professora de 3º Grau (Universidade de Salvador)

[elvia@unifacs.br](mailto:elvia@unifacs.br)

ISSN 2175-5787

## Resumo

Com o objetivo de ampliar o acesso à Educação Superior no Brasil, o Governo Federal vem editando e implementando políticas que visam reduzir as desigualdades sociais, promover a inclusão social e melhorar a qualidade de ensino, com o aproveitamento das estruturas físicas já existentes. A criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni, pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, mais do que uma iniciativa do governo é uma política pública que se alinha às propostas dos dirigentes das universidades federais, no sentido de consolidar e aperfeiçoar o sistema público de educação superior, melhorando a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. O presente trabalho descreve as diretrizes iniciais e analisa dados do primeiro ano da implementação do Reuni na Universidade Federal de Viçosa, bem como as diretrizes propostas e em andamento para cumprimento das metas do Programa nesta Instituição.

**Palavras-Chave:** Reuni, políticas de gestão pública, acesso no superior público.

## Abstract

Aiming to broaden access to higher education in Brazil, the Federal Government has been editing and implementing policies to reduce social inequalities, to promote social inclusion and improve the quality of education, utilizing of existing physical structures. The creation of the Support Program for Restructuration and Expansion of Federal Universities – REUNI, by Decree No. 6096 of April 24, 2007, more than a government initiative, it is a public politics that aligns with the proposals of deans of federal universities, to consolidate and improve the public system of higher education, improving efficiency, effectiveness and quality of public services provided to citizens. This paper describes the initial guidelines and analyzes data from the first year of REUNI implementation at the Federal University of Viçosa, and also the guidelines proposed and in progress to fulfill the goals of this program in this institution.

**Key-Words:** REUNI , public management politics, access in higher public.

## 1 INTRODUÇÃO

A reforma gerencial iniciada em 1995, no Brasil, foi consequência de diversos fatores, mas principalmente, derivou de uma onda de reformas empreendidas em todo o mundo. No caso do Brasil, as causas defendidas por Bresser Pereira (1998) para a reforma foram a crise fiscal, o esgotamento do modelo de substituição de importação e o esgotamento do modelo burocrático de gestão ainda vigente, desde a década de 1930, quando foi implementada na tentativa de eliminar o modelo patrimonialista. O instrumento utilizado foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro - PDRAE. Neste, as diretrizes da reforma estavam previstas e foram utilizadas como orientadoras das transformações que ocorreriam e ocorreram a partir daquele ano. Além disso, estavam também previstas as modificações que precisariam ocorrer no nível de gestão das organizações, bem como o papel que os gestores teriam na condução das mudanças necessárias em busca da eficiência desejada.

Pode-se dizer que as reformas no setor público não se esgotam. Neste sentido, foi implementada no Brasil mais uma ferramenta de gestão que visa alcançar objetivos já pretendidos, não só na reforma empreendida por Bresser Pereira (1998), mais também na que foi empreendida em 1967, através do Decreto-Lei nº 200/1967: dotar as organizações públicas de eficiência na prestação de serviços públicos aos cidadãos. Este trabalho, portanto, discutirá a “onda” mais atual das ferramentas gerenciais implementadas no setor público como forma de tornar as organizações públicas mais eficientes e eficazes na prestação de serviços públicos aos cidadãos. Assim sendo, o foco está voltado para O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. “O Programa foi instituído em 23 de fevereiro de 2005 pelo Decreto Federal nº 5.378 com a finalidade de orientar a adoção de práticas de excelência em gestão objetivando levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão no atendimento às necessidades do cidadão” (SEFAZ, 2007). É um programa Federal que pretende alcançar as demais entidades federativas: estados e municípios. Os objetivos são bem claros, além da eficiência na prestação do serviço, busca-se também eficiência na aplicação dos recursos públicos, isto é, pretende-se buscar uma relação adequada de custo & benefício para as organizações públicas.

Neste sentido, toma-se como base duas questões principais. Primeiro, a concepção de Marini (1996, p.27) ao afirmar que “*eu não mudo as organizações. Mudo as pessoas que mudam as organizações*”. A segunda questão é trazida por Newcomer (2002) ao propor que os novos gerentes devem ser capazes de viabilizar os objetivos pretendidos pelas reformas empreendidas no Estado, em busca de eficiência, accountability e gestão de indicadores de

desempenho. Dentro destas questões, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: *qual a percepção dos gestores públicos da Bahia quanto ao seu papel e capacidade de conduzir as transformações necessárias para a implementação da nova ferramenta de gestão: o GESPÚBLICA?* Diante desta questão de pesquisa, o objetivo principal é investigar qual a percepção que os gestores envolvidos na implementação do GESPÚBLICA na Bahia possuem sobre o seu papel e capacidade na condução deste processo. Como objetivos específicos podem ser destacados: a) identificar as principais dificuldades apontadas pelos gestores na condução deste processo; b) identificar os pontos fortes e fracos da implementação da nova ferramenta na percepção dos gestores, e c) propor alternativas para minimizar as possíveis limitações apresentadas pelos gestores para a condução deste processo.

### **Metodologia**

No aspecto metodológico, o trabalho consistiu da aplicação de questionários com afirmativas sobre os aspectos mais relevantes sobre o fenômeno pesquisado. O questionário constou de afirmativas com escala Likert de 5 pontos, onde o respondente teve a opção de informar: “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “nem concordo nem discordo”, “concordo”, “concordo totalmente. As questões abertas tiveram tratamento de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977:31), “visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, capazes de permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens”. Foi aplicada nas 4 (quatro) questões abertas onde foram verificadas as maiores dificuldades e possibilidades que os gestores percebem sobre implantação do GESPÚBLICA na Bahia. O questionário com 24 (vinte e quatro) questões fechadas teve tratamento quantitativo e buscou, a partir dos dados obtidos, inferir sobre a percepção dos gestores sobre o fenômeno analisado.

