

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO  
FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROSE LAURA LOPES PINTO FAGUNDES**

**IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E  
ANÁLISE DO SEU RELACIONAMENTO COM A APRENDIZAGEM:  
ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DE MINAS GERAIS**

Pedro Leopoldo  
2009

**ROSE LAURA LOPES PINTO FAGUNDES**

**IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E  
ANÁLISE DO SEU RELACIONAMENTO COM A APRENDIZAGEM:  
ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos.

Pedro Leopoldo  
2009

---

658.4 Fagundes, Rose Laura Lopes Pinto  
F151i Identificação dos elementos da cultura organizacional e análise do seu relacionamento com a aprendizagem: estudo de caso na administração tributária de Minas Gerais – Pedro Leopoldo: FIPEL, 2009.  
154 f.; enc.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos.

1. Cultura Organizacional. 2. Aprendizagem Organizacional. 3. Criação do Conhecimento. 4. Estratégia. 5. Administração Tributária. 6. Serviço Público. 7. Gestão da Inovação e Competitividade. I. Vasconcelos, Maria Celeste Reis Lobo de. II. FIPEL III. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **“IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E ANÁLISE DO SEU RELACIONAMENTO COM A APRENDIZAGEM: estudo de caso na Administração Tributaria de Minas Gerais.”**

Nome da aluna: ROSE LAURA LOPES PINTO FAGUNDES

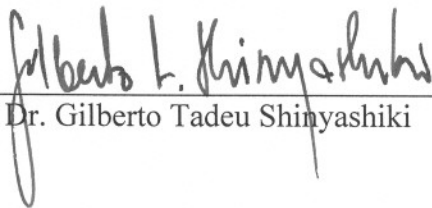
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos  
(Orientadora)



Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula



Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

Pedro Leopoldo (MG), 30 de junho de 2009.

À minha família:

em especial, ao meu pai, Geraldo (*in memorian*), à minha mãe, Vera, às minhas queridas tias Ró e tia Mirza (*in memorian*) que me ensinaram a ser perseverante em relação aos meus anseios.

Aos meus irmãos, Carla, Amarildo e Anízio, pelos exemplos de dedicação e força para a vida.

Aos meus sobrinhos, alegria constante e dedicação: Jordana, Diego, Jamily, Camila, Filipi e Beatriz.

Enfim, aos meus grandes amores, Gilson, companheiro de todos os momentos, Ana Luisa e Luis Gustavo, luzes que iluminam os meus caminhos e me ensinam a viver melhor.

A vocês, dedico este trabalho, fruto de horas e horas de estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

À Secretaria de Estado de Fazenda, pela oportunidade de realizar o curso de Mestrado e de desenvolver a pesquisa na Subsecretaria da Receita Estadual.

Ao subsecretário da Receita Estadual, Pedro Meneguetti, pela oportunidade, pelo apoio e pela abertura para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos meus colegas de trabalho, especialmente Gilberto Ramos, Soraya Naffah, Stella Maris, Ednei Zulli, Conceição Soares, Robson Brum, Silvânia Oliveira e Rosângela Coimbra, pelo apoio e incentivo ao longo das etapas deste trabalho.

Aos delegados fiscais e aos auditores fiscais da Receita Estadual, por terem aceitado, voluntariamente, o desafio do nosso convite em participar dos grupos focais, o que fizeram com muita responsabilidade e comprometimento.

Aos professores Cláudio Paixão e Gilberto Schinyashiki, por, gentilmente, terem aceitado o convite para participar da banca e, especialmente, à Professora Celeste, que, em um momento de muita angústia para mim, quando tive de tomar a decisão sobre o tema a pesquisar, aceitou orientar-me, o que fez incentivando-me durante todo o tempo.

