

Rose Lima de Moraes Campos

**A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA ATIVIDADE
PROFISSIONAL DO FUNCIONÁRIO PÚBLICO EM UM
CONTEXTO DE MUDANÇA**

Taubaté – SP

2002

Rose Lima de Moraes Campos

**A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA ATIVIDADE
PROFISSIONAL DO FUNCIONÁRIO PÚBLICO EM UM
CONTEXTO DE MUDANÇA**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado – ECASE da Universidade de Taubaté,

Área de Concentração: Administração de Empresas

Orientador: Prof^a Dr^a Edna Maria Querido de

Oliveira Chamon

Taubaté – SP

2002

351
C198r

Campos, Rose Lima de Moraes

A representação social da atividade profissional do funcionário público em um contexto de mudança./ Rose Lima de Moraes Campos. Taubaté: UNITAU/ Departamento de Economia, Contabilidade, e Administração, 2002.

144p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade, e Administração, 2002.

1. Representação social. 2. Funcionário público. 3. Mudança Organizacional. 4. Administração pública. I. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Economia, Contabilidade, e Administração/ UNITAU. II. Chamon, Edna Maria Q. Oliveira (orient.). III. Título.

ROSE LIMA DE MORAIS CAMPOS

A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA ATIVIDADE PROFISSIONAL DO
FUNCIONÁRIO PÚBLICO EM UM CONTEXTO DE MUDANÇA

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. _____

Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Assinatura _____

Dedico este trabalho ao
meu amigo e marido
Walfredo.

Aos meus filhos
Walfredo, Douglas e Marcos

AGRADECIMENTOS

À Profª . Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, minha orientadora, cuja sabedoria e carinho deixam marcas neste trabalho e em minha vida.

Ao Sr. Américo Castanha Neto, Delegado Regional Tributário de Taubaté, pela contribuição para a realização desta dissertação.

Aos funcionários da Secretaria da Fazenda, sujeitos da investigação, que forneceram os dados para elaboração da presente pesquisa.

A todos os Professores que, durante estes meses, contribuíram com seus ensinamentos para a conclusão deste trabalho, em especial aos Professores Marco Antonio Chamon, Gladis Camarini e Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira, coordenador deste curso.

As Professoras Doutoras: Maria da Gloria Marcondes Gohn, Olga Maria Panhoca da Silva, Maria Suzana de Stefano Menin e Delfina de Paiva Vilela por terem aceito participar como membros das Bancas de Qualificação e Defesa.

Aos colegas de classe e, principalmente, aos que fizeram parte de minha equipe de trabalho: Sandra, Nestor e Felício pelo apoio e amizade.

À Universidade de Taubaté que cedeu a biblioteca para elaboração do estudo da arte da pesquisa.

A Deus que iluminou todos os momentos desta jornada.

CAMPOS, R.L.M. *A Representação social da atividade profissional do funcionário público em um contexto de mudança*. 2002, xxx f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado – ECASE, Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo investigar as representações sociais que o funcionário público elabora de sua atividade profissional. A teoria da Representação Social de Moscovici embasou esta pesquisa e subsidiou a escolha da técnica de coleta e análise de dados. A amostra foi composta por funcionários públicos da Secretaria de Estado e Negócios da Fazenda do Estado de São Paulo, na cidade de Taubaté – SP. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas onde foram propostas questões relacionadas aos objetivos do trabalho. Justifica-se a escolha da técnica verbal, uma vez que é a forma mais comum de investigar as representações sociais. Os dados foram tratados por meio do software SPHINX Léxica que permitiu uma análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Dessa análise emergiram três classes de discurso que caracterizam o conteúdo da representação social da atividade profissional: a atividade pública, o funcionário público e o processo de mudança.

Palavras -chave : Representação Social, Funcionário Público, mudança organizacional.

THE SOCIAL REPRESENTATION OF THE PUBLIC SERVANT ACTIVITY IN A CHANGING CONTEXT

ABSTRACT

The objective of the present work is to study the public servant activity in terms of Social Representation of this activity. The theory by Moscovici on the Social Representation was used as the basis of this research and defined the choice of the technique for the data collection and its analysis. The servants of São Paulo State's Public Sector were the population take into account for this work. The method of data collection was the semi-structured interview, with questions proposed to reveal the social representation of the individuals. The verbal technique employed is the usual form to expose the social representation. A content analysis of the data issue of the interviews was done by means of the SPHINX Lexica Software. This analysis shows the existence of three main discourse class: the public activity, the public servant and the change process.

Key words : social representation; organizational change; public servant

SUMÁRIO

Resumo	5
Abstract	6
Lista de Tabelas	9
Lista de Figuras	10
1 Introdução	12
1.1. Identificando o problema	12
1.2. Definindo os conceitos que constituem o problema	13
1.3. Definindo o objetivo	13
1.4. A importância do trabalho	14
1.5. A organização do trabalho	14
2. Considerações Teóricas	15
2.1. Representação Social	15
2.1.1. Abordagem assumida no presente trabalho	23
2.2 Esfera Pública	25
2.3. O <i>Locus</i> para investigação	43
3. Método	57
3.1. O Estudo	57
3.2. A Entrevista	57
3.2.1 . A População	61
3.2.2. A Amostra	62
3.3. Tratamento dos dados	63

3.3.1. Análise Categorical	64
4. Resultado e Discussão	67
4.1. Análises Unidimensionais	67
4.2. O Objeto da Representação Social	70
4.3. Descrição Categorical dos Conteúdos	71
4.3.1. Categorização	71
4.3.2. Classes de Discurso	73
4.3.2.1. Classe I – Atividade Profissional	79
4.3.2.2. Classe II – Funcionário Público	91
4.3.2.3. Classe III- Mudanças	101
4.4. Análises Multidimensionais	108
4.4.1. A Função da Secretaria da Fazenda	108
4.4.2. A Valorização da Atividade	111
4.4.3. Uso do Computador	114
4.4.4. Expectativas referentes à mudança	118
4.4.5. Escolha da Profissão	119
4.4.6. A Função Pública	125
4.4.7. A Atividade Profissional	128
4.4.8. A Aprendizagem	130
5. Conclusão	136
6. Referências Bibliográficas	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Categorias - Função da Secretaria da Fazenda (mencionadas pelos indivíduos)	109
Tabela 2-	Categorias – Função da Secretaria da Fazenda segundo a situação dos indivíduos	110
Tabela 3-	Categorias – Valorização (mencionadas pelos indivíduos)	111
Tabela 4-	Categorias – Valorização segundo a situação dos indivíduos	113
Tabela 5-	Categorias – Uso do Computador (mencionadas pelos indivíduos)	115
Tabela 6-	Categorias – Expectativas sobre a mudança (mencionadas pelos indivíduos)	118
Tabela 7-	Categorias – Escolha da Profissão (mencionadas pelos indivíduos)	121
Tabela 8-	Categorias – A Função Pública (mencionadas pelos indivíduos)	125
Tabela 9-	Categorias – A Função Pública segundo a situação dos indivíduos	126
Tabela 10-	Categorias – Atividade Profissional (mencionadas pelos indivíduos)	128
Tabela 11-	Categorias – Atividade Profissional segundo a situação dos indivíduos	130
Tabela 12-	Categorias – Aprendizagem (mencionadas pelos indivíduos)	130
Tabela 13-	Categorias - Aprendizagem segundo a situação dos indivíduos	131

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1-	Organograma da Delegacia Regional Tributaria de Taubaté	47
FIGURA 2-	Evolução horas-aula usufruídas	53
FIGURA 3-	Situação funcional dos entrevistados	67
FIGURA 4	Gênero dos entrevistados	68
FIGURA 5	Cargo dos entrevistados	68
FIGURA 6	Faixa etária dos entrevistados	69
FIGURA 7	Nível de escolaridade dos entrevistados	69
FIGURA 8	Tempo de serviço dos entrevistados	70
FIGURA 9	Categorização dos discursos	72
FIGURA 10	Definição das classes de discurso	73
FIGURA 11	Classe de discurso – Descrição da Atividade	76
FIGURA 12	Classe de discurso – Funcionário Público	77
FIGURA 13	Classe de discurso - Mudança na Atividade	78
FIGURA 14	Histograma das categorias – Função da Secretaria da Fazenda	109
FIGURA 15	Histograma das categorias – Valorização	112
FIGURA 16	Análise fatorial de correspondências sobre Valorização	113
FIGURA 17	Histograma das categorias – Uso do Computador	115
FIGURA 18	Análise fatorial de correspondências sobre o uso do computador	117
FIGURA 19	Histograma das categorias – Expectativas sobre a mudança	119
FIGURA 20	Histograma das categorias – Escolha da profissão	121
FIGURA 21	Análise fatorial de correspondências sobre a escolha da profissão	123
FIGURA 22	Histograma das categorias – A função pública	125

FIGURA 23	Análise fatorial de correspondências sobre a função pública	127
FIGURA 24	Histograma das categorias – Atividade profissional	128
FIGURA 25	Histograma das categorias – Aprendizagem	131
FIGURA 26	Análise fatorial de correspondências sobre aprendizagem	132
FIGURA 27	Análise fatorial de correspondências sobre aprendizagem	133
FIGURA 28	Local de atendimento ao público antes da modernização	134
FIGURA 29	Local de atendimento ao público após a modernização	135

1 INTRODUÇÃO

1.1. Identificando o Problema

As mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas estão ocorrendo rapidamente, levando as organizações a se adaptarem a este contexto. A organização pública, como não poderia deixar de ser, sofre pressões internas e externas, objetivando a sua mudança organizacional.

Uma das metas do processo de modernização do setor público paulista é o estabelecimento de um novo padrão de relacionamento com os recursos públicos: materiais, tecnológicos, financeiros e humanos. Essa modernização implica em desburocratização, desregulamentação e descentralização, quebra de hábitos e reconquista da auto-estima do funcionário público.

Busca-se neste estudo, além da reflexão acerca da dimensão teórica, entender qual é a visão que os funcionários públicos têm da sua atividade profissional. Sua construção prática e as vivências que ela implica.

Para tanto, empregaram-se os conceitos e metodologias relacionadas à teoria sobre Representações Sociais desenvolvida por S. Moscovici.

Na abordagem do problema, utilizou-se a fala de funcionários de uma repartição pública que vem passando por um processo intenso de modernização: a Delegacia Regional Tributária de Taubaté, localizada no Vale do Paraíba, Estado de São Paulo.

1.2. Definindo os conceitos que constituem o problema

Como o estudo se refere a construção prática do conhecimento de uma categoria específica de trabalhadores – os funcionários públicos – a utilização do conceito de Representações Sociais justifica-se, uma vez que a representação social é uma forma de conhecimento prático, do senso comum, elaborado socialmente e que auxilia na construção da realidade de determinado grupo.

Uma vez que o *locus* da pesquisa insere-se na Esfera Pública, este conceito também é abordado na presente pesquisa, que, além de discorrer sobre os diversos sentidos dados ao termo público, trata do espaço organizacional público, adentrando no modelo burocrático, tal como estudado por Max Weber.

Por último, enfoca os recursos humanos no setor público, definindo os conceitos de servidor público e as diversas categorias que o compõem.

1.3. Definindo o Objetivo

Conforme o delineado durante a investigação de nosso campo problemático, observou-se a existência de um objetivo geral a ser perseguido durante a realização desta pesquisa:

Investigar as representações sociais que o funcionário público elabora de sua atividade profissional em um contexto de mudança.

Procura-se, com esta pesquisa, mais do que a coleta de fatos e a medição da frequência de determinados padrões, apreciar os diferentes significados que as pessoas constroem a respeito de sua atividade profissional.

1.4. A Importância do trabalho

A importância científica de se realizar o presente trabalho está no enfoque do conteúdo ou do produto das Representações Sociais, naquilo que remete à visão do funcionário, à maneira como percebe o seu universo profissional. Dessa forma, este estudo volta-se para a busca da lógica do conhecimento prático, cujas formas de expressão aqui utilizadas serão a linguagem e as práticas sociais (o cotidiano do trabalho).

1.5. Organização do Trabalho

Este trabalho distribui-se em cinco capítulos, dos quais esta introdução é o primeiro.

No Capítulo 2, “Revisão da Literatura”, é apresentada a Teoria das Representações Sociais tal como foi desenvolvida por S. Moscovici e outros psicólogos sociais, bem como os conceitos de esfera pública, administração pública e modelo burocrático do funcionalismo público. Finaliza com um histórico da Secretaria da Fazenda e relato das mudanças que nela ocorreram nos últimos cinco anos.

No Capítulo 3, reservado ao “Método”, são mostrados os critérios de composição da amostra, a técnica e os procedimentos da coleta de dados; a técnica e os procedimentos da análise dos dados e a forma do tratamento dos dados.

No Capítulo 4, encontram-se os “Resultados e Discussão”, onde são apresentadas e comentadas as análises das entrevistas realizadas.

No Capítulo 5, apresentam-se as “Conclusões”.

2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

2.1 Representação Social

O termo “representações sociais” corresponde tanto a um conjunto de fenômenos quanto ao conceito que os engloba e a teoria construída para explicá-los, além de identificar um vasto campo de estudos psicossociológicos.

Representação social é uma forma de conhecimento prático que auxilia a construção de nossa realidade. Não se trata simplesmente de reprodução, mas de construção e, na comunicação, comporta uma parte de autonomia e de criação individual ou coletiva (EIZIRIK, 1999).

Os aspectos centrais na construção da representação social são apontados, conforme Jovchelovitch (2000):

- a) o caráter referencial da representação (ela é sempre uma referência de alguma coisa para alguém);
- b) o caráter imageante e construtivo que a faz autônoma e criativa;
- c) sua natureza social – as categorias da linguagem que a estruturam provêm de uma cultura compartilhada.

Representações são sempre construtivas; elas constituem o mundo tal qual ele é conhecido e as identidades que elas sustentam garantem ao sujeito um lugar nesse mundo. Assim, ao serem internalizadas, as representações passam a expressar a relação do sujeito com o mundo

que ele conhece e, ao mesmo tempo, elas o situam nesse mundo. É essa dupla operação de definir o mundo e localizar um lugar nele que fornece às representações o seu valor simbólico. (DUVEEN, 1999, p. 161, apud COSTA).

A representação social se constrói, segundo Bernardo (2001), na conjunção entre o social e o psicológico e, por isso, depende tanto das condições objetivas como da realidade psicológica. Entre as condições objetivas estariam a cultura, os códigos, os valores sociais e o contexto concreto onde se situam os indivíduos ou grupos. No plano psicológico ou, mais especificamente, no plano cognitivo, as representações sociais teriam três propriedades principais:

A reprodução coerente e estilizada das propriedades de um objeto sobre o plano cognitivo, a fusão entre o conceito e a percepção que se manifesta por seu caráter concreto e formador de imagens e a atribuição de valor significante que, por sua vez, dá conta das qualidades extrínsecas e intrínsecas do objeto (JODELET, 2001, p. 42, apud BERNARDO).

As representações emergem como uma modalidade de conhecimento prático orientado para a compreensão do mundo e para a comunicação e precisam ser entendidas a partir do contexto que as engendram e a partir de sua funcionalidade nas interações sociais do cotidiano. As representações sociais, por serem formas de conhecimento prático, inserem-se mais especificamente entre as correntes que estudam o conhecimento do senso comum. Com relação à atividade do sujeito na elaboração das representações sociais, é importante notar que este sujeito é um sujeito social e, portanto, se tomam em consideração as respostas individuais enquanto manifestações de tendências do grupo na qual os indivíduos participam (SPINK, 1995b).

A análise teórica das representações sociais se baseia, segundo Jodelet (2001, apud BERNADO), nos seguintes pontos: no seu conteúdo (tanto nos aspectos cognitivos como na sua organização), na sua formação e na sua determinação (ou suas condições de produção).

Com relação ao conteúdo, é difícil determinar quais são os elementos constitutivos de uma representação, porém a organização do seu conteúdo pode ser analisada através de três dimensões: a informação, os campos de representação e as atitudes. A dimensão informação remete à soma de conhecimentos (quantitativa e qualitativa) possuídos pelo sujeito ou pelo grupo sobre um objeto social. A dimensão campo de representação é mais complexa e exprime a idéia de uma organização de conteúdo. Para que ocorra um campo de representação é necessário haver um mínimo de informação para que seus elementos possam ser organizados. A dimensão atitude exprime a orientação geral, positiva ou negativa em relação ao objeto de representação. Trata-se, portanto, de uma dimensão mais primitiva que pode existir mesmo com um nível baixo de informação e um campo de representação pouco estruturado (BERNARDO, 2001). A dimensão atitude expressa, portanto, a tomada de posição dos sujeitos e implica em juízo de valor do objeto da representação, (RANGEL, 1999).

A análise de conteúdo propicia uma idéia muito estática das representações sociais. Para uma compreensão mais dinâmica, necessário se faz o conhecimento de como elas se constróem. Dois processos concorrem para a formação das representações: a objetivação e a ancoragem (BERNARDO, 2001).

Estes processos transformam e dão forma às representações sociais e estão ligados à ação comunicativa e às práticas sociais da esfera pública: o diálogo e a linguagem, os rituais e processos produtivos, as artes e padrões culturais, em suma, as

mediações sociais. A objetivação e a ancoragem são as formas específicas de mediação social das representações sociais. Através delas, se elevam, para um nível material, a produção simbólica de uma comunidade (JOVCHELOVITCH, 2000).

OBJETIVAÇÃO

A objetivação é uma operação imageante e estruturante, por intermédio da qual se dá uma forma, ou figura, específica ao conhecimento sobre o objeto, tornando, assim, concreto, quase tangível, o conceito abstrato, tal como se materializa a palavra. Objetivar é, portanto, achar a qualidade icônica de uma idéia, é reproduzir um conceito em uma imagem (SÁ, 1996).

No caso de objetos mais complexos como uma teoria, por exemplo, a objetivação ocorre em três fases distintas, conforme nos relata Bernardo (2001):

Num primeiro momento, há uma seleção e descontextualização de alguns elementos da teoria que ocorrem em conformidade com critérios culturais – que definem o acesso de cada grupo às informações circulantes – e critérios normativos – que indicam quais elementos da teoria estão de acordo com o sistema de valores sociais vigentes. Os elementos que são conflitantes com os valores sociais são simplesmente excluídos. Com isso, as informações selecionadas são destacadas da área científica à qual pertencem e são apropriadas pelo público leigo através de uma projeção no seu próprio universo.

Num segundo momento, os elementos selecionados e devidamente contextualizados são reagrupados, formando um núcleo figurativo onde a imagem reproduzirá a estrutura conceitual. Esta imagem formada integra a novas informações com as experiências anteriores – individuais e coletivas – do sujeito. Desta forma, os

conceitos retirados da teoria original passam a formar um conjunto internamente coerente e compatível com a visão de mundo do sujeito.

Finalmente, acontece a naturalização, onde os conceitos abstratos são concretizados, ganham vida própria e, assim, o modelo figurativo adquire *status* de evidência e é dotado de realidade.

O sujeito, neste momento, esquece de onde vêm as noções presentes no seu discurso e os valores e normas que o regem, bem como ignora até onde o seu discurso o ultrapassa e até onde é sua própria criação (HERZLICH, 2001, apud BERNARDO).

ANCORAGEM

A ancoragem corresponde à integração cognitiva do objeto – novos elementos de saber que são estranhos, não existentes e ao mesmo tempo ameaçadores – representado em um sistema de pensamento social pré-existente (SÁ, 1996).

Através da ancoragem se conferem significado e utilidade às representações e seus objetos. Enquanto na objetivação ocorre uma constituição formal de um conhecimento, é na ancoragem que se dá a inserção orgânica desse conhecimento dentro de um pensamento constituído. A ancoragem é, portanto, um prolongamento da objetivação, na medida em que propicia um quadro e instrumentos de conduta que prolongam a remodelagem cognitiva feita por ela. Assim, conclui-se o processo de formação da representação social, uma vez que, estando devidamente enraizada, ancorada no sistema social, a representação passa a fazer parte dos princípios que orientam as práticas dos indivíduos (BERNARDO, 2001).

Os processos de ancoragem e objetivação mantêm e desafiam, reproduzem e superam, se formam e, ao mesmo tempo, ajudam a formar a vida social de uma comunidade (JOVCHELOVITCH, 2000).

Serge Moscovici é bem explícito quanto às representações sociais que mais lhe parece valer a pena estudar:

As representações em que estou interessado não são as das sociedades primitivas, nem as reminiscências, no subsolo de nossa cultura, de épocas remotas. São aquelas da nossa sociedade presente, do nosso solo político, científico e humano, que nem sempre tiveram tempo suficiente para permitir a sedimentação que as transformasse em tradições imutáveis. E sua importância continua a crescer, em proporção direta à heterogeneidade e flutuação dos sistemas unificadores – ciências oficiais, religiões, ideologias – e às mudanças pelas quais eles devem passar a fim de penetrar na vida cotidiana e se tornar parte da realidade comum (MOSCOVICI, 1996, p.49, apud SÁ).

O papel fundamental das representações, na dinâmica das relações sociais e nas práticas, está relacionado ao fato que elas respondem a quatro funções essenciais (ABRIC, 1998):

o **Função de saber** – (função cognitiva) - permitem compreender e explicar a realidade (saber prático do senso comum). As representações sociais permitem que os atores sociais adquiram conhecimento e os integrem num quadro assimilável e compreensível para eles próprios, ou seja, em coerência com seu funcionamento cognitivo e os valores aos quais eles aderem. Elas também facilitam, pelo fato de serem a condição necessária para a existência da comunicação social.

o **Função identitária** - definem a identidade e permitem a proteção da especificidade dos grupos. As representações sociais permitem a elaboração de uma identidade social e pessoal, tendo um papel importante no controle social exercido pela

coletividade sobre cada um de seus membros, e, em especial, nos processos de socialização.

o **Função de orientação** - guiam os comportamentos e práticas. Este processo de orientação resulta de três fatores essenciais: 1- A representação intervém diretamente na definição da finalidade da situação, determinando *a priori*, o tipo de relações pertinentes para o sujeito, e eventualmente intervém na definição do tipo de estratégia cognitiva que será adotada; 2- A representação produz um sistema de antecipações e expectativas, sendo, desta forma, uma ação sobre a realidade: seleção e filtragem das informações, interpretações visando a adequar esta realidade à representação; 3- A representação é prescritiva de comportamentos ou de práticas obrigatórias.

- **Função justificadora** - permitem, *a posteriori*, a justificativa das tomadas de posição e dos comportamentos. As representações intervêm na avaliação da ação, permitindo aos atores explicar e justificar suas condutas em uma situação.

Pode-se recolher opiniões sobre um objeto determinado sem envolver representações sociais sobre esse objeto. O fato de um indivíduo emitir opiniões sobre um assunto não significa necessariamente que uma representação social esteja ligada a essa manifestação. Entre os autores que estudaram as condições necessárias ao surgimento de uma representação social, Moscovici foi o primeiro a ver a necessidade de tais critérios. De acordo com seus trabalhos, três condições seriam necessárias ao aparecimento de uma representação social (CHAMON, 1998):

- 1- A dispersão da informação Refere-se à informação disponível sobre o objeto. Deve existir uma distância entre a informação utilizável pelos autores sociais e a informação que lhes seria necessária para atingir

um ponto de vista objetivo. A insuficiência gera incerteza e ambigüidade, e favorece, desta forma, o aparecimento de um processo de reconstrução social.

- 2- A focalização. Ela representa a posição específica do grupo social em relação ao objeto. Isso determina um interesse particular por certos aspectos do objeto e um desinteresse por outros.
- 3- A pressão à inferência. O objeto deve levar os atores sociais a reagir e a tomar posição. Essa pressão se manifesta quando os sujeitos, individuais ou coletivos, precisam desenvolver condutas e discursos coerentes sobre um objeto insuficientemente conhecido.

Existem várias abordagens relacionadas à construção das Representações Sociais. Estas denotam linhas de pesquisa e metodologia distintas, assumidas por estudiosos interessados na compreensão das representações sociais. Dentre elas, destaca-se o modelo de Moscovici, que adota uma perspectiva construtivista na elaboração de sua teoria.

Representar uma coisa não é simplesmente duplicá-la, repeti-la ou reproduzi-la; é reconstituí-la, retocá-la, modificar-lhe o texto. A comunicação que se estabelece entre o conceito e a percepção (um penetrando no outro, transformando a substância concreta comum) cria a impressão de realismo (MOSCOVICI, 1996, apud SÁ).

Neste modelo, a representação é considerada como um processo que torna o conceito e a percepção, de algum modo, intercambiáveis, uma vez que se engendram reciprocamente. Desta forma, a representação segue, por um lado, a linha do pensamento conceptual, capaz de se aplicar a um objeto não-presente, de concebê-lo, dar-lhe um sentido, simbolizá-lo. Por outro lado, tal como uma atividade perceptiva,

trata de recuperar esse objeto, dar-lhe uma concretude icônica, figurá-lo, torná-lo tangível (MOSCOVICI, 1996, apud SÁ).

2.1.1 A Abordagem Assumida No Presente Trabalho

Este trabalho teve como base o modelo de Representação Social tal como proposto por Moscovici, sendo a representação do funcionário público entendida a partir do contexto que a originou, e da funcionalidade nas interações sociais que ocorrem no cotidiano.

As representações sociais expressam, em sua estrutura interna, em relação à história e às realidades atuais, permanência e diversidade. Elas são resistentes à mudança; ao mesmo tempo, contém a semente de mudança. A resistência à mudança se expressa pelo peso da história e pela tradição, que se aplicam sobre os processo de ancoragem e objetivação, enquanto as sementes da mudança são encontradas no meio essencial das representações sociais, ou seja, na conversação. A fala é o produto de um processo contínuo de diálogo, conflito e confrontação entre o novo e o velho - de idéias que se formam precisamente enquanto são faladas. Neste aspecto, as representações sociais são móveis, versáteis e estão continuamente mudando. Os processos de ancoragem e objetivação mostram que a construção de representações sociais tem em estruturas históricas e sociais alguns de seus elementos principais. O público e o privado constituem realidades históricas desenvolvidas de modo diferente por sociedades diferentes. Ainda que os dois domínios (público e privado) tenham assumido sentidos diferenciados em momentos históricos diversos, eles sempre foram definidos um em relação ao outro. (JOVCHELOVITCH, 2000).

No presente trabalho, buscou-se apreender, por representação social da atividade profissional, o conjunto de afirmações e explicações que os funcionários públicos

elaboraram sobre a mesma, delimitadas pelos valores, pelas informações circulantes no meio investigado e pelas relações estabelecidas entre os sujeitos.

2.2 Esfera Pública

As representações sociais são fenômenos simbólicos produzidos na esfera pública.

É no encontro público de atores sociais, nas várias mediações da vida pública, nos espaços em que sujeitos sociais reúnem-se para falar e dar sentido ao cotidiano que as representações sociais são formadas.(JOVCHELOVITCH, 2000, p. 40).

Esfera pública enquanto um fenômeno histórico: A distinção entre o público e o privado, tal como a tradição da lei romana tomou emprestada dos gregos, não era conhecida nas sociedades européias da Idade Média. A representação pública medieval estava imediatamente vinculada à existência concreta do senhor. Não havia uma noção de poder público; o poder para governar estava ligado a atributos pessoais que se originavam da propriedade da terra ou de linhagem aristocrática. Somente no final do século XVII é que as autoridades feudais (Igreja, os príncipes e a nobreza) se dividem em elementos públicos e privados. Com isso, o poder da nobreza passa para órgãos da autoridade pública, parlamento e instituições legais. Por sua vez, os grupos sociais que se desenvolveram em relação aos ofícios e ao comércio passam a existir como uma esfera da sociedade burguesa que se destaca do estado como uma área genuína de autonomia privada. O público passa a ser o estado - o Estado havia se desenvolvido como uma entidade que possuía existência objetiva em relação à pessoa que governa. O público era, portanto, a “autoridade pública”. Essa nova esfera pública que emerge com os estados territoriais e nacionais correspondia à necessidade de responder às transformações que estavam ocorrendo na base da sociedade. Somente depois da metade do século XVI que a palavra “privat” aparece na Alemanha com o significado de “sem

função pública ou oficial”.A esfera pública burguesa constitui-se de indivíduos privados que se reúnem para formar um público, ou para discutir questões de interesse público (JOVCHELOVITCH, 2000).