A amostra compõe-se de 33 indivíduos que se dispuseram a responder ao questionário enviado através de correio eletrônico, individualmente pelos autores, e de forma coletiva para o grupo constituído na internet, onde todos os gestores públicos, como são comumente conhecidos, têm acesso às mensagens recebidas. Foram enviadas três mensagens contendo o questionário para o referido grupo. Dada a dificuldade de obtenção de respostas dos questionários, este trabalho foi elaborado com os questionários que foram devolvidos, ou seja, 33 questionários. Não foi feito um teste de confiabilidade da amostra tendo em vista seu reduzido tamanho, o que por isso já limita tanto as conclusões, como a possibilidade de

generalizações dessas conclusões. Os indivíduos pesquisados representam uma população de 98 pessoas que já haviam participado dos treinamentos sobre o GESPÚBLICA e portanto já conheciam a ferramenta de gestão. A decisão de pesquisar apenas os que já haviam sido treinados justificou-se pelo fato de que estes indivíduos, além de terem já conhecimentos de outras ferramentas de gestão pública, foram apresentados formalmente à nova ferramenta em busca da eficiência da ação governamental. Não foi possível efetuar o teste de viés de não-respostas, mas talvez ele pudesse mostrar, entre outras, as causas de baixo retorno dos questionários.

## **2. O PAPEL DOS GESTORES PÚBLICOS**

A figura do gestor público ganhou notoriedade a partir dos anos 30, com a primeira reforma empreendida no setor público brasileiro e remonta à dicotomia existente entre política e administração. Naquele momento, a implementação da burocracia enquanto modelo de gestão era uma tentativa de desvincular a figura do gestor público, aquele voltado para a condução das organizações públicas, do indivíduo político que se orientava pelos desejos do poder político.

Weber (2002) já ressaltava a percepção da diferença entre a vocação do político, da vocação do administrador. Entretanto, após esta primeira reforma outras foram realizadas, a exemplo da ocorrida em 1967, através do Decreto-Lei 200, e a mais recente com a Reforma do Estado empreendida a partir de 1995. Mesmo tendo como carro-chefe as privatizações, diversas outras ações no campo da gestão foram iniciadas em busca da eficiência na prestação dos serviços públicos. Naquela época, pesquisas realizadas por Bresser Pereira (1998) davam conta da disparidade existente entre a remuneração recebida pelos executivos das empresas privadas e os executivos em mesmo nível no setor público. Por isso era necessário remunerar melhor para que estes gestores pudessem dar conta das ações que deveriam ocorrer a partir da reforma. E, não somente isso, a melhoria da remuneração era importante para atrair melhores profissionais para os quadros das organizações públicas. Era o reconhecimento de que se tornava necessário ter gestores competentes e comprometidos com os processos a serem iniciados com as reformas pretendidas.

Atualmente outra onda de “reforma” se propaga pelo Brasil. Denominada de GESPÚBLICA, ela objetiva “orientar a adoção de práticas de excelência em gestão objetivando levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de qualidade

em gestão no atendimento às necessidades do cidadão” (SEFAZ, 2007). E, no caso específico da Bahia, a sua implementação começou com a disseminação do modelo para os Especialistas e Políticas Públicas e Gestão Governamental, denominados aqui - gestores públicos - que serão os indivíduos responsáveis pelo sucesso do processo de implementação. Neste sentido, este trabalho ganha relevância, pois, da percepção dos gestores sobre a “nova ferramenta” depende o sucesso de sua implementação.

O gestor público da mesma forma que na iniciativa privada necessita de características e qualidades que lhe habilitem a promover as mudanças que são propostas. Mudanças estas que mesmo no setor público tem ocorrido com bastante frequência. Assim sendo, os líderes no setor público dependem de competências individuais. Isto é, precisam ser dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes, além de uma forte vocação para lidar com as diversas formas e fontes de poder que permeiam o setor público.

A liderança neste caso é percebida como um conjunto de procedimentos que vão permear a criação de uma visão de futuro dentro da organização. (KOTTER, 1992). Ao pensar desta forma, Kotter está atribuindo ao líder uma função específica, dentre outras, que é a responsabilidade de criar nos indivíduos a capacidade de mobilizar-se em busca de uma visão de futuro para as organizações. E, no caso específico, esta visão de futuro na administração pública do governo do estado da Bahia é definida através de suas metas, visão e missão. Kets de Vries (1997) apresenta um conjunto de características que devem fazer parte do repertório do líder: consciência da sua missão, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às novas experiências, conhecimento específico da tarefa e controle emocional. Bennis e Nenus (1988) de forma bastante semelhante consideram que o líder é o responsável pela adaptação da organização às práticas desenvolvidas no ambiente, conduzir as mudanças planejadas, minimizar ou eliminar as barreiras que impeçam a implementação de novos modelos de gestão.

Como a liderança é a responsável pela condução dos processos de transformação organizacional (MARINI, 1996), o maior desafio é a própria transformação da visão do líder quanto ao seu papel e visão sobre o processo de mudança. Vico Manas (1993) considera que o maior problema para processos de mudanças e criatividade nas organizações é a “dificuldade em mudar o modo de ver os problemas”. Então, conforme Benedetti e Carvalho (2006), os líderes voltados à mudança sabem que há muitas soluções para um problema que podem aflorar a partir de diferentes óticas de observação e que alguém terá uma solução inovadora. Neste sentido, o líder tem a incumbência de perceber os problemas e oportunidades de

mudanças e potencializar as soluções disponíveis e apresentadas por membros da organização.

