

---

# **Cultura, Poder e Reações ao Processo de Mudança Organizacional: o caso do Instituto Municipal de Administração Pública**

Marilene Zazula Beatriz

Doutora em Psicologia Social - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Docente do Programa de Mestrado de Psicologia - Universidade Tuiuti do Paraná

---

---

## Resumo

No presente artigo buscou-se identificar se a cultura organizacional e as dependências de poder, identificado por meio dos valores e dos interesses organizacionais, atuaram como fonte de aceitação e/ou de resistência à mudança organizacional do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) da Prefeitura Municipal de Curitiba, nos grupos dirigente, tático e operacional. O método utilizado foi o estudo de caso, com perspectiva orientadora seccional e avaliação longitudinal, uma vez que se observou o comportamento da categoria analítica ou gestão governamental, no momento anterior e posterior à implementação da atual gestão. Para o tratamento dos dados foram empregados procedimentos descritivo-qualitativos. O nível de análise do estudo foi o organizacional. A unidade de análise foi constituída pelos diversos grupos de dirigentes da organização, nos níveis estratégico, tático e operacional do IMAP. Pode-se concluir que a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação das mudanças organizacionais; as dependências de poder atuaram, em alguns casos, como fonte de aceitação, e de resistência em outros. Notadamente a cultura tem atuado preponderantemente sobre as dependências de poder como orientadora de ações, na promoção e alcance dos objetivos organizacionais do IMAP.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Poder Organizacional, Reações à Mudança.

## Abstract

This article has aimed at identifying whether the organizational culture represented by values and power dependencies through organizational interests at all hierarchical levels in one of the Municipal Institute of Public Administration (IMAP), have acted as a source of acceptance and/or resistance to the new governmental management. The method used was case study, with the perspective guiding sectional and sectional and longitudinal evaluation, since they observed the behavior of the analytical category or governance, the time before and after the implementation of current management. Descriptive-qualitative procedures have been employed for working with the data. The level of the analysis of the study was the organizational scenario. The unit of analysis was all hierarchical levels in one of the IMAP. It can be concluded that the organizational culture served as a source of acceptance of organizational changes; dependencies power acted in some cases, as a source of acceptance, and resistance to others. Notably culture has worked mainly on the dependencies of power as guiding actions, the promotion and achievement of organizational goals of IMAP.

**Keywords:** Organizational Culture, Power in the Organizations, Reaction to Change.

---

---

## Introdução

Impulsionadas pela tecnologia e nível de ofertas, pela globalização e expectativas dos clientes, pela participação governamental e, ainda, pela dinâmica força de trabalho, as organizações estão mudando continuamente.

Nas empresas públicas (Rezende, 1995) comenta o atual desafio do Estado em face dos grandes movimentos e transformações que estão ocorrendo, tanto em escala internacional quanto em escala nacional. Pode-se afirmar que há consenso na sociedade brasileira em relação à necessidade e à urgência de se promover não somente mudanças de organogramas, de deslocamentos e de fusões de funções administrativas, mas profundas reformas estruturais do Estado, na sua dimensão econômica, política e jurídica, de forma integrada (Candelori, 1995). Assim, a mudança organizacional tornou-se necessário tema de análise, à medida que qualquer organização deve fazer frente aos impactos das macromudanças.

---

A crescente insatisfação com relação ao potencial explicativo das abordagens tradicionais, que enfatizam dimensões objetivas e mensuráveis das organizações (Fleury & Fischer, 1996), vem motivando estudos voltados aos elementos simbólicos, como valores, crenças e interpretações (Freitas, 1991; Morgan, 1996).

A organização também é percebida como arena política, cujos conflitos e disputas existem de forma explícita ou não (Mintzberg, 1985), nos quais os grupos competem entre si para sustentar padrões de privilégios. Dessa forma, não há neutralidade entre as unidades organizacionais: portanto a organização é compreendida como composição de grupos distintos justamente por comungarem valores preferenciais e interesses seccionados (Hinings & Greenwood, 1988).

As mudanças são implementadas e legitimadas na organização, dependendo do grau de convergência de valores e de interesses de seus integrantes, já que os critérios de aceitação ou de resistência estão associados aos diversos valores e interesses articulados, bem como ao respectivo grau de importância atribuídos a eles pelos atores e grupos organizacionais (Feuerschütte, 1996); o processo de mudança pode vir a reforçar os valores compartilhados entre os membros, além de contemplar significativamente grupos de interesses,

pelo que possibilitam a ocorrência de reações favoráveis às mudanças organizacionais implementadas ou, em caso contrário, reações de resistências a elas.

Na perspectiva deste estudo, que analisa uma organização pública, parte-se do pressuposto de que, de uma gestão governamental para outra, normalmente são introduzidas modificações. Portanto, com base no que foi exposto, este estudo visa à análise da reação dos dirigentes nos diversos níveis hierárquicos às alterações realizadas na configuração organizacional do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC), durante a gestão governamental que se iniciou em 1997, com fulcro nos valores e interesses do grupo dirigente.

## Base Teórico-Empírica

O mundo empírico das organizações vem-se transformando, tornando-as mais dinâmicas, mais sujeitas as mudanças e com mais chances de enfrentar crises, pois ambientes em mutação significam a geração de novas oportunidades e também de ameaças.

Nesse sentido, (Nadler & Tushman, 1990) diferenciam mudanças incrementais e mudanças estratégicas. A mudança incremental é caracterizada por se realizar no contexto atual da organização, atuando dentro da mesma concepção estratégica e

dos valores predominantes, não se propondo a mudar fundamentalmente a organização, mas componentes específicos dela. Já as mudanças estratégicas têm como objetivo a modificação profunda e significativa no que tange à estratégia, à estrutura, às pessoas, aos processos e, em algumas situações, aos valores organizacionais. Tais mudanças são vitais para a existência das organizações e, geralmente, originam-se de pressões do meio ambiente. Esses mesmos autores incorporam, em sua categorização, o caráter reativo das mudanças que correspondem às respostas das pressões que se manifestam na organização e à visão antecipatória, que correspondem a mudanças resultantes de uma análise de cenários futuros.