Segundo Arendt (2001), na Grécia, como em toda antiguidade ocidental, a distinção entre uma esfera de vida privada e uma esfera de vida pública correspondia à existência das esferas da família e da política como entidades diferentes e separadas. A passagem da sociedade do lar para a esfera pública não apenas diluiu a antiga divisão entre o privado e o político mas também alterou o significado dos dois termos e a sua importância para a vida do indivíduo e do cidadão. Com o advento da sociedade e a admissão das atividades caseiras e da economia doméstica à esfera pública, a nova esfera tem-se caracterizado por uma irresistível tendência de crescer, de devorar as esferas mais antigas do político e do privado, bem como a esfera mais recente da intimidade. Hoje, privado é um círculo de intimidade cujas peculiares multiformidade e variedade eram certamente desconhecidas de qualquer período anterior à era moderna. O surgimento da sociedade de massa indica que os vários grupos sociais foram absorvidos por uma sociedade única, tal como, no passado, as unidades familiares haviam sido absorvidas por grupos sociais. A esfera do social atingiu, após séculos de desenvolvimento, o ponto em que abrange e controla, igualmente e com igual força, todos os membros de determinada comunidade. Esta igualdade moderna, baseada no conformismo inerente à sociedade, só é possível porque o comportamento substituiu a ação como principal forma de relação humana, e difere em todos os seus aspectos da igualdade dos tempos antigos, onde a esfera pública era reservada à individualidade - era o único lugar em que os homens podiam mostrar quem realmente eram, demonstrando, através de feitos ou realizações singulares, que era o melhor de todos. A

sociedade conquistou a esfera pública e a distinção e a diferença reduziram-se a questões privadas do indivíduo.

A esfera pública, não obstante historicamente localizada no espaço estatal, ancora suas raízes na própria sociedade. Este processo, como processo em construção, incumbe centralmente à sociedade, porém refere-se também ao Estado, e, sobretudo, às relações entre ambos (KEINERT, 2000).

O termo público tem sido usado em outros sentidos tais como os citados por Keinert (2000).

Forma de propriedade: pública ou privada: A primeira idéia que surge quando se fala de público é a de seu oposto, o privado, ou seja, a conceituação baseada na forma de propriedade. Trata-se, no entanto, de uma falsa dicotomia, dado que, nos dias atuais, tem-se, cada vez mais, o público no privado. A esfera econômica, por exemplo, por estar sujeita ao poder público do Estado, constitui um assunto de interesse público. Assim, na sociedade moderna, a livre concorrência é um bem público.

A visão jurídica: regime público ou privado. Para esta concepção, é o poder instituído (Estado) quem decide o que é público para a coletividade, por meio da normatização jurídica. A lei define, cabendo às entidades enquadrar-se em um regime ou em outro. Tal visão nega a existência de atividades de natureza intrinsecamente pública. Entende-se, assim, que, não necessariamente, todas as atividades desenvolvidas pelo Estado, por exemplo, são públicas. Dependerá da submissão a determinado regime jurídico.

A propriedade pública não-estatal Regida pelo Direito Privado. Ela é pública, segundo Bresser Pereira (2000, apud KEINERT), do ponto de vista dos seus objetivos,

mas privada sob o ângulo jurídico. Com isto verifica-se que o espaço público é mais amplo do que o estatal, já que ele pode ser estatal ou não-estatal.

O público como oposto a secreto: Recentemente, o princípio da publicidade das ações envolvendo recursos públicos vem ganhando força: a transparência passa a ser uma exigência. A tecnologia da informação contribuiu para a demanda pela visibilidade. Trata-se de um processo de democratização que se opõe ao princípio do segredo burocrático, fundamento do poder racional-legal dos funcionários.

Os novos direitos públicos: O crescimento da esfera pública, no sentido da sociedade, significa ampliar seu caráter democrático e participativo, atentando para o fato de que tal iniciativa demanda arranjos jurídicos-institucionais amplos e inovadores.

“A reação social causada pela exclusão, pela fragmentação, a emergência de novos modos de vida comunitária (que buscam na influência sobre o Estado o resgate da cidadania e da dignidade social do grupo) fazem surgir uma nova esfera pública não estatal... Surge, então, um novo Direito Público como resposta à impotência do Estado e dos seus mecanismos de representação política. Um Direito Público cujas regras são às vezes formalizadas, outras não, mas que ensejam um processo co-gestionário, que combina democracia direta – de participação voluntária – com a representação política prevista pelas normas escritas oriundas da vontade estatal (TARSO GENRO, 2000, p. 70, apud KEINERT).

Gohn, (2001), ao discorrer sobre o conceito de esfera pública, relata que a idéia de uma esfera pública, com relação ao sistema político, está carregada de polêmica.

Se formos nos ater ao conceito de Habermas, observa-se que a esfera pública tem um papel fundamental na reconstrução da teoria democrática ao introduzir uma concepção participativa, discursiva, criando espaço para a generalização da ação social, para o

reconhecimento das diferenças e para a ampliação da forma do político. Mas, ao mesmo tempo, o conceito harbemasiano de esfera pública restringe o papel dos novos “públicos” a interlocutores de uma ação comunicativa, constituídos via interlocuções públicas, à mera “influência” nas decisões governamentais, legislativas ou do executivo, e não de sujeitos deliberativos atuando diretamente nos processos (GOHN, 2001, p. 41).

O paradigma Público como Estatal: Este paradigma, segundo Keinert (2000), tinha características estadocêntricas e formas de organização burocrática, inspirada nas teorias administrativas clássicas e científicas de Taylor e Fayol. A hierarquia de funções legitimava posturas autoritárias e eram justificadas pela crença da necessidade de se separar planejamento e execução. O desenvolvimento era visto de maneira centralizada, a partir do Estado central para as demais unidades da Federação. O ideário deste primeiro paradigma, que relacionava público a estatal, constitui-se, portanto, de uma visão tecnicista, em termos de gestão pública. Nos anos 30, o modelo predominante foi o burocrático. A partir dos anos 50, denominou-se desenvolvimentista, combinada com a cultura política autoritária. O paradigma estabelecido a partir dos anos 30 considerava, portanto, “público” e estatal equivalentes.

O paradigma Público como interesse Público: A partir dos anos 90, um novo consenso começa a delinear-se, onde a noção de “público” é mais ampla que a de estatal. Neste sentido, entende-se que “público” não é mais definido somente por uma localização institucional, mas passa a ser entendido como um valor. Verifica-se que no primeiro período havia uma definição institucional bastante clara, estadocêntrica; enquanto, no segundo, bem mais pulverizada, sociocêntrica. O “público como interesse público” conta com um complexo espaço institucional que exige capacidade gerencial estratégica. A ampliação do espaço público deixa de ser uma meta a ser atingida e surge

como resultante das ações de inúmeros atores. Keinert (2000), afirma que existe um novo paradigma, em constituição, em função das seguintes observações realizadas:

- a discussão tecnicista/unicista/autoritária dos anos 30 foi substituída pela discussão do papel do Estado, democratização, gestão participativa, movimentos sociais, terceiro setor etc;
- passou-se da questão da reforma administrativa para a questão da reforma do Estado (termo amplo e plurilateral);
- a visão etapista/evolucionista está sendo substituída por uma visão integradora, intersetorial e holística;
- admite-se e procura-se gerenciar os conflitos. A “neutralidade técnica” já faz parte do passado;
- a questão da descentralização passou de panacéia a debate, tendo em vista, especialmente, a chamada “crise do federalismo”;
- a discussão sobre carreiras no funcionalismo transformou-se na discussão sobre qualidade nos serviços públicos;
- admite-se ou faz-se mister proporcionar canais à inovação;
- volta a discussão sobre ensino e pesquisa em Administração Pública;
- existe um novo tipo de demanda gerencial advinda do terceiro setor e das atividades de conselhos participativos;

o controle formal e rígido do paradigma antigo é substituído por mecanismos de controle social direto, além de controles *a posteriori* ou por resultados.

A esfera pública e fenômenos psicossociais: Os rituais de reconhecimento e saber, de asserções, demandas e papéis sociais, só podem ocorrer em uma arena pública, onde a presença de outros garante a condição básica para que estes processos ocorram.

Uma questão crucial para as sociedades modernas é a necessidade de defender a existência das esferas pública e privada como esferas distintas e, ao mesmo tempo, o reconhecimento de sua conexão essencial. Ela é crucial porque sustenta a possibilidade de democracia e cidadania. Ela é crucial, também, para a constituição de vidas privadas que possam internalizar as conseqüências plenas do fato de que não há possibilidade alguma de uma vida verdadeiramente humana sem a presença de outros seres humanos (JOVCHELOVITCH, 2000).

A Esfera Pública – o Comum: O termo público denota dois fenômenos correlatos, mas não perfeitamente idênticos. Significa, em primeiro lugar, que tudo o que vem a público pode ser visto e ouvido por todos. A aparência (aquilo que é visto e ouvido pelos outros e por nós mesmos) constituiu a realidade. A nossa percepção da realidade depende totalmente da aparência, e, portanto, da existência de uma esfera pública na qual as coisas possam emergir da existência resguardada de nossa vida privada. O segundo é que o termo público significa o próprio mundo, na medida em que é comum a todos nós e diferente do lugar que nos cabe dentro dele. Este mundo, no entanto, não é igual a terra como espaço limitado. Antes, tem a ver com o artefato humano, com o produto, com os negócios realizados entre os que, juntos, habitam o mundo feito pelos homens. “A esfera pública, enquanto mundo comum, reúne-nos na companhia uns dos outros e, contudo, evita que colidamos uns com os outros, por assim dizer” (ARENDDT, 2001).

Embora o mundo comum seja o terreno comum a todos, os que estão presentes ocupam nele diferentes lugares, e o lugar de um não pode coincidir com o de outro, tal como dois objetos não podem ocupar o mesmo lugar no espaço. É importante ser visto e ouvido pelo outro, pelo fato de que todos vêem e ouvem de ângulos diferentes.

Constata-se que, somente quando as coisas podem ser vistas por muitas pessoas, numa variedade de aspectos, sem mudar de identidade, de sorte que os que estão à sua volta sabem que vêem o mesmo na mais completa diversidade, pode a realidade do mundo manifestar-se de maneira real e fidedigna (ARENDDT, 2001).

Nas condições de um mundo comum, a realidade não é garantida pela “natureza comum” de todos os homens que o constituem, mas, sobretudo pelo fato de que, a despeito de diferenças de posição e da resultante variedade de perspectivas, todos estão sempre interessados no mesmo objeto (ARENDDT, 2001).

Existe um espaço comum, nas organizações, que liga as pessoas umas às outras através do convívio social; um espaço em que as pessoas compartilham coisas. O espaço público como espaço organizacional leva a uma reflexão sobre os processos organizacionais e sobre as mediações em que as representações são geradas.

O ESPAÇO ORGANIZACIONAL PÚBLICO

A Administração Pública direta, indireta ou fundacional da União, Estados, Distrito Federal e dos Municípios está regulada pelos artigos 37 e seguintes da Constituição Federal de 1988, e baseia-se nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, esta última incluída por força da Emenda Constitucional nº. 19/98.

O artigo 3º da Constituição descreve os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil que envolve:

- I- Construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II- Garantir o desenvolvimento nacional;
- III- Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV- Promover o bem de todos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. As tentativas de inovação na administração pública correspondem à busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, necessário se faz o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos (GUIMARÃES, 2000).

O modelo burocrático encontra suas origens na divisão do trabalho, privilegiada pelo economista escocês Adam Smith, em seu livro *A Riqueza das Nações* (1776). O trabalho tornou-se intenso e crescentemente especializado, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência, reduzindo a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e supervisores. Novos procedimentos e técnicas foram introduzidos para disciplinar os trabalhadores a aceitarem a nova e rigorosa rotina de produção na fábrica. A mecanização, impulsionada pela Revolução Industrial, inspirou uma forma de raciocínio mecanicista. Max Weber – sociólogo alemão célebre por seus estudos sobre a burocracia – observou paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização, concluindo que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração exatamente como as máquinas o fazem na produção (KEINERT, 2000).

A burocracia para Marx Weber não é considerada como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder. Ela implica predomínio do formalismo, de existência de normas escritas, estruturas hierárquicas, divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento dos funcionários (TRAGTENBERG, 1985).

Na burocracia, três elementos constituem, nos Governos públicos, a autoridade burocrática, e, no domínio privado, administração burocrática: 1- As atividades são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais; 2- A autoridade se distribui de forma estável e rigorosamente delimitada; 3- Somente as pessoas que têm qualificações previstas por regulamento geral são empregadas. A hierarquia, por sua vez, significa um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, sendo a competência jurisdicional relacionada ao cargo. Com relação à administração, ela se baseia em documentos escritos e pressupõe um treinamento especializado e completo. Já com referência à posição do funcionário, na burocracia tem-se que a ocupação de um cargo é uma profissão. Além disso, a posição do funcionário tem a natureza de um dever. A posição pessoal do funcionário é determinada da seguinte forma: nomeação por uma autoridade superior; cargo vitalício, nas burocracias públicas; recebe-se compensação pecuniária regular e a segurança na velhice representada por uma pensão; preparação para uma carreira dentro da ordem hierárquica do serviço público (WEBER, 1974).

O “progresso” em direção ao Estado burocrático que julga e administra segundo o direito e preceitos racionalmente estabelecidos tem hoje em dia estreitas relações com o desenvolvimento capitalista moderno. A moderna empresa capitalista baseia-se fundamentalmente no cálculo e pressupõe um sistema administrativo e legal cujo funcionamento pode ser racionalmente calculado, em princípio pelo menos, em virtude de suas normas gerais fixas, exatamente como o desempenho previsível de uma máquina.(WEBER, 1997, p. 41).

Weber sempre foi cético em relação a burocracia, por perceber as conseqüências sociais de sua proliferação, uma vez que ela possuía potencial para rotinizar e mecanizar cada aspecto da vida humana, o que teria graves conseqüências políticas ao minar o

potencial de formas mais democráticas de organização. Os teóricos clássicos da administração – Taylor e Fayol –, ao contrário, advogaram firmemente a burocratização, devotando as suas energias à identificação de princípios pormenorizados e métodos por meio dos quais este tipo de administração poderia ser atingido, pela combinação de princípios militares e da engenharia (KEINERT, 2000).

Para Saraiva (2000), a burocracia pressupõe uma certa racionalidade, manifestada por meio de regras formais que facilitam a padronização e a igualdade no tratamento dos casos. O caráter impessoal das regras, contudo, acaba por transformar um padrão descritivo ideal de critérios e relações em um padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o elemento humano na organização. Diante da ausência de uma dinâmica intra-organizacional que estimule a inovação, seus membros ficam à mercê da norma, tendendo a um natural processo de acomodação de interesses. Surgem, então, os sentimentos de resistência a mudanças, de desestímulo e de estabilidade, que aliados ao “isonomismo” salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações, em particular a organização pública.

Carbone (2000) apresenta como fatores que dificultam a mudança no Setor Público Brasileiro:

- 1- Burocratismo com excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e deslocada das necessidades do país e do contribuinte;
- 2- Autoritarismo e Centralização com excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório, trazendo

como consequência o fenômeno da socialização do autoritarismo organizacional no Brasil;

- 3- Aversão aos empreendedores: ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- 4- Paternalismo: Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses públicos dominantes. Surgimento dos “administradores de plantão” da máquina pública;
- 5- Levar vantagem: permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom senso. Ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços;
- 6- Reformismo: desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e ao mecanismo de proteção à tecnocracia.

O ex-Ministro e Senador da República Roberto Campos expõe que a Constituição Federal de 1988 criou um “hexágono de ferro”, que dificulta a modernização administrativa do Estado. Explica ele que os lados deste hexágono são: a estabilidade do funcionalismo; a irredutibilidade dos vencimentos; a isonomia das remunerações; a autonomia dos Poderes para fixação de seus vencimentos; o direito à greve nos serviços públicos e o regime único de servidores. Na verdade, após a Emenda Constitucional nº 19, de 05.06.98, os pontos relacionados à estabilidade e ao regime

único de servidores já foram alterados e até autorizados sua extinção, mas ainda há um longo caminho a percorrer, eis que são necessárias leis complementares e regulamentos, o que exigirá alguns anos de trabalho e muito desgaste político para sua implementação (CAMPOS, 1999, apud FÉLIX).

As organizações burocráticas centralizadas e controladas de cima para baixo são produto de uma era industrial e não adequadas a uma sociedade que se encontra na “idade da informação”. As estruturas organizacionais no setor público refletem a história das próprias organizações e de seus funcionários e não as suas necessidades atuais. Daí a necessidade de discutir novos modelos e padrões para a Administração Pública Brasileira, flexibilizando e descentralizando a atuação de suas organizações, e ao mesmo tempo criando mecanismos de acompanhamento, avaliação e controle mais adequados (PIMENTA, 1999, apud FELIX).

O estilo de gestão pública pós-burocrático tem que dar conta de uma realidade emergente, cada vez mais complexa e plural.

A globalização da economia não corresponde apenas a uma nova forma de divisão internacional do trabalho, ou de uma simples ampliação do mundo das trocas comerciais. Ela é, na realidade, um novo sistema de poder, que exclui e inclui, segundo as conveniências do lucro; que destrói a cultura e cria continuamente novas formas de desejo no setor do consumo (GOHN, 1999).

A globalização corresponde a um vasto e intenso campo de conflitos entre grupos sociais, Estados e interesses hegemônicos, por um lado, e grupos sociais, Estados e interesses subalternos por outro. Apesar de todas as suas divisões internas, existe um consenso entre os seus mais influentes membros. Esse consenso não só confere à globalização as suas características dominantes, como também as legitima

com as únicas possíveis ou as únicas adequadas. O consenso hegemônico é conhecido por consenso neoliberal ou Consenso de Washington. Subscrito pelos Estados centrais do sistema mundial, em Washington, em meados da década de oitenta, ele abrange o futuro da economia mundial, as políticas de desenvolvimento e, especialmente, o papel do Estado na economia (SANTOS, 2002).

Entre as causas que levaram os Estados modernos a centralizarem-se encontram-se: 1- a concentração de capital e das atividades econômicas (especialmente do capital industrial e financeiro e mais recentemente do capital transacional) que debilitaram os poderes locais e reforçaram, relativamente, os poderes centrais, visto que somente eles possuem força para servir/negociar/opor-se ao grande capital; 2- o desenvolvimento das funções sociais (política assistencial e de bem estar) que tem sido desempenhado pelo Estado centralizado por razões políticas (garantia de um padrão de atendimento a todos os cidadãos), econômicas (volume de inversões) e administrativas (necessárias pra gerir este atendimento); 3- a lógica do desenvolvimento administrativo burocrático do Estado tem sido um poderoso fator de centralização e mesmo quando se criam organismos descentralizados, regionalmente, a atuação destes se dá de acordo com as determinações centrais. (BORJA, 1992, apud OLIVEIRA).

Como consequência da centralização do Estado, ocorre o afastamento dos cidadãos dos centros de decisão – afastamento não só físico como também funcional, uma vez que há distância entre o momento e o lugar da tomada de decisões e o de sua execução; por outro lado a centralização neutraliza as instituições do Estado a que tem acesso a população, inclusive as assembléias legislativas que se vêem incapazes de seguir a ação dos órgãos executores da burocracia e dos aparelhos do Estado; finalmente o processo de burocratização da política, conjuntamente com o desenvolvimento de

organismos especiais, facilita a influência sobre os centros de decisão por vias não públicas, das minorias que detêm o poder econômico. Diante da “internacionalização do mercado”, da crise econômica, da busca de maior participação, a questão da descentralização do Estado entrou na ordem do dia (BORJA, 1992, apud OLIVEIRA).

O consenso do Estado fraco tem na sua base a idéia de que o Estado é o oposto da sociedade civil e potencialmente o seu inimigo. A economia neoliberal necessita de uma sociedade civil forte e para que ela exista é necessário que o Estado seja fraco. O consenso do Estado fraco é, de todos os consensos neoliberais, o mais sujeito a correções. Isto ocorre porque, o encolhimento do Estado – produzido pelos mecanismos conhecidos como desregulação, privatizações e a redução dos serviços públicos – ocorre no final de um período de cerca de cento e cinquenta anos de constante expansão regulatória do Estado, e como para desregular implica uma intensa atividade regulatória do Estado. Para por fim a regulação estatal anterior e criar as normas e as instituições que presidirão ao novo modelo de regulação, necessário se faz um Estado eficaz e relativamente forte. Só um Estado forte pode produzir com eficácia a sua fraqueza (SANTOS, 2002).

A criação de requisitos normativos e institucionais para as operações do modelo de desenvolvimento neoliberal envolve, por isso, uma destruição institucional e normativa que afeta não só o papel do Estado na economia, como também a legitimidade global do Estado para organizar a sociedade (SANTOS, 2002).

Identificam-se três tendências gerais na transformação do poder do Estado: 1- desnacionalização do Estado, com um certo esvaziamento do aparelho do Estado nacional em decorrência da reorganização das velhas e novas capacidades do Estado, tanto territorial como funcionalmente; 2- desestabilização dos regimes políticos refletida

na transição do conceito de governo para governação, ou seja, de um modelo de regulação social e econômica assentado no papel central do Estado para um outro assentado em parcerias e outras formas de associação entre organizações governamentais, para-governamentais e não-governamentais, nos quais o Estado tem apenas tarefas de coordenação; 3- internacionalização do Estado Nacional, expansão do campo de ação do Estado nacional sempre que for necessário adequar as condições internas às exigências extra-territoriais ou transnacionais (JESSOP, 2002, apud SANTOS).

Apesar de haver um consenso sobre a necessidade da descentralização, existem críticas quanto a alguns resultados observados em algumas experiências. Quais sejam: 1- incrementalismo, onde se criaram novas entidades e organismos sem a supressão de outros; 2-, por conseguinte a descentralização tornou-se dispendiosa, não se traduzindo em maior eficácia e produtividade na gestão local; 3- nem sempre se verificou rigor ao se transferir competências, serviços e recursos dos níveis superiores aos demais; 4 não foram abertos novos espaços para a iniciativa e organização da sociedade civil; 5- outras causas são: a transferência de funções e não de recursos, legitimação dos agentes privados e redução da administração pública à função de apoio ou de coordenação. A fim de evitar ou atenuar estas dificuldades, a descentralização do Estado deve basear-se em uma vontade política explícita e decidida, em torno da qual haja um grande consenso social e cultural, uma vez que ela importa em um processo de reorganização político-administrativa que modifica as estruturas territoriais, a distribuição de competências, de recursos e os mecanismos de representação e participação, sendo que a descentralização supõe a opção pela diversidade e não pela uniformidade, implicando,

assim, em deixar uma ampla margem à capacidade de organização de gestão aos organismos regionais e locais (BORJA, 1992, apud OLIVEIRA).

O estilo de gestão pós-burocrático precisa reconhecer a existência de grupos de interesse e procurar estabelecer consensos e compromissos por meio da abertura de canais de participação e negociação. Por se tratar de um modelo em construção não se tem, ainda, seus limites claramente definidos, mas podem-se perceber duas vertentes de onde emerge esta nova forma de organizar o setor público: uma vertente gerencial – identificada com as modernas técnicas de gestão, com a descentralização, centrada no aumento da eficiência e da produtividade, e outra vertente focada na participação cidadã e no controle social – voltada especialmente para a realização de experiências inovadoras e a busca da eficácia e da equidade. Essas duas vertentes não são excludentes e aparecem conjuntamente nas experiências que procuram se contrapor ao modelo burocrático (KEINERT, 2000).

Iniciativas provenientes das comunidades normalmente têm conteúdo político mais explícito e, por razões óbvias, aquelas que partem do Estado acentuam o caráter técnico. Alguns traços comuns garantem seu entrelaçamento – a descentralização com efetiva autonomia, a defesa da “coisa pública”, a responsabilização social (accountability) e o foco no cliente-cidadão (KEINERT, 2000, p. 106).

RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

Considera-se, Servidor público, quem trabalha para a administração pública em caráter profissional, não eventual, com vínculo de subordinação e dependência, recebendo remuneração paga diretamente pelos cofres públicos. Na categoria servidores, estão as pessoas que exercem funções burocráticas, serviços braçais, trabalhos técnicos de pequena ou de grande complexidade. Pode-se distinguir dentro do

gênero servidores públicos, duas espécies principais, que são: os funcionários públicos - em sentido próprio, estrito, correspondente a um conceito descrito pela Constituição e pelas leis - e os servidores temporários admitidos no serviço público para executar tarefas supostamente temporárias. Na prática, porém, essa diferença não existe, e todos os que trabalham na prestação de serviços públicos acabam sendo tratados por “funcionários públicos”. Os funcionários públicos têm seus direitos e deveres definidos por uma lei chamada de “Estatuto”. Ele trabalha, portanto, sob um regime estatutário. A totalidade das regras sob as quais o trabalho será prestado são definidas pela lei, e, somente por lei tais regras podem ser alteradas (DALLARI, 1989).

A questão dos recursos humanos no setor público brasileiro, segundo Nogueira (1999), tem sido recorrente na agenda das discussões que se travam sobre os rumos do Estado e da administração pública no Brasil. A questão pode ser analisada em três níveis:

No nível mais geral da opinião pública, a atenção tem recaído quase sempre sobre o despreparo técnico e o reduzido profissionalismo dos servidores, sobre o amplo leque de “regalias” e privilégios funcionais e sobre a excessiva quantidade de funcionários. Já entre os servidores públicos, encontram-se dois focos diferentes.

Nos espaços menos visíveis do aparato público, onde se encontra a grande massa dos funcionários incógnitos, ocorre o ceticismo e o desânimo, principalmente em relação à questão salarial. Por outro lado, nos espaços mais de vocalização e projeção, recortados pela atuação das vanguardas sindicais e associativas, vigora um implacável espírito de corporação direcionado a reduzir toda e qualquer discussão à dimensão dos direitos, com a conseqüente diminuição do peso relativo das obrigações.

Entre os técnicos governamentais a ênfase recai sobre a inexistência, no Estado brasileiro, de uma efetiva política de recursos humanos, capaz de ser algo mais do que

uma mera “logística” de pessoal, de repor a identidade profissional do servidor, responsabilizá-lo eticamente e melhorar sua performance nos vários órgãos e setores da administração pública. Ainda neste nível privilegia-se o quadro de inoperância e vazio estratégico que vigora na administração pública, por força, sobretudo, da crise que se abateu sobre o Estado, do desarranjo das finanças públicas, da natureza errática e desorganizada das sucessivas “reformas administrativas” e da rigidez formalística da própria máquina burocrática. Seja qual for o nível, uma constatação impõe-se:

(...) desafiado como está pela combinação de processos simultâneos de crise, mudança e inovação, o Estado brasileiro não pode mais postergar a colocação em prática de um bem-planejado e consistente processo de auto-reforma. Para tanto, precisa pôr em seu centro, dentro de seu próprio sistema nervoso, a perspectiva de uma modalidade de gestão de recursos humanos, que seja capaz tanto de carrear para o Estado a essência da cultura da época (conhecimentos, informações, paradigmas explicativos, inovações tecnológicas), quanto, sobretudo, de elevar os recursos humanos públicos à condição de protagonista ativo da reforma e da requalificação do aparato administrativo e governamental (NOGUEIRA, 1999, p. 63).

2.3. O LOCUS PARA INVESTIGAÇÃO

A seleção do local adequado é um aspecto fundamental da investigação. Nesse sentido, avaliou-se pela escolha de um órgão público que passa por um processo intenso de mudança, fruto de um ambiente de transformações típico deste início de século – a **Delegacia Regional Tributária de Taubaté**, órgão pertencente à estrutura da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.

Responsável pela cobrança de impostos, pela fiscalização e pela administração do dinheiro, a Fazenda sempre teve uma atuação fundamental na administração pública

desde o período colonial, quando Portugal nomeava seus coletores e vice-reis para fiscalizarem todo produto que saía daqui, cobrando impostos sobre a extração de todas as matérias (A HISTÓRIA, 1996a).

Criada em 1892, a Secretaria da Fazenda contava à época com apenas dez funcionários além do Secretário. A Secretaria da Fazenda passou por diversas alterações em intervalos relativamente curtos; porém pode-se dividir a sua composição em duas seções básicas: os Órgãos Fazendários e os Órgãos Econômicos Gerais. Eram atribuições dos Órgãos Fazendários: se ocupar da arrecadação, guardar e manipular o dinheiro público. Os Órgãos Econômicos, por sua vez, eram os responsáveis pelo planejamento e coordenação da atividade econômica e social do Estado. No período de 1892-1930, dez órgãos funcionavam em São Paulo, entre eles a Caixa Econômica Estadual, atual “Nossa Caixa, Nosso Banco” e o Banco do Estado de São Paulo, ou Banespa, criado em 1926. Para ser funcionário da Secretaria, nos cargos iniciais de 4ºescriturário, amanuense e praticante, era preciso fazer exame de aptidão literária, gramática, aritmética, caligrafia, redação, escrituração mercantil, tradução de uma língua estrangeira, geografia, história geral, direito e datilografia; ter menos de 30 anos e mais de 18; ter bom comportamento moral comprovado pelas autoridades policiais, entre outros tantos requisitos. Observa-se que até 1929 não havia mulheres trabalhando na Secretaria. As diversas mudanças no quadro administrativo e no funcionamento da Secretaria deveram-se, em grande parte, à crise iniciada em 1902, que culminou com a ruína do sistema cafeeiro em 1929 e a renúncia do Secretário da Fazenda (A HISTÓRIA, 1996b).