### 3. O PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA

O Gespública é um programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Foi instituído em 2005, através do Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, pelo Governo Federal, cujos objetivos podem ser a seguir descritos: a) melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; b) aumento da competitividade do país; c) formular e implementar medidas integradas de transformação da gestão; d) promover resultados; e) aplicar instrumentos de abordagens gerenciais. O programa, conforme descrição, resultou da fusão do programa de qualidade no setor público com o programa nacional de desburocratização. Além disso, e de forma bastante categórica, o programa é sustentado nas seguintes bases: a) **ser essencialmente pública:** neste aspecto, busca-se a excelência nos órgãos e entidades públicos voltada para o cidadão, mas o serviço deve ser prestado essencialmente pela administração pública. Nestes termos, o programa sinaliza diferentemente da reforma implementada em 1995, que não deverá haver a transferência da prestação dos serviços públicos para terceiros; b) **focada em resultados:** a burocracia deve dar lugar aos resultados. O governo deve, em vez de eficiência nos controles burocráticos, procurar obter resultados na prestação dos serviços; c) **é federativa:** o programa é oriundo do governo federal, mas qualquer outro ente federativo pode aderir ao mesmo, desde que se submeta aos princípios que regem o programa. Com exceção da indicação de uma possível restrição de prestação de serviço público por prestadores que não sejam essencialmente o Estado, os demais pontos das bases do gespública assemelham-se ao modelo preconizado pela reforma gerencial de 1995.

O Gespública por ser um programa de busca de eficiência, tem metas e diretrizes a serem seguidas e atingidas. Em primeiro lugar, a definição de resultados para o setor público, para este programa corresponde “ao atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas” (BRASIL, 2007, p.1). Não se trata de resultados financeiros, mas sua existência é ponto importante para os demais elementos do programa. Outra questão importante a ser destacada é a natureza deste resultado. Para ele, eficiência e eficácia serão positivas quanto à capacidade que terão de produzir mais e

melhores resultados para o cidadão, que em última instância significa melhoria da qualidade de vida da população (BRASIL, 2007).

O programa tem como produtos de ação os seguintes instrumentos: a) Avaliação continuada; b) Gestão do atendimento; c) Desburocratização. Cada um destes instrumentos ou produtos assim denominados no programa pressupõe a existência de um conjunto de ferramentas que dão suporte à sua implementação. Neste sentido, destacam-se apenas aquelas que, de certa forma, vão proporcionar as discussões feitas neste artigo. Em primeiro lugar, a Avaliação continuada possui um ciclo que é composto de 7 (sete) etapas, que vai desde a primeira auto-avaliação até o reinício de um novo ciclo de auto-avaliação. Destaca-se deste produto a expressão que se segue: *“ao término de cada ciclo uma nova avaliação e um novo plano são necessários para que a melhoria contínua continue seu curso, seja **internalizada como uma prática de gestão**, e permita à organização atingir paulatinamente patamares mais elevadas de desempenho”* (BRASIL, 2007). Pretende-se, com isto, “criar” evidentemente uma cultura da eficiência e desempenho superiores.

Outro aspecto importante deste processo é a desburocratização. Pretende reduzir o excesso de burocracia mediante a desregulamentação e a simplificação de procedimentos. Parte-se do pressuposto de que ao efetuar a redução da burocracia, ter-se-á conseqüentemente uma melhoria na prestação dos serviços ao cidadão.

No que concerne à gestão do atendimento, o Gespública pretende melhorar a qualidade do atendimento prestado ao cidadão. E, neste sentido, a sua participação aparece como elemento fundamental no processo. O programa assim entende que a mobilização social é imprescindível para que melhorias contínuas possam acontecer no serviço público. Assim sendo a gestão do atendimento como ferramenta do Gespública compõe-se de três instrumentos: a) Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPPS; b) Carta de Serviços ao Cidadão; c) Centrais de atendimento integrado. Cada um destes instrumentos representa um compromisso da organização pública em patrocinar a melhoria do atendimento prestado ao cidadão. Além disso, é importante frisar que a melhoria do serviço representa uma dimensão extremamente importante neste processo que junto com a desburocratização, podem impulsionar a melhoria na gestão das organizações públicas.

Cabem aqui duas considerações importantes. Primeiro, no que se refere à relação Estado e sociedade. É importante que a sociedade desenvolva instrumentos capazes de efetuar o controle social, mas não parece exequível este modelo de relação, no qual a organização pública vai manter uma relação de proximidade tal com o cidadão chegando a lhe encaminhar

“correspondências” para que avalie seus serviços. Isso parece evidente em pesquisas que demonstram a pouca ou nenhuma participação popular nos processos de construção coletivo de orçamentos participativos ou outras ações.

Outro ponto importante trazido por Martins (2002) é o que o autor chamou de “dilema do controle”, como sendo a dificuldade que o Estado passaria a ter a partir de 1995, com a reforma gerencial. Para o autor, a reforma era contraditória, ao que ele denominou de “dilema do controle” e que se perpetua neste novo modelo. Ao mesmo tempo em que se propõe a desburocratização, desregulamentação, simplificação de processos, propõe-se aumentar a eficiência nos controles para garantir a melhoria da relação custo x benefício. Isto pode ser visto pela quantidade de itens que o programa propõe como instrumento de controle no modelo de gestão. Foram criados diversos instrumentos de controle em busca da flexibilidade da gestão. Isso é contraditório.

#### **4. DADOS DA AMOSTRA**

O cargo de gestor público na Bahia foi criado no bojo das mudanças que se iniciaram com a reforma do Estado em 1995. No caso em análise, o cargo é denominado de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, cujas atribuições podem ser assim descritas:

cabe aos seu ocupantes o exercício de atividades de planejamento, formulação, implementação e avaliação de políticas públicas; gerência e assessoramento técnico, em especial nas áreas de patrimônio, logística, previdência pública, recursos humanos e estrutura organizacional; desenvolvimento, execução e coordenação de programas e projetos; bem como identificação de fontes de recursos, articulação de parcerias e administração de contratos e convênio” (BAHIA, 2002, p.182)

Percebe-se das atribuições dos gestores, uma responsabilidade significativa na condução das transformações que são propostas para o estado da Bahia. Conforme mencionado, e lembrando que dentro das mudanças propostas pela reforma do Estado, em 1995, sugeriu-se a criação de cargos com caráter generalista, que dessem aos seus ocupantes a possibilidade de atuarem dentro das necessidades da administração pública, sem as amarras existentes até então, com os demais servidores públicos (BRESSER PEREIRA, 1998). É neste contexto da reforma gerencial que surge a figura do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Bahia. Pode-se dizer que neste estado a flexibilidade exigida no cargo é perceptível, na medida em que há profissionais deste cargo em praticamente todas as

Secretarias de Estado da Bahia. Neste trabalho, por exemplo, percebe-se que há pelo menos 13 Secretarias de Estado representadas por algum servidor deste cargo.