Afirmam (Costa e Cavalcanti, 1991, p.85) que “[...] mudança organizacional no setor público é qualquer intervenção em órgãos, entidade ou sistema governamental, no sentido de aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade de um órgão ou mesmo de um sistema governamental”. (Ayritscher, 1992, p.9) comenta que “o político eleito, ao ascender ao poder, é pressionado a implantar seu projeto político através da estrutura organizacional e da burocracia já existentes, moldadas para atender ao projeto político do governante que o antecedeu [...]” porém, quando tenta adequar o aparelho do Estado ao seu projeto, muito provavelmente, poderá causar alterações

em hierarquias, em dependências de poder, em competências e afetar até alguns direitos adquiridos dos atores organizacionais.

Com relação à mudança estrutural, (Greenwood e Hinings, 1987) observam que há a necessidade de congruência entre valores, estrutura e meio ambiente, quando se trata de uma bem sucedida mudança organizacional. Mudar estrutura envolve mudança em valores e significados subjacentes.

Os princípios racionais que comumente orientavam o estudo dos fenômenos organizacionais, em que a empresa era entendida essencialmente por sua estrutura e processos formais, deram lugar a conceitos e questões mais subjetivas (Feuerschütte, 1996). Com o esgotamento do modelo mecanicista, vitimado por insucessos práticos, estimulou-se o desenvolvimento de investigações mais abrangentes e profundas, destacando-se, em especial, aquelas ligadas à cultura das organizações (Morgan, 1996; Freitas, 1991).

A discussão em torno da cultura organizacional tem como base os conceitos originados da antropologia e da sociologia (Allaire e Firsirotu, 1984). Esses conceitos, principalmente os fornecidos pela antropologia cultural, privilegiam diversas correntes teóricas: Antropologia Cognitiva, conhecimentos compartilhados; a Antropologia Simbólica, significados

compartilhados; e Antropologia Estrutural, processos psicológicos inconscientes.

(Smircich, 1983) aborda a questão da grande variedade de tratamentos concedidos ao assunto, partindo-se dos pressupostos subjacentes dos pesquisadores acerca destas três vertentes: a organização, a cultura e a natureza humana. Com base na combinação desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a vê-la sob duas formas: como variável, considerando cultura como algo que a organização tem e como metáfora, considerando cultura como algo que a organização é; a autora considera que as organizações são fenômenos culturais, e que precisam ser analisadas e compreendidas como tal.

Nessa mesma linha, (Morgan, 1996, p.135) afirma que “[...] a cultura não pode mais ser vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem”. Desta forma, as organizações são vistas como padrões de significados, de valores e comportamentos (Meyerson & Martin, 1987).

(Meyerson & Martin, 1987) trazem três visões de culturas denominadas de paradigmas, descritas em diferentes aspectos de mudança cultural. No primeiro paradigma, denominado *integração*, acredita-

se que a cultura é uma das variáveis manipuláveis da organização, sendo controlável e administrável. O segundo paradigma, também conhecido como *diferenciação*, compreende a cultura pela diversidade, composta por valores, que podem ser contraditórios denotando-se atenção às inconsistências, à falta de consenso e descentralização da liderança como essência cultural. Em contraste com o primeiro, o paradigma tem concepção de sistema aberto; recebe, conseqüentemente, influências da organização, sejam internas, sejam externas. O terceiro paradigma, denominado de *fragmentação*, explora a ambigüidade, a complexidade e uma multiplicidade de interpretações mais do que um consenso estável. Diferenças em significados, valores e normas comportamentais são incompatíveis; aceita-se a ambigüidade como inevitável à vida organizacional.

As organizações refletem a sociedade, que tem os seus próprios padrões de cultura e subcultura (Morgan, 1996; Enz, 1986). Assim, uma organização pode perceber-se como possuindo desde um grupo bastante integrado até grupos fortemente fragmentados, que pensam diferentemente sobre a realidade e sobre como a organização deveria ser. “Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade

total da organização em lidar com os desafios que enfrenta” (Morgan, 1996, p.125).

A formação da cultura organizacional fundamenta-se nas diferentes interpretações que os indivíduos desenvolvem sobre a realidade, baseando-se nos valores que compartilham entre si. No entanto, está-se sujeito a interpretações que congregam concepções divergentes, originando com isso o aparecimento de subculturas, vinculadas a pressupostos específicos de diferentes grupos ou indivíduos (Meyerson & Martin, 1987).

A literatura pertinente demonstra que os valores organizacionais são considerados componentes primários da cultura organizacional. A partir desse raciocínio, adotou-se, neste trabalho, a concepção de valor como elemento de identificação da cultura organizacional. Nesse sentido, os estudos de (Enz, 1986, 1988) são extremamente reveladores. Para a autora, o papel dos valores é servir de guia para escolher e fornecer significados a várias ações e metas, em especial quando regras, normas e procedimentos da organização não são claros e suficientes perante situações novas e/ou inesperadas (Thévenet, 1991). Em outras palavras, valores organizacionais assim definidos são preferências de “[...] como as organizações deveriam ser administradas” (Enz, 1986, p.25).

As práticas na organização podem caracterizar-se por confronto entre valores e interesses relativos

a subculturas distintas (Enz, 1986); no entanto, quanto maior for a congruência entre tais valores e interesses permeados nos diversos grupos, menor será este conflito, facilitando-se o processo da mudança organizacional. Nessa perspectiva, (Enz, 1986, 1988) salienta que a noção de congruência deve passar necessariamente por duas condições: os mesmos valores devem ser compartilhados por diferentes membros, e os grupos devem considerar o grau de importância ou desejabilidade do valor em exame. A congruência tem surgido em duas conceituações distintas: a primeira visão, denominada de congruência dos valores percebidos, implica que os valores podem ser apreendidos e assumidos pelos grupos em plano consciente e intencional (Feuerschütte, 1996). Segundo (Enz, 1986, 1988) a congruência dos valores percebidos é detectada, quando se fazem comparações entre os valores assumidos e compartilhados pela alta administração e pelos que são esposados nos demais níveis hierárquicos, ou demais departamentos, ou demais unidades organizacionais, na avaliação do seu grau efetivo de similaridade. Essa comparação entre valores possibilita definir níveis de consenso entre os grupos em função de objetivos comuns.