A crise da cafeicultura foi seguida por uma fase de revoluções que agravaram muito as dificuldades financeiras do Estado. Esse período, em relação à administração

pública, foi marcado por diversas tentativas de estruturação da máquina estatal, uniforme e centralizada. Em 1932 foi criado o Departamento Geral de Compras, para fiscalizar eficientemente as compras públicas. Em 1935 ocorreu o desmembramento da Procuradoria da Fazenda em Procuradoria Judicial, subordinada à Secretaria da Justiça e Procuradoria Fiscal, subordinada à Fazenda para cobrar judicialmente impostos atrasados. Também, nesse ano, foi criada a Contadoria Central do Estado. A Secretaria da Fazenda contava, nesse período, com 581 servidores, passando para 2264 na reforma de 1939. Essa última, também aumentou a jornada de trabalho para seis horas, das doze às dezoito horas e incluiu o sábado, das nove às doze horas (A HISTÓRIA, 1996c).

A profunda recessão econômica e a necessidade de uma reforma tributária deram origem a duas reformas administrativas, em 1958 e a de 1967, esta última coordenada pelo GERA – Grupo Executivo da Reforma Administrativa. Em 1968 as áreas de arrecadação e de fiscalização, criadas em 1936, foram reestruturadas em Coordenação da Administração Tributária (CAT) e Financeira (CAF) (A HISTÓRIA, 1996c).

Em 1988, com a edição do Decreto 43.473, a Secretaria da Fazenda reorganizou sua estrutura básica em: Gabinete do Secretário (GS), Conselho de Defesa dos Capitais do Estado (CODEC), Junta de Coordenação Financeira do Estado de São Paulo, Coordenação da Administração Tributária (CAT), Coordenação da Administração Financeira (CAF), Coordenadoria Estadual de Controle Interno (CECI), Coordenadoria Geral de Administração (CGA), Escola Fazendária do Estado de São Paulo (FAZESP), Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) e Unidade de Coordenação Estadual do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros (UCE).

O campo funcional da Secretaria da Fazenda constituiu-se em:

- política e administração tributária;
- política e administração financeira e creditícia;
- controle interno do Poder Executivo;
- execução orçamentária.

Faz parte da Coordenação da Administração Tributária (CAT), unidade subordinada diretamente ao Secretário da Fazenda, a Diretoria Executiva da Administração Tributária (DEAT), com a seguinte estrutura:

- Assistência Operacional de Fiscalização
- Assistência de Fiscalização Especial
- Assistência Fiscal de Informação, Avaliação e Controle
- Assistência de Inteligência Fiscal
- Assistência de Regimes Especiais
- Assistência Fiscal de Informática
- Delegacias Regionais Tributárias
- Núcleo de Apoio à Diretoria Executiva da Administração Tributária.

A estrutura das Delegacias Regionais Tributárias pode ser visualizada no organograma a seguir:

No âmbito da Secretaria da Fazenda existem dezoito Delegacias Regionais Tributárias, sendo três na capital e quinze no interior do Estado.

São atribuições das Delegacias Regionais Tributárias:

- promover a fiscalização dos tributos em geral;
- promover a cobrança administrativa dos tributos com observância das normas expedidas pela Diretoria da Arrecadação (DA).

A Modernização da Secretaria da Fazenda

A partir de 1995, observou-se a implantação de projetos de modernização nas áreas e nos processos de arrecadação, fiscalização e de execução orçamentária e financeira, com o objetivo de trazer maior eficiência às atividades da máquina pública no âmbito das finanças, e proporcionar à sociedade condições de ter ciência e exercer o controle sobre aquilo que se arrecada e se gasta. Para tanto, as ações envolvidas foram estruturadas em dois amplos programas de modernização, financiados com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID): o Programa de Modernização do Controle Interno e da Administração Financeira (Promociaf) e o Programa de Modernização da Coordenadoria da Arrecadação Tributária (Promocat).

Na área do gasto público foi implantado o SIAFEM-SP, sistema informatizado que processa de forma integrada a execução orçamentária e financeira da administração pública.

Na área da receita foi introduzida uma nova metodologia de fiscalização e da modernização das formas de recebimento e processamento das várias informações relativas aos tributos. A informatização da receita reduziu custos, tanto para o Governo quanto para as empresas, e possibilitou mais agilidade à fiscalização para combater a sonegação.

Com relação à Informatização do Sistema de Arrecadação do Estado, criaram-se diversos produtos, orientados ao atendimento dos cidadãos via Internet e a gestão dos recursos públicos: (PROGRAMA 2001):

Posto Fiscal Eletrônico, inaugurado em setembro de 1998, disponível no site da Secretaria da Fazenda <http://www.fazenda.sp.gov.br>, e que disponibiliza os seguintes produtos:

- Deca Eletrônica – Implantada no dia 01 de junho de 2000, a Declaração Cadastral Eletrônica é o documento com o qual o contribuinte consegue a inscrição estadual para iniciar sua atividade. A declaração cadastral era o serviço mais demandado no Posto Fiscal, podendo agora ser preenchida vida Internet
- Nova GIA Eletrônica: Inaugurada em julho de 2000 na Internet, a Guia de Informações e Apuração do ICMS – GIA Eletrônica – reúne informações econômico-fiscais de cinco guias em um único documento.
- Parcelamento Eletrônico: Permite ao contribuinte parcelar seus débitos de ICMS, sem necessidade de dirigir-se ao Posto Fiscal.

IPVA: O processo de recolhimento do IPVA foi automatizado. O contribuinte também pode optar por pagar o imposto eletronicamente em terminais de auto-atendimento, débito agendado, “home banking” e sistema fácil-fácil. Neste ano, 2.413.440 proprietários de carros pagaram o IPVA diretamente nos caixas eletrônicos ou guichês bancários.

Licenciamento Eletrônico: Sistema que permite renovar eletronicamente o licenciamento do veículo, com pagamento das taxas de licenciamento, além de multas e IPVAs (caso estejam pendentes), nas agências bancárias conveniadas, recebendo no ato o comprovante do pagamento.

Restituição Eletrônica: Para a restituição de multas (MILT) e IPVAs pagos em duplicidade.

Bolsa Eletrônica de Compras: O objetivo do sistema de Bolsa Eletrônica de Compras é criar infra-estrutura informatizada para apuração do melhor preço de materiais adquiridos pelo setor público, por meio de cotações eletrônicas públicas, com a garantia, por parte do Governo, do pagamento aos fornecedores na data de vencimento contratual. Trata-se de um sistema transparente que permite a redução dos custos operacionais e dos preços pagos pelo Governo, além de agilizar o processo de aquisição e facilitar o controle, com informações agregadas e rapidamente disponíveis para as controladorias internas e externas (Tribunal de Contas, Assembléia Legislativa).

Sistema Informatizado de Administração de Pessoal (SIAP): Inaugurado no dia 17 de maio de 2000, este sistema possibilita o gerenciamento dos recursos humanos da administração pública.

Sistema de Integração do SDPE e do SIAP: A integração do Sistema Informatizado de Administração de Pessoal – SIAP, com o Sistema de Despesa de Pessoal do Estado – SDPE, possibilita a transmissão automática de dados para a folha de pagamento de pessoal. Essa automação dispensa os registros manuais e a transmissão de papéis entre as áreas envolvidas, garantido maior agilidade e segurança aos procedimentos.

Sistema de Gerenciamento Financeiro – SIGEFIN: propicia visualização de cenários referente às receitas e despesas para o controle da velocidade da execução do orçamento, dotando a administração financeira de mecanismos eficientes e integrados para a previsão e gestão do fluxo de caixa. Este sistema tem por objetivo

oferecer meios para adequar a execução orçamentária à real capacidade financeira do Estado.

Sistema Dibs: Sistema adquirido para combater a sonegação fiscal. Faz parte do projeto de inteligência fiscal da Secretaria da Fazenda, que tem por objetivo a implantação de novas técnicas de investigação e comprovação de fraudes estruturadas por grupos organizados e de elevado potencial de lesividade ao erário.

Módulo de Programação e Execução Financeira: ferramenta para programação e execução automática de programação de desembolso e repasses financeiros.

OS NÚMEROS DA MODERNIZAÇÃO (SESSÃO, 2002):

No programa de modernização, iniciado em 1995, investiu-se até o momento 60 milhões de dólares, apresentando os seguintes resultados:

- A arrecadação do ICMS pré-modernização (1994) foi de 21,7 bilhões de reais, enquanto em 2001 atingiu 26,5 bilhões – um incremento de 22%.
- A arrecadação do IPVA saltou de 500 milhões de reais em 1994 para um bilhão e cinquenta e sete milhões de reais em 2001 – uma evolução de 215%.
- Atualmente 40% do total de licenciamentos de automóveis realizados em São Paulo acontecem de forma eletrônica.
- Com o Posto Fiscal Eletrônico, 70% dos serviços, antes feitos no balcão, passaram a ser feitos *on line*, havendo hoje 850 mil contribuintes e 35 mil contabilistas com senhas de acesso.

INFORMATIZAÇÃO

Com relação a informatização, a Secretaria da Fazenda forma uma rede interligada, composta de mais de quatro mil microcomputadores espalhados em suas

unidades em todo o Estado. Todos os funcionários estão conectados em rede Intranet e Internet, tendo acesso a mais moderna tecnologia de informação.

Genericamente, a infra-estrutura é composta pelo parque de computadores e pelos sistemas de comunicação de dados, constituída pelas redes LANs e WANs. A rede SEFAZ é considerada uma das maiores redes implantadas no país com tecnologia de roteamento dinâmico.

Dado ao volume de serviços disponibilizados na rede da Secretaria da Fazenda, o tráfego da Internet triplica a cada três meses, enquanto o da Intranet duplica a cada seis meses.

A informatização foi fundamental para a melhoria dos serviços, tanto da arrecadação de tributos como na parte referente a despesas e controle interno, com mais segurança e confiabilidade.

CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES

Criada em 1987, a Escola Fazendária do Estado de São Paulo – FAZESP, tinha como objetivo efetuar treinamento de pessoal para toda a Secretaria da Fazenda. Porém, sua atuação era fortemente voltada para a área tributária, sendo as demais áreas da Secretaria atendidas apenas marginalmente. No início de 1995, a FAZESP recebeu, do comando da Secretaria, a missão de tornar-se um centro de treinamento que atendessem à Secretaria da Fazenda como um todo.

Em 1998, a Escola, sentindo ter atingido a missão proposta, achou-se em condições de declarar uma nova missão: ser um centro de excelência de treinamento, que sirva de referência para todo o Estado, primando pela criatividade, pela qualidade e pela ética.

Para atingir essa missão, a Escola fixou os seguintes objetivos imediatos:

- atuar como agente de mudanças comportamentais e culturais dos funcionários da Secretaria da Fazenda;
- promover a capacitação do corpo de Agentes Fiscais de Rendas;
- proporcionar a capacitação de funcionários nas Áreas: Orçamentária, Financeira e de Controle Interno;
- promover a capacitação dos funcionários em informática básica e aplicada.

O indicador que mais adequadamente expressa o volume de serviços prestados pela FAZESP é o número de horas-aula usufruídas (quantidade de alunos x carga horária dos cursos).

	1994		1997	
	Horas	%	Horas	%
Área Tributária	93.828	78	263.027	69
Área Financeira	5.236	4	39.462	10
Área Informática	1.410	1	26.852	7
Área Comportam.	-	0	17.478	5
Outras Áreas	20.160	17	37.116	10
TOTAL DO ANO	120.634		383.935	

Figura 2 - Evolução horas-aula usufruídas (adaptado MACHADO, 1998).

Observa-se que o volume de horas-aula usufruídas em 1996/97 é, aproximadamente, quatro vezes o seu correspondente em 1994/95. Para se ter idéia do significado desses números, basta lembrar que os funcionários da Secretaria da Fazenda são em torno de nove mil, portanto, no biênio 1996/1997, cada funcionário recebeu em média quarenta e quatro horas-aula de treinamento por ano.

Foco no cliente

A partir de 1996, a demanda de cursos passou a ser definida pelo cliente. Com esse enfoque, obteve-se maior participação do cliente tanto na elaboração do conteúdo dos cursos, por meio de indicação de funcionários com conhecimento técnico específico, quanto na sua realização, com o fornecimento de instrutores ou a administração de logística do treinamento. Antes, a Escola definia quais treinamentos devia produzir, oferecendo-os à administração. Hoje a necessidade de treinamento é apontada pela própria administração, conforme as demandas do momento (MACHADO, 1998, p. 62).

A FAZESP ampliou, em 2000, os seus instrumentos de capacitação para facilitar o acesso dos funcionários às atividades de formação, implantando um projeto de educação à distância, que combina o uso da Intranet e da televisão. Em junho, iniciaram-se as transmissões da TV FAZESP, um canal interno de TV, com linguagem ágil e interativa.

MODERNIZAÇÃO - AVALIAÇÃO

Em sua última entrevista como Secretário da Fazenda – Yoshiaki Nakano – faz um balanço do processo de modernização (AGORA, 2001):

Nakano considera que a idéia da necessidade de mudança foi conquistando aos poucos a “Casa”, tornando-se praticamente uma unanimidade. Esse fato permite afirmar que o processo se tornou irreversível.

Com relação à plataforma tecnológica, Nakano relata a estratégia utilizada: criou-se uma unidade – PROMOCAT – sem tocar na hierarquia e nos departamentos existentes, uma estrutura paralela, encarregada de propor soluções para os problemas mais evidentes da CAT (Coordenação da Administração Tributária); decidiu-se também priorizar a criação de produtos baseados em informática, que

mudassem procedimentos, fossem de fácil absorção e produzissem resultado visível mais rapidamente. Com isso possibilitou-se conformar uma nova relação da CAT com os contribuintes, ao facilitar-lhes o cumprimento das obrigações acessórias e o acesso à legislação e ao melhorar o atendimento em geral. Desta primeira fase ainda resta concluir os últimos projetos, que vão integrar os diferentes produtos entre si, resultando no surgimento de um verdadeiro instrumento de administração tributária, uma ferramenta de gestão de conhecimento.

O grande desafio agora, na visão de Nakano, será o de ajustar as estruturas e aprofundar as mudanças de mentalidade no interior da Secretaria da Fazenda. Segundo ele, o próprio grau de informatização alcançado coloca em xeque a rígida hierarquia existente, pois o aumento da transparência – que possibilita acompanhar, controlar, analisar os dados de forma mais precisa – passa a conspirar contra essa estrutura arcaica.

A modernização encontra-se num momento de transição, marcado pela passagem de uma fase de absorção de novas tecnologias para outra, caracterizada pelas mudanças culturais.

A **Delegacia Regional Tributária de Taubaté** (DRT-3) tem sua sede no município de Taubaté e abrange as cidades do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

Criada em 28 de junho de 1944, pela Ordem de Serviço do Gabinete do Secretário da Fazenda, nº. 22/44, chamava-se inicialmente Serviço Centralizado de Taubaté. Sua criação originou-se de uma experiência efetuada pela Secretaria de interiorização da administração fazendária. Uma vez que essa experiência resultou positiva, deu-se início aos demais Serviços Centralizados, localizados em outras regiões, transformados posteriormente em Delegacias Regionais. Em Taubaté, o Serviço

Centralizado – por se tratar de uma unidade administrativa estreitamente vinculada ao Tesouro do Estado – passou a ser apelidada de “Tesourinho”. A Delegacia Regional funciona, em Taubaté, em prédio próprio adquirido em 1954. Localizado no centro da cidade, o prédio ocupa uma área de seiscentos e quinze metros quadrados, com oito pavimentos (DRT, 1978).

Com relação ao seu quadro funcional, a Delegacia Regional Tributária de Taubaté possui 335 funcionários, distribuídos em 146 fiscais, 142 técnicos e 47 funcionários de outras categorias (auxiliares e motoristas).

Fato determinante da localização da Delegacia na cidade de Taubaté refere-se a sua posição geográfica privilegiada, distante cento e vinte quilômetros de São Paulo e duzentos e oitenta do Rio de Janeiro, com comunicação terrestre com o litoral Norte. Taubaté é uma tradicional cidade do leste paulista, que desempenhou papel relevante na evolução histórica e econômica do país. No ciclo do ouro foi núcleo irradiador do bandeirismo, e no segundo império, durante o surto cafeeiro do Vale do Paraíba, destacou-se como o município de maior produção de café em zona paulista. Atualmente, Taubaté apresenta-se como um importante centro industrial do médio Vale do Paraíba paulista. Abriga numerosas indústrias de pequeno, médio e grande porte, cuja produção industrial é bastante diversificada, abrangendo desde óculos e botões até motores e turbinas gigantescas. Apesar de ter adquirido características de cidade industrializada, Taubaté mantém ainda sua tradição agropecuária, com numerosas propriedades rurais que produzem leite, arroz, batata, feijão, milho e hortifrutigranjeiros. Com relação a sua atividade comercial, Taubaté conta com cerca de cinco mil estabelecimentos comerciais de diversas naturezas. Possui também significativa função cultural como Cidade Universitária do Vale do Paraíba.(ANDRADE, 1996).

3 METÓDO

3.1 O Estudo

Trata-se de uma pesquisa exploratória cujo objetivo é investigar as representações sociais que o funcionário público elabora sobre atividade profissional em um contexto de mudança

O método empregado para a coleta e o tratamento dos dados foi o fenomenológico, que, por proporcionar a visão de que são as pessoas que constroem socialmente a realidade e lhe dão significado, permite entender o comportamento humano a partir do discurso do entrevistado. Por se tratar de um estudo sobre as representações sociais, a escolha da entrevista como método de coleta de dados é de suma importância. A esse respeito, Moscovici relata que “os fenômenos sociais que nos permitem identificar de maneira concreta as representações e de trabalhar sobre elas são, nós o sabemos, as conversações, dentro das quais se elaboram os saberes populares e o senso comum” (MOSCOVICI, 1995, p.9).

3.2. A Entrevista

Smith (1999) descreve a entrevista como a oportunidade que o pesquisador tem para sondar profundamente, descobrir indícios, explorar novas dimensões de um problema e garantir relatos vividos, baseados na experiência pessoal e, com isso, entender como as pessoas constroem o significado e a significância das suas situações, de sua estrutura pessoal de crenças e valores desenvolvidos ao longo de suas vidas, ajudando assim a explicar e prever eventos.

Segundo Minayo (2000), mediante a entrevista podem ser obtidos dados de duas naturezas: os que se referem a fatos que o pesquisador poderia conseguir por meio de outras fontes como censos, estatísticas, e os que se referem diretamente ao indivíduo entrevistado, isto é, suas atitudes, valores e opiniões. São informações no nível mais profundo da realidade, denominadas “subjetivas”, e só podem ser conseguidas com a contribuição dos atores sociais envolvidos. A entrevista é um instrumento privilegiado de coleta de informações para as ciências sociais, pela possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles) e ao mesmo tempo ter a capacidade de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

Na presente pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os funcionários públicos, nas quais os entrevistados foram informados a respeito do assunto a ser abordado. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, lançaram-se questões amplas e, à medida que as entrevistas aconteciam, o entrevistador, mediante as informações obtidas, procurou conduzir a exploração em certas direções, tendo em vista a identificação de temas e padrões emergentes. As entrevistas obedeceram ao seguinte roteiro de temas:

- A – Compreensão e impactos das mudanças organizacionais do ponto de vista da organização, pessoal e profissional
- B – Especificar o significado atribuído às funções exercidas no cotidiano
- C - Descrição dos procedimentos antes e após as mudanças
- D – Aprendizagem e mudanças

O Instrumento de Pesquisa constou das seguintes questões:

- 1- Na sua opinião, qual é a função da Secretaria da Fazenda hoje.
- 2- Você (senhor, senhora) se sente valorizado trabalhando na Secretaria da Fazenda?
- 3- Como você (senhor, senhora) vê a tecnologia? (sua importância e impacto na vida das pessoas)
- 4- O que em relação a mudança (modernização) não é como você gostaria que fosse?
- 5- Conte-me como você (senhor, senhora) escolheu trabalhar na Secretaria da Fazenda.
- 6- Como você (senhor, senhora) vê a função que ocupa(va)?
- 7- Fale-me sobre sua atividade profissional antes da mudança tecnológica. E depois da mudança tecnológica?
- 8- Conte-me um pouco sobre como você (senhor, senhora) aprendeu seu trabalho.

As questões relacionam-se com a estrutura proposta da seguinte forma:

- A- Compreensão e impactos das mudanças organizacionais do ponto de vista da organização pessoal e profissional:
- A primeira questão está relacionada à visão do entrevistado com relação à organização.
 - A segunda, busca apreender os sentimentos e crenças do interessado com relação à organização e à atividade.

- A terceira, procura detectar a visão do interessado relativa à modernização (tecnológica), ou seja, sua importância e os impactos que geram na sociedade e nas pessoas.
- A Quarta, visa compreender o posicionamento do entrevistado em relação à mudança.

B- Especificar o significado atribuído às funções exercidas no cotidiano:

- A quinta e a sexta questões referem-se à visão do entrevistado com relação a sua atividade profissional, bem como um breve relato sobre seu ingresso no funcionalismo público.

C- Descrição dos procedimentos antes e após as mudanças:

- A sétima questão está relacionada à descrição do trabalho antes e após as mudanças.

D- Aprendizagem e mudanças

- A oitava questão aborda a aprendizagem da atividade pelo entrevistado.

Utilizou-se o grau semi-estruturado de entrevista por se tratar, como bem relata Smith (1999), de um método adequado quando:

- É preciso compreender as elaborações que o entrevistado usa como base para suas opiniões e crenças sobre um determinado assunto ou situação.
- Procura-se desenvolver a compreensão do mundo do respondente.

Inicialmente, foi explicado ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa e a importância de sua colaboração. As entrevistas foram realizadas nas residências dos funcionários ou na empresa, dependendo da opção do entrevistado, com horário

previamente combinado. Antes de iniciar a entrevista, dialogou-se brevemente sobre assuntos do cotidiano para que tanto o entrevistado quanto o entrevistador pudessem estabelecer um contrato de confiança entre as partes. Foi solicitada autorização para gravação das entrevistas, com duração, em média, de trinta minutos, garantido-se o anonimato. Após, as entrevistas foram transcritas e interpretadas (análise de conteúdo).

3.2.1. População

A população constituiu-se dos funcionários da Delegacia Regional Tributária de Taubaté, órgão da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, aposentados e na ativa (admitidos há mais de cinco anos e aposentados há mais de cinco anos). Esse tempo é relevante porque possibilita que se tenha a representação da atividade profissional antes das mudanças, e após (levando-se em conta que as mudanças no Governo do Estado ocorreram nos últimos cinco anos). Assim, abrangeu os funcionários que vivenciaram e os que não vivenciaram as mudanças.

A escolha da Delegacia Regional Tributária de Taubaté respondeu ao desejo de abordar as Representações Sociais em um contexto real, de modo a poder elucidar: as condições de produção e de atualização das Representações Sociais; seu funcionamento e suas funções, eficácia e transformação (SPINK, 1995a).

Verifica-se, no entanto, que, pela própria especificidade da metodologia da pesquisa social, que os resultados obtidos no presente trabalho não poderão ser generalizados para todos os órgãos públicos do Estado, uma vez que o objeto das ciências sociais é complexo, contraditório, inacabado, e em permanente transformação (MINAYO, 2000).

3.2.2. A Amostra

A questão da amostragem em pesquisa qualitativa merece comentários especiais de esclarecimento. Ela envolve problemas de escolha do grupo para observação e para comunicação direta. Numa busca qualitativa, preocupa-se menos com a generalização e mais com o aprofundamento e abrangência da compreensão seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação. Seu critério não é numérico. Pode-se considerar que uma amostra ideal é aquela capaz de refletir a totalidade nas suas múltiplas dimensões. A amostragem qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer; considera-os em número suficiente para permitir uma certa reincidência das informações, porém não despreza informações ímpares cujo potencial explicativo tem que ser levado em conta; entende que na sua homogeneidade fundamental relativa aos atributos, o conjunto de informantes possa ser diversificado para possibilitar a apreensão de semelhanças e diferenças; esforça-se para que a escolha dos sujeitos contenha o conjunto de experiências e expressões que se pretende objetivar com a pesquisa (MINAYO, 2000).

Os estudos centrados no processo de elaboração das representações têm utilizado poucos sujeitos, uma vez que a análise, centrada na totalidade do discurso, é demorada. São os “sujeitos genéricos” que, se devidamente contextualizados, têm o poder de representar o grupo no indivíduo (SPINK, 1995b).

Foram entrevistados quarenta e seis funcionários da Delegacia Regional Tributária de Taubaté, órgão da Secretaria de Estado e Negócios da Fazenda, considerando ambos os sexos, estado civil; subdivididos em vinte e cinco funcionários ativos e vinte e um aposentados. A população amostral abrangeu as categorias de

técnicos e de fiscais, objetivando a apreensão de semelhanças e diferenças. A escolha de técnica verbal justifica-se uma vez que é a forma mais comum de acessar as representações. Por meio do discurso, da fala do entrevistado, podem-se captar e estudar as condições de produção das representações em pauta.

3.3. Tratamento Dos Dados:

A técnica escolhida para análise das entrevistas recebe o nome de Análise de Conteúdo, e corresponde a um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos extremamente diversificados.

Na tradicional definição de Berelson, a análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BERELSON, *apud* BARDIN, 2000).

Atualmente, a evolução dessa técnica e os aportes e desenvolvimentos de outras ciências, principalmente lingüística e semiótica, ampliaram os objetivos da análise de conteúdo, que passa a se interessar também pelas condições de produção dos discursos dos indivíduos (BARDIN, 2000).

Segundo Minayo (2000), a análise de conteúdo, do ponto de vista operacional, parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos.

Freitas *et. al.* (1997) relata que, pelo fato de as ciências sociais oferecerem recursos para reflexão, essencialmente compostos por comunicação, quase sempre de origem verbal, torna-se importante que o pesquisador possa analisar de forma científica as fontes, e que este não se contente em ter uma simples impressão das mesmas. O novo está em substituir-se o impressionismo por procedimentos mais padronizados, tendendo

à quantificação, convertendo materiais brutos em dados passíveis de tratamento científico.

Bardin (2000), ao discorrer sobre Análise Quantitativa e Análise Qualitativa, relata que a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação. Somente os índices é que são retidos de maneira não freqüencial, podendo o analista recorrer a testes quantitativos, como, por exemplo, a aparição de índices similares em discursos semelhantes.

3.3.1. A análise categorial

No presente trabalho empregou-se a análise de categorial, uma das formas mais utilizadas da análise de conteúdo, e que permite a reconstrução do conteúdo da representação social. Nela, os temas evocados pelos indivíduos são identificados e organizados, permitindo a formação de “classes de discurso” que, em seguida, são associadas à representação social. Para isso, seguiram-se as seguintes etapas operacionais: a) constituição do *corpus*; b) composição das unidades de análise e c) a categorização.

a) Constituição do *Corpus*:

O *Corpus*, constituído por quarenta e seis entrevistas distribuídas entre vinte e um funcionários públicos aposentados e vinte e cinco ativos, foi organizado segundo a grade de questões que orientou as entrevistas.

b) Composição das Unidades de Análise:

Inicialmente realizou-se uma leitura flutuante das entrevistas, buscando-se as categorias e as subcategorias que emergissem do próprio discurso. Optou-se pelas

unidades de contexto, representadas pelas questões maiores das entrevistas que, em seguida, foram decompostas em unidades de análise temáticas.

Como subsídio, nesta fase, utilizou-se o *software* Sphinx® que permite a realização de enquetes e análises estatísticas de dados em pesquisas qualitativas.

O SPHINX® é um sistema integrado de tratamento de dados quantitativos e qualitativos, já adaptado para o idioma português. Permite a realização das várias fases de uma enquete: produção de um questionário, codificação dos dados e respostas, análise das informações recolhidas e formatação dos resultados para confecção de relatórios. Há ainda módulos específicos para análise de dados multivariados (classificação automática, análise de correspondências, componentes principais etc.). Finalmente, quanto às funcionalidades para análise de conteúdo, o *software* inclui análise temática, estatística léxica, estudo do vocabulário e contextos, frases características, entre outras.