Dos respondentes, a amostra compõe-se de 24 pessoas do sexo masculino e 9 indivíduos do sexo feminino. A idade média da amostra é de 41,92 anos e possui tempo médio de serviço no cargo de 6,06 anos. Há uma concentração de respondentes em duas secretarias de Estado: 6 indivíduos são da Secretaria da Fazenda e outros 6 são da Secretaria de Administração. A maioria dos respondentes possui curso de especialização (62,5%), enquanto 12,5% já possuem curso de mestrado. Pode-se considerar uma amostra significativa em termos de representação de formação educacional. Dos respondentes, 33,33% têm formação em administração de empresas, 20,83% são formados em Ciências Contábeis e 16,67% são formados em Direito. Há, sem dúvida, uma concentração de indivíduos no curso de administração.

## 5. DOS RESULTADOS

É possível perceber que os gestores possuem clareza quanto aos objetivos do Programa Gespública, o seu papel na implementação e a importância do programa para a sociedade. Dos respondentes, 91,67% concordam que o Modelo de Excelência em Gestão pública pode melhorar a eficiência na prestação de serviços para a sociedade com a implementação do novo modelo. Além disso, 87,50% dos respondentes consideram o seu papel fundamental na implementação do programa de excelência em gestão na Administração Pública que é reforçada pela totalidade dos respondentes que consideram o “envolvimento do gestor no processo de implementação do processo ser essencial para o sucesso do novo modelo” (100%). Também, 70,83% dos respondentes concordam conhecer adequadamente o novo modelo de excelência em gestão, o que é um ponto importante para a implantação de qualquer novo processo organizacional. Outro aspecto positivo na percepção dos gestores, ligado à própria pessoa do gestor é o seu nível de concordância com a afirmativa de que ele “assume uma atitude aberta face às mudanças e novos desenvolvimentos de rotinas e procedimentos de trabalho”. Ressalte-se ainda que 91,67% dos gestores se consideram dispostos a novas mudanças organizacionais. Estes aspectos remetem a descrição das características apresentadas por Kets de Vries (1997) como essenciais para que o gestor conduza processos de mudança. Os dados constam do quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Nível de concordância dos gestores com as afirmativas**

Afirmativa	Nível de Concordância (%)
O novo Modelo de Excelência em Gestão em Implantação na Administração Pública possibilitará uma melhoria nos resultados da organização	91,67
Sua visão de futuro para a organização onde você atua é compatível com o novo programa de Excelência em Gestão na organizações públicas	70,84
Há uma clara ligação entre o interesse dos gestores, na sua visão, e os objetivos do programa de Excelência em Gestão	75,00
Você se acha adequadamente preparado para conduzir a implantação do novo Modelo de Excelência em Gestão	70,83
O clima organizacional onde você atua é propício para a implantação do Novo Modelo de Gestão que está sendo implementado	33,34
É possível mudar o comportamento dos indivíduos sob sua gestão na busca da eficiência esperada pelo novo Modelo Excelência em Gestão de Gestão	58,33
Você percebe com clareza a relação entre as atividades desenvolvidas pela sua unidade e os objetivos organizacionais pretendidos pelo Modelo de Excelência em Gestão.	79,17
Os processos que envolvem sua unidade estão integrados entre si e com as ações de outras unidades organizacionais na busca da implantação do Modelo de Excelência em Gestão	33,33
Há condições para o desenvolvimento do comprometimento com a missão e objetivos estratégicos da Organização, a partir da implantação do Modelo de Excelência em Gestão	50,00
Você considera ter dificuldades individuais para implantação do novo Modelo de Excelência em Gestão em sua unidade	70,83
Seu papel na implantação do novo Modelo de Gestão é fundamental para o sucesso do programa	87,50
Os demais gestores da organização reconhecem a sua importância fundamental no sucesso do programa de Excelência em Gestão	45,83
O programa de Excelência em Gestão tornará a organização mais próxima da sociedade	70,83
O Novo Modelo de Excelência em Gestão é suficiente para garantir os resultados dele esperado: eficiência, eficácia, melhoria na qualidade de vida da população	41,67
É possível envolver toda a organização onde você atua com o novo modelo de Excelência em Gestão	54,17
Você se considera em condições de Avaliar e corrigir permanentemente o desempenho da sua equipe, orientando as pessoas de acordo com a política e os procedimentos da organização a partir do novo Modelo de Excelência em Gestão	66,67
Você se considera atento(a) para as mudanças na Organização, e capaz de adequar rapidamente sua unidade à nova situação a partir do novo Modelo de Excelência em Gestão	66,66
Você assume uma atitude aberta face a mudanças e novos desenvolvimentos de rotinas e	91,67

procedimentos de trabalho.	
Você acredita ser o novo Modelo de Excelência em Gestão capaz de revolucionar a gestão dentro das organizações públicas	62,50
Você conhece adequadamente o novo Modelo de Excelência em Gestão da Administração Pública	70,83
O novo Modelo de Excelência em Gestão representa um Modelo diferente e mais eficiente do que os modelos anteriormente implantados. Programas de Qualidade, Reforma Gerencial, por exemplo.	54,16
Você se considera capaz de interferir na mudança do comportamento dos seus subordinados no sentido de orientá-los em direção à implantação do Modelo de Excelência em Gestão.	66,67
O envolvimento do gestor no processo de implantação do processo é condição essencial para o sucesso do novo Modelo	100,00