A segunda visão é denominada de congruência de valores latentes. Esta visão não requer que os membros dos grupos organizacionais especulem a similaridade

dos valores; requer que eles podem não estar cientes dessas similaridades perante os demais grupos (Enz, 1988).

Por sua vez, os interesses compartilhados nos diversos grupos, passíveis de originar conflitos, visíveis ou encobertos, especialmente em face das alterações organizacionais, julgam-se de fundamental importância na análise deste aspecto da vida organizacional (Morgan, 1996; Seleme, 1989).

A metáfora política (Morgan, 1996) propicia uma visão baseada no pressuposto de que a organização compreende redes de atores organizacionais com interesses diferentes e, muitas vezes, contraditórios, que lutam e se insurgem, de forma aparente ou encoberta, a fim de privilegiar alguns grupos de interesses, já que nas organizações existem grupos que controlam áreas significativas de poder.

Para (Hinings & Greenwood, 1988) as organizações são entendidas a partir da ideia de sistema político, no qual os privilégios de grupos são perseguidos e alcançados pelo confronto de um grupo com outro, no que tange a obter vantagens significativas.

A organização também é percebida como arena política, cujos conflitos e disputas existem de forma explícita ou não (Mintzberg, 1985). Já para (Hinings & Greenwood, 1988) a organização é compreendida como a composição de grupos distintos, justamente

por comungarem valores preferenciais e interesses seccionados.

Os estudos weberianos são igualmente importantes para a análise dos processos organizacionais, a partir do conceito de dominação e sua legitimidade (Seleme, 1989), podendo ser efetivada por meio da conveniência ou de crenças daqueles que se submetem à dominação. Já para (Lukes, 1980, p.23) o poder passa pelo conceito subjacente de que “[...] A exerce poder sobre B, quando A afeta B de modo contrário aos interesses de B”; este conceito central origina outras formas alternativas de entendimento do poder; depende, obviamente, das interpretações e significações inerentes a ele por parte de quem o faça. Para o autor, as concepções de poder podem ser classificadas em *assimétricas*, que envolvem ambientes e relações conflituosas, bem como resistências que podem ser reais ou potenciais e que controle, desigualdade e dependência representam três maneiras de conceituar o poder nesta perspectiva assimétrica. Por outro lado, tem-se a concepção de que *todos podem ganhar*, sendo o poder uma capacidade de realização coletiva, que tende a enfatizar o aspecto benigno em detrimento do aspecto ilusoriamente disfuncional (Morgan, 1996) e competitivo do poder.

Essa característica disfuncional do poder, apontada por (Morgan, 1996), talvez seja o reflexo de que o comportamento político por si só é tipicamente

conflitivo, promovendo divisões e disputas entre grupos, contra a autoridade formalmente estabelecida, contra a ideologia ou contra o sistema de conhecimento técnico adotado pela organização. Por sua vez, a estruturação organizacional propicia divisões departamentais, criação de lideranças formais, que acabam reforçando este comportamento de buscar a satisfação de interesses de alguns grupos em detrimento, muitas vezes, das necessidades da própria organização (Mintzberg, 1985).

É interessante observar a ideia de Aristóteles (apud Morgan, 1996, p. 152) de que “[...] a política nasce de uma diversidade de interesses [...]” e essa diversidade dá origem a manobras e processos de coalizões, que acabam por condicionar a vida organizacional. (Lukes, 1980) sustenta que qualquer visão de poder está calcada em alguma concepção específica de interesses. Nesta perspectiva, “[...] pode-se analisar a política organizacional de maneira sistemática, focalizando as relações entre interesses, conflito e poder” (Morgan, 1996, p. 152), sendo que o primeiro - interesses organizacionais - será o foco do presente estudo.

Mais especificamente, os interesses se referem ao relacionamento entre o indivíduo ou grupo e a distribuição de recursos organizacionais, no sentido de aumentar ou defender esta distribuição para promover a manutenção de *status quo* ou comprometimento para

com mudança organizacional (Hinings & Greenwood, 1988).

Desta forma, quando os interesses são divergentes, dão origem a conflitos, visíveis ou invisíveis, que são resolvidos ou perpetuados por meio de vários jogos de poder. (Morgan, 1996) comenta que o conteúdo político em uma organização torna-se mais saliente quando se reconhece a existência de vários grupos de interesses. O jogo político que se origina torna-se visível especialmente em situações que promovam a chegada de novas pessoas ou a substituição de uma pessoa por outra.

Para (Nogueira, 1994), o setor público é propício a lutas entre os sistemas e a política, entre a razão operacional e a razão normativa, entre o controle e a autodeterminação política. Assim, “cada processo de mudança resolve de modo particular a equação continuidade/ruptura, determinando o que será incorporado ao novo” (p.44).

(Hinings & Greenwood, 1988) comentam que os grupos são receptivos a algumas ideias em detrimento de outras. O que estes grupos valorizam está diretamente associado à sua interpretação do que seja congruente em termos de seus interesses. Ou seja, “[...] enquanto “ações interessadas” [...] relaciona-se à satisfação de necessidades, imediatas ou futuras, e à motivação para desenvolver e assegurar uma distribuição de

*status* e autoridade, manter ou aumentar posições de ganho. Assim, a articulação entre valores e interesses torna explícitas as intenções subjacentes à conduta, refletindo-se nas práticas organizacionais” (Machado-da-Silva & Fonseca, 1993, p.52).

De fato, as mudanças são implantadas e legitimadas na organização, dependendo do grau de convergência de interesses e de valores dos seus integrantes. Desse modo, (Feuerschütte, 1996, p.34) argumenta que se está sujeito “[...] a critérios de aceitação ou de resistência, na medida da associação entre os diversos valores e interesses articulados, e do grau de importância a eles atribuídos pelos indivíduos e pelos grupos”. Ou seja, o processo de mudança pode vir a reforçar os valores organizacionais compartilhados efetivamente pelos membros, além de contemplar em parte significativa os interesses, com o que se possibilita que indivíduos e grupos reajam favoravelmente.

Em caso de organizações públicas, devido às expectativas não correspondidas em gestões anteriores [entenda-se a não contemplação de interesses], os integrantes tendem a reagir negativamente às alterações previstas para o seu funcionamento. De modo especial, podem resistir à implantação de mudanças que tenham por finalidade o redirecionamento nas ações por meio de nova filosofia de trabalho (Rodrigues, 1991).