No que diz respeito especificamente à análise de conteúdo de entrevistas, o sistema Sphinx® opera em três estágios (FREITAS *et al.*, 1997):

1º Estágio – elaboração das entrevistas: consiste na estruturação do instrumento de pesquisa (elaboração e edição do roteiro de entrevista);

2º Estágio – entrada de dados: o sistema permite a opção “digitação direta” (uma questão apresentada por vez, numa tela) e “digitação rápida” (obtem-se uma tela com todas as questões);

3º Estágio – análise dos dados: permite tabulações automáticas, regressões, cruzamento e testes estatísticos para questões abertas, seja por meio de palavras

ou segmentos de texto (análise lexical), ou a partir de categorias identificadas no corpus das entrevistas (análise de conteúdo / categorial).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, apresenta-se uma discussão dos resultados obtidos a partir das análises efetuadas sobre os dados da amostra pesquisada. Inicialmente, propõe-se uma descrição da amostra, baseada nas análises estatísticas unidimensionais das características sócio-demográficas dos indivíduos. Em seguida, a análise categorial das entrevistas é apresentada, dando-se uma visão macroscópica do conjunto do discurso dos indivíduos. Finalmente, efetua-se uma discussão mais detalhada de cada questão, empregando-se análises estatísticas multivariadas.

4.1- Análises Unidimensionais

Foram entrevistados quarenta e seis sujeitos, cuja caracterização sócio-demográfica é indicada nas figuras a seguir.

Situação funcional

A amostra é equilibrada em termos da situação funcional dos entrevistados. Os funcionários em atividade representam 54% do total de sujeitos, sendo 46% representados pelos aposentados.

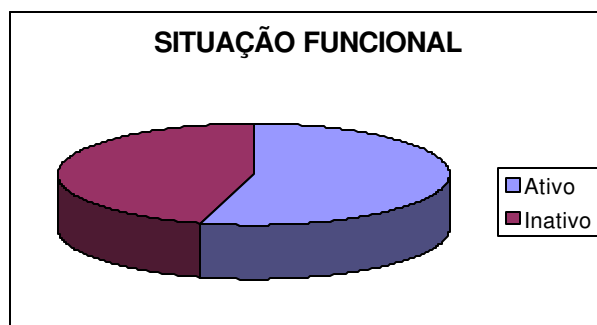


Figura 3 – Situação funcional dos entrevistados

Gênero

A amostra é igualmente equilibrada quanto ao gênero dos entrevistados, com ligeira predominância para os homens.

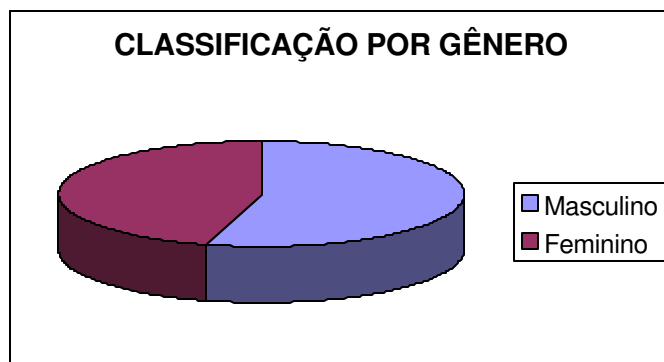


Figura 4 – Gênero dos entrevistados

Cargo

A amostra selecionada incluiu tanto sujeitos ocupando a posição de Fiscal da Fazenda, que trabalha interna e externamente, como de Técnico, que desempenha funções administrativas e de atendimento ao público, mas apenas internamente. Ambos os grupos apresentam indivíduos aposentados e na ativa. Os fiscais estão um pouco mais representados, constituindo 63% da amostra.



Figura 5 – Cargo dos entrevistados

Idade

A distribuição das idades é indicada no histograma abaixo.

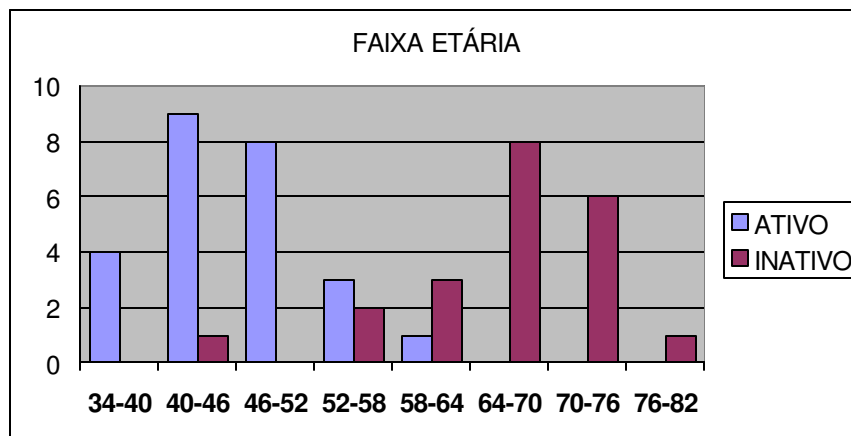


Figura 6 – Faixa etária dos entrevistados

Grau de Instrução

A quase totalidade dos sujeitos entrevistados tem nível superior, ainda que isto não seja exigido para os funcionários no cargo de Técnico da Fazenda.

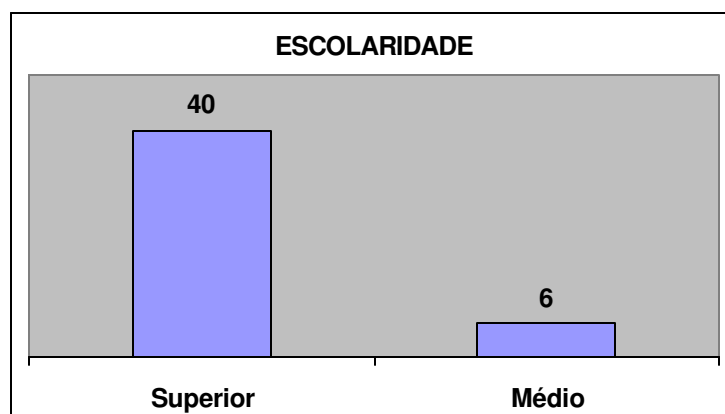


Figura 7 – Nível de escolaridade dos entrevistados

Anos de experiência (tempo de casa)

A distribuição do tempo de serviço entre os entrevistados é mostrada na figura 4.6 a seguir. Aqueles com relativamente menos tempo de serviço (faixa de 10-15 anos), todos funcionários ativos, vivenciaram o período de mudanças introduzidos na Secretaria da Fazenda, que ocorreram nos últimos cinco anos. Eles possuíam, também, uma certa experiência no trabalho anterior às mudanças.

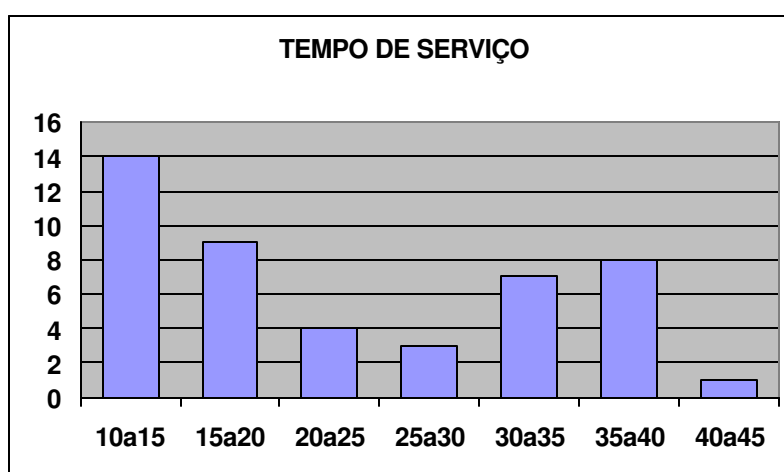


Figura 8 – Tempo de serviço dos entrevistados

4.2. O Objeto de Representação Social

Submeteu-se o objeto de representação da presente pesquisa – A Atividade Pública – ao critério estabelecido por Moscovici, como necessário para que um determinado conceito seja representado. Verificou-se que:

- Dispersão da informação: Existe uma distância entre a informação utilizável pelos funcionários e a informação que lhes seria necessária para atingir um ponto de vista objetivo. Com relação à atividade, por exemplo, verifica-se que, a maioria dos sujeitos vê a função social da Secretaria da Fazenda relacionada ao bom atendimento, à satisfação do

“cliente”, sem se atentarem para a questão do novo papel do Estado e a ampliação do espaço público.

- Focalização: Verifica-se que o funcionário público, ao discorrer sobre as vantagens inerentes a sua atividade profissional, menciona, entre outras, o instituto da estabilidade, sem perceber que, no estatuto do funcionário público, Lei 10.261 de 28/10/68, em seu artigo 217, existem condições para que a estabilidade seja assegurada e que mesmo um funcionário estável está sujeito a demissão mediante processo administrativo ou em virtude de sentença judicial, o que nos leva a uma focalização sobre esse aspecto.
- A pressão à inferência: As mudanças ocorridas na execução da atividade profissional, com a introdução do sistema informatizado, levam os funcionários a valorizar as participações em cursos, ser flexível e curioso.

4.3- Descrição Categorical dos Conteúdos

Apresenta-se aqui a síntese dos discursos em unidades temáticas, obtidas por meio de uma análise categorial de conteúdo. Essa análise foi realizada para cada tema ou questão proposto aos sujeitos, e os resultados estão indicados a seguir.

4.3.1. Categorização

A partir da leitura dos relatos, identificou-se inicialmente as principais categorias emergentes. A figura 9 abaixo indica as categorias obtidas na análise individualizada das questões.

QUESTÕES	CATEGORIAS
Na sua opinião, qual é a função da Secretaria da Fazenda hoje.	Função Social; Função Formação; Função Atendimento ao Público; Função Arrecadação; Função Atualização;
Você se sente valorizado trabalhando na Secretaria da Fazenda?	Afetividade; Comunicação Interna; Desenvolvimento Pessoal; Burocracia; Relacionamento Pessoal; Plano de Cargos e Salários; Formação e Treinamento; Atendimento ao Público.
Como você vê a utilização do computador? (importância e impacto na vida das pessoas)	Instrumento de comunicação; Conseqüências do Computador; Entidade Autônoma; Implantação da Informatização; Experiência Pessoal; Ferramenta; Impacto; Treinamento.
O que, em relação à mudança, não é como você gostaria que fosse?	Estratégia da mudança; Mudança na metodologia do serviço; Conseqüências da Tecnologia; Tratamento dado aos funcionários pela Administração; Plano de cargos e salários; Burocracia; Desenvolvimento Pessoal;
Conte-me como você escolheu trabalhar na Secretaria da Fazenda.	Remuneração; Autonomia; Estabilidade/Segurança; Valorização profissional; Concurso x “apadrinhamento” Destino; Flexibilidade de horário; “Status”; Primeiro Emprego; Aposentadoria integral;
Como você vê a função que ocupa(va)?	Qualidade do serviço; Mudanças de comportamento; Burocracia; “Status”; Corrupção; Avaliação pelo público; Informatização; Identidade; Comunicação;
Fale-me sobre sua atividade profissional antes e depois da mudança tecnológica.	Qualidade do trabalho; Trabalho intelectual x manual; Centralização x autonomia; Mensuração do serviço; Segurança; Afetividade; Burocracia; Comunicação.
Conte-me um pouco sobre como você aprendeu seu trabalho.	Observação/Execução; Com o chefe e colegas; Com as rotinas e legislação; Treinamento; Com o público;

Figura 9 – Categorização dos discursos

4.3.2- Classes de Discurso

Estabelecidas as categorias, procedeu-se à classificação de cada discurso por questão. A título de ilustração, no discurso do Entrevistado A, por exemplo, para a primeira questão, identificam-se as seguintes categorias: *função social* e *atendimento ao público*.

Essa classificação foi introduzida no Sistema Sphinx®, com as respostas dos quarenta e seis sujeitos, possibilitando a emissão de relatórios, contendo a frequência das categorias em cada questão, bem como tabelas cruzadas, associando as categorias a outros parâmetros da amostra (como gênero, situação e grau de instrução).

Da análise dos relatórios, emergiu uma divisão geral do *corpus* das entrevistas em grandes classes de discurso: **Descrição da atividade**; **Funcionário Público**; **Mudanças**. Essas três classes são compostas por temas e sub-temas vindos da análise das categorias identificadas acima e evocados pelos sujeitos durante as entrevistas:

CLASSE DE DISCURSO	TEMAS CONSTITUINTES
Descrição da Atividade Pública	Função Social Função Arrecadação Execução da atividade Crenças sobre a atividade Vantagens e Desvantagens
Funcionário Público	Protótipos de funcionários Desenvolvimento Profissional Relacionamentos Interpessoais Público – Visão do funcionário público
Mudanças	Visão Relativa à Origem da Mudança Visão sobre o Computador

Figura 10 – Definição das Classes de Discurso

Os esquemas a seguir procuram resumir esses conteúdos evocados pelos funcionários. Neles notamos um conjunto de características que definem cada classe de discurso e que são um primeiro mapeamento do conteúdo e da estrutura da representação social do funcionário público em relação a sua atividade.

A figura 11 indica a classe de discurso referente à **Descrição da Atividade Pública**. Essa classe subdivide-se em *Crenças*, *Execução de Tarefas*, *Função Arrecadação*, *Função Social e Vantagens* e *Desvantagens da Atividade Pública*. Os temas *Função Social* e *Função Arrecadação* dizem respeito ao alcance de objetivos. Já os temas *Execução de Tarefas* e *Vantagens e Desvantagens* são funcionais. Finalmente, o tema *Crenças* trata das representações que os indivíduos constroem sobre suas próprias atividades profissionais.

A figura 12 indica a classe de discurso referente ao **Funcionário Público**. Essa classe subdivide-se em quatro temas, estando ligada a aspectos essencialmente identitários.

- a) Protótipos. Esse tema se refere à identidade do funcionário entre o esquema antigo *acomodado*, que se confronta com o modelo moderno *profissional*.
- b) Desenvolvimento Profissional. Trata-se das mudanças comportamentais a fim de ultrapassar o modelo de seleção de pessoal do passado (*apadrinhamento*), se contrapondo à forma atual (*concurso*). O Desenvolvimento Profissional pode levar também à *valorização profissional*.
- c) Relacionamento Interpessoal. Os sub-temas que aparecem aqui são contraditórios. De um lado se privilegia a *Afetividade* e de outro o *Relacionamento Impessoal*. Se o bom relacionamento no ambiente de trabalho é

valorizado, isso não pode intervir no bom andamento das atividades. A impessoalidade deve prevalecer no que diz respeito ao desempenho de cada um.

- d) Visão do Público. Esse tema divide-se em “o funcionalismo mudou / não mudou”. Do ponto de vista dos funcionários, o público apresenta tanto uma visão otimista quanto uma visão cética sobre as mudanças ocorridas na Secretaria da Fazenda. Parte dele não acredita na efetividade das mudanças introduzidas (por exemplo, muitos postos foram fechados), enquanto que outra parte estima que os benefícios da automação são reais (por exemplo, agilização dos processos).

A figura 13 indica a classe de discurso referente às **Mudanças**. Elas seriam relacionadas a dois pólos: *Causas da Mudança* e *Visão do Computador*. As causas são atribuídas aos ambientes externo e interno. No ambiente externo é a globalização que estrutura e modifica o ambiente interno de trabalho. Já internamente, as mudanças são percebidas como uma estratégia da administração. Tanto num caso como no outro a mudança não é percebida como um anseio dos funcionários: ela se impõe a eles. O segundo pólo, *Visão do Computador*, é uma consequência do primeiro. É a mudança que traz para o ambiente interno o computador. Ele é visto como um instrumento de trabalho que gera impacto nas relações interpessoais e que afeta a experiência pessoal dos envolvidos.

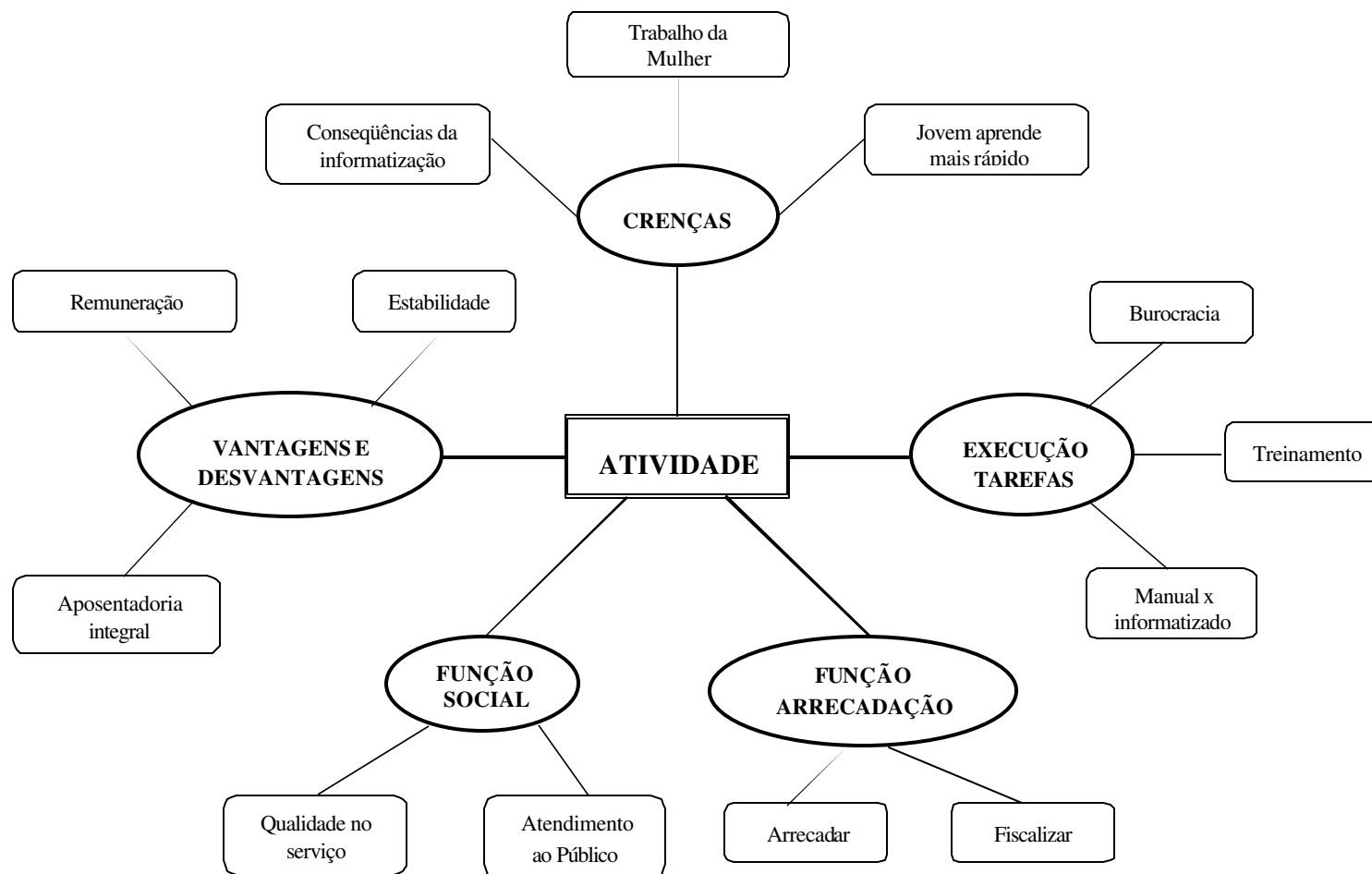


Figura 11 – Classe de Discurso: Descrição da Atividade

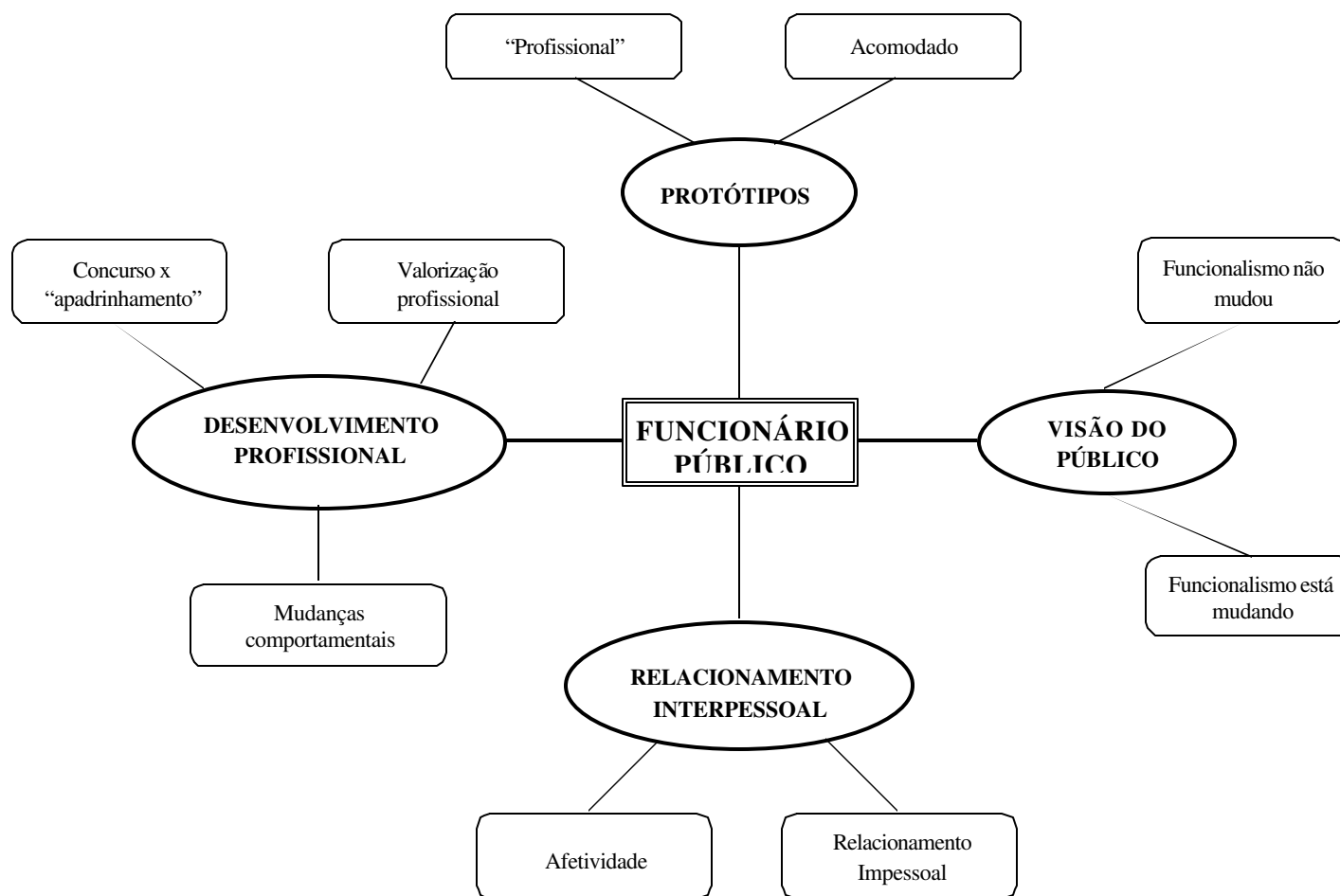


Figura 12 – Classe de Discurso: Funcionário Público

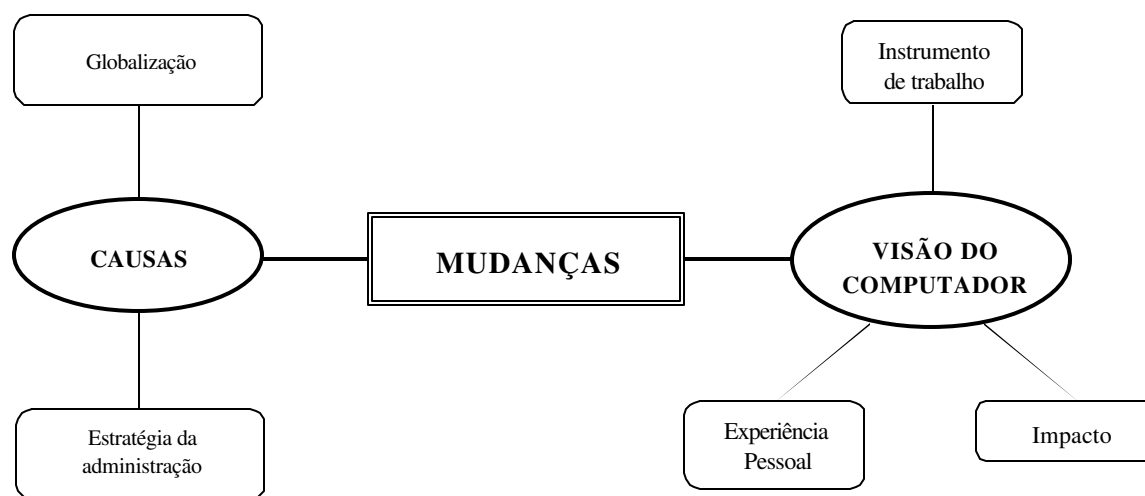


Figura 13 – Classe de Discurso: Mudanças na Atividade

Para que se possa entender como os processos representacionais atuam na atividade do funcionário público, efetuaram-se comparações relacionando os sistemas de representação com as variáveis dos grupos, procurando identificar as alterações ocorridas nas representações, a partir da introdução da variável mudança. Trabalhou-se, portanto, com os fenômenos em movimento, cuja estruturação dinâmica e determinação são interessantes conhecer.

Seus principais processos são

O primeiro processo dirige-se à ancoragem das representações, trazendo-as a categorias e imagens cotidianas, e ligando-as a um ponto de referência reconhecível. O segundo processo está direcionado para a objetivação, isto é, transformar uma abstração em algo quase físico, traduzir algo que existe no nosso pensamento em algo que existe na natureza (MOSCOVICI, *apud* ARRUDA, 1995, p. 237).

4.3.2.1- Classe I – Atividade Profissional

Mediante a investigação preliminar no quadro representacional do funcionário público, detectaram-se os pontos de referências reconhecíveis nos quais o “novo” ancora-se.

No sentido de contextualizar-se o “novo”, em termos conjunturais, retoma-se ao trabalho de Keinert (2000), que relata a relação Estado-Sociedade. Segundo a autora, o público é resultante do entrelaçamento Estado-Sociedade, como espaço dinâmico que não pode ser garantido por delimitação. Esta relação vem passando por processo de rearticulação, transitando de uma matriz centrada no Estado, a chamada Matriz Estadocêntrica – ou “O Público no Estado”, para outra centrada na sociedade, a Matriz Sociocêntrica – ou “O Público na Sociedade”. Trata-se de uma relação contraditória, onde, se por um lado o Estado vem perdendo o domínio sobre as estratégias de

desenvolvimento, por outro, surgem iniquidades cada vez mais profundas no âmbito social, reclamando daquele uma atuação redistributiva. O que importa na realidade é a questão da qualidade nas relações Estado-Sociedade, mais do que a equação mais Sociedade, menos Estado (ou vice-versa).

Verifica-se, na presente pesquisa, que o “novo” só começa a ser percebido pelos funcionários públicos, da Secretaria da Fazenda, no final dos anos 90, como atestam os discursos dos funcionários aposentados, há mais de cinco anos, que não conseguem visualizar a função social da atividade pública.

a) Função Social e Função Arrecadação

Antes das mudanças: Estado forte - o público atuando no privado. A função social da Secretaria da Fazenda não é citada nos discursos dos funcionários aposentados.

|| A Secretaria da Fazenda é o órgão financeiro do Estado por excelência. Cabe a ela controlar receita e controlar despesa, essa é a função principal dela. Se inventarem mais coisa é besteira. Se tirarem algo estão fazendo besteira (...) || .

Após as mudanças: O público e o privado se encontram. Verifica-se a visão da esfera privada pelos sujeitos – o interesse público - onde, no exercício de sua atividade. O contribuinte passa a ser o cliente, a quem ele tem que satisfazer.

|| (...) a função, principalmente a função pública. Qual é o retorno que você está dando para a sociedade em termos de benefício? Esta análise é muito importante... Tem que pensar dez vezes, enquanto você faz, se o seu serviço está sendo, enquanto serviço público, como representante público, compatível com o que a sociedade reclama. ||

Alguns funcionários, no entanto, só relatam essa função, associando a mudança como uma forma moderna de agilizar o recolhimento por parte do contribuinte, ou, como forma de aumentar os controles e, com isso, diminuir a “sonegação fiscal”.

II Não, a função da Secretaria da Fazenda não mudou, continua a mesma, arrecadar, fiscalizar. São as funções principais dela que não mudaram. O que mudou foi a maneira de colocar isto. O meio de gestão é que mudou. Está se modernizando. II

II Mudou um pouquinho (...) em função da agilização do recolhimento. II

Nas contradições dos discursos, onde a nova função é diferentemente percebida, ou seja, como função social ou como função arrecadação aprimorada, bem como pela pouca informação disponível nos discursos sobre o atual contexto social e político, verifica-se a existência de uma representação da atividade exercida.

b) Execução

No item execução, encontram-se as competências ligadas ao cargo. Representar socialmente o trabalhador implica identificar as posições que ele ocupa no conjunto dos cargos estabelecidos na hierarquia organizacional que, por sua vez, mantém nítidas relações com a estrutura da organização (KANAANE, 1999).