Fonte: elaborado pelos autores

Algumas questões, entretanto sobre o papel do gestor merecem ser destacadas. Dentre as questões propostas para avaliação da percepção dos gestores, destacam-se afirmativas sobre a percepção de preparo para a condução do processo de implementação do novo Modelo de Excelência em Gestão. Como ponto positivo percebe-se a compreensão da importância dos gestores no processo, mas registram-se algumas dificuldades que permeiam as respostas destes gestores. Primeiro quando analisada a percepção de “adequadamente preparados para conduzir o processo a implantação do modelo”, 70,83% dos respondentes concordam com a afirmativa. Entretanto surpreende por outro lado duas outras questões que se revelam associadas a esta. Perguntados se eles “consideram ter alguma dificuldade individual para a implantação do modelo, 70,83% dos respondentes afirmam que sim. E quando perguntado se eles percebem se os demais gestores, os seus pares que participam do mesmo processo, reconhecem a sua importância fundamental no sucesso do programa, apenas 45,83% acreditam que os demais gestores têm consciência de sua importância na implementação deste processo.

Sobre as dificuldades apresentadas pelos gestores, é possível perceber que as associações feitas referem-se muito mais a fatores não ligados a eles propriamente e sim ao ambiente organizacional e político onde eles atuam. Isso pode ser visto pelas respostas dadas às questões discursivas. E atribuem à cultura organizacional do setor público uma fonte de resistência a ser considerada no processo de implementação deste modelo. Alguns depoimentos que comprovam estes argumentos são transcritos a seguir:

*A cultura organizacional na minha Secretaria é bastante “resistente à mudanças”, o que pode dificultar e muito, a quebra de paradigmas*

*cultura organizacional do Estado; - práticas clientelistas de gestão; - falta de interesse”*

*Além disso, trata-se de uma mudança de cultura organizacional, que normalmente ocorrem a médio e longo prazo, num contexto de uma cultura do imediatismo impregnada na nossa sociedade. Portanto deverá haver estímulos constantes daqueles que estão disseminando o modelo*

*Falta de apoio da alta administração. Descomprometimento da média gerência; Ausência de corpo técnico qualificado para promover as mudanças necessárias; Cultura atual voltada para processos e não para resultados; Ausência de uma cultura de avaliação*

Desses depoimentos, chama a atenção também o destaque dado aos aspectos da cultura organizacional presente nas organizações públicas. Efetivamente a cultura organizacional é uma dimensão da organização pública ou privada que não deve ser desconsiderada quando se discute mudança organizacional. Isto porque no campo da teoria das organizações, apesar das diversas vertentes de estudos culturais, a cultura é uma dimensão acerca da qual há um consenso sobre sua dificuldade de transformações através de ações rápidas uma vez que a cultura representa aspectos visíveis e invisíveis do comportamento humano (SCHEIN, 2004; SAHLINS, 1979; FLEURY, 1987). É bom lembrar, entretanto que o gespública pretende também, conforme descrito anteriormente, “paulatinamente introduzir mudanças que sejam internalizadas como práticas de gestão” (BRASIL, 2007).

Um outro aspecto interessante para a implantação de qualquer mudança organizacional refere-se à percepção dos indivíduos sobre o alinhamento de seus interesses e visão à visão e objetivos organizacionais. Neste caso específico os gestores consideram haver uma forte ligação entre suas visões e o que o modelo de excelência propõe. Quando proposta a afirmativa “sua visão de futuro para a organização onde você atua é compatível com o novo programa de excelência em gestão” em implantação, 70,84% dos gestores concordam com essa afirmativa. Enquanto ao precisar ainda mais a questão incluindo interesse dos gestores, sua visão e os objetivos organizacionais e o programa de excelência 75,00% dos gestores consideram esta afirmativa adequada e concordam com ela. Esse percentual de concordância parece ser consequência da leitura que os gestores fazem da importância da implementação do modelo e seus impactos em pelo menos duas áreas que são significativas, na visão dos gestores: preocupação com as pessoas e com a qualidade dos serviços prestados. Os depoimentos abaixo confirmam esta expectativa:

*O foco na valorização das pessoas e na importância da atuação do líder (em contraposição à presença do chefe), a busca de resultados consistentes*

*relacionados às necessidades do cidadão (em contraposição ao auto-centrismo característico do atual estágio da administração pública)*

*Formulando e implementando medidas integradas nos seus instrumentos de Planejamento pode-se melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos*

*É capaz de fazer com que se aproveite melhor o potencial das pessoas, na medida em que clarifica os processos, incentiva a capacitação e explicita as metas;*

*Preocupação da melhoria (qualidade) na prestação de serviços públicos para a sociedade; eficiência e efetividade nos serviços prestados; busca de uma gestão responsável*

É possível associar alguns desses depoimentos aos níveis de concordância de pelo menos mais uma afirmativa. Note-se que 70% dos gestores concordam com a afirmativa de que “o programa de excelência em gestão tornará a organização mais próxima da sociedade”. Isto é previsto nos critérios de avaliação do próprio modelo que prevê entre outros indicadores uma relação com a sociedade de forma mais adequada, permitindo aferir dela o seu nível de satisfação com as ações adotadas pelas organizações públicas (BRASIL, 2007). E isto será feito pelos instrumentos definidos no programa gspública: a) Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPPS; b) Carta de Serviços ao Cidadão; c) Centrais de atendimento integrado. Como há percepção dos gestores em relação a uma proximidade maior entre sociedade e a administração pública, este processo tende a ser mais adequado no caso da implementação destas ferramentas. Entretanto não se devem desprezar as dificuldades que já possuem os cidadãos de se comunicar com o Estado. Há muito mais canais de recebimento de sugestões, críticas do que de diálogo entre sociedade e cidadão.