A revisão da literatura aqui apresentada procurou demonstrar questões relativas à mudança organizacional, com especial ênfase em organizações públicas. Como visto no embasamento teórico, a reação à mudança é baseada em valores e interesses organizacionais como representantes da dimensão simbólica e política em face do processo de mudança. Nesse sentido, a partir dos conceitos desenvolvidos, pretende-se investigá-los em uma situação real.

## Aspectos metodológicos

Com o objetivo de averiguar a relação existente entre a natureza da reação dos diversos grupos de dirigentes perante as alterações na configuração organizacional no Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) implementadas pela gestão governamental com início em 1997, este estudo foi orientado a partir dos seguintes aspectos metodológicos:

As categorias analíticas consideradas nesta pesquisa foram as mudanças na configuração organizacional implementadas pela gestão governamental que se iniciou em 1997, a reação à mudança, a cultura organizacional e as dependências de poder. A mudança organizacional foi definida como a modificação parcial ou total na organização mediante a implementação

de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo, ou no redirecionamento da filosofia organizacional (Stoner & Freeman, 1985), no sentido de aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade de um órgão ou mesmo de um sistema governamental (Costa & Cavalcanti, 1991). Tais mudanças na configuração organizacional foram delimitadas através das seguintes dimensões: forma organizacional (alterações no arranjo formal) e plano de gestão (a partir das modificações nos objetivos, estratégias e lideranças).

A cultura organizacional foi apreendida mediante a identificação dos valores, considerados como padrões de preferências racionalizados e compartilhados entre os membros e grupos da organização, que designam o que seja desejável como procedimentos para serem seguidos (Enz, 1988), em face das alterações na configuração organizacional implementadas pela Gestão Governamental supramencionada. As dependências de poder foram abordadas a partir da identificação de interesses organizacionais compreendidos como a expressão de necessidades reais ou potenciais dos indivíduos ou grupos da organização que, associadas a valores, orientam a ação, visando ao alcance de seus objetivos individuais ou coletivos (Feuerschütte, 1996).

A reação à mudança foi compreendida como a manifestação de grupos sob a forma de aceitação da

mudança ou resistência a ela, em virtude de ações implementadas na organização, com base nos valores e nos interesses organizacionais (Feuerschütte, 1996). A reação de aceitação à mudança é desencadeada, quando os valores e/ou os interesses dos integrantes do grupo dirigente, nos níveis tático e operacional, demonstram relação de congruência com os valores e/ou os interesses do grupo dirigente no nível estratégico; contrariamente, a reação de resistência à mudança é manifestada a partir da incongruência dos valores e/ou dos interesses dos integrantes do grupo dirigente nos níveis tático e operacional com os valores e/ou os interesses dos dirigentes no nível estratégico.

O método utilizado é o estudo de caso, com perspectiva orientadora seccional e avaliação longitudinal, uma vez que se observa o comportamento da categoria analítica ou gestão governamental, no momento anterior e posterior à implementação da atual gestão. Para o tratamento dos dados são empregados procedimentos descritivo-qualitativos. O nível de análise do estudo é o organizacional. A unidade de análise é constituída pelos diversos grupos de dirigentes da organização, nos níveis estratégico, tático e operacional do IMAP.

A população desta pesquisa compreende os dirigentes nos níveis estratégico, tático e operacional do Instituto. O grupo de dirigentes do nível estratégico

compõe-se do Presidente, do Superintendente e de três Diretores. Participam desta pesquisa por terem sido responsáveis pela implementação das mudanças efetivadas a partir da nova gestão governamental. O grupo de dirigentes no nível tático é composto por quatro integrantes, sendo coordenadores técnicos. Os dirigentes no nível operacional são compostos pelos cargos de chefias de divisão, de serviço e de setor. O total da amostra foi de 18 dirigentes nos três níveis hierárquicos, sendo 05, 04 e 09, respectivamente.

No presente estudo, os dados utilizados foram obtidos em fontes secundárias e primárias. Os dados secundários foram abordados em consultas a documentos, folders, relatórios, que permitiu identificar o processo de mudança introduzida a partir do início da gestão governamental. Tais dados possibilitaram a construção do instrumento de coleta de dados, isto é, a entrevista semi-estruturada com questões elaboradas previamente, dando origem a um roteiro, realizado em uma primeira fase com todos os dirigentes no nível estratégico. Numa segunda fase, com base nos valores e interesses levantados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o total de dirigentes nos níveis tático e com uma amostra dos dirigentes no nível operacional, buscando delimitar a congruência de valores (Enz, 1988) e de interesses organizacionais.

Os dados foram analisados de forma descritivo-interpretativa, por se tratar de pesquisa qualitativa. A análise dos dados primários foi realizada por meio da análise de conteúdo para a identificação das categorias analíticas referenciadas neste estudo. Já os dados secundários foram explorados por meio de análise documental, que possibilitou a complementação dos dados obtidos nas fontes primárias. Nesta pesquisa, foi utilizada a técnica de triangulação na coleta de dados, que tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, na explicação e compreensão do foco em estudo.

## Análise dos resultados

O IMAP foi criado nos termos da Lei 2.347/63 e dos Decretos 1.487/63 e 616/64; era chamado de Instituto de Administração Municipal ou IAM, sendo um órgão de natureza autárquica, tendo a finalidade de manter cursos de administração pública e buscar o aperfeiçoamento dos servidores. Em 1991, pela Lei 7.671/91, o IAM transformou-se em Instituto Municipal de Administração Pública, IMAP, e passou a promover o desenvolvimento organizacional e dos recursos humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba.

No início de janeiro de 1997, tomou posse como Prefeito da Cidade de Curitiba, o Senhor Dr. Cássio

Taniguchi, trazendo como visão a ideia de que era necessário promover melhorias nos instrumentos de gestão. Para tanto, as ideias-força que subsidiaram a sua campanha transformaram-se inicialmente em doze projetos, em seguida ampliados para vinte e três<sup>1</sup>, que foram implementados através do funcionamento matricial<sup>2</sup>. Coube ao IMAP coordenar ações em duas frentes estratégicas de trabalho: a instrumentalização e apoio à gestão dos projetos estratégicos do plano de governo em sua elaboração, execução, avaliação e redirecionamento, dentro de um funcionamento matricial; e a instrumentalização e apoio à implementação de gestão estratégica<sup>3</sup> nos Órgãos da Prefeitura. O IMAP atuou em parceria com as demais Secretarias e Órgãos da Prefeitura, por intermédio de equipe multidisciplinar especializada em gestão pública estratégica ou por meio da administração de conhecimentos existentes no mercado de educação e consultoria.