Ao meu marido, Gilson, que foi capaz, junto com nossos filhos, Ana Luisa e Luis Gustavo, de apoiar e compreender as minhas ausências para fazer o curso de Mestrado e escrever esta dissertação.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

*Se nos escondermos num canto escuro abafando  
nossos questionamentos, não escutaremos o rumor  
do vento nas árvores do mundo. Nem  
compreenderemos que o prato das inevitáveis  
perdas pode pesar menos que o dos possíveis  
ganhos.*

*Os ganhos ou os danos dependem da perspectiva e  
possibilidades de quem vai tecendo a sua história.  
O mundo em si não tem sentido sem o olhar que  
lhe atribui identidade, sem o pensamento que lhe  
confere alguma ordem.*

*Viver, como talvez morrer, é recriar-se: a vida não  
está aí apenas para ser suportada nem vivida, mas  
elaborada. Eventualmente reprogramada.  
Conscientemente executada.*

*Muitas vezes, ousada.*

Lya Luft

## RESUMO

As organizações convivem com certezas compartilhadas pela cultura que tendem a buscar a estabilidade e a previsibilidade. É positivo, para a obtenção de resultados efetivos e duradouros, que os seus elementos sejam fortes. Ao mesmo tempo, o contexto atual exige que, para sobreviverem e se manterem competitivas, atuem com flexibilidade, buscando aprender sempre. Porém, é difícil mudar uma cultura forte, o que gera um paradoxo. Esse desafio não é diferente em uma administração tributária estadual, que também busca respostas capazes de contribuir para o cumprimento de sua missão, estratégias e objetivos, favorecendo a adoção de uma atitude proativa diante de tal contexto. Descobrir os elementos que fazem parte da cultura da Subsecretaria da Receita Estadual e confrontá-los com os elementos considerados favoráveis pela literatura em termos de aprendizagem e criação do conhecimento foi o objetivo desta pesquisa, classificada como exploratória, do tipo qualitativa e realizada por meio de estudo de caso, com utilização de grupos focais. Os principais elementos da cultura da Subsecretaria da Receita Estadual foram obtidos a partir das dimensões definidas por Schein (2007). Em relação às questões sobre sobrevivência externa, alguns dos sinais identificados mostraram que as estratégias estão sintonizadas com a missão e as metas impostas e que há avanços para o pensamento sistêmico e a visão de futuro. Quanto à integração interna, alguns dos indicadores percebidos envolvem: ausência de *feedback*, avaliação de desempenho inadequada, excesso de dados disponíveis e proatividade em evolução. Dentre as certezas profundas identificadas, constam: excesso de controle e resistências à gerência. A partir da análise dos elementos da cultura atual, sugerem-se oportunidades e desafios para o desenvolvimento e fortalecimento daqueles que são favoráveis à aprendizagem organizacional e à criação do conhecimento.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Aprendizagem organizacional. Criação do conhecimento. Estratégia. Administração tributária. Serviço público.



## ABSTRACT

Organizations live with collective certainties due to a culture which seeks stability and predictability. This is a positive thing for the obtaining of effective and lasting results, and also for having strong elements. Meanwhile, our present context demands that in order for survival, that they remain competitive, act flexibly, and seek endless knowledge. However, it is not easy to change a solid culture; which in turn generates a paradox. This challenge is no different in a federal tax administration, which also looks for answers capable of contributing for accomplishment of its mission, strategies, and objectives, while favoring the adoption of a proactive attitude in the face of such context. Finding out the elements which are part of an Internal Revenue Office Branch while confronting elements considered favorable in literature in terms of learning and the creation of knowledge was the objective of this research; classified as exploratory, of the qualitative type, and carried out by means of case studies, and through use of focus groups. The main elements of the Internal Revenue Office Branch's culture were obtained from the dimensions defined by Schein (2007). Regarding the issues on external survival, some of the identified signals showed that strategies are in harmony with the imposed mission and goals, and there are also advancements for systemic thinking as well as visions for the future. As for internal integration, some noticed indicators evolve: lack of *feedback*, adequate development evaluation, excess available data and proactivity in evolution. Among the profound certainties identified, were: excess of control and resistance to management. From the analysis of the present cultural elements, opportunities and challenges for the development and strengthening of those in favor of organizational learning and the creation of knowledge were suggested.