Ao analisar duas questões propostas no questionário sobre a capacidade de o novo modelo de gestão na administração pública possibilitar efetivamente melhorias nos resultados organizacionais das organizações públicas, inicialmente há certa divergência entre as respostas dos indivíduos. Depois de 91,67% dos entrevistados afirmarem que concordam que o novo modelo “melhorará os resultados das organizações públicas”, 41,67% apenas consideram que o modelo é suficiente para garantir os resultados dele esperado em termos de eficiência, eficácia e melhoria da qualidade de vida da população. Além disso, 62,50% dos gestores concordam com a possibilidade de o Novo Modelo de Excelência em gestão na Administração Pública ser capaz de revolucionar a gestão dentro das organizações públicas”. Uma leitura minuciosa dos depoimentos dos respondentes, é possível fazer algumas relações

que permitam inferir algo sobre estas dificuldades de perceber o modelo como suficiente para alcançar os resultados.

Os respondentes sistematicamente consideram que as maiores dificuldades para implementação do modelo e da busca de resultados encontram-se no contraditório do que eles vêem como uma vantagem. Quando perguntados sobre as vantagens do modelo e seus benefícios, as respostas situam-se, conforme acima, em alguns aspectos, no campo dos benefícios para os servidores públicos”. Da mesma forma, e em contraditório, os respondentes percebem que as dificuldades de implementação e de busca de resultados também estão na falta de valorização dos servidores públicos. Abaixo alguns depoimentos:

*O alcance da excelência na gestão pública depende obviamente de políticas de valorização do servidor público de carreira; de valorização (remuneração) do servidor público do quadro permanente, respeitando-o e escutando sua experiência. Dificuldades de instituir participação nos resultados, dificuldades de cobrar resultados*

*Acredito que o modelo enfrentará dificuldades no tocante ao critério “Pessoas” tendo em vista que o Estado ainda não dispõe de um instrumento capaz de capacitar e desenvolver seu corpo técnico. A legislação que trata do desenvolvimento das carreiras ainda não se consolidou, de forma que a evolução desses técnicos, essencial ao sucesso do modelo, fica comprometida.*

Na mesma linha de análise percebe-se uma indicação de que há dificuldades de gerenciar os demais membros das organizações públicas, o que pode evidentemente comprometer o sucesso de implementação de qualquer programa em qualquer organização, seja ela pública ou privada. As questões que envolvem ação em relação aos demais membros normalmente têm nível de concordância baixo. Primeiro ao mencionar o clima organizacional, apenas 33,34% dos respondentes acreditam ser o clima organizacional no setor público adequado para a implementação das mudanças provenientes do Novo Modelo de excelência em gestão. Chama a atenção o fato de que, apesar da reduzida quantidade de indivíduos na amostra, há pessoas de 13 secretarias de estado, o que pode sinalizar para um aprofundamento de novos estudos em busca de evidências mais consistentes sobre a real expectativa dos servidores públicos.

Os gestores percebem como difícil a atuação em direção à mudança de comportamento (58,33% e 66,67% concordam com a possibilidade dessa mudança), comprometimento (50% concordam que é possível modificar) e envolvimento dos demais membros da organização com a implementação do novo modelo de gestão (54,17% concordam que é possível envolver os demais membros). Estas dificuldades são reforçadas pelos depoimentos já mencionados

acima sobre as dificuldades de ordem cultural e valorização dos servidores. Esta percepção diverge em parte da percepção de Marini (1996) que considera a mudança no setor público a partir da ação do gestor sobre as pessoas. Se há baixa percepção dos gestores sobre sua capacidade de efetuar mudanças no comportamento dos indivíduos, e sendo efetivamente difícil mudar comportamentos, as mudanças esperadas pela implementação e até mesmo a implantação do modelo acabam sendo comprometidas. Mas torna-se importante resgatar o que Kotter (1992) defende na medida em que considera ser o gestor o “criador de uma nova visão de futuro dentro das organizações”, sem esquecer e desprezar, é claro, as relações de poder que permeiam as organizações públicas.

Um outro ponto destacado nesta pesquisa é uma visão do alinhamento das ações e atividades das unidades onde os gestores atuam com as propostas advindas do novo modelo de gestão. Dos respondentes, 79,17% concordam com esta afirmativa. Entretanto os mesmos gestores não conseguem ver uma articulação maior entre as organizações dentro do Estado. Isto é, apenas 33,33% deles concordam que “os processos que envolvem sua unidade estão integrados entre si e com as ações de outras unidades organizacionais na busca da implantação do modelo de Excelência em Gestão”. Talvez isto seja explicado pelo modelo adotado de adesão ao modelo de excelência em gestão. As unidades organizacionais aderem ao programa de forma independente o que faz com que algumas possam sair na frente realizando as ações para a implementação enquanto outras demoram em aderir, o que gera evidentemente esta percepção sobre a falta de integração em direção à implementação do modelo de excelência. Entretanto no formato atual que o Estado da Bahia adotou, realizando o treinamento dos gestores públicos possivelmente a implementação do modelo de gestão pode ser facilitada e acelerada na medida em que os gestores públicos atuam em todas as Secretarias de Estado.

Destacam-se dois depoimentos que podem reforçar esta inferência:

*O governador deverá “estimular” seus secretários a “comprarem” a idéia de um “novo” modelo de gestão, estes aos seus superintendentes e assim sucessivamente até que todos possam efetivamente aplicá-lo à administração pública*

*O Governo do Estado deveria adotar uma postura mais estratégica e técnica em relação a algumas Secretarias que essencialmente tem esta natureza, prepara melhor os quadros, valorizar os Gestores Governamentais e cobrar resultados*