A forma organizacional do IMAP durante a gestão governamental que iniciou em 1997, mostrou-se com os mesmos níveis hierárquicos da gestão anterior, tendo como alterações: o acúmulo de cargo de Superintendência Técnica e de Diretoria do Planejamento Administrativo pelo mesmo dirigente, maior integração entre as diretorias em termos de processos de trabalho por meio do funcionamento matricial e menor centralização do poder decisório, com o envolvimento dos dirigentes nos níveis tático e operacional quanto ao delineamento das ações do Instituto.

Os objetivos e as estratégias adotadas ampliaram-se significativamente em relação à gestão passada, em que pese a instrumentalização e o apoio à gestão dos projetos estratégicos do plano de governo, dentro de um funcionamento matricial e o apoio à implementação de gestão estratégica nas diversas Secretarias e Órgãos

1 Os vinte e três projetos estratégicos do plano de governo para a gestão 1997-2000 são: Br-Cidade; Linhão de Emprego; Empório Curitiba; Plano Mil; Saneamento Bairro a Bairro; Vila Olímpica; Cidadão em Trânsito; Segurança no Trânsito; Segurança; Centros de Bairros; Digitando o Futuro; Cidadão; Coração Social; Espaço Ahú; Eixo Barão/Riachuelo; Zoneamento e Uso do Solo; Monitoramento da Gestão Urbana; Patrimônio Histórico; Portão Cultural; Revivendo Curitiba; Habitação; Reboças; Modal Elétrico e Estacionamento.

2 Estrutura matricial combina a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal. A composição dos grupos matriciais dos projetos estratégicos do plano de governo dá-se por Coordenadores dos Projetos, que são indicados pelo Prefeito Municipal, para atuar como seu preposto junto aos Órgãos; por Representantes delas, geralmente indicados pelos Secretários Municipais, para atuar junto ao grupo do projeto e disponibilizar os recursos da Secretaria; os Gerentes de Operação que coordenam o grupo de operação, oriundos ou não de outros Órgãos, além dos Responsáveis pela Ação que são indicados pelo Gerente de Operação e formam a equipe de gestão da operação em que se inserem. Os Representantes do IMAP atuam como consultores desses grupos, assessorando-os quando necessário.

3 Auxiliar os Órgãos Municipais a desenvolver o seu planejamento estratégico, compondo um plano de ação que garanta a integração das operações dos Projetos Estratégicos às operações que refletem as demandas inerentes à missão de cada órgão.

da Prefeitura. Com relação a alteração de lideranças em face da nova gestão governamental, tanto os dirigentes nos níveis estratégico e tático foram substituídos em sua maioria, com praticamente nenhuma alteração no nível operacional.

### Os padrões culturais e as dependências de poder

A análise dos valores predominantes no IMAP revela maior similaridade entre os dirigentes no nível estratégico e tático, e menor congruência entre aqueles e os dirigentes no nível operacional. Isto provavelmente se deve por estar muito envolvido com o processo de mudanças implementadas na Prefeitura, diferentemente dos dirigentes no nível operacional, especialmente os da área administrativo-financeira, devido ao ceticismo e baixo nível de informação em face das mudanças organizacionais implementadas. Os demais dirigentes neste mesmo nível demonstraram maior conhecimento, envolvimento e motivação.

O Quadro 1 revela valores que privilegiam a mudança organizacional: abertura à mudança, participação, modernidade, integração, ousadia, autonomia e transformação. E outros valores que promovem a satisfação do cliente: eficiência, melhoria da qualidade de atendimento do cidadão.

O único valor compartilhado entre os três níveis organizacionais é a abertura à mudança, corroborando o forte movimento favorável à mudança por parte dos dirigentes entrevistados.

Ainda aqueles valores que não encontram similaridade entre os níveis organizacionais, como no caso da eficiência, transformação, autonomia e ousadia dos dirigentes no nível estratégico, ou a melhoria de qualidade de atendimento do cidadão, nos dirigentes no nível tático, ou o planejamento dos dirigentes no nível operacional, são valores que não se opõem àqueles compartilhados, porquanto constituem componentes facilitadores e agregadores de mudança organizacional que o Instituto implementa.

Ao analisar os interesses predominantes no IMAP, percebeu-se forte congruência de interesses entre os dirigentes nos níveis estratégico e tático, conforme demonstrado no Quadro 1. A Conquista do espaço do IMAP na Prefeitura Municipal de Curitiba e a permanência da nova forma de funcionamento, no que se refere a gestão estratégica e à estrutura matricial independentemente de mudança de gestão governamental, encontram eco nos níveis organizacionais supramencionados. Já interesses como falta de pessoal técnico qualificado e a revisão da política de distribuição das funções gratificadas (FGs) foram somente encontrados nos dirigentes do nível

Quadro 1 - Conjunto dos Valores e Interesses de Dirigentes no Nível Estratégico, no Nível Tático e no Nível Operacional do IMAP

Nível hierárquico	Valores	Interesses
Estratégico	Abertura à mudança Visão do todo Participação Integração Eficiência Transformação Autonomia Ousadia	Conquista do Espaço do IMAP perante a PMC Autossustentabilidade e confiabilidade da gestão estratégica e do funcionamento matricial independentemente de mudança de gestão governamental. Falta de pessoal técnico qualificado Revisão da política de distribuição de funções gratificadas
Tático	Abertura à mudança Visão do todo Participação Integração Melhoria de qualidade de atendimento do cidadão Modernidade	Conquista do Espaço do IMAP frente a PMC Autossustentabilidade e confiabilidade da gestão estratégica e do funcionamento matricial independentemente de mudança de gestão governamental.
Operacional	Abertura a mudanças Eficiência Melhoria da qualidade de atendimento ao cidadão Planejamento	Complementação salarial

estratégico. A complementação salarial está elencada no nível operacional, por haver nesse nível profissionais técnicos qualificados que, por não deterem funções gratificadas, e devido a falta de uma política salarial adequada, acabam por sentir-se desvalorizados profissionalmente. Nesse sentido, não há congruência de interesses entre os dirigentes nos níveis estratégico e operacional.