Com o intuito de identificar as competências ligadas ao cargo, necessário se faz conhecer: **I-** O modelo de administração percebido pelo funcionário, antes e após a modernização na Secretaria da Fazenda; **II-** Em termos da execução do trabalho, como o funcionário a descreve, antes e atualmente; **III-** E em termos de qualificação, como era, e como é hoje a transmissão dos conhecimentos necessários para execução de suas tarefas.

I- MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PERCEBIDO PELOS FUNCIONÁRIOS,

Verifica-se, nos discursos dos funcionários aposentados, refletido o modelo burocrático, com suas regras, regulamentos, carreiras formais, hierarquias rígidas e centralização:

|| A burocracia daquela época era a mesma como é hoje. ||

|| Os relatórios eram muito exaustivos, eram cansativos e eram muito criticados pelos funcionários. ||

Utilizando-se o modelo apresentado por Carbone (2000) que estabelece os fatores – eminentemente burocráticos – que dificultam a mudança no Setor Público, e, comparando-o com os discursos dos funcionários públicos ativos, procura-se identificar se, após os programas de modernização elaborados pela Secretaria da Fazenda, ocorreram algumas mudanças na representação da atividade por parte destes.

1- Burocratismo

|| (...) era horrível, desanimador, por exemplo, no Posto Fiscal o atendimento, filas imensas, pessoas com problemas simples de resolver, mas aquela quantidade enorme de documentos para preencher... Eu vi isso diminuir, acelerar, facilitar a vida do contribuinte e do funcionário. As coisas fluem rapidamente, pode melhorar o atendimento e o próprio trabalho. ||

|| Nós estamos na atividade de orientar e na atividade de cobrança, esta parte de cobrança nós fizemos o possível para que o pessoal fizesse dentro da legislação, para evitar a punição. Eu acho que a gente tem que cumprir a legislação. Tem alguns pontos que você fala é injusto isto, mas eu acho que isso é a situação. ||

2- Autoritarismo

|| Na comunicação, antes(...) era aquela famosa administração por susto, tocava o Fax, ai meu Deus! O que será que vem aí... Depois, com o advento da Informática, aí se mergulhou de cabeça nos EMail. Hoje é um sufoco. ||

|| Hoje a Secretaria da Fazenda tem uma face diferente de antigamente. Antigamente as coisas eram muito mais rígidas, muito mais restritas. Os funcionários não podiam nem trazer um rádio para escutar no serviço. Hoje nós temos rádio, televisão, então mudou. Muito embora a Secretaria da Fazenda, como as outras Secretarias do Estado caminhe a passos muito lentos a visão hoje é diferente ||

3- Aversão aos empreendedores

|| (...) tem coisas que não dá para mudar, mesmo que você tenha boas idéias, não vai para frente. Então acho que a gente fica perdida. ||

|| O próprio chefe deu mais autonomia para o funcionário. Lógico o funcionário obedece às ordens (...) ||

4- Paternalismo

|| Outra coisa que eu gostaria seria a elaboração de um novo concurso para Técnico. Existem dezenas de Técnicos que a gente não pode praticamente mexer com eles, por uma questão de humanidade (...). ||

Verifica-se neste discurso a ancoragem do novo em esquemas pré-existentes no quadro representacional dos funcionários, que é a visão do chefe e colegas antigos como “paizão”.

Segundo Carbone (2000), o Paternalismo originou-se do apaziguamento de conflitos sociais e econômicos decorrentes do processo de centralização de riquezas.

Bresler enfoca em seus estudos a importância da imagem paterna como modelo referencial de caminho:

Além da competência técnica e profissional, as pessoas devem estar proximamente relacionadas a alguém (normalmente com mais idade) que já detenha algum poder dentro das organizações. Precisamos estabelecer algum vínculo com alguém, nos níveis hierárquicos superiores, que simpatize conosco e, de certa forma, nos facilite o caminho ou, no mínimo, nos proteja (BRESLER, 1997, p. 125).

5- Levar vantagem

|| A gente vê que ainda falta muita coisa. Ainda tem aquela de valorizar só alguns. Cursos só para alguns (...)||

6- Reformismo

|| (...) nos Órgãos, os governantes na verdade não resolveram despende um certo tempo para melhorar o serviço público. Eu acho que a maioria dos cargos chaves é comissionada, ou seja, são pessoas que não são de carreira pública. São pessoas que são escolhidas por dirigentes públicos. Elas mudam sempre a cada eleição, então elas entram sem nenhum compromisso com a continuidade de se aperfeiçoar o serviço público...Na Secretaria da Fazenda, os cargos chaves são de pessoas de carreira. ||

Verifica-se a existência de algumas contradições nos discursos onde, no burocratismo, por exemplo, a forma de atendimento, mais dinâmica, pressupõe um modelo gerencial de administração, no entanto, logo no próximo discurso encontra-se a “barreira” da legislação que dificulta a flexibilidade do processo, e retoma ao modelo burocrático. Já no item aversão aos empreendedores, tem-se o discurso da autonomia e, ao mesmo tempo, a característica do caráter formal das comunicações.

II- EXECUÇÃO DAS TAREFAS, ANTES E APÓS AS MUDANÇAS

Verifica-se que o funcionário aposentado relata as dificuldades pela não modernização.

II (...) na questão dos controles(...) antigamente era tudo na base de fichinhas, manual, hoje não. Não se pode nem fazer comparação. II

Funcionalismo no meu tempo era bastante esquisito, primeiro porque era tudo a mão, o Funcionário Público além de ter caligrafia bonita tinha que ser halterofilista, porque os livros eram enormes.

II (...) os relatórios eram difíceis de fazer. O final de mês era um martírio. O chefe cobrando os relatórios, eu achava muito chato de fazer. Eu não sei se é porque eu gostar mais da perfeição, serviço limpo. Eu fazia tantas vezes quanto fossem necessárias. Datilografia tinha que ser perfeita, eu não usava borracha. II

Algumas controvérsias são encontradas, nos discursos dos funcionários ativos, com relação a este item. Para alguns funcionários, por exemplo, o trabalho ficou mais dinâmico, diminui o serviço, já para outros houve um aumento de serviço, um aumento de “papelada”.

II Quando eu entrei aqui a gente punha papel carbono e batia as quotas, com via carbonada, era muito difícil. Agilizou muito, reduziu o trabalho, resolve muita coisa, foi cem por cento, foi ótimo.

Ele é muito bom, só que eu acho que criou mais papelada do que já tinha. Nossa Senhora! Tem papel para tudo que é lado. Eu acho que cresceu muito, a quantidade de papel. II

III- QUALIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO PÚBLICO

Verifica-se que o discurso do funcionário aposentado aponta para um modelo de aprendizagem artesão/aprendiz.

As profissões se distinguem dos ofícios pelo fato de serem ligadas a conhecimentos formais aprendidos, enquanto que os ofícios se transmitem por iniciação, imitação e acompanhamento do trabalho de um outro (CHAMON, 2000).

De um lado se aprendia por observação:

|| Quando ingressei me deram um ofício para me apresentar em Roseira. Lá tinha dois colegas e os dois trabalhando e eu passei a acompanhá-los e eles foram me ensinando, me chamaram no balcão para ver como carimbava nota fiscal e tirava as segundas vias (...) ||

Outros aprendiam pelo esforço pessoal:

|| Não precisava você parar para me ensinar, se eu olhasse você trabalhar eu entendia e se eu não entendesse eu pegaria um feito e pelo que estava feito eu fazia. ||

A maioria aprendia sem monitoração

|| Não tivemos monitoração nenhuma, foi desenvolvimento pessoal, modesta parte, eu depois me tornei um monitor. ||

Para análise dos discursos dos funcionários ativos, necessário se faz retomar a posição da Administração da Secretaria da Fazenda que somente há pouco tempo contemplou os funcionários públicos da carreira de técnicos com cursos de treinamento, pois, anteriormente, os cursos visavam especificamente a carreira de fiscais. Mesmo assim, algumas contradições se apresentam com relação a sua eficácia.

|| O treinamento não ajudou nada. Ele só cumpriu uma rotina. Eu tive que aprender na raça, não teve ninguém que falou: “Faça assim”. ||

|| Depois da Informatização, surgiram vários programas. Agora você faz um curso de auditoria informatizada para aprender a fazer aquilo

que você fazia na mão, no computador. Só que teoria geral não é suficiente, você tem que pegar o manual e ficar decifrando. ||

|| Teve treinamento, só que no começo o treinamento foi muito falho, pelo seguinte: teve treinamento para aquilo, mas não se chegou a utilizá-lo. Então quando chegou o equipamento a gente já tinha esquecido e a gente aprendeu na raça mesmo (...)||

|| Eu acho que na nossa função específica tem valorização por causa dos cursos que se faz. ||

|| Agora (...) cursos são oferecidos, antes era difícil, eram raros, praticamente você entrava, passava por um curso e depois era muito difícil acontecer outro. Hoje não, nós temos cursos, treinamento constante, TV Fazesp, onde as dúvidas você pode tirar na hora. Isso para mim é valorização do funcionário, é respeitar e dar oportunidade daquele que quer aprender, crescer. ||

Ao relatar sobre recursos humanos na Administração Pública, Nogueira (1999) salienta que fosse o Estado brasileiro, com seu contingente de oito milhões de servidores espalhados pelas três esferas da Federação, desprovido de quadros competentes ele não poderia ter cumprido o papel de patrocinador, coordenador, indutor e estimulador do desenvolvimento capitalista. O que se pode afirmar é que o Estado brasileiro está com suas reservas técnicas adormecidas. Elas precisam ser reativadas, treinadas e recicladas. Um programa de formação gerencial consistente precisa ser desenhado e posto em prática com a máxima urgência, de modo a atualizar a agenda teórico-política dos servidores, difundir novas modalidades gerenciais e novas tecnologias organizacionais, flexibilizar e tirar a ação administrativa da rotina.

c) Crenças

Quando da análise dos discursos dos funcionários públicos ativos e inativos, detectaram-se algumas crenças relativas à atividade profissional, quais sejam:

√ Que se nasce para uma profissão. Que é um dom:

|| (...) eu nasci para ser bancário. (...) como fiscal eu exigiria muito mais de mim, para dizer que era bom,mas como bancário eu não admitia que ninguém dissesse que eu era mau (...) ||

√ Que se faz o que a vida manda, que não se tem controle dos acontecimentos :

|| (...) sempre tive como filosofia de vida aprender a gostar do que você está fazendo, porque você não faz o que você quer, mas o que a vida manda (...). ||

√ Que o jovem aprende mais rápido o serviço:

|| (...) eu costumo dizer (...) nós temos que copiar as mulheres e as crianças. (...) as mulheres tem uma visão global, e as crianças (...) visão periférica. Nós homens estamos tendo que copiar as mulheres e as crianças, neste sentido. ||

√ A mulher e o aceite dos contratempos, conformismo:

|| Eu me lembro que meu chefe me chamou e disse que só tinha Queluz para eu ir substituir, eu falei – Ótimo, ele olhou para minha cara e falou assim: “a senhora não sabe onde fica Queluz, né”, eu falei – “Não senhor”. “E como a Senhora Aceita assim?” Eu falei – “porque eu preciso”, e fui (...) ||

Verifica-se neste discurso a ancoragem do novo em duas representações já existentes no público em geral e, sobretudo, na sociedade contemporânea:

1- O papel da mulher, que na realidade está na memória coletiva à mulher com dupla jornada (porque não dizer tripla ou quádrupla), que aceita o que a vida oferece;

2- Com relação ao jovem, a ancoragem está na idéia de que ele aprende rápido.

√ Valorização dos relacionamentos interpessoais:

|| (...) acho falta do convívio com os colegas; até do serviço, as vezes, acho falta(...) ||

√ O funcionalismo como emprego e não trabalho:

|| (...) eu prestei um concurso para escriturário geral, onde eu poderia escolher entre todas as Secretarias do Estado. Como meu marido trabalhava na Secretaria da Fazenda, ele me falou para escolher esta Secretaria e eu o xinguei durante muitos anos, porque eu queria um emprego e não trabalho. ||

d) Vantagens e Desvantagens da Atividade Pública

Entre as vantagens citadas pelos funcionários encontram-se: a estabilidade, a flexibilidade do horário, a segurança e o “status”.

O trabalho insere-se, quer como fonte de satisfação e realização, quer como fonte de sobrevivência, numa categoria mais ampla que reflete, entre outros pontos, a dicotomia entre o prazer e a sobrevivência, (KANAANE, 1999).

O funcionário aposentado, pela característica da estabilidade no emprego tinha minimizadas as inquietações, com relação à sobrevivência, apresentando, em consequência, em seu discurso, uma valorização positiva com relação ao trabalho.

A profissão sendo apresentada como uma escolha, uma auto-realização.

|| Quando moço eu almejava algo maior, melhor e duradouro que assegurasse o meio de vida, de nível salarial melhor. De um modo geral, o serviço público, especialmente os cargos mais elevados. Todo mundo queria ser funcionário público na época. ||

Verifica-se, também, que o sentido e o significado que os funcionários públicos atribuem ao trabalho estão relacionados ao “status” que o mesmo ocupa em determinado contexto. A representação social que o trabalhador elabora sobre si mesmo e o trabalho que realiza está associada diretamente a um conjunto de fatores que diz respeito à auto-estima e à respectiva valorização (KANAANE, 1999).

Com relação à estabilidade, esta era muito valorizada e era um verdadeiro diferencial em termos de outras carreiras existentes na época.

|| Na época, a carreira de funcionário era muito atraente, primeiro que o Estado pagava relativamente bem, mas o que mais me atraiu foi a estabilidade. Era o fator principal. Não havia grande desemprego, era dentro de uma escala normal, eram modestas as carreiras (...) ||

|| (...) não havia essa problemática do desemprego, pelo menos na proporção que existe hoje. ||

Era uma escolha pessoal, no sentido de obter-se status e bons salários.

|| Naquela época era status, ser funcionário público tinha status. Você ia fazer ficha na compra não precisava falar mais nada – funcionário público tinha carta aberta. ||

Era uma opção entre o comércio e o funcionalismo.

|| Na época eu escolhi (...) eu era casada e trabalhava no comércio e em casa fazia todo o serviço da casa, no funcionalismo pensava ser feriado já estava descansando, no comércio não tinha isso. ||

A aposentadoria integral era um fator relevante.

|| Eu escolhi ser funcionária pública porque naquele tempo a aposentadoria do funcionalismo era integral. ||

Uma mudança, porém começa a emergir. Atualmente, o funcionário público ativo não sabe se é bom ser elite, ou se é melhor ser considerado profissional.

|| Antigamente os Inspetores Fiscais eram verdadeiros deuses em sua área, eles comandavam determinada área geográfica e ali tudo podia. Hoje não há mais este tipo de atuação. O poder de cada Inspetor vai somente dentro do campo de atribuições econômicas que ele atua, nas setoriais que ele comanda, mesmo porque, toda fiscalização foi dividida em termos de fiscalização setorial. Houve uma mudança muito grande com ênfase no trabalho em equipes e a criação do coordenador de equipe, que não ganha mais do que os outros, só tem a cabeça cheia de responsabilidade. ||

4.3.2.2.- Classe II – Funcionário Público

Os principais temas relacionados a essa classe de discurso são: protótipos, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal e visão do público.

a) Protótipos

Procurou-se conhecer, através dos discursos de como eles percebiam a função ocupada, como os funcionários públicos se auto representavam.

Com relação ao funcionário aposentado, destacam-se:

O FUNCIONÁRIO PROFISSIONAL: com excessiva valorização da competência interpessoal em detrimento da competência técnica.

|| Eu me dedicava bastante, gostava do ambiente, das tarefas, eu procurei corresponder a expectativa da chefia, tudo que aparecia eu procurava participar. ||

|| (...) todos que chegavam a gente tratava bem, não deixava ninguém no balcão. Eu principalmente, o contribuinte chegava lá e eu saía correndo, nem que fosse nada da minha função. Eu precisava atender bem. ||

O FUNCIONÁRIO ACOMODADO: Para ele, o trabalho era considerado somente como fonte de sobrevivência.

|| Eu exercia a função mesmo, porque era um ganha pão, mas eu não gostava... Fazia mesmo porque era uma função que tinha remuneração mais vantajosa. ||

|| (...) não era uma função que eu considerava agradável, mesmo porque eu fiquei o tempo todo externa, o que também poderia se considerar uma opção, porque tinha filhos e assim era bom (...) ||

Já nos discursos dos funcionários ativos, destacam-se:

O FUNCIONÁRIO PROFISSIONAL: Aqui, ao contrário dos discursos dos aposentados, verifica-se uma excessiva valorização da competência técnica, em detrimento da competência interpessoal.

|| O Funcionário Público está mais dinâmico, está mais voltado para atender o público. ||

|| (...) eu acho o meu desempenho mais importante que a função, porque eu vejo assim, em qualquer cargo público, como em qualquer outro cargo, eu acho que tem que ter um pouco de visão e tem que ter iniciativa. ||

O FUNCIONÁRIO ACOMODADO: Para que se possa analisar a posição deste funcionário, necessário se faz retomar os conceitos de Kanaane (1999) a cerca do trabalhador. Segundo ele, nas representações sociais que um trabalhador elabora sobre si mesmo e sobre os outros, podem-se captar concepções que eles possuem sobre o trabalho, sobre as relações mantidas no contexto organizacional, os anseios e as perspectivas inerentes ao próprio trabalho. Verificam-se nos discursos a existência de funcionários que se representam como acomodados, mas vinculados, por eles próprios ao ambiente e à própria estrutura organizacional.

|| (...) eu me considero exercendo uma atividade satisfatória, não digo que seja uma realização profissional plena: o Estado empregador, ele tem uma característica interessante, ele mata todo processo criativo da pessoa, ele afoga o profissional. ||

|| (...) os mais novos, tentam melhorar, não estacionar, procura meios para conseguir novos cargos e se aqui não aparece uma oportunidade, procura usar isto aqui para procurar uma nova oportunidade. ...nos mais antigos, é que parece que está tudo bem, talvez porque na época deles o salário era melhor, estabilidade, o nível econômico, a situação econômica do País era melhor (...) ||

b) Desenvolvimento Profissional

Nogueira (1999) enfatiza a inexistência, no Estado brasileiro, de uma efetiva política de recursos humanos, capaz de ser algo mais do que mera “logística” de pessoal, de repor a identidade profissional do servidor, responsabilizá-lo eticamente e melhorar sua performance nos vários órgãos e setores da administração pública.

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Funcionário Aposentado

Visão Negativa baseada na impessoalidade nas relações – não se considera a pessoa por ela mesma, mas como ocupante de uma posição.

|| Eu sempre tive conhecimento que não era a minha pessoa, era a função. Na fiscalização mais ainda. Cidade pequena, a turma tem um certo respeito, medo da fiscalização. ||

Visão Negativa baseada na despersonalização do relacionamento. Enfatizam-se os cargos e não as pessoas que o ocupam.

|| (...). O pouco caso que se fazia e deve se fazer até hoje do valor do Funcionário Público. Nós temos verdadeiras inteligências dentro do funcionalismo e principalmente funcionários dedicados, que se esforçam, e que as chefias não tem como promover as pessoas. A funcionária A é excelente funcionaria. “Parabéns”. Só isso. A funcionária B que leva tudo no bem bom, chega no final do mês ganha o mesmo salário que a funcionária A. ||

Funcionário Ativo

O discurso apresenta-se contraditório, onde se verifica, ao mesmo tempo, o relato da impessoalidade com relação aos ocupantes dos cargos (despersonalização do relacionamento) e o reconhecimento pelo exercício da função.

|| Antigamente eu estava como chefe (fiquei uns 10 anos). Você trabalhava como chefe só que ninguém tomava conhecimento e você não era reconhecida como chefe. Hoje não, você faz e as pessoas vêm que você faz, que contribuiu para alguma coisa para outra, ou seja, em termos pessoal, ou sai vai fazer uma reforma, manutenção. Vê que melhorou o aspecto do prédio, e gostoso ver. ||

|| Eu sou valorizada, particularmente pelas pessoas que trabalham comigo, mas em nível de Secretaria da Fazenda sou mais um nome,

porque as pessoas que conhece seu serviço, que estão com você é que sabem seu potencial e que te dão um valor maior, mas não podem fazer nada, não é como na empresa privada que você pode, isoladamente ter por merecimento alguma coisa. II

II Se esse funcionário tivesse, não digo somente financeiramente, mas um apoio, um elogio, tipo assim como se faz na esfera privada... No Estado não acontece isto, então desqualifica o funcionário. O próprio Estado deterioriza o funcionário que tem. II

Saraiva traça uma visão com relação ao caráter impessoal das regras:

O caráter impessoal das regras, contudo, acaba por transformar um padrão descritivo ideal de critérios e relações em um padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o elemento humano na organização (SARAIVA, 2000, p. 61).

CONCURSO X APADRINHAMENTO

A aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, muito presentes no comportamento brasileiro, é denominado formalismo. A lei, por exemplo, que regulamenta a obtenção de um emprego público por meio de concurso, existe para que todos, mediante conhecimento e mérito próprio, possam ingressar na burocracia do Estado; no entanto, outras variáveis socioculturais atuam na prática, tais como, a baixa qualificação educacional, as fortes relações pessoais, e fazem com que a lei não seja cumprida. Existem processos ou canais mesmo legais, aceitos como normais e regulares pela consciência coletiva. No Brasil, se as normas são bastante específicas, nosso ajustamento se faz por um processo de reinterpretção das leis, cujo resultado vai depender essencialmente de quem está do outro lado da questão. Se for pessoa de nossas

relações ou com autoridade, a flexibilidade na reinterpretação é ampla; agora, se é pessoa fora das relações, a rigidez é absoluta (PRATES, 1997).

Funcionário Aposentado

|| (...) a função que ficava a mercê de uma indicação política da pessoa que estava acima, e então poderia haver uma injustiça como realmente houve. ||

|| As questões políticas sempre aconteceram. Eu me lembro de ter até tentado ver se conseguia uma posição melhor, alguém passou na frente (...). ||

|| (...) a gente tinha o desejo de subir dentro da carreira, porque eu entrei na carreira com desejo de conquistar posições melhores, pelo mérito pessoal, porque eu nunca tive apadrinhamento político||

Funcionário Ativo

|| (...) se eu tiver que crescer, em termos de salário eu tenho que trocar de área e abrir mão de tudo que eu aprendi (...) eu tenho que, ainda, despende um tempo enorme, um custo enorme, para me preparar para passar para outra área, porque eu como funcionária não sou reconhecida, dentro da Administração para migrar de uma área para outra, eu tenho que concorrer com toda população que está na rua. Concorrendo a uma função aqui na Secretaria da Fazenda. São coisas que a gente não entende muito bem. ||

Verifica-se neste discurso o desejo de ser “reconhecida” pela chefia (apadrinhamento), contrapondo à política atual da Secretaria da Fazenda (concurso e plano de carreira).

MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS

Nos discursos verificam-se as mudanças originárias da qualificação profissional.

Funcionário Ativo:

|| Hoje com vários cursos eles mudam a maneira de ser, então passam a exigir outras coisas, influenciando no bom atendimento. Está funcionando melhor, após um curso ou outro você vê que a pessoa deixa de fazer algo que vinha fazendo. Ela muda o comportamento. Aqui dentro da sala eu tenho várias pessoas. De vez em quando alguma vem até mim falar que melhorou que pensou melhor, isso e aquilo. ||

|| No primeiro dia do curso foi muito interessante, no primeiro dia, o curso funcionou só na parte da manhã. À tarde, uma funcionária chegou para trabalhar e disse assim para mim: “O Serviço que eu faço não agrega nenhum valor, então eu queria conversar com você porque eu quero mais do que fazer este serviço” (...) A Funcionária ter essa percepção, nossa é o que faltava. ||

c) Relacionamentos Interpessoais

As interações dentro do contexto organizacional estão associadas a determinantes históricos e pessoais que retratam as posições que os indivíduos ocupam no contexto social. Indivíduos e grupos envolvem-se em relações de poder e autoridade que caracterizam e refletem o estágio organizacional de que fazem parte (KANAANE, 1999).

Tendo em vista a importância do contexto social no estabelecimento das relações interpessoais, traça-se abaixo um panorama de como a mesma se apresentava na época do Funcionário Aposentado e como está, atualmente, na Delegacia Regional Tributária de Taubaté.

Para descrever o cotidiano na Secretaria da Fazenda, recuperaram-se trechos dos jornais editados na época.

- 1- Edição do jornal interno “O Tesourinho”. Editado mensalmente, o jornal narrava os acontecimentos mais importantes ocorridos no ambiente interno da Secretaria. No exemplar de Janeiro de 1981 encontra-se:

Na coluna “Entre Aspas”:

Manuel Crisóstomo vestiu no carnaval uma fantasia de baiana rica, pintou-se todo, pôs uma peruca e botou pra quebrar. Só que a falsa baiana não era de folia e sim de assalto (...) (ENTRE ASPAS, 1981).

Verifica-se que são acontecimentos ocorridos no cotidiano onde se mistura o público e o privado, onde a vida pessoal é comentada no ambiente de trabalho.

Na coluna Refletindo:

Já não podemos contar com o nosso colaborador da Página 3. “Refletindo” não tem mais o seu autor. Wilson Gonçalves Teixeira não escreverá mais suas crônicas inspiradas em profundos sentimentos de amor ao próximo (...) (REFLETINDO, 1981).

Na coluna Gente DRT-3 tem-se como furo de reportagem: DRT-3- URGENTE –

Uma colega nossa vai deixar a Secretaria da Fazenda. Fontes geralmente bem informadas garantem que uma de nossas melhores funcionárias deixará o Estado para ingressar em empresa particular (...) (GENTE, 1981).

Na coluna Figurinha Carimbada se contava a história de vida de um funcionário:

Quando Lineu de Moura entrou para o funcionalismo, ninguém, mas ninguém mesmo, o julgava capaz de conseguir o que conseguira, graças a um esforço pra ninguém botar defeito (...) (FIGURINHA CARIMBADA, 1981).

2- O Coral da DRT-3 – “O Tesourinho”. O Jornal “O Tesourinho” publicou em janeiro de 1978 a seguinte notícia:

Nosso Coral “O TESOURINHO” sempre prestigiado pelo carinho e entusiasmo do Maestro, Dr. João Quintaninha, e curtinho seu órgão novinho em folha, fez, em dezembro duas apresentações marcantes (...) (ENCONTRO, 1978).

Funcionários Aposentados: verifica-se, nos discursos, que as relações interpessoais eram intensas: e eram valorizadas de forma positiva e negativa pelos funcionários.

a) Visão Positiva

|| (...) os colegas mais antigos sempre davam uma mão, aliás, posso agradecer muito a eles, existia muita cooperação. ||

|| O pessoal era bom, eu tive sorte de encontrar muita gente boa. ||

|| O pessoal era unido demais, espírito de equipe, companheirismo, um ambiente totalmente familiar, ambiente gostoso de trabalho, nós nos dirigíamos como verdadeiros amigos. ||

|| O pessoal era muito amigo da gente. E a gente fazia por onde os outros serem seus amigos. ||

b) Visão Negativa:

|| (...) a partir do momento que a Secretaria da Fazenda foi ampliando e surgiram adversários que queriam galgar posições (...) na ocasião que eu deveria ser aquinhado com a chefia apareceu o primeiro competidor, ai a coisa se tornou ruim, foram 10 anos de sacrifício de mal estar na Secretaria. Os colegas maldosos (...). ||

|| (...) Eu acho que fui a primeira mulher fiscal no Vale do Paraíba. Como pioneira, eu apanhei um pouquinho, porque os colegas judiavam um pouco (...). ||

O Jornal e o Coral não existem mais. O único evento que reúne todos os funcionários é a Festa de Confraternização da DRT-3 realizada no final do ano. Ocorre que até este evento está em vias de extinção. Registre-se que em 2001 a Festa de Confraternização não ocorreu.