Outra análise permitida pelos dados levantados permite inferir que boa parte dos gestores (66,67%) considera-se em condições de “avaliar e corrigir permanentemente o desempenho da sua equipe, orientando as pessoas de acordo com a política e os

procedimentos da organização a partir do novo Modelo de Excelência em gestão”. Além disso, um mesmo percentual (66,67%) dos gestores também “consideram-se atentos às mudanças na organização e são capazes de adequá-las rapidamente sua unidade a novas situações a partir do novo modelo de gestão”. Apesar de alguns gestores discordarem desta afirmativa, este percentual de concordância é relativamente alto. Entretanto, estas afirmativas devem ser confrontadas com outras já discutidas anteriormente sobre a dificuldade de mudança no comportamento dos indivíduos, que aqui podem ser atribuídas inclusive à própria cultura organizacional já mencionada anteriormente, e a depoimentos que podem ampliar esta percepção de dificuldade, relacionadas a fatores políticos, por exemplo:

*Durante o curso que tive sobre o gespública, o que mais me questionava era porque a variável política era sempre desconsiderada, sendo ela algo essencial na administração pública. Acho que falta aos instrumentos de avaliação a consideração desse tema*

*Todo processo de mudança organizacional tem que ser internalizado pela alta administração. Não creio que haja interesse político em melhorar a eficiência, eficácia e efetividade da administração pública, em face da sua visível captura por partidos políticos e grupos privados que usam o Estado para retro alimentar a miséria através de licitações e projetos sociais intermináveis, que nunca dão resultados e que, no futuro próximo (das eleições), possam reutilizá-los como uma “nova” justificativa para se combater a pobreza na Bahia*

Há evidentemente uma clara percepção sobre a importância da dimensão política sobre a gestão das organizações públicas. Mais surpresa ainda é a lembrança de que este aspecto da ação política sobre a administração pública não é fato novo e já vem se tentando eliminá-lo desde a primeira reforma administrativa no Brasil na década de 30, baseada no modelo weberiano de burocracia, em busca de eliminar o patrimonialismo (WEBER, 2002). Isto reforça o que afirma Pinho (1988) que a marca patrimonialista brasileira continua cada vez mais presente na cultura administrativa dos políticos brasileiros.

Uma última análise sobre as questões propostas para os respondentes referiu-se a sua percepção de novidade sobre o novo modelo de excelência em gestão, o gespública. Para quase metade do grupo de gestores respondentes, este novo modelo não representa nenhuma evolução significativa em relação a outros programas já implementados na administração pública. O nível de concordância dos gestores foi de 54,16% com a afirmativa que “o novo modelo de Excelência em gestão representa um modelo diferente e mais eficiente do que outros modelos anteriormente implantados, incluindo programas de qualidade, ações da

reforma gerencial, entre outros. Este aspecto da similitude com outros programas pode ser visto nos depoimentos abaixo transcritos:

*Há muita resistência por parte do corpo funcional do estado. De um lado, os efetivos que já assistiram ou vivenciaram diversas tentativas de modernização, otimização e afins e, portanto já completamente descrentes de qualquer inovação. Do outro, funcionários temporários descomprometidos*  
*Resistência e dificuldade de assimilação de novos conceitos e rotinas para a gestão pública; pouco envolvimento com o Modelo de Excelência por acreditar que se trata de apenas um modismo passageiro; falta de comprometimento pelos cargos de alto escalão da administração pública; dentre outros*

Não é de estranhar o fato de que os entrevistados tenham uma visão um tanto pessimista quanto ao sucesso e continuidade de programas de modernização da Administração Pública na Bahia. Isto porque a Bahia se destaca pela implementação de programas em busca de excelência já há algum tempo. Alguns nascem e morrem muito cedo, enquanto outros demoram um pouco mais. Entretanto, o que marca estes programas é a falta de continuidade.

A Bahia iniciou formalmente seus programas de melhoria na gestão em 1994, com a implantação do Programa de Qualidade do Estado da Bahia – PROQUALI. Foi instituído em 23 de agosto de 1994, através do Decreto nº 3.397, cujo objetivo geral era “elevar a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública Estadual mediante o aperfeiçoamento e a racionalização das ações, na busca da excelência” (BAHIA, 2002, p.127). Veja-se que antes mesmo dos grandes movimentos reformistas do Estado Brasileiro a Bahia já formalizava seu programa de melhoria da gestão pública.

Além do PROQUALI, outros dois programas nesta mesma linha podem ser destacados. O Programa de Qualidade das Obras Públicas da Bahia – QUALIOP, criado em 24 de abril de 2000, cujo objetivo era promover a melhoria das obras públicas contratadas pelo Governo do Estado, mediante a otimização da qualidade dos materiais, componentes, sistemas construtivos e projetos”(BAHIA, 2002, p.128); e o Programa de Gestão na Administração Pública do Estado da Bahia – PROGERIR, criado em 17 de junho de 1996, cujo objetivo principal era propiciar melhores resultados na prestação de serviços ou produção de bens pela Administração Pública Estadual (BAHIA, 2002, p.129). Como estes programas destinam-se de certa forma a promover os mesmo objetivos do GESPÚBLICA, possivelmente parte da desconfiança dos gestores passe pela falta de continuidade de programas já implementados e abandonados pelos governos que se substituem ou pelo próprio governo que cria um modelo e logo o abandona em busca de “novidades”. Uma outra análise do gespública

neste sentido, conforme já destacado anteriormente, é o fato de que ela de fato se assemelha em diversos aspectos aos pressupostos por exemplo da reforma gerencial.

Sobre a análise das ações que podem minimizar as dificuldades a serem encontradas no processo de implementação do modelo, algumas considerações podem ser feitas. Primeiro que na percepção dos gestores a participação da alta administração é fundamental para o sucesso de implementação. Outro fator que parece quase determinante é o envolvimento dos servidores público com o processo, que apesar de uma cultura resistente à mudança podem ser envolvidos através da valorização destes, conforme sugere um depoimento: *“a valorização do servidor é essencial para qualquer processo de mudança”* argumento utilizado já por Gaetani (1998) e Marini (1996). Além disto, os respondentes acreditam no forte processo de capacitação técnica, ampla divulgação do modelo dentro das organizações públicas, reordenamento dos processos e divulgação de experiência bem sucedida na Administração Pública. Sobre estes instrumentos e formas, registre-se que em busca de informações sobre o GESPÚBLICA nos sites do Governo do Estado da Bahia, não existe uma divulgação constante sobre o GESPÚBLICA, apenas na página destinada aos servidores públicos estaduais, existe um link que conduz à informação sobre a realização do curso sobre o novo modelo. Como o curso destina-se especialmente aos gestores públicos, torna-se uma informação “indisponível” para os demais servidores estaduais. Entendemos ser muito pouco para um programa que se pretende permear toda a Administração Pública da Bahia.