Por ocasião da implementação da nova gestão governamental iniciada em 1997, a composição da equipe de trabalho do IMAP ficou condicionada

à possibilidade de mudança do funcionamento do Instituto. Tal equipe de profissionais deveria possuir perfil que aliasse competência técnica, poder de análise e áreas de conhecimentos multidisciplinares. A partir dessa visão e com a formação da referida equipe, houve a possibilidade de se reforçar as ações do Instituto que se basearam nas ideias-força: excelência em gestão estratégica, desenvolvimento de gestão estratégica e autossustentabilidade e confiabilidade, de forma a originar três projetos: apoio à implementação dos projetos estratégicos do plano de governo, construindo gestão

estratégica e qualificação em gestão estratégica. Além disso, o IMAP optou pela adoção de ações que mesclassem a cultura do poder público com a da iniciativa privada, por exemplo mediante a contratação de profissionais pertinentes a cada uma delas. Diante disso, percebe-se que a transformação do Instituto e a autonomia são valores fortemente compartilhados pelos dirigentes no nível estratégico.

Tais orientações indicaram a disposição dos dirigentes no nível estratégico para modificar padrões de comportamentos típicos de serviço público, revelando que a *ousadia* para tomar decisões e redirecionar ações é outro valor compartilhado entre estes dirigentes. Inicialmente, a mobilização foi percebida fortemente neste grupo; no decorrer do processo, observou-se que havia, nos demais níveis organizacionais, potencial de ação pouco explorado e que, segundo dirigentes no nível estratégico, estavam apenas aguardando uma oportunidade para demonstrarem suas contribuições. Nesse sentido, parece que *abertura à mudança* é um valor disseminado em todos os níveis hierárquicos do IMAP e a *participação* é valorizada entre os dirigentes nos níveis estratégico e tático, especialmente em relação à prontidão por parte destes em participar ativamente da implementação do processo de mudança.

O funcionamento matricial adotado nesta gestão governamental, como uma estratégia de ação a fim

de implementar os projetos estratégicos do plano de governo, e ainda a gestão compartilhada voltada para resultados e para o atendimento das necessidades de seus clientes sejam eles internos ou externos, exige dos profissionais visão integrada e trabalho em parceria entre as diretorias e profissionais do IMAP, bem como entre as demais Secretarias e Órgãos da Prefeitura. Dessa forma tais comportamentos de *integração* e de *visão do todo* passam a ser valorizados entre os dirigentes nos níveis estratégico e tático; e a *melhoria da qualidade de atendimento do cidadão* é outro valor encontrado entre os dirigentes nos níveis tático e operacional, por estar subsidiando o encaminhamento dos projetos supramencionados.

Os dirigentes nos níveis estratégico e operacional percebem favoravelmente a estrutura organizacional do IMAP, apontando alguns pontos que, se repensados, poderiam promover melhorias nos serviços prestados: a readequação de processos de trabalho, trabalhar com a legislação da administração pública de forma coerente e agilizar a informatização dos trâmites de documentação. Nesse sentido, a *eficiência* é um valor compartilhado pelos dirigentes nestes níveis hierárquicos.

Evidências levantadas a partir das entrevistas dos dirigentes no nível tático do IMAP apontaram a valorização do processo de modernização, pelo

qual o país vem passando e seus respectivos reflexos nas estruturas federais, estaduais e municipais, como fatores importantes que devem ser considerados para o enfrentamento das demandas da sociedade; portanto, neste nível de dirigentes, temos a *modernidade* como mais um valor compartilhado.

E finalmente, parece que o *planejamento* é, de alguma forma, valorizada pelos dirigentes no nível operacional, quando reconhecem que o IMAP foi ousado em promover o planejamento em todas as Secretarias, para que se facilite o processo de orçamento, a avaliação de desempenho e outros processos de trabalho.

Com relação às dependências de poder, podem-se levantar os interesses que permearam a implementação da nova gestão governamental na organização em estudo. Atualmente a gestão do IMAP vem trabalhando para obter a integração entre as áreas, a participação dos profissionais para o delineamento das metas, a atualização/preparação de seu corpo funcional, e melhorias quanto ao fluxo de informações. Nesse sentido, há por parte dos dirigentes nos níveis estratégico e tático, a percepção de que o IMAP se vem posicionando de forma diferenciada perante a Prefeitura.

Dentro dessa perspectiva, a visão do Instituto, que é “ser marco de excelência em Administração Pública Municipal” (Planejamento Estratégico do IMAP, 1997), parece estar sendo considerada pelos dirigentes

supramencionados, com a preocupação de que o IMAP possa alcançar esta meta e, conseqüentemente, assessorar os demais órgãos públicos, além dos propriamente municipais. Tal nível de excelência em administração pública propicia aos dirigentes a compreensão de que o IMAP pode ocupar um espaço de maior abrangência e significado para a Prefeitura. Este espaço começou a ser delineado por ocasião da implementação dos projetos estratégicos do plano de governo. O atendimento das demandas das Secretarias foi encarado pelo IMAP como oportunidade de se posicionar na PMC, através do projeto construindo gestão estratégica nos Órgãos da Prefeitura. Tais estratégias foram consideradas satisfatórias pelos dirigentes nos níveis estratégico e tático a ponto de delimitar que a *conquista do espaço do IMAP perante a Prefeitura* é um dos interesses compartilhados naqueles grupos.

Para se alcançar tal excelência, na visão dos dirigentes no nível estratégico, importa haver mais profissionais qualificados. Apesar de as pessoas estarem se mostrando receptivas a novas aprendizagens, faz-se iminente o aumento do quadro técnico, em detrimento até de alguns setores com excesso de profissionais, que poderiam ser remanejados e mais bem aproveitados; portanto parece que o *aumento do quadro funcional técnico* é um dos interesses que permeiam os dirigentes no nível estratégico.