Funcionários Públicos Ativos: Após a modernização, e principalmente com a informatização, verifica-se um comportamento mais racional por parte dos funcionários, onde as relações interpessoais, apesar de citadas nos discursos dos funcionários, não apresentam a mesma intensidade de antigamente.

|| (...) é muito mais fácil você fazer todo serviço sozinha do que estar com o pessoal. É que a maioria tem problemas e trás tudo par o serviço, então você tem que estar contornando situações pessoais, tentando ajudar. ||

|| Do ambiente que eu vim, para o ambiente que eu estou, eu estou, vamos supor, mil vezes mais satisfeita, no sentido humano de relacionamento com as pessoas (...)||

|| (...) os colegas, sim, eles sabem reconhecer o trabalho, mas infelizmente o Funcionário Público é nada vezes nada. ||

d) Visão da Atividade pelo Público

Funcionário Aposentado: Não tendo participado efetivamente dos processos de modernização dentro da Secretaria da Fazenda, os funcionários aposentados relatam em seu discurso sua opinião enquanto usuário dos serviços públicos: Em seus discursos eles registram a percepção da mudança como sendo positiva e ao mesmo tempo negativa, quando registram a impessoalidade no atendimento advindo da informatização.

Visão positiva

|| Hoje ela cresceu desenvolveu, foi abrangente, dinâmica, ela se tornou sólida. Antigamente os trabalhos administrativos eram frágeis, eles eram derrubados no Judicial por falta de estrutura. Hoje a administração tem igualdade de condições na esfera administrativa e judicial. Ela está capacitada para discutir a matéria em igualdade. A informatização trouxe um dinamismo e uma clareza em tudo e possibilita a clareza do trabalho e procedimento de clareza. ||

|| A gente não vê mais a Secretaria da Fazenda como algo opressor. De funcionários opressores, como antigamente era. ||

Visão negativa

|| (...) eu só percebi mudança no espaço físico. Eu não tenho utilizado o serviço da Secretaria da Fazenda. Eu não possuo opinião a respeito. ||

|| Agora, mudou um pouco, porque de um modo geral diminui a quantidade de pessoas, ficaram mesmo os que têm necessidade. A maioria é que nem fábrica, robotizada, onde o robô faz tudo e vai saindo funcionário. ||

4.3.2.3- Classe III – Mudanças

Os principais temas relacionados a essa classe de discurso são: origem das mudanças e a visão do computador.

a) Origem das Mudanças

Uma vez que somente os funcionários ativos participaram do processo de mudança, procurou-se detectar como os mesmos percebiam a causa que deu origem a

mudanças. Verifica-se a condição de dispersão da informação que favorece o aparecimento de um processo de reconstrução social. Os resultados apontam para duas vertentes, os que apontam causas externas como a globalização da economia, a adesão dos contribuintes a informatização; e a causas internas advindas das estratégias da própria administração.

IMPLANTAÇÃO DO COMPUTADOR - CAUSAS EXTERNAS

|| A informática na vida das pessoas e principalmente na nossa atividade profissional, ela teve que ser tomada a força porque toda sociedade, enfim o segmento dos empresários, todos já estavam trabalhando em cima de procedimentos da informática. Não tinha porque a Secretaria da Fazenda ficar a margem dessas inovações. Ela é uma ferramenta. ||

|| (...) é irreversível. Nós temos que nos adaptar, porque não tem como retornar. É o mundo informatizado e temos que seguir a mesma corrente sob pena de ficarmos parados lá, como o Afeganistão. ||

|| Presença mundial. Quem não souber usar, quem não se preocupar está perdido, profissionalmente perdido para levar a vida dele, tem todos os aspectos, eu acho essencial, não tem como estar retornando, e essa modernização está sendo muito rápida. ||

IMPLANTAÇÃO DO COMPUTADOR - CAUSAS INTERNAS

|| Houve uma revolução tecnológica com o advento da informática. Isto teve um pioneiro no Posto Fiscal de Limeira, onde o chefe, na época, era um entendido em informática. Hoje ele é o Diretor do Departamento de Informação. Ele começou a montar programas para facilitar a vida do fiscal junto ao contribuinte quando ia fiscalizar a empresa. Dai em diante foi um salto. ||

|| Ele é tudo na Secretaria da Fazenda. Não só na Secretaria da Fazenda como em toda a sociedade. O governo nos últimos anos

bancou estas mudanças. Até então muita parte de computação era o próprio funcionário que trazia. II

b) Visão do Computador

Na sociedade pós-industrial, conforme relata Richter (2000), a expansão dos computadores na esfera pública tem alcançado tal nível que apenas alguns empregados ou estudantes podem evitar ser confrontados com as novas tecnologias. Mesmo na vida privada a influência do computador aumenta constantemente. No entanto, a implementação de novas tecnologias não é aceita por todo mundo na mesma extensão. As atitudes com relação ao computador podem ser classificadas em: o computador como instrumento para aprendizagem e trabalho; o computador como instrumento de entretenimento; computador como ferramenta benéfica e computador como entidade autônoma.

Procurou-se, nos discursos dos funcionários ativos – que vivenciaram a implantação da tecnologia da informação, qual era a visão deles em relação ao computador.

ATITUDES COM RELAÇÃO AO COMPUTADOR

Funcionários Ativos

1- Instrumento de Trabalho:

Contraproducente:

II Eu acho que está sendo subtilizado. ...Hoje muita coisa está sendo amarrada ao computador, e às vezes, até está atrasando. Nós percebemos isto nos processos que aumentaram o volume das páginas. II

Redução do trabalho:

|| Agilizou muito, reduziu o trabalho, resolve muita coisa, foi cem por cento, foi ótimo. Eu não tive dificuldade de adaptar, embora eu não tenha muita curiosidade em relação ao computador, o que eu sei me basta. ||

Dinamismo:

|| (...) ele é essencial, dinamizou, facilitou o desenvolvimento do trabalho (...) de qualquer lugar hoje você tem acesso a informação que antes você não tinha. Hoje você pode acompanhar um documento seu pelo Estado inteiro. ||

2- Entidade Autônoma

|| Eu acho que o com o computador você pode ganhar tempo e controle, principalmente nessas firmas grandes. Se você precisa de relatório, clica lá e já aparece tudo. ||

|| Hoje eu confio muito mais no trabalho. Eu lanço e tenho a certeza que o micro não vai errar. Eu tenho que prestar atenção na hora de lançar para que o cálculo não saia errado. Antes eu refazia a ainda pedia a alguém, dar uma olhada para ver se não tinha erro. ||

IMPACTOS

1- Impactos na implantação

Visão geral

|| Causou um impacto muito grande. Até hoje, muitos funcionários têm ojeriza ao computador por causa do impacto dele, porque se olhava para ele e perguntava: “E agora, o que eu faço?”. Na máquina de escrever o “nego manjava”. Eu me adaptei muito bem. ||

Diminuição do quadro

|| No ambiente de trabalho, o computador foi o grande inimigo, não só no Estado, mas em todos os segmentos a partir do momento que você teve a possibilidade de informatizar os procedimentos e processos de trabalho, e, com isso, com certeza você precisa de menos pessoas para trabalhar. ||

Resistência – medo do novo

|| O computador provocou uma mudança, na verdade, ele atropelou todo processo. Ele é ao meu ver favorável, acho muito importante pela mudança que a informática trouxe para nossas vidas... Quando da implantação na Secretaria da Fazenda, houve absurdas resistências, medo do novo. É assim, as pessoas rejeitam, porque acreditam ser incompetente de operar. ||

Dificuldades devido a falta de investimento pessoal

|| Eu acho que muita gente teve dificuldade com o computador. Tem colega fiscal que até hoje tem dificuldade. Ele trabalha com o computador, no mínimo. Quando o programa é mais sofisticado, ele já não consegue, daí os outros colegas da equipe, que já estão mais habituados para trabalhar tem que ajudar. A gente percebe que tem colega que não consegue se adaptar, mas eles percebem que é importante, porque sem aquilo ali não dá, mas eles não conseguiram acompanhar. Eu creio que é a pessoa que não quer muito investir, se acomodou. ||

Agente facilitador para os jovens e de resistência para os mais velhos

|| (...) fazer. Eu não estava acostumada a ter que aprender. O jovem tem mais facilidade de enfrentar o computador. Eu não ponho a mão nele. Eu prefiro usar a máquina de escrever a digitar. Ele não me atrai. ||

|| Para algumas pessoas teve um impacto, porque os funcionários da Secretaria da Fazenda são de uma certa idade, e esses se recusaram, tem uma limitação, o medo da máquina. Então, para essas pessoas isso foi um impacto grande, mas para o pessoal mais jovem isso foi uma maravilha, eu me adaptei super bem, mas você sente o medo do funcionário mais velho que até hoje sente um medo de trabalhar com o computador. ||

2- Conseqüências negativas

Redução de pessoal:

|| Ao mesmo tempo em que ele está lá no pico da maior importância do serviço administrativo, do serviço público, para o atendimento ao público, para o funcionário ele chega a prejudicar bastante, porque tem as conseqüências: fechamento de Posto Fiscal, porque tudo ficou mais agilizado, tudo mais rápido, porque teve o computador. ||

|| Importante, facilitou muito a vida do funcionário, mas tenho receio de tirar o emprego, porque facilita demais. Os Postos Fiscais da cidade alguns foram fechados por causa deles, pois se não existisse este avanço não teriam fechado. ||

Danos à saúde:

|| O computador é bom. A gente trabalha, mas é gostoso, não precisa de carbono, apagar, tem forma melhor de utilizar. Mas tem o outro lado, prejudica a saúde da gente (...) o serviço é mais rápido, só que diminui bastante colega de trabalho. Na seção que tinha dez funcionários, três agora resolvem. Tem dois lados. O bom é que favorece, ajuda; o ruim é em termos do lado humano que fica deixando um pouco a desejar. ||

Exclusão digital:

|| O impacto que causou foi mais para gente que cresceu numa situação e hoje está enfrentando essa nova, mas para a criançada, por exemplo, é normal.(...) eu acho ainda que o aluno da escola privada ele já usa normal, mas quando é escola pública, deixa muito a desejar, porque não está conseguindo acompanhar essa transformação e não vai conseguir dar retorno. A injustiça social está sendo muito grande. ||

Disfunções burocráticas:

|| Ele é muito bom, só que eu acho que criou mais papelada do que já tinha. Nossa Senhora! Tem papel para tudo que é lado. Eu acho que cresceu muito a quantidade de papel, mas em termos, você manda um E-Mail e tem o retorno na mesma hora. ||

Verifica-se a existência de algumas crenças em relação ao computador tais como:

- √ que o computador é uma entidade autônoma;
- √ que os jovens aprendem mais rapidamente a lidar com o computador;
- √ que o computador faz mal à saúde.

Paralelamente ocorrem opiniões contraditórias com relação à informatização.

- √ Para alguns funcionários, o computador agilizou o serviço, enquanto que para outros, ele atrasa.
- √ Para alguns funcionários a informatização aumentou a quantidade de papéis, para outros, diminuiu.
- √ Para alguns funcionários, o computador não substitui o ser humano, enquanto para outros, ele diminui o número de pessoas.

Com relação à exclusão dos que não têm acesso, verifica-se que o computador não é um elemento de integração, ao contrário, ele individualiza, exclui as relações sociais.

Com relação ao controle maior do serviço que o computador possibilita, verifica-se que o controle já existia no modelo burocrático, somente não era tão explícito.

4.4. Análises multidimensionais:

Nessa seção, serão analisadas individualmente cada uma das questões respondidas pelos sujeitos. Apresentam-se as tabelas de frequências para as categorias e algumas análises multivariadas (Análise Fatorial de Correspondências – AFC) obtidas com o software Sphinx®.

4.4.1- A Função da Secretaria da Fazenda

A questão básica proposta aos sujeitos aqui era: “Na sua opinião, qual é a função da Secretaria da Fazenda hoje.”

Com base nas respostas obtidas, classificaram-se os discursos dos sujeitos em categorias, que estão indicadas na Tabela 1 e Figura 14. As frequências indicam a quantidade percentual de citações dentro do total de categorias. Essa análise temática indica parte do conteúdo representacional do grupo.

Tabela 1 – Categorias: Função da Secretaria da Fazenda (mencionada pelos indivíduos)

CATEGORIAS	Qt. cit.	Freq.
FUNÇÃO ARRECADAÇÃO	13	32,5%
FUNÇÃO ATENDIMENTO AO PÚBLICO	11	27,5%
FUNÇÃO FORMAÇÃO	8	20,0%
FUNÇÃO ATUALIZAÇÃO	7	17,5%
FUNÇÃO SOCIAL	1	2,5%
TOTAL CIT.	40	100%

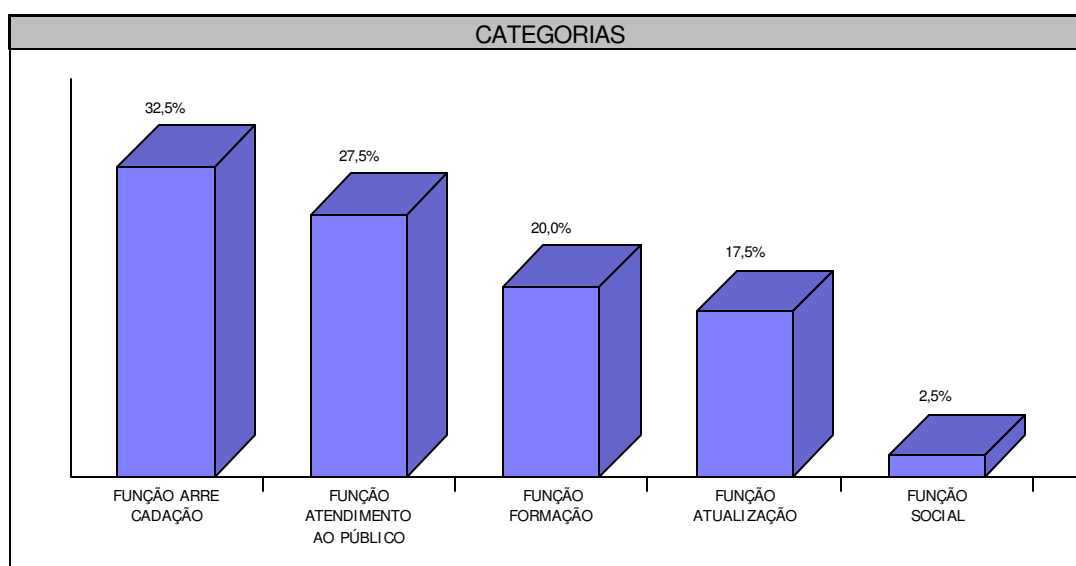


Figura 14 – Histograma das categorias – Função da Secretaria da Fazenda

A análise desses dados indica que, tomadas isoladamente, as categorias apontam para uma polarização entre o antigo e o novo nas funções indicadas para a Secretaria da Fazenda. A categoria mais representada, *Arrecadação*, remete à função tradicional da SF: fiscalizar e recolher os impostos devidos. Por outro lado, o novo discurso presente nos organismos públicos em geral – instituição voltada para o atendimento da sociedade, “foco no cliente” – emerge da fala dos indivíduos. Assim, a segunda categoria mais representada, *Atendimento ao Público*, revela a nova visão do funcionário sobre a organização. O aspecto *Formação*, também citado pelos indivíduos,

indicaria uma preocupação maior da organização com a qualidade do serviço, um outro aspecto do novo discurso do setor público. Entretanto, como se verá mais tarde, na análise das questões sobre a formação profissional, o treinamento não é a forma principal de aprendizado mencionada pelos indivíduos. Dessa maneira, se os indivíduos percebem o esforço institucional no sentido da formação, esta não parece ser vista como a forma eficaz de aprendizado. Essa aparente contradição pode ser entendida a partir da ancoragem das representações sociais em categorias pré-existentes: a atividade do funcionário público como um ofício que se aprende por observação/imitação.

Com relação às diferenças de percepção dos indivíduos ativos e aposentados, fruto das mudanças pelas quais passou a instituição pública em passado recente, a Tabela 5 abaixo é significativa.

Tabela 2 – Categorias – Função da Secretaria da Fazenda – segundo a Situação do indivíduo

CATEGORIAS	SITUAÇÃO	ATIVO	INATIVO	TOTAL
FUNÇÃO ARRECADAÇÃO		11	2	13
FUNÇÃO ATENDIMENTO AO PÚBLICO		10	1	11
FUNÇÃO FORMAÇÃO		6	2	8
FUNÇÃO ATUALIZAÇÃO		2	5	7
FUNÇÃO SOCIAL		1	0	1
TOTAL		30	10	40

Percebe-se aqui que os funcionários aposentados manifestaram-se muito pouco, comparativamente àqueles em atividade, o que se deve principalmente ao tipo de questionamento feito (pergunta-se sobre a Secretaria da Fazenda hoje em dia). Entretanto, é possível notar uma forte menção ao processo de atualização (informatização) pelos funcionários inativos. Curiosamente, isso não representa uma resposta objetiva à pergunta feita: buscava-se compreender a função da Secretaria e não seu funcionamento (esse sim, bastante informatizado). Aparentemente, os funcionários

inativos associam a mudança tecnológica ocorrida na Secretaria da Fazenda a uma mudança na própria natureza da Secretaria.

4.4.2- A Valorização da Atividade

A questão básica proposta aos sujeitos aqui era: “Você se sente valorizado, ou seja, crescendo na Secretaria da Fazenda?”

Com base nas respostas obtidas, classificaram-se os discursos dos sujeitos em categorias, que estão indicadas na Tabela 3 e Figura 15. As frequências indicam a quantidade percentual de citações dentro do total de categorias.

Tabela 3 – Categorias Valorização (mencionadas pelos indivíduos)

CATEGORIA	Qt. cit.	Freq.
BUROCRACIA	14	21,9%
AFETIVIDADE	13	20,3%
FORMAÇÃO E	11	17,2%
PLANO DE CARGOS E SALARIOS	8	12,5%
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	7	10,9%
RELACIONAMENTO PESSOAL	6	9,4%
ATENDIM. AO PÚBLICO	5	7,8%
TOTAL CIT.	64	100%

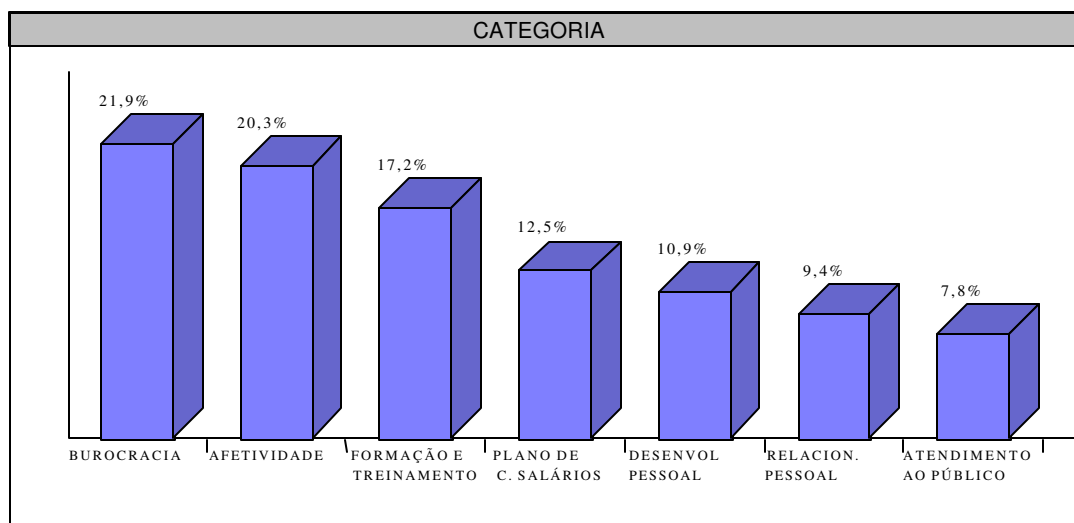


Figura 15 – Histograma das categorias – Valorização

Os indivíduos apresentam percepções híbridas. Na sua maior parte, os discursos indicam um sentimento de valorização pessoal com a atividade desenvolvida e um reconhecimento desse valor por parte dos outros. Isso se exprime nas categorias *Afetividade*, *Desenvolvimento Pessoal*, *Formação e Treinamento* e, em parte, *Relacionamento Pessoal*. Por outro lado, se o ambiente próximo é percebido como positivo pelo indivíduo, há a crença de que a organização como um todo, “o sistema”, desmotivada, não reconhece o esforço e o trabalho realizados. Isso se reflete nas categorias *Burocracia* e *Plano de Cargos e Salários*. Elas indicam a ausência de recompensas materiais (promoções, aumentos salariais) e a impessoalidade do sistema (própria à definição de burocracia). Isso é percebido como um disfuncionamento, onde não se valoriza o desempenho do funcionário. As recompensas são unicamente ligadas aos cargos ocupados.

Analisando-se a distribuição das categorias em função da situação dos indivíduos entrevistados, obtêm-se os resultados indicados na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Categorias - Valorização segundo a Situação do indivíduo

CATEGORIA	SITUAÇÃO	ATIVO	INATIVO	TOTAL
BUROCRACIA		7	7	14
AFETIVIDADE		6	7	13
FORMAÇÃO E		9	2	11
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS		8	0	8
DESENVOLVIMENTO PESSOAL		5	2	7
RELACIONAMENTO PESSOAL		4	2	6
ATENDIMENTO AO PÚBLICO		2	3	5
TOTAL		41	23	64

Não há, como se observa, uma diferenciação significativa nesse caso, exceto, talvez, para as categorias *Formação*, *Treinamento* e *Plano de Cargos e Salários*. A Análise Fatorial de Correspondências (figura 16) mostra mais claramente a estrutura das categorias.

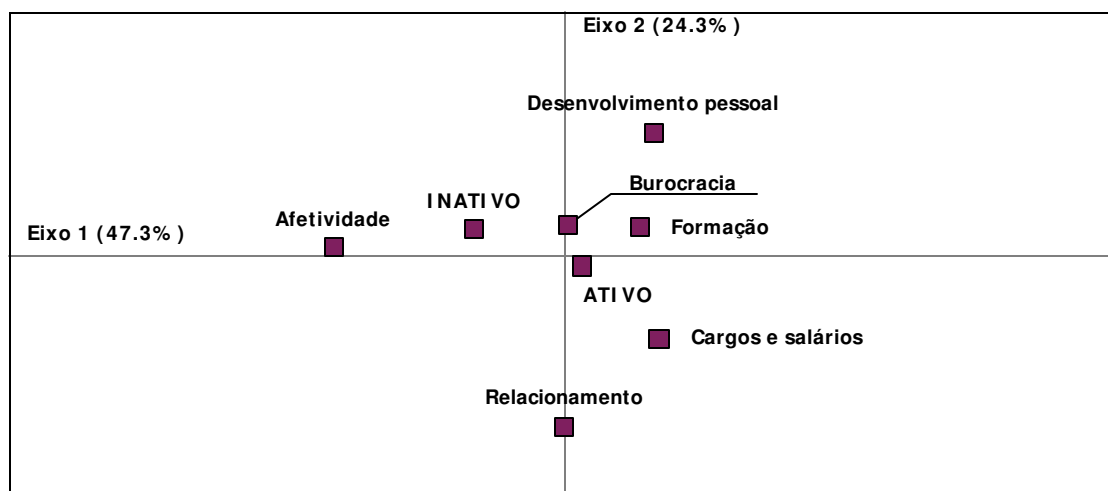


Figura 16- Análise Fatorial de Correspondências sobre a Valorização.

O conjunto dos eixos representados explica pouco mais de 70% da variância total dos dados. O primeiro eixo é definido principalmente pela categoria *Afetividade*, e em menor grau pelas categorias *Desenvolvimento Pessoal*, *Formação* e *Cargos e Salários*. Essencialmente os dois aspectos da valorização – o positivo, representado pela

Afetividade, e o negativo, representado por *Cargos e Salários* – estão presentes e em oposição. Na realidade, a categoria *Afetividade* se opõe, no eixo 1, a todas as demais. Isso indica que a presença dessa categoria no discurso dos indivíduos exclui as outras, representando uma “classe de discurso” separada e homogênea. Assim temos, nesse caso, um discurso dominante no eixo 1 e marcadamente positivo, expressando as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Deve-se, entretanto, notar que a *Afetividade* é principalmente associada aos Inativos. Isso se deve possivelmente às mudanças ocorridas no ambiente de trabalho ao longo do tempo.

O eixo 2 mostra a dominância das categorias *Desenvolvimento Pessoal* e *Relacionamento*. Elas representam dois focos distintos do discurso de valorização: de um lado o aspecto individual do desenvolvimento pessoal e do outro o aspecto coletivo do relacionamento com os outros.

4.4.3- Uso do Computador

A questão básica proposta aos sujeitos era: “Como você “vê” a utilização do computador? (sua importância e impacto na vida das pessoas)”

Com base nas respostas obtidas, classificaram-se os discursos dos sujeitos em categorias, que estão indicadas na Tabela 5 e Figura 17. As frequências indicam a quantidade percentual de citações dentro do total de categorias.

Tabela 5 – Categorias- Uso do Computador (mencionadas pelos indivíduos)

CATEGORIAS	Qt. cit.	Freq.
TRABALHO	23	25,3%
EXPERIENCIA PESSOAL	19	20,9%
IMPACTO	12	13,2%
CONSEQÜÊNCIAS DO COMPUTADOR	9	9,9%
TREINAMENTO	9	9,9%
FERRAMENTA	8	8,8%
COMUNICAÇÃO	5	5,5%
ORIGEM DA IMPLANTAÇÃO INFORMATIZAÇÃO	5	5,5%
ENTIDADE AUTÔNOMA	1	1,1%
TOTAL CIT.	91	100%

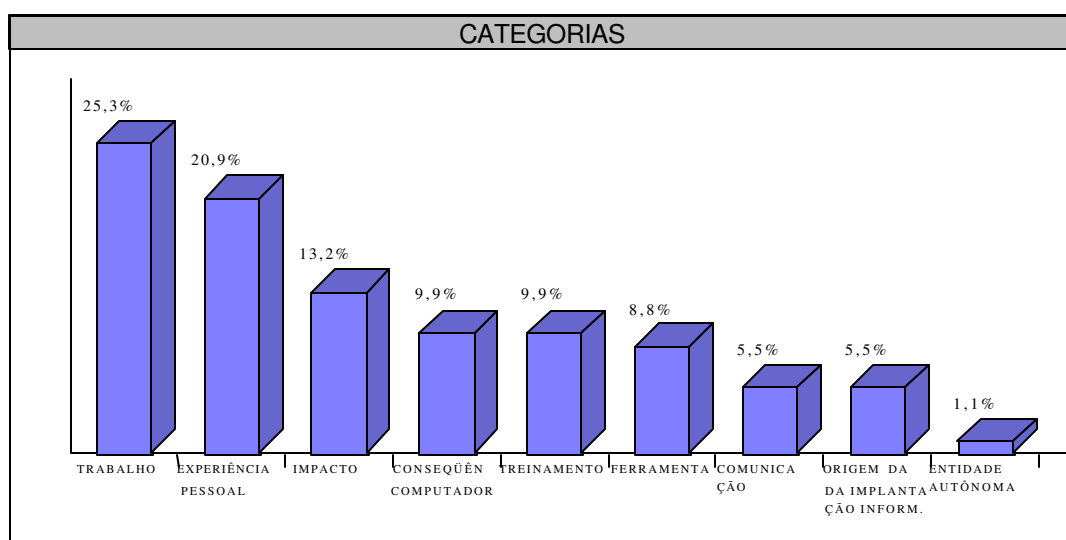


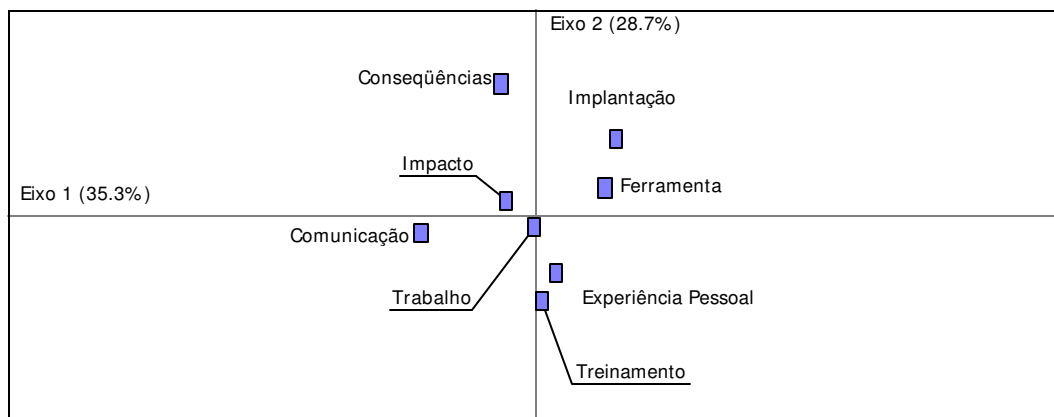
Figura.17 – Histograma das categorias – Uso do computador

Inicialmente, pode-se perceber que as categorias mais citadas no discurso (*Trabalho* e *Experiência Pessoal*) dizem respeito à influência do computador na atividade dos indivíduos. Nesses casos são mencionados tanto as mudanças gerais na Secretaria da Fazenda, associadas à categoria *Trabalho*, quanto a vivência dos indivíduos, relacionada à *Experiência Pessoal*. Após essa associação, o discurso se volta

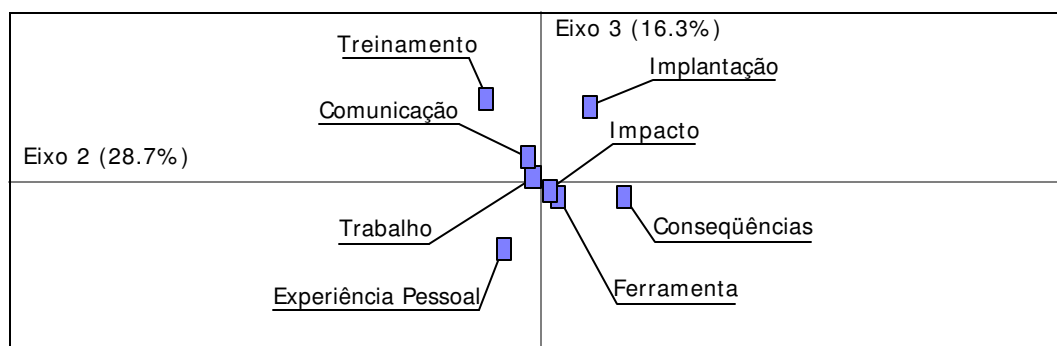
para o aspecto “revolucionário”, de grandes mudanças, que o computador trouxe à atividade da Secretaria (*Impacto*) e para as conseqüências sociais (*Conseqüências do computador*), geralmente negativas, tais como supressão de postos e funções da informatização. Ainda em menor proporção aparecem referências às necessidades de *treinamento* para o uso da nova tecnologia, e a visão do computador como *ferramenta* de trabalho.