**Key-words:** Organizational culture. Organizational learning. Creation of knowledge. Strategy. Tax administration. Public services.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos.....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA 2 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 3 – Três níveis de programação mental humana .....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 4 – Níveis da cultura organizacional .....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURA 5 – Diferentes níveis de manifestação de uma cultura.....</b>	<b>46</b>
<b>FIGURA 6 – Um mapa do gerenciamento de mudança .....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA 7 – Mapa de gerenciamento da mudança – SRE .....</b>	<b>138</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – O que a cultura engloba .....	48
QUADRO 2 – Conceitos gerais para definição da cultura organizacional – Questões da sobrevivência externa.....	48
QUADRO 3 –Conceitos gerais para definição da cultura organizacional – Questões da integração interna .....	49
QUADRO 4 – Conceitos gerais para definição da cultura organizacional – Certezas profundas.....	50
QUADRO 5 – Modelo de mudança transformadora .....	58
QUADRO 6 – Elementos favoráveis à aprendizagem organizacional e à criação do conhecimento – Questões de sobrevivência externa .....	62
QUADRO 7 – Elementos favoráveis à aprendizagem organizacional e à criação do conhecimento – Questões da integração interna.....	63
QUADRO 8 – Elementos favoráveis à aprendizagem organizacional e à criação do conhecimento – Certezas profundas .....	64
QUADRO 9 – Perfil dos participantes do grupo focal de auditores fiscais .....	73
QUADRO 10 – Perfil dos participantes do grupo focal de delegados fiscais .....	73
QUADRO 11 – Comparação entre percepções dos auditores e delegados fiscais – Artefatos .....	85
QUADRO 12 – Comparação entre percepções dos auditores e delegados fiscais – Valores .....	87
QUADRO 13 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Questões de sobrevivência externa – Missão, estratégia e objetivos.....	94
QUADRO 14 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Questões de sobrevivência externa – Missão, estratégias e objetivos .....	96
QUADRO 15 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Questões de sobrevivência externa – Meios: estrutura, sistemas e processos .....	98
QUADRO 16 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Questões de sobrevivência externa – Meios: estrutura, sistemas e processos .....	100
QUADRO 17 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Questões de sobrevivência externa – Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção .....	101
QUADRO 18 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Questões de sobrevivência externa – Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção .....	103
QUADRO 19 –Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Questões da integração interna – Linguagens e conceitos comuns .....	105
QUADRO 20 –Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Questões da integração interna – Linguagem e conceitos comuns.....	106
QUADRO 21 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Questões da integração interna – Natureza da autoridade e dos relacionamentos .....	108
QUADRO 22 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Questões da integração interna – Natureza da autoridade e dos relacionamentos humanos.....	112
QUADRO 23 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Questões da integração interna – Alocação de recompensas e status .....	114
QUADRO 24 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Questões da integração interna – Alocação de recompensas e status .....	116
QUADRO 25 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Certezas profundas – Relacionamentos humanos com a natureza.....	117
QUADRO 26 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Certezas profundas – Relacionamentos humanos com a natureza.....	119

<b>QUADRO 27 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Certezas profundas – Natureza da realidade e da verdade.....</b>	<b>120</b>
<b>QUADRO 28 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Certezas profundas – Natureza da realidade e da verdade.....</b>	<b>121</b>
<b>QUADRO 29 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Certezas profundas – Natureza da natureza humana .....</b>	<b>123</b>
<b>QUADRO 30 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Certezas profundas – Natureza da natureza humana .....</b>	<b>125</b>
<b>QUADRO 31 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Certezas profundas – Natureza dos relacionamentos humanos .....</b>	<b>127</b>
<b>QUADRO 32 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Certezas profundas – Natureza dos relacionamentos humanos .....</b>	<b>129</b>
<b>QUADRO 33 – Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais – Certezas profundas – Natureza do tempo e do espaço .....</b>	<b>131</b>
<b>QUADRO 34 – Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional – Certezas profundas – Natureza do tempo e do espaço .....</b>	<b>131</b>
<b>QUADRO 35 –Elementos culturais da Subsecretaria da Receita Estadual na percepção dos auditores fiscais e delegados fiscais.....</b>	<b>137</b>

## LISTA DE SIGLAS

AEM	Acordo Estadual de Metas
AF	Administração Fazendária
AFRE	Auditor Fiscal da Receita Estadual
AGT	Acordo Gerencial de Trabalho
AT	Acordo de Trabalho
COTEPE	Comissão Técnica Permanente do ICMS
DF	Delegacia Fiscal
DFT	Delegacia Fiscal de Trânsito
GEPI	Gratificação de Estímulo à Produção Individual
GERE	Gestão Estratégica das Receitas Estaduais
OS	Ordem de Serviço
PAFE	Plano Anual do Fisco Estadual
PDG	Programa de Desenvolvimento Gerencial