A grande maioria dos dirigentes entrevistados nos níveis estratégico e tático mostra-se favoráveis à atual estrutura organizacional, apesar de ressalvas quanto ao seu funcionamento. Por exemplo, tal estrutura foi idealizada e formalizada em 1991, portanto em outra gestão governamental. Naquela ocasião já se imaginava trabalhar de forma matriciada; no entanto ainda existem setores que não coadunam com esta concepção. Outro exemplo, é relativa a distribuição das funções gratificadas (FGs) na Prefeitura, pois interferências políticas parecem visar ao atendimento de interesses de grupos específicos e não de interesses relacionados ao pagamento de acordo com a estrutura organizacional delineada; responsáveis por projetos estratégicos, acabam por desenvolver e se responsabilizar por resultados de grande monta à Prefeitura, não tendo contrapartida financeira adequada ao resultado de seu trabalho. Dessa forma, há o interesse de se *rever a política de distribuição de funções gratificadas*, por parte de alguns dirigentes no nível estratégico, como forma de adequá-la ao alcance das reais necessidades da organização e não meramente para o atendimento de necessidades pessoais.

A partir das evidências levantadas, parece que existe o interesse de que as atuais propostas, como o funcionamento matricial e a gestão estratégica

se mantenham independentemente de gestão governamental; os dirigentes acreditam que os resultados estão sendo alcançados, mas não estão garantidos. Tal manutenção e consolidação da mudança está sendo considerada um desafio para os próximos anos. Portanto a *autosustentabilidade da gestão estratégica e do funcionamento matricial independentemente de mudança de gestão governamental* é um dos interesses fortemente compartilhado entre os dirigentes nos níveis estratégico e tático do IMAP.

E por fim, os dirigentes no nível operacional consideram a necessidade do aumento salarial em relação ao grau de responsabilidade exigido pelo trabalho desenvolvido, principalmente daqueles profissionais que não detêm funções gratificadas; a *complementação salarial* constitui interesse amplamente compartilhado pelos dirigentes neste nível.

## Reações às mudanças na configuração organizacional

A partir das alterações na configuração organizacional, implementadas pela gestão governamental que se iniciou em 1997, e seguindo o referencial teórico-empírico abordado anteriormente, procurou-se identificar as reações de aceitação ou de resistência em face das mudanças implementadas.

A forma organizacional do IMAP durante esta gestão governamental, mostra-se com os mesmos níveis hierárquicos da gestão anterior, tendo como alterações: o acúmulo de cargo de Superintendência Técnica e de Diretoria do Planejamento Administrativo pelo mesmo dirigente, maior integração entre as diretorias em termos de processos de trabalho por meio do funcionamento matricial e menor centralização do poder decisório, com o envolvimento dos dirigentes nos níveis tático e operacional quanto ao delineamento das ações do Instituto.

Os objetivos e as estratégias adotadas ampliaram-se significativamente em relação à gestão passada, em que pese a instrumentalização e o apoio à gestão dos projetos estratégicos do plano de governo, dentro de um funcionamento matricial e o apoio à implementação de gestão estratégica nas diversas Secretarias e Órgãos da Prefeitura. Com relação a alteração de lideranças em face da nova gestão governamental, tanto os dirigentes nos níveis estratégico e tático foram substituídos, com praticamente nenhuma alteração no nível operacional do IMAP.

Em face destas modificações apresentadas na Configuração Organizacional, pode-se perceber que o único valor compartilhado entre os dirigentes nos três níveis hierárquicos, a abertura à mudança, atuou como fonte de reação de aceitação a elas, por favorecer

a implementação de mudanças organizacionais e por reforçar as ideias-força que subsidiaram o plano de gestão da Secretaria, além de privilegiar a melhoria de qualidade de vida do cidadão.

Por sua vez, os interesses organizacionais atuaram como fonte de reação à aceitação entre os dirigentes no nível tático, e como fonte de resistência entre os dirigentes no nível operacional. Tal foi a reação de resistência entre os dirigentes do nível operacional em relação aos do nível estratégico pelo fato de que parte destes últimos não estão completamente envolvidos nas mudanças organizacionais implementadas, apresentando interesses que visam ao atendimento de necessidades pessoais e profissionais, em detrimento dos objetivos organizacionais; ou seja, houve a reação de resistência por não encontrarem nenhuma similaridade entre interesses, pois enquanto os dirigentes nos níveis estratégico e tático estão voltados para os objetivos organizacionais, os do nível operacional visam a objetivos individuais. O Quadro 2 a seguir aborda as reações às mudanças ocorridas na configuração organizacional do Instituto Municipal de Administração Pública.

Os objetivos organizacionais adotados nesta gestão se ampliaram significativamente em relação à passada, com a apresentação de três projetos: a implementação dos projetos estratégicos do plano de governo, a

construção da gestão estratégica e a qualificação da gestão estratégica. Tais projetos privilegiam a adoção de estratégias como a gestão compartilhada, o planejamento de ações e o funcionamento matricial. Tanto os objetivos quanto as estratégias ensejam a reação de aceitação baseada nos interesses de conquista de espaço do IMAP perante a Prefeitura

e da autossustentabilidade da gestão estratégica e da estrutura matricial.

As mudanças nas lideranças ocorreram no nível estratégico e, parcialmente, no nível tático, e praticamente nenhuma alteração nos cargos do nível operacional. Tais alterações não encontraram resistência, por parte do único valor organizacional compartilhado, mas por parte

Quadro 2 - Reação à Mudança na Configuração Organizacional - IMAP

Arranjo formal	Mudanças ocorridas	Valores compartilhados	Interesses compartilhados
Diferenciação vertical/hierárquica	Acúmulo de cargo Superintendente Técnico e Diretor Planejamento	Aceitação	Aceitação - nível tático Resistência - nível op.
Centralização	Participação nível tático e operacional	Aceitação	Aceitação - nível tático Resistência - nível op.
Estrutura Matricial	Inclusão funcionamento matricial	Aceitação	Aceitação - nível tático Resistência - nível op.
Plano de gestão			
Objetivos	Projetos Estratégicos do Plano de Governo e Construindo Gestão Estratégica	Aceitação	Aceitação - nível tático Resistência - nível op
Estratégias	Gestão compartilhada, estrutura matricial e planejamento de ações.	Aceitação	Aceitação - nível tático Resistência - nível op
Liderança	Mudanças nos dirigentes nível estratégico e tático Praticamente não houve alterações no nível operacional	Aceitação	Aceitação - nível tático Resistência - nível op.

dos interesses dos dirigentes no nível operacional, cujas as lideranças privilegiaram os objetivos organizacionais em detrimentos dos individuais.