### **Conclusões**

Este trabalho buscou evidenciar a percepção dos gestores públicos da Bahia sobre o seu papel diante da implementação de uma ferramenta de gestão organizacional. A Gestão Pública em muitos aspectos difere da gestão do setor privado por existirem peculiaridades que não são encontradas em organizações que não as públicas. Isto torna a implementação de qualquer programa de gestão um desafio a ser encarado e vencido pelo gestor público. Neste sentido, este trabalho buscou obter destes gestores a percepção de como eles se vêem neste processo e sua capacidade para a implementação de novos modelos gerenciais.

Os resultados indicam que há uma clara percepção dos gestores sobre o seu papel enquanto condutor das mudanças pretendidas pelo novo modelo de gestão o que contribui significativamente para uma implementação mais dinâmica. Entretanto, percebe-se que parte dos gestores não acredita que este modelo seja diferente de modelos anteriormente implementados, o que pode gerar em contrapartida desmotivação por falta de credibilidade.

Neste sentido, torna-se primordial a ação do próprio estado e da alta administração para que estas dificuldades sejam minimizadas sob pena de comprometimento do processo de implementação do programa.

Outra constatação importante refere-se à percepção dos gestores quanto a sua limitada capacidade de efetuar mudanças no comportamento dos indivíduos em relação à adesão ao processo de mudança. Esta percepção é importante, pois como retratou Bresser Pereira (1998) e o próprio Marini( 1996) a falta de mudança e adesão dos servidores é prejudicial à implementação de qualquer mudança organizacional no setor público. Atrelada a esta questão, os gestores consideram difícil efetuar mudanças na administração em função do clima organizacional, da cultura organizacional que segundo eles é de resistência a mudanças que segundo eles deriva de questões diversas, inclusive salarial e a questão política que envolve a Administração Pública. Neste aspecto, esse é um indicador importante na implementação de processo de mudança. Neste sentido, o objetivo de identificar as principais dificuldades percebidas pelos gestores é alcançado.

Algumas conclusões são importantes neste trabalho. Os gestores estão atentos às mudanças organizacionais e dispostos a processarem as alterações necessárias para que as organizações públicas sejam eficientes; os gestores possuem consciência de sua importância neste processo e possuem, segundo eles, uma visão similar entre o que propõe o novo modelo e sua visão sobre a Administração Pública; e, além disso, eles possuem clareza sobre as dificuldades que podem limitar a implementação e os resultados pretendidos pelo novo modelo de Excelência em gestão. Desta forma, este trabalho entende que a percepção dos gestores quanto ao seu papel e as vantagens identificadas no novo modelo constituem-se como pontos fortes do processo implementação do modelo, o que consideramos ter atingido o segundo objetivo.

Por fim, e direcionando para a concretização do terceiro objetivo, a Administração Pública na Bahia depende de iniciar ações mais consistentes em busca, primeiro da divulgação do próprio modelo junto a todos os órgãos estaduais, sugestão dada por diversos respondentes. E depois efetivar de forma mais sistemática a implementação do modelo, considerando, é claro, as dificuldades aqui apresentadas pelos gestores como forma de minimizar as resistências e promover a sua adequada implantação que se constitui importante ferramenta para a melhoria da gestão pública.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAHIA, Secretaria da Administração. O processo de modernização do Estado da Bahia: os avanços de uma década 1991–2001. Salvador: Secretaria da Administração: Escola de Administração da UFBA, 2002.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70. 1977.
- BENEDETTI, Maurício Henrique; CARVALHO, Vânia Amorim Café. A dinâmica da inovação: influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. In XXX EnANPAD, 2006 Salvador. Anais... Rio de Janeiro, 2006.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. Líderes. São Paulo: Harbra, 1988.
- BRASIL. Gespública. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em 13 nov. 2007.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A nova política de recursos humanos. Brasília. MARE, 1997.
- BRASIL. Plano Diretor da reforma do Aparelho do Estado. Brasília. Presidência da República: Câmara da Reforma do Estado. MARE, 1995.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma de Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo. Ed 34: Brasília: ENAP, 1998
- FADUL, Élvia; SOUZA, Antônio Ricardo. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In XXIX EnANPAD 2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro, 2005.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis- cultura organizacional e relações do trabalho. RAE, n. 27, v.4, out/dez, 1987
- GAETANI, Francisco. Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses. Brasília: ENAP, 1998. 27f.
- KETS, de VRIES, Manfred F.R. Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOTTER, John. O fator liderança. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- MARINI FERREIRA, Caio Márcio. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. Revista do Serviço Público. Ano 47. V 120. N.3.set-dez. Brasília: ENAP, 1996.
- NEWCOMER, Kathryn E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. Revista do Serviço Público. Brasília, V.50, n.2, abr-jun, 2002.
- PINHO, José Antônio Gomes. Reforma do Estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. O&S, 5(12): 59-79, mar-ago, 1988
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de administração Pública, 40, v.1, n.1 jan./fev.2006
- SAHLINS, Marshall. Cultura e Razão prática. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

SEFAZ. Sefaz Implementa o GESPÚBLICA. disponível em < <http://intranet.sefaz.ba.gov.br>>, acesso em 10 de dez. 2007

SCHEIN, Edgar. Organizational culture and leadership. 3ed. San Francisco: Jossey Bass, 2004

WEBER, Max. Ensaios de Sociologia. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 2002.