Nota-se também que a imagem do computador como “solução autônoma para os problemas” é muito pouco representada nos discursos (a categoria *Entidade Autônoma* foi citada por apenas um indivíduo), sugerindo que a necessidade de intermediação humana é percebida pelos indivíduos. Isso poderia constituir uma especificidade da representação, visto que o mito da “máquina que substitui o homem” é uma concepção difundida na sociedade, aparecendo em estudos sobre atitudes em relação ao computador (RICHTER *et al.*, 2000). Entretanto, uma vez que a maioria dos indivíduos que compõem a amostra estudada tem nível superior, essa característica – e não a forma como a mudança tecnológica foi introduzida – poderia influenciar as respostas.

As relações que, na percepção dos indivíduos, se estabelecem entre essas várias categorias podem ser estudadas a partir de uma Análise Fatorial de Correspondências. As Figuras 18 a e b a seguir mostram os resultados dessa análise, limitada aos três primeiros eixos, que explicam 80,3% da variância total da distribuição de categorias. Nessa análise, a categoria *Entidade Autônoma* foi excluída, tendo em vista sua pequena representação no conjunto.



(a)



(b)

Figura 18- Análise Fatorial de Correspondências sobre o Uso do Computador.

(a) Eixos 1 e 2. (b) Eixos 2 e 3.

A análise desta figura mostra que o Eixo 1 é definido pelas categorias Ferramenta, Implantação e Comunicação. Elas se relacionam ao aspecto tecnológico da mudança, à facilitação do trabalho realizado: rapidez, menor número de erros, facilidade de comunicação. Esse seria o eixo **mecanicista**. Já o Eixo 2 é caracterizado por *Conseqüências*, *Treinamento* e *Experiência Pessoal*. Ele diz respeito aos aspectos humanos da mudança tecnológica, desde os aspectos de capacitação de pessoal até as conseqüências negativas da introdução da automação. Seria o eixo **humanista**. Finalmente, para o Eixo 3, têm-se como principais categorias *Implantação*, *Treinamento*

e *Experiência Pessoal*. Parece ser um eixo híbrido, pouco definido, recolhendo aspectos do discurso tanto do lado mecanicista como humanista.

4.4.4- Expectativas Referentes à Mudança

A questão básica proposta aos sujeitos aqui era: “O que em relação à mudança não é como você gostaria que fosse? Que sentimentos são gerados e como você faz para superá-los?”

Com base nas respostas obtidas, classificaram-se os discursos dos sujeitos em categorias, que estão indicadas na Tabela 6 e Figura 19. As frequências indicam a quantidade percentual de citações dentro do total de categorias.

Tabela 6 – Categorias – Expectativas sobre a mudança (mencionadas pelos indivíduos)

CATEGORIAS	Qt. cit.	Freq.
ADMINISTRAÇÃO - TRATAMENTO	7	20,0%
MUDANÇA NA METODOLOGIA DO SERVIÇO	7	20,0%
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	6	17,1%
CONSEQÜÊNCIAS DA TECNOLOGIA	6	17,1%
BUROCRACIA	5	14,3%
ESTRATÉGIA DA MUDANÇA	3	8,6%
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	1	2,9%
TOTAL CIT.	35	100%

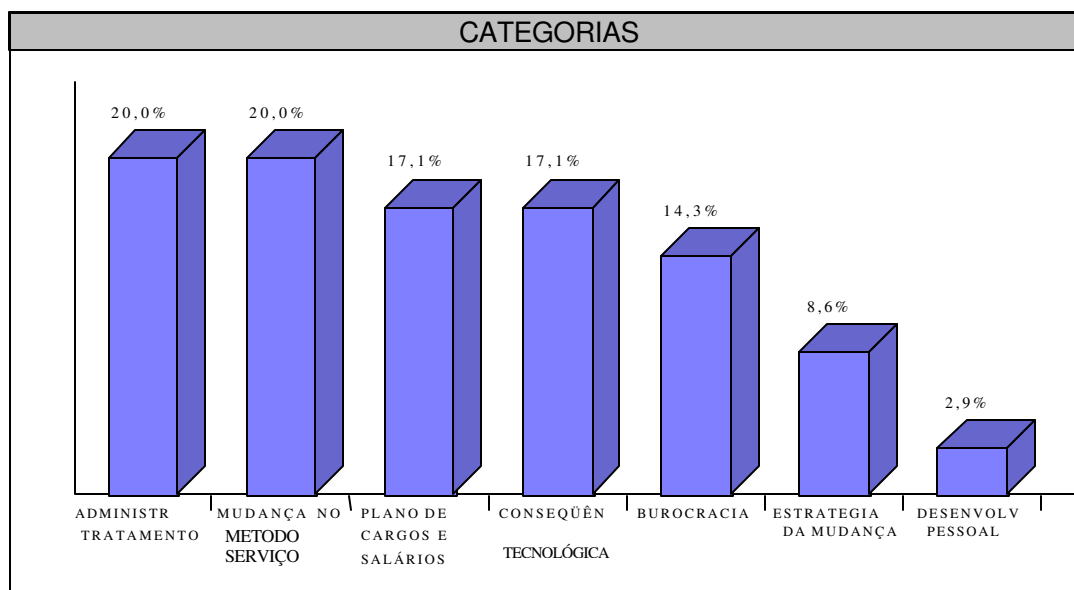


Figura 19 – Histograma das categorias – Expectativas sobre a mudança

Essa é uma questão respondida fundamentalmente pelos funcionários ativos. Os temas são mencionados de maneira equilibrada, não havendo predominância de um único tema sobre os demais. Três aspectos principais são levantados:

- 1- **A administração** – ligado às categorias *Administração-Tratamento*, *Plano de Cargos e Salários* e *Burocracia*. Expressa-se aqui o descontentamento com a (falta de) valorização do funcionário e com as expectativas frustradas de um melhor salário e uma menor burocracia.
- 2- **O trabalho** – ligado às categorias *Mudança na Metodologia do Serviço* e *Estratégia de Mudança*. Existem também reclamações sobre as mudanças impostas na metodologia de trabalho que não agradaram a todos os funcionários.
- 3- **As conseqüências** – ligado à categoria *Conseqüências da Tecnologia*. Fechamento de postos de atendimento e dispensa de funcionários são algumas das conseqüências negativas da mudança apontadas pelos funcionários.

4.4.5- Escolha da Profissão

A questão básica proposta aos sujeitos aqui era: “Conte-me como você escolheu trabalhar na Secretaria da Fazenda.”

Com base nas respostas obtidas, classificou-se o discursos dos sujeitos em categorias, que estão indicadas na Tabela 7 e Figura 20. As frequências indicam a quantidade percentual de citações dentro do total de categorias.

Tabela 7 – Categorias – Escolha da Profissão (mencionadas pelos indivíduos)

Categorias	Qt. cit.	Freq.
Remuneração	20	21,1%
Valorização profissional	19	20,0%
Estabilidade/Segurança	17	17,9%
Destino	10	10,5%
Primeiro emprego	6	6,3%
Flexibilidade de horário	6	6,3%
Aposentadoria integral	6	6,3%
“Status”	5	5,3%
Autonomia	4	4,2%
Concurso/”apadrinhamento”	2	2,1%
TOTAL CIT.	95	100%

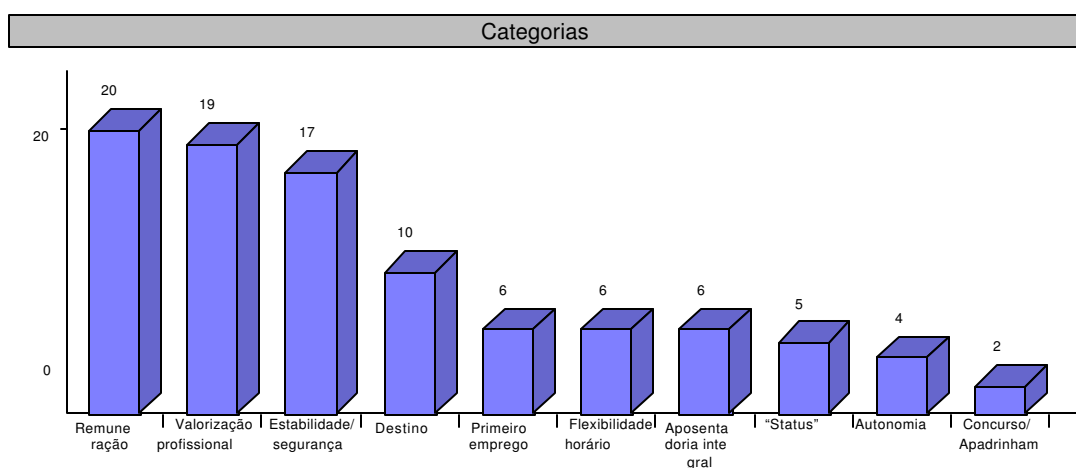


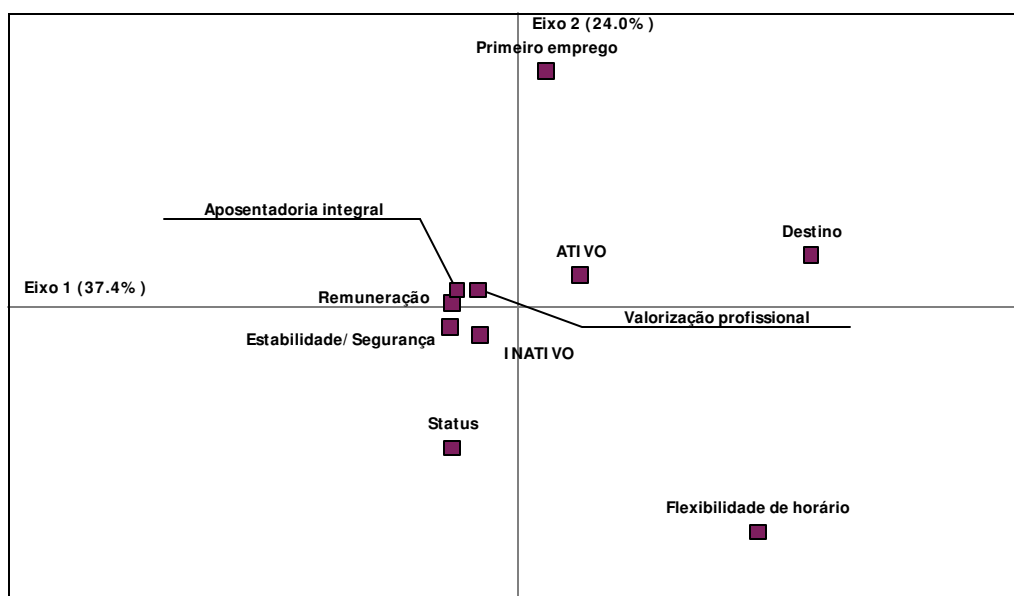
Figura 20 – Histograma das categorias – Escolha da Profissão

Nota-se que a maior parte dos temas mencionados pelos indivíduos, justificando a escolha da carreira do funcionalismo, são ligados à satisfação de necessidades materiais (remuneração, 21%), de segurança (estabilidade, 18%) e de auto-estima (valorização, 20%). Esses aspectos ressaltam uma valorização geral da profissão, sob os vários aspectos mencionados, que motivaria os indivíduos a se dedicarem a sua atividade.

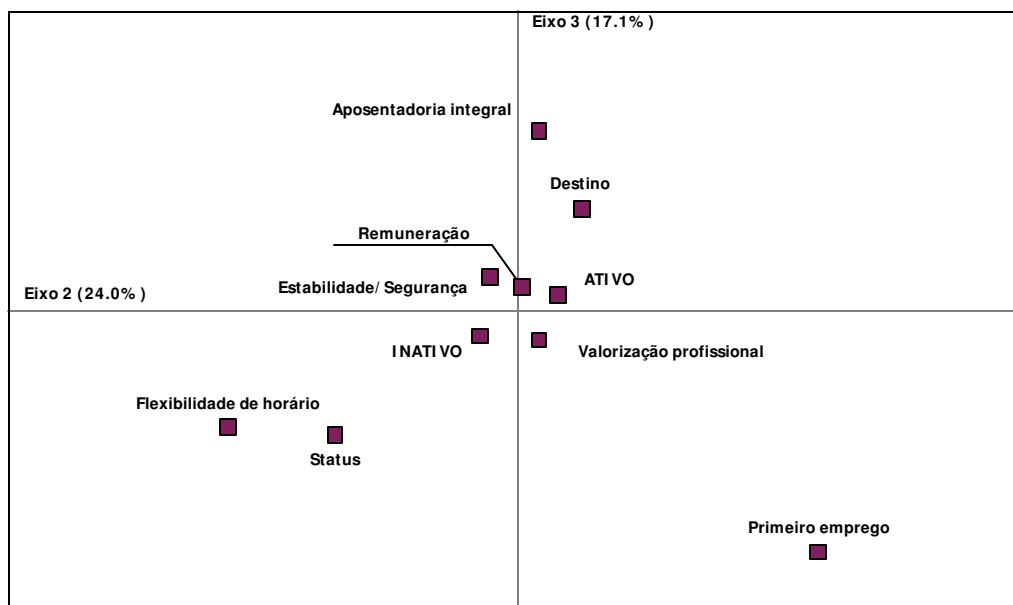
Se considerarmos que as categorias Destino e Primeiro Emprego podem ser agrupadas, um segundo aspecto (17%) da escolha emerge do discurso: a questão da oportunidade não buscada deliberadamente (acaso, chance, sorte). Os demais temas, minoritários, poderiam ser agrupados nesses macro-temas delineados.

Dessa forma, o conteúdo do discurso associado ao tema **Escolha da Profissão**, pode ser estruturado em dois grandes grupos: o primeiro pode ser chamado de *estratégias deliberadas*, associadas a escolhas racionais ou racionalizadas, envolvendo a satisfação de necessidades materiais ou emocionais do indivíduo; o segundo seriam as *estratégias emergentes*, não deliberadas e que “simplesmente aconteceram” – oportunidades que se apresentaram e foram aproveitadas.

Essa estrutura pode ser melhor compreendida a partir de uma análise multivariada, que considera simultaneamente as correlações das várias categorias enunciadas pelos indivíduos. Uma Análise Fatorial de Correspondências (AFC) é apresentada a seguir (figuras 21 a e b), considerando-se as categorias do discurso e também a situação (na ativa ou aposentado) do indivíduo.



(a)



(b)

Figura 21- Análise Fatorial de Correspondências sobre a Escolha da Profissão.

(a) Eixos 1 e 2. (b) Eixos 2 e 3.

Os três eixos mostrados na figura 21 explicam 78,5% da variância total das respostas dos indivíduos, representando substancialmente as variáveis (Categorias e Situação) analisadas. Deve-se ressaltar que as categorias “Apadrinhamento” x concurso e Autonomia foram eliminadas dessa análise, por serem pouco representadas no discurso.

O Eixo 1 é essencialmente caracterizado pelas variáveis Destino e Flexibilidade de Horário. Como é usual nesse tipo de análise, o primeiro eixo representa a tendência geral do discurso dos indivíduos. Nesse caso, teríamos as duas principais formas de escolha caracterizadas aqui (escolha deliberada, representada pela variável Flexibilidade, e não deliberada, representada pela variável Destino). Esse eixo pode ser nomeado eixo das estratégias.

O segundo eixo é caracterizado pela oposição entre as duas estratégias: deliberada e emergente. A primeira é representada pelas variáveis Flexibilidade de Horário e Status, enquanto que a segunda é caracterizada pela variável Primeiro Emprego. Essa separação dos discursos parece estar associada, ainda que de forma menos significativa, à situação dos indivíduos. De fato, ao se analisar os agrupamentos de variáveis, nota-se que a variável INATIVO (correspondente aos aposentados) agrupa-se com variáveis da **estratégia deliberada** enquanto que a variável ATIVO (correspondente aos funcionários ainda em atividade e recentes na função pública) está mais próxima das variáveis da **estratégia emergente**. Embora a representatividade do conjunto dessas variáveis seja pequena (elas se encontram relativamente próximas à origem dos eixos), as correlações apontam nessa direção. Isso poderia ser explicado pelas mudanças nas condições econômicas e de trabalho no país recentemente, com a crescente desvalorização financeira associada à função pública e a carência de empregos, o que levaria os indivíduos a aproveitarem as oportunidades oferecidas. Poderíamos nomear esse eixo **deliberada-emergente**, numa referência à oposição já mencionada.

Finalmente, o terceiro eixo, que representa cerca de 17% da variância total, é caracterizado pelas variáveis *Primeiro Emprego* e *Aposentadoria Integral*. Poderia ser nomeado como o **O Princípio e o Fim**, visto que as variáveis que o caracterizam correspondem a discursos que evocam o início da carreira e seu término. Esses seriam os extremos das estratégias de escolha da profissão: o planejamento a longo prazo e a necessidade imediata.

4.4.6- A Função Pública

A questão básica proposta aos sujeitos aqui era: “Como você vê a função que ocupa(va)? O que é ser funcionário público hoje?”

Com base nas respostas obtidas, classificou-se o discursos dos sujeitos em categorias, que estão indicadas na Tabela 8 e Figura 22. As frequências indicam a quantidade percentual de citações dentro do total de categorias.

Tabela 8 – Categorias – A Função Pública (mencionadas pelos indivíduos)

Categorias	Qt. cit.	Freq.
Burocracia	34	23,9%
Avaliação pelo público	28	19,7%
Mudanças de	27	19,0%
Qualidade do serviço	20	14,1%
Informatização	16	11,3%
“Status”	5	3,5%
Comunicação	5	3,5%
Identidade	4	2,8%
Corrupção	3	2,1%
TOTAL CIT.	142	100%

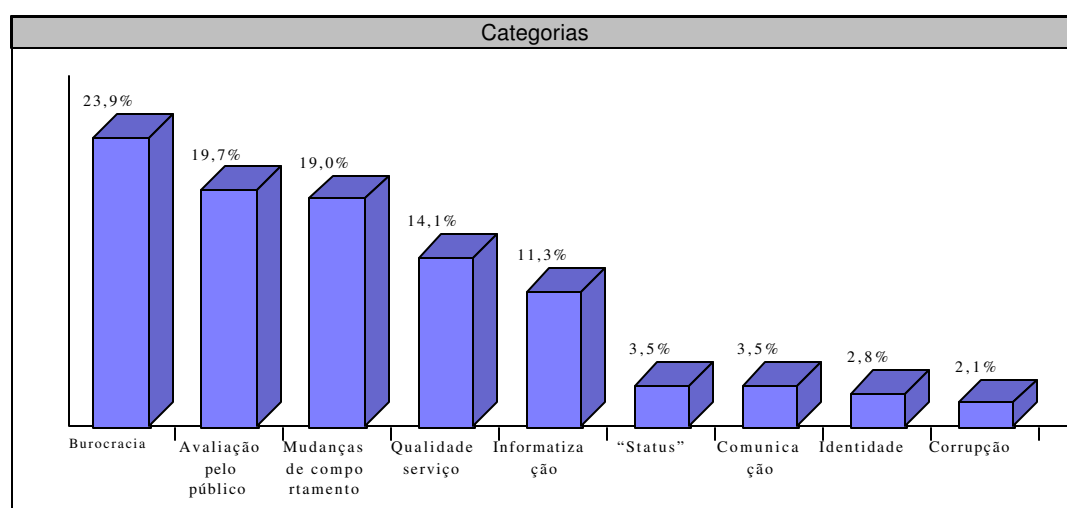


Figura 22 – Histograma das categorias – A Função Pública

As categorias mais citadas já revelam os eixos principais do discurso, mostrando também uma forte polarização entre a rigidez do passado – caracterizada pela categoria Burocracia – e a tendência das mudanças atuais – caracterizada pelas categorias Qualidade do Serviço, Avaliação pelo Público e Mudanças de Comportamento.

Já a tabela 9 a seguir mostra a distribuição das categorias mencionadas em função da situação (Ativo ou Inativo) do indivíduo. Nela podemos notar que, se a categoria Burocracia é mencionada nos dois grupos, há uma forte predominância dos indivíduos em situação ativa para as categorias Avaliação pelo Público, Mudanças de Comportamento e Qualidade do Serviço.

Tabela 9 – Categorias – A Função Pública – segundo a situação dos indivíduos

Situação	Ativo	Inativo	TOTAL
Categorias			
Burocracia	50,0% (17)	50,0% (17)	100% (34)
Avaliação pelo público	67,9% (19)	32,1% (9)	100% (28)
Mudanças de comportamento	74,1% (20)	25,9% (7)	100% (27)
Qualidade do serviço	65,0% (13)	35,0% (7)	100% (20)
Informatização	68,8% (11)	31,3% (5)	100% (16)
“Status”	40,0% (2)	60,0% (3)	100% (5)
Comunicação	80,0% (4)	20,0% (1)	100% (5)
Identidade	75,0% (3)	25,0% (1)	100% (4)
Corrupção	33,3% (1)	66,7% (2)	100% (3)
TOTAL	63,4% (90)	36,6% (52)	100% (142)

Esse fenômeno pode ser melhor identificado em uma análise fatorial de correspondências (AFC) sobre as categorias enunciadas pelos indivíduos, como mostrado na figura 23 a seguir. Nessa análise foram eliminadas as categorias pouco representadas, para evitar distorções no processo de análise estatística.

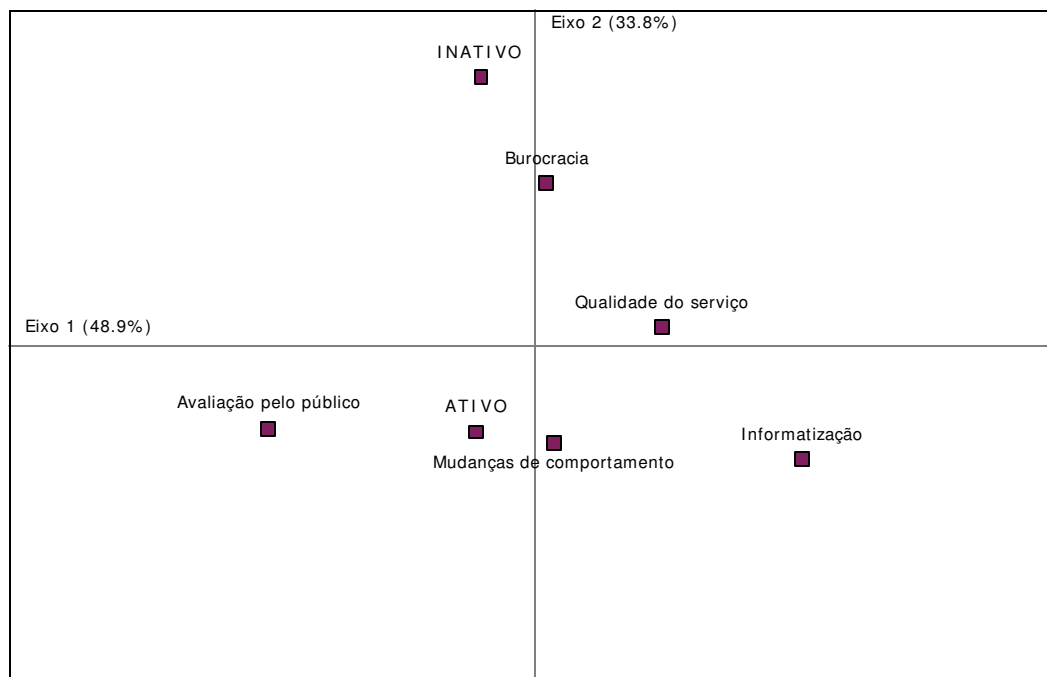


Figura 23 Análise Fatorial de Correspondências – A Função Pública

Inicialmente, nota-se que a amostra considerada é bem representada nos dois eixos mostrados, visto que eles explicam 82,7% da variância total das respostas. A análise do gráfico fatorial obtido indica que efetivamente o discurso dos funcionários inativos encontra-se mais próximo da categoria *burocracia*, enquanto que os funcionários ativos aproximam-se bem mais das outras categorias. Essa estrutura sugere uma forte influência da informação disponível (dispersão e focalização) sobre o conteúdo da representação social da atividade. Os funcionários inativos, que não viveram o processo de mudança pelo qual passa a Secretaria da Fazenda, concentram-se na realidade vivida no passado, marcada pelas normas e procedimentos. Já os funcionários ativos estão mais voltados para o discurso da mudança.

4.4.7- A Atividade Profissional

A questão básica proposta aos sujeitos aqui era: “Fale-me sobre seu trabalho antes da mudança tecnológica. E como é seu trabalho hoje?”.

Com base nas respostas obtidas, classificaram-se os discursos dos sujeitos em categorias, que estão indicadas na Tabela 10 e Figura 24. As frequências indicam a quantidade percentual de citações dentro do total de categorias.

Tabela 10 – Categorias – Atividade Profissional (mencionadas pelos indivíduos)

CATEGORIAS	Qt. cit.	Freq.
BUROCRACIA	31	56,4%
QUALIDADE DO TRABALHO	6	10,9%
INTELECTUAL X MANUAL	5	9,1%
SEGURANÇA	4	7,3%
AFETIVIDADE	3	5,5%
MENSURAÇÃO DO SERVIÇO	2	3,6%
TREINAMENTO	2	3,6%
CENTRALIZAÇÃO X AUTONOMIA	1	1,8%
COMUNICAÇÃO	1	1,8%
TOTAL CIT.	55	100%

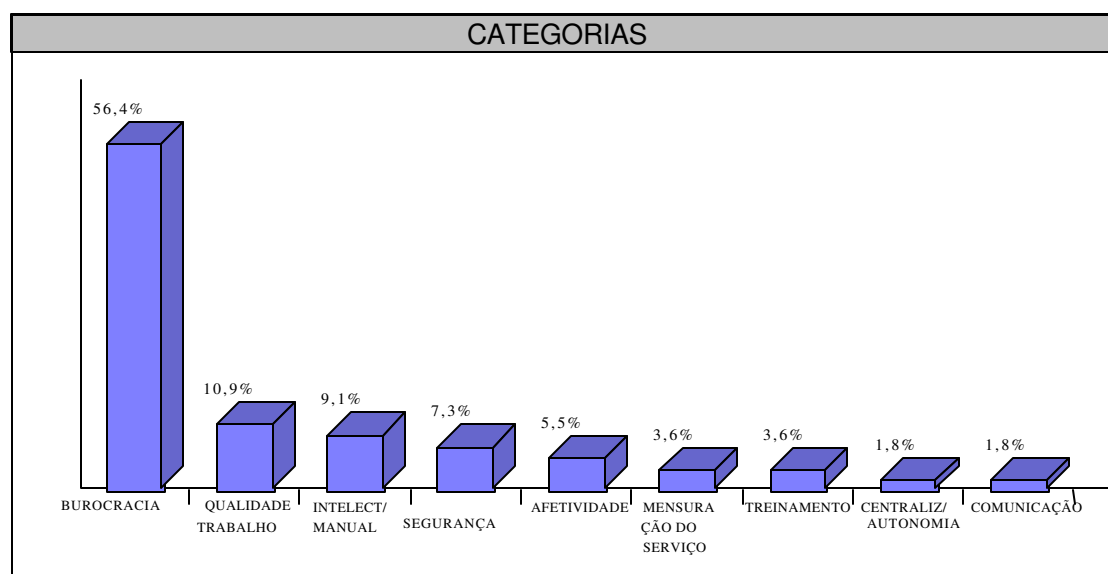


Figura 24 – Histograma das categorias – Atividade Profissional

É interessante notar que a maioria dos sujeitos referiu-se à *Burocracia* em seu discurso. Uma volta ao texto completo das entrevistas, para verificação do contexto dessa referência, mostra que a introdução do computador agilizou os processos, mas não modificou sua natureza. Os sujeitos consideram, em geral, a automação como facilitadora do trabalho, mas eles ainda percebem a atividade como burocrática. Essa referência pode ser considerada consensual. As demais categorias distribuem-se, em número bem menor, por outras características da mudança.

Um segundo aspecto mencionado diz respeito à qualidade do trabalho realizado, que melhorou com a mudança tecnológica. Isso se reflete nas categorias *Qualidade do Trabalho* e *Segurança*, que indicam uma melhoria no atendimento ao público (mais rápido, mais informado) e uma diminuição na quantidade de erros cometidos.

Um terceiro ponto levantado pelos sujeitos refere-se à diminuição do trabalho manual (datilografia, vias múltiplas com carbono, busca em arquivos), indicada na categoria *Intelectual x Manual*. As menções a essa categoria, nas entrevistas, “falam” de uma liberação do funcionário para tarefas mais interessantes.

Uma análise rápida da tabela 11 a seguir indica um último aspecto interessante da atividade. Nessa tabela é mostrada a distribuição das categorias em função da situação dos sujeitos. Nota-se que a referência à *Burocracia* é igualmente repartida entre ativos e inativos, mas que, de um modo geral, os inativos intervêm muito pouco nas respostas a essa questão. Isso era de certa forma esperado, uma vez que o tema principal desse questionamento era a percepção da mudança que os inativos não viveram. Os discursos que eles constroem baseia-se em informações de outras pessoas e não na vivência da mudança. Entretanto, a categoria *Afetividade*, muito pouco mencionada, não

está presente no discurso dos funcionários em atividade. São os aposentados que falam de camaradagem, bom ambiente de trabalho e ajuda mútua.

Tabela 11 – Categorias – Atividade Profissional – segundo a situação dos indivíduos

CATEGORIAS	SITUAÇÃO	ATIVO	INATIVO	TOTAL
BUROCRACIA		16	15	31
QUALIDADE DO TRABALHO		6	0	6
INTELECTUAL X MANUAL		5	0	5
SEGURANÇA		2	2	4
AFETIVIDADE		0	3	3
MENSURAÇÃO DO SERVIÇO		2	0	2
TREINAMENTO		1	1	2
CENTRALIZAÇÃO X AUTONOMIA		1	0	1
COMUNICAÇÃO		1	0	1
TOTAL		34	21	55

4.4.8- Aprendizagem

A questão básica proposta aos sujeitos aqui era: “Conte-me um pouco sobre como você aprendeu seu trabalho. Como foi passar do sistema antigo para o informatizado?”.

Com base nas respostas obtidas, classificaram-se os discursos dos sujeitos em categorias, que estão indicadas na Tabela 12 e figura 25. As frequências indicam a quantidade percentual de citações dentro do total de categorias.

Tabela 12 – Categorias – Aprendizagem (mencionadas pelos indivíduos)

CATEGORIAS	Qt. cit.	Freq.
OBSERVAÇÃO/FAZENDO	23	30,7%
COM O CHEFE E COLEGAS	22	29,3%
TREINAMENTO	15	20,0%
TRANSIÇÃO ANTIGO P/INFORMATIZADO	11	14,7%
COM AS ROTINAS E LEGISLAÇÃO	4	5,3%
TOTAL CIT.	75	100%

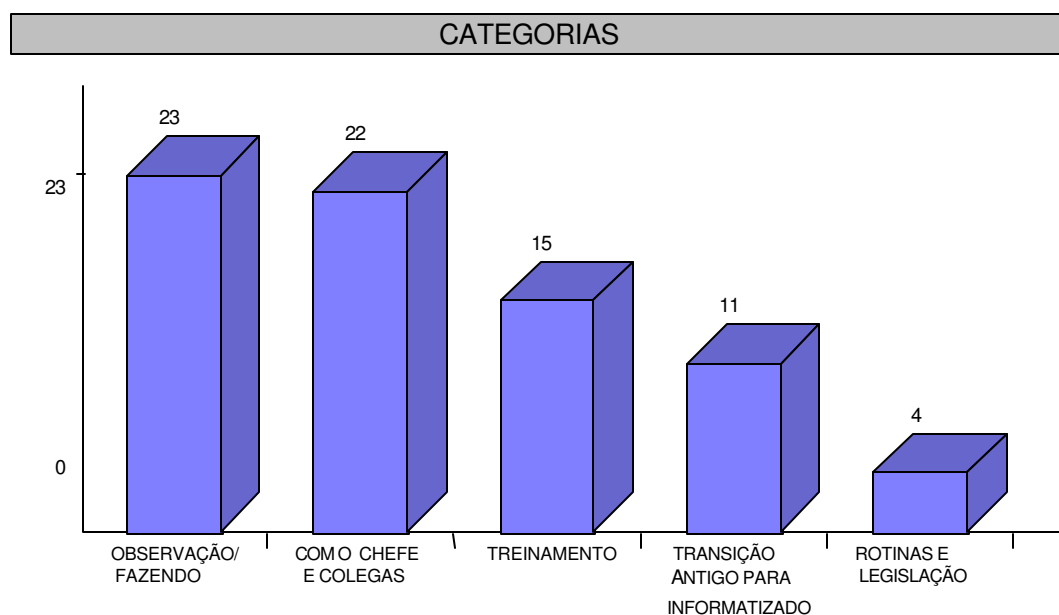


Figura 25 – Histograma das categorias – Aprendizagem

Duas dimensões se destacam claramente aqui. A maior parte das respostas encontram-se nas categorias *Observação / fazendo* e *Com o Chefe e os Colegas*. Isso representa um modelo de aprendizado por observação e imitação, próprio das antigas corporações de ofício, que precederam a idéia moderna de profissão. A segunda dimensão, que reagrupa as categorias *Treinamento*, *Transição para a Informatização* e *Rotinas e Legislação*, faz referência ao aprendizado formal. A distribuição das categorias por situação, indicada na tabela 13, mostra um outro aspecto dessa questão.

Tabela 13 – Categorias – Aprendizagem – segundo a situação dos indivíduos

CATEGORIAS	SITUAÇÃO	ATIVO	INATIVO	TOTAL
OBSERVAÇÃO/FAZENDO		13	10	23
COM O CHEFE E COLEGAS		14	8	22
TREINAMENTO		12	3	15
TRANSIÇÃO ANTIGO P/INFORMATIZADO		11	0	11
COM AS ROTINAS E LEGISLAÇÃO		4	0	4
TOTAL		54	21	75

Aqui pode-se notar que o aprendizado formal praticamente não é mencionado pelos funcionários inativos, que se limitam às duas primeiras categorias. Isso é confirmado pela Análise Fatorial de Correspondências, mostrada na figura 26, a seguir. Neste caso, foi eliminada a variável *Rotina e Legislação*, que era pouco representada nas respostas.

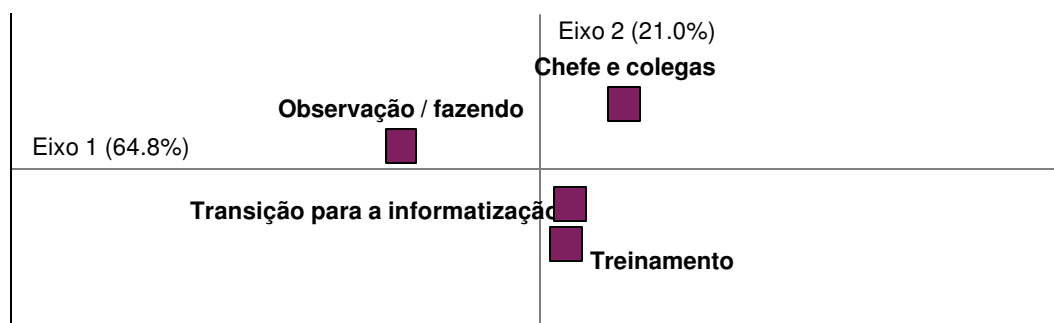


Figura 26- Análise Fatorial de Correspondências – Aprendizagem - Eixo 1 e 2

Aqui, os dois eixos indicados respondem por 85,8% da variância total das respostas. Pode-se notar a presença das duas dimensões indicadas anteriormente. O primeiro eixo é caracterizado pelas categorias *Observação / fazendo* e *Chefes e Colegas*. É o eixo **observação-imitação**. O segundo eixo é definido pelas categorias *Treinamento*, *Chefe e colegas* e, em menor grau, *Transição para informatização*. É o eixo **treinamento**.

Quando se introduz a variável referente à situação dos funcionários, obtém-se a figura indicada a seguir. Nela pode-se notar a clara proximidade entre funcionários ativos e as categorias de treinamento.

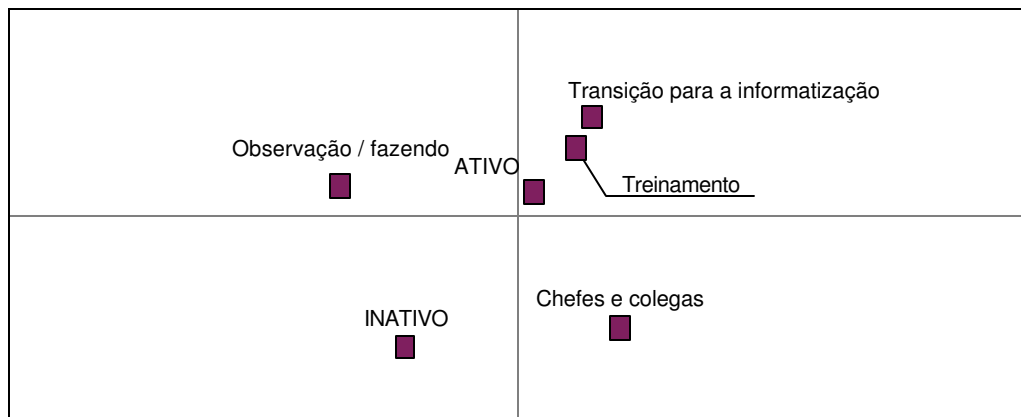


Figura 27- Análise Fatorial de Correspondências – Aprendizagem Eixo 1 e 2 com variável Situação

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve a finalidade de investigar as representações sociais que o funcionário público elabora de sua atividade profissional em um contexto de mudança.

Para tanto, foram selecionados funcionários da Delegacia Regional Tributária de Taubaté, atuantes em dois momentos. O primeiro grupo – funcionários aposentados há mais de cinco anos – exerceu a atividade antes que as mudanças, advindas dos processos de modernização, fossem iniciadas na Regional. O segundo grupo – funcionários ativos há mais de cinco anos – corresponde aos funcionários que vivenciam os processos de mudança.

Das análises multidimensionais dos discursos, emergiram os seguintes resultados, com relação:

A Função da Secretaria da Fazenda: A categoria mais representada, Arrecadação, remete à função tradicional da Secretaria da Fazenda: fiscalizar e recolher os impostos devidos. Já a segunda categoria mais representada, Atendimento ao Público, revela a nova visão do funcionário sobre a organização – instituição voltada para o atendimento da sociedade, “foco no cliente”.

A Valorização da Atividade: Os indivíduos apresentam percepções híbridas. Na sua maior parte, os discursos indicam um sentimento de valorização pessoal com a atividade desenvolvida e um reconhecimento desse valor por parte dos outros.

Ao Uso do Computador: Na influência do computador na atividade dos indivíduos, são mencionadas tanto as mudanças gerais na Secretaria da Fazenda, associadas à categoria Trabalho, quanto a vivência dos indivíduos, relacionada à Experiência Pessoal. O discurso se volta também para o aspecto “revolucionário”, de grandes mudanças, que o computador trouxe à atividade da Secretaria (Impacto) e para as conseqüências sociais (Conseqüências do computador), geralmente negativas, tais como supressão de postos e funções, da informatização. Ainda em menor proporção aparecem referências às necessidades de treinamento para o uso da nova tecnologia e a visão do computador como ferramenta de trabalho.

A Expectativa da Mudança: Três aspectos principais são levantados: a) A Administração – expressa-se aqui o descontentamento com a (falta de) valorização do funcionário e com as expectativas frustradas de um melhor salário e uma menor burocracia; b) O Trabalho – com reclamações sobre as mudanças impostas na metodologia de trabalho que não agradaram a todos os funcionários; c) As conseqüências – fechamento de postos de atendimento e dispensa de funcionários são algumas das conseqüências negativas da mudança apontadas pelos funcionários.

A Escolha da Profissão: O conteúdo do discurso pode ser estruturado em dois grandes grupos: o primeiro pode ser chamado de estratégias deliberadas, associadas a escolhas racionais ou racionalizadas, envolvendo a satisfação de necessidades materiais ou emocionais do indivíduo; o segundo seriam as estratégias emergentes, não

deliberadas e que “simplesmente aconteceram” – oportunidades que se apresentaram e foram aproveitadas.

A Função Pública: As categorias mais citadas já revelam os eixos principais do discurso, mostrando também uma forte polarização entre a rigidez do passado – caracterizada pela categoria Burocracia – e a tendência das mudanças atuais – caracterizada pelas categorias Qualidade do Serviço, Avaliação pelo Público e Mudanças de Comportamento.

A Atividade Profissional: É interessante notar que a maioria dos sujeitos referiu-se à Burocracia em seu discurso.

A Aprendizagem: Duas dimensões se destacam claramente aqui. A maior parte das respostas encontram-se nas categorias Observação / Fazendo e Com o Chefe e os Colegas. Isso representa um modelo de aprendizado por observação e imitação, próprio das antigas corporações de ofício, que precederam a idéia moderna de profissão. A segunda dimensão, que reagrupa as categorias Treinamento, Transição para a Informatização e Rotinas e Legislação, faz referência ao aprendizado formal.

Verifica-se que o funcionário ativo sente a influência das mudanças que estão ocorrendo no mundo globalizado, e que refletem profundamente na sua vida profissional não possuindo, porém, todo conhecimento necessário para formular uma opinião a respeito das origens das mudanças. Assim, as representam, como se pode verificar nas posições contraditórias presentes em seus discursos. Para alguns, como originárias de estratégias adotadas pela alta administração; já para outros, elas ocorreram por pressões externas, sendo a mais citada a da globalização.

Na realidade, só se começa a perceber, de forma mais intensa, as mudanças na atividade com o advento da tecnologia da informação. A máquina, adentrando o ambiente de trabalho, desestabiliza toda a estrutura vigente. Com relação ao computador várias representações emergem, tais como, que o computador faz mal a saúde, que somente os jovens e as mulheres têm mais facilidade de lidar com ele, baseadas nas crenças já existentes anteriormente. Da mesma forma que outras surgem e são detectadas nas contradições dos discursos, tais como: o computador aumenta x o computador diminui o serviço; o computador substituiu x o computador não substituiu o ser humano.

Uma nova postura é exigida do funcionário em sua atividade. Uma postura voltada para fora – facilitar a vida do cidadão – ao contrário do modelo de gestão burocrático, isto pode ser notado com algumas alterações que emergem dos discursos quando os sujeitos demonstram uma preocupação muito grande com o bom atendimento ao público e a qualidade na prestação dos serviços.

Com relação à prática da atividade, verifica-se a relutância em deixar de cumprir as rotinas e procedimentos anteriormente existentes. Como se pode notar na transferência da posse de um documento, que anteriormente era feito por meio de um impresso denominado relação de remessa, que ao retornar assinado pelo destinatário tirava a responsabilidade do emitente. Atualmente este processo de controle é efetuado diretamente pela rede da Intranet existente na Secretaria da Fazenda, através de um programa denominado SAD. Nota-se, porém, que apesar do recebimento eletrônico do documento, pelo destinatário, todas as seções continuam encaminhando, via malote, a antiga relação de remessa. Por conta disto, talvez ocorra a representação da não diminuição do serviço, por parte de alguns funcionários.

Os controles, por sua vez, ganharam destaque considerável, por conta da transparência da gestão pública. Eles são percebidos pelos funcionários como aumento do serviço, o que, também, corresponde a uma representação, uma vez que no modelo de gestão burocrático eles já estavam presentes na atividade profissional, através de suas rotinas e dos procedimentos.

Percebe-se a formação da identidade do funcionário entre o esquema antigo, acomodado, que se confronta com o modelo moderno profissional. Sendo que os funcionários públicos ativos demonstram nos seus discursos uma valorização quanto ser profissional.

Tendo em vista que a identificação das condições existentes no ambiente de trabalho assinalam os possíveis e prováveis significados que o trabalhador aponta no trabalho que realizava, e atesta a representação que ele vai aos poucos elaborando sobre o mesmo, conclui-se que a introdução dos processos de modernização, e em especial o da tecnologia da informação, agilizou os processos, mas não modificou sua natureza. Os funcionários consideram, em geral, a automação como facilitadora do trabalho, mas eles ainda percebem a atividade profissional como burocrática.

O presente trabalho aponta possíveis orientações para pesquisas futuras que poderiam investigar as representações da atividade profissional, abrangendo a totalidade dos funcionários da Secretaria da Fazenda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRIC, Jean-Claude. A Abordagem Estrutural das Representações Sociais. In: MOREIRA, Antonia Silvia Paredes Moreira, OLIVEIRA, Denize Cristina de Oliveira. (Org) *Estudos Interdisciplinares de Representação Social*. Goiânia: AB, 1998.
- AGORA, MUDANÇAS ESTRUTURAIS. *Informativo CAT*. São Paulo, ano 1, n. 2, p. 3, fev. 2001.
- A HISTÓRIA DA SECRETARIA. *Folha do Fazendário*, São Paulo, ano 1, n.2, set. 1996a.
- A HISTÓRIA DA SECRETARIA. *Folha do Fazendário*, São Paulo, ano 1, n. 3, out. 1996b.
- A HISTÓRIA DA SECRETARIA. *Folha do Fazendário*, São Paulo, ano 1, n. 4, nov. 1996c.
- ANDRADE, Antonio Carlos de Argôllo, ABREU, Maria Morgado. *História de Taubaté através de textos*. Taubaté: Minerva, 1996.
- ARENDT, Hannah, *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.
- ARRUDA, Angela. Ecologia e desenvolvimento: representações de especialistas em formação. . In: SPINK, M.J. (Org.) *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BERNARDO, Márcia Hespagnol. *Riscos na Usina Química: os acidentes e a contaminação nas representações dos trabalhadores*. 2001. 161 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BRESLER, Ricardo. A Roupas Surrada e o Pai. In. MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. (Org) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARBONE, Pedro Paulo. *Cultura Organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*. Revista de Administração Pública. São Paulo v. 34, n.2, p. 133-134, mar/abr. 2000.
- CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. *L'Etude des Representations Sociales de la Recherche chez les Doctorants en Sciences Exactes*. 1998. 270 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Université de Toulouse – Le Mirail, França.

- CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. A Representação Social da Pesquisa e da Atividade do Pesquisador. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXI, 2000, São Paulo. *Anais...* São Paulo: PGT/USP, 2000. CD-ROM.
- COSTA, Eloísa Helena de Campos, GOMEZ, Carlos Minayo. Superar a Cultura da Violência: um desafio para a escola. In: TEVES, Nilda, RANGES, Mary. (Org.) *Representação social e educação: Temas e enfoques contemporâneos de pesquisa*. Campinas: Papirus, 1999.
- DALLARI, Adilson. *O que é Funcionário Público*. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- DRT-3- A QUARTA POTÊNCIA. *O Tesourinho*. Taubaté, ano III, n. 19, p. 6, jun. 1978.
- EIZIRIK, Marisa Faerman. (Re)pensando a Representação de Escola: um olhar epistemológico. In: TEVES, Nilda, RANGES, Mary. (Org.) *Representação social e educação: Temas e enfoques contemporâneos de pesquisa*. Campinas: Papirus, 1999.
- ENCONTRO DE CORAIS. *O Tesourinho*. Taubaté, ano II, n. 13, p. 2, jan. 1978.
- ENTRE ASPAS. *O Tesourinho*. Taubaté, ano V, n. 49, p. 2, jan. 1981.
- FELIX, Luiz Antonio. *Instrumentos Inovadores em Gestão Pública*. 1999. 316 f. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FIGURINHA CARIMBADA. *O Tesourinho*. Taubaté, ano V, n. 49, p. 20, jan. 1981.
- FREITAS, Henrique M. R.et. al. *Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo*. Revista de Administração Pública. São Paulo v. 32, n.3, p. 97-109, jul/set. 1997.
- GENTE. *O Tesourinho*. Taubaté, ano V, n. 49, p.11, jan. 1981.
- GUIMARÃES, Tomas de Aquino. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. Revista de Administração Pública. São Paulo v. 34, n. 3, p. 125-140, mai/jun. 2000.
- GOHN, Maria da Gloria. *Educação não-formal e cultura política: impactos sobre o associativismo do terceiro setor*. São Paulo: Cortez, 1999.
- GOHN, Maria da Glória. *Conselhos gestores e participação sociopolítica*. São Paulo: Cortez, 2001.
- JOVCHELOVITCH, Sandra. *Representações Sociais e Esfera Pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2000.

- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.
- KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. *Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas*. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2000.
- MACHADO, Nelson. *Capacitação dos Servidores Públicos: O desafio da modernização*. Anais do Seminário O Controle Interno no Contexto da Modernização do Estado. São Paulo: UFSP, 1998, 121p.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.
- MOSCOVICI, Serge et al. Prefácio. In: GUARESCHI, Pedrinho A., JOVCHELOVITCH, Sandra (Org.) *Textos em Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- NOGUEIRA, Marco Aurélio. *A mudança difícil: notas sobre reforma do Estado e recursos humanos*. Revista de Administração Pública. São Paulo v. 33, n. 6, p. 61-88, nov/dez. 1999.
- OLIVEIRA, Cleiton de. *Estado, Município e Educação: Análise da Descentralização do Ensino no Estado de São Paulo*. 1992. 329 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- PRATES, Marco Aurélio Spyer, BARROS, Betania Tanure de. O Estilo Brasileiro de Administrar. In. MOTTA, Fernando C. Prestes (et al). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo; Atlas, 1997.
- PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA FAZENDA. *Folha do Fazendário*. São Paulo, ano V, n. 54, p. 7, fev. 2001.
- RANGEL, Mary. Das dimensões da Representação do “Bom Professor” às Dimensões do Processo de Ensino-Aprendizagem. In: TEVES, Nilda, RANGES, Mary. (Org.) *Representação social e educação: Temas e enfoques contemporâneos de pesquisa*. Campinas: Papirus, 1999.
- REFLETINDO. *O Tesourinho*. Taubaté, ano V, n. 49, p. 3, jan. 1981.
- RICHTER, T.; NAUMANN, J; GROEBEN, N. Attitudes toward the computer: construct validation of an instrument with scales differentiated by content. *Computers in Human Behavior*, 16(5): 473-491, sep. 2000.

- SÁ, Celso Pereira de. *Sobre o Núcleo Central das Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- SANTOS, Boaventura de Sousa Santos (Org.). Os processos da globalização. *A Globalização e as Ciências Sociais*. São Paulo: Cortez, 2002.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva, CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. *A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing?*. Revista de Administração Pública. São Paulo, v.34, n.2, p. 59-77, mar/abr. 2000.
- SESSÃO DE ABERTURA DÁ O TOM DA SEMANA. *Informativo CAT*. São Paulo, n. 13, p. 2, abr. 2002.
- SMITH, Mark Easterby, THORPE, Richard, LOWE, Andy. *Pesquisa Gerencial em Administração*. Tradução por Nivaldo Montingelli Jr.. São Paulo: Pioneira, 1999.
- Tradução de: Management Reserch – An Introduction.
- SPINK, Maré Jane P. . *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1995a.
- SPINK, Mary Jane. Desvendando as Teorias Implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho A., JOVCHELOVITCH, Sandra (Org.) *Textos em Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995b.
- TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Atica, 1985.
- WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. Tradução por Fernando Henrique Cardoso. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- WEBER, Max. *Max Weber Textos Selecionados*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

ANTES DA MODERNIZAÇÃO



Local de atendimento ao público do Posto Fiscal de São José dos Campos.

Figura 28 – Local de atendimento ao público antes da modernização



Arquivo das Pastas
Prontuário dos Contribuintes.

Após a Modernização



Área de atendimento do Posto Fiscal de Taubaté em maio de 2002.



Equipamento de acesso ao Posto Fiscal Eletrônico disponível para uso dos contribuintes.

Figura 29 – Local de atendimento ao público após a modernização

DELEGACIA REGIONAL TRIBUTARIA DE TAUBATÉ

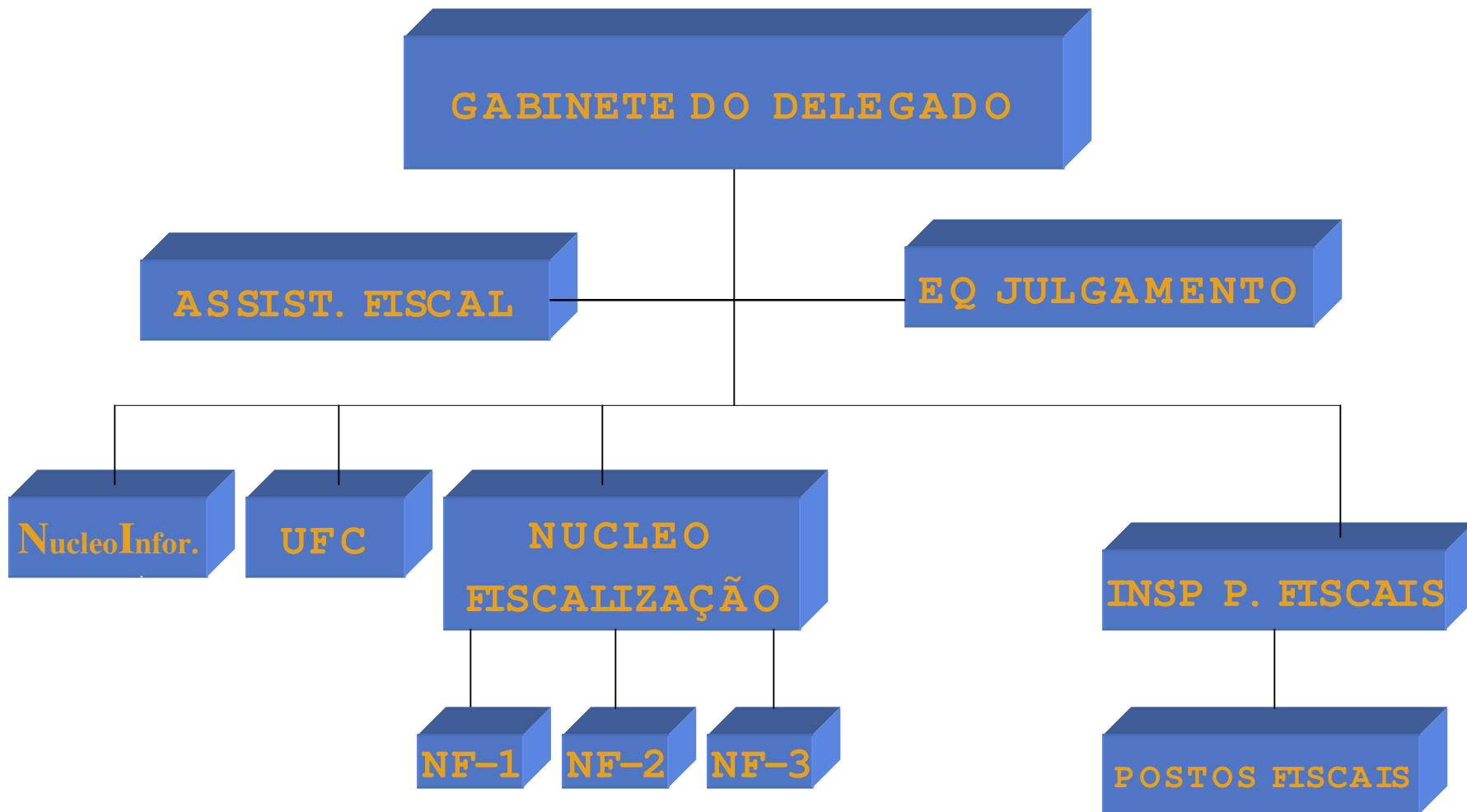


Figura 1- ORGANOGRAMA DA DELEGACIA REGIONAL TRIBUTÁRIA