Portanto, nesta Secretaria, tem-se que os valores dos dirigentes, nos níveis tático e operacional, se mostram congruentes com os valores dos dirigentes no nível estratégico, denotando com isso uma reação de aceitação das mudanças organizacionais, enquanto os interesses dos dirigentes no nível tático se mostram mais congruentes que os interesses expressados pelos dirigentes no nível operacional em face dos interesses dos dirigentes no nível estratégico. Isto demonstra uma reação de aceitação dos membros no nível tático, e de reação de resistência à mudança por parte dos dirigentes no nível operacional. Assim, pode-se concluir que o IMAP é um Instituto que apresenta predominantemente a reação de aceitação das mudanças organizacionais, porquanto a natureza de seus valores e interesses propiciem a abertura para as mudanças e constituem componentes agregadores de mudança organizacional que o Instituto implementa.

## Considerações finais

No presente artigo, buscou-se identificar se a cultura organizacional, representada a partir dos valores, e, ainda, se as dependências de poder mediante os interesses

organizacionais, nos diversos níveis hierárquicos do Instituto Municipal de Administração Pública, atuaram como fonte de aceitação ou de resistência à gestão governamental que se iniciou em 1997, com fulcro em dados coletados nas fontes primárias e secundárias e analisados de modo descritivo-interpretativo.

Tal análise permitiu concluir que o IMAP demonstrou valores e interesses organizacionais que, predominantemente, caracterizaram a reação de aceitação à mudança implementada. O Instituto Municipal de Administração Pública promoveu mudanças estratégicas em sua gestão (Nadler & Tushman, 1990): além de participar dos projetos estratégicos do plano de governo, também desenvolveu um plano de gestão delineado para atender às necessidades do Instituto, baseada nas ideias-força de excelência em gestão estratégica, desenvolvimento de gestão estratégica e autossustentabilidade, visando à satisfação de seus clientes internos e externos. Pode ser considerada uma mudança de reorientação, por haver um planejamento de mudança que permitiu a formação de coalizões e a potenciação da capacidade das pessoas para trabalharem em prol dela (Nadler & Tushman, 1990).

O valor organizacional encontrado no IMAP, como *a abertura à mudança*, é fortemente compartilhado entre os dirigentes nos níveis

estratégico, tático e operacional, sendo fundamental para as alterações efetuadas, que visam ao atendimento das ideias-força supramencionadas. Os interesses encontram forte congruência entre os dirigentes nos níveis estratégico e tático (interesses associados à conquista do espaço do IMAP e da autossustentabilidade das estratégias adotadas), e nenhuma similaridade entre os dirigentes nos níveis estratégico e operacional (que visam ao atendimento de interesses individuais); conclui-se que ocorre a reação de aceitação à mudança na primeira situação, e reação de resistência na segunda.

Portanto esta organização apresenta a predominância de reação de aceitação da mudança na configuração organizacional.

É pertinente ainda concluir que a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação das mudanças organizacionais; as dependências de poder atuaram, em alguns casos, como fonte de aceitação, e de resistência em outros. Notadamente a cultura tem atuado preponderantemente sobre as dependências de poder como orientadora de ações, na promoção e alcance dos objetivos organizacionais do IMAP.

## Referências

- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, v.5, n.3, p.193-226, 1984.
- AYRITSCHER, H. O. *Aspectos da Descontinuidade Administrativa no Processo de Democratização do Executivo Municipal de São Paulo - 1986 a 1992*. Dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.
- CANDELORI, B. C. Apresentação. In: SEMINÁRIO PACTO FEDERATIVO E AS RELAÇÕES INTERGOVERNAMENTAIS, 1995, Curitiba. *Anais...* Curitiba: IMAP, 1995.
- COSTA, F. L.; CAVALCANTI, B. S. Mudança Organizacional no Setor Público. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 25, n.1, p.82-106, 1991.
- ENZ, C. A. *Power and Shared Values in the Corporate Culture*. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.
- \_\_\_\_\_. The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, v.33, p.284-304, 1988.
- FEUERSCHÜTTE, S. G. *Cultura Organizacional e Dependências de Poder: A Mudança Estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina*. 1996. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- FISCHER, R. M.; FLEURY, M. T. L. *Cultura e Poder nas Organizações*. S.P.: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GREENWOOD, R.; HININGS, B. Editorial Introduction: Organizational Transformations. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, 1987.
- HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. *The Dynamics of Strategic Change*. New York: Brasil Blackwell, 1988.
- LUKES, S. *O Poder: uma visão radical*. Brasília: Editora da UNB, 1980.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da Estrutura Organizacional: O Caso de uma Empresa Familiar. *Organizações e Sociedade*, Bahia, v.1, n.1, p. 42 -71, 1993.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural Change: An Integration of Three Diferent Views. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, 1987.
- MINTZBERG, H. The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, Durham, vol. 22, no.2, 1985. p.136-154.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, Berkeley, p.77-97, 1990.
- NOGUEIRA, M. A. Permanência e Mudança no Setor Público. *Revista de Serviço Público*, Brasília, Ano 45, v.18, n.1, 1994.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Instituto Municipal de Administração Pública. *Projetos Estratégicos do Plano de Governo*. Curitiba, 1997.
- REZENDE, F. Os Desafios das Novas Funções do Estado. In: SEMINÁRIO PACTO FEDERATIVO E AS RELAÇÕES INTERGOVERNAMENTAIS, 1995, Curitiba. *Anais...* Curitiba: IMAP, 1995.
- RODRIGUES, S. B. *O Chefinho, o Telefone e o Bode: Autoritarismo e Mudança Cultural no Setor de Telecomunicações*. 1991. Tese de Livre Docência da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.
- SELEME, A. Abordagem cultural e o estudo do poder em organizações. In: XIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1989, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ENANPAD, 1989,
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n.3, p.339-358, 1983.
- STONER, J.A.F.; FREEMANN, R.E. *Administração*. R.J.: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.2, p.32-39, abril/junho, 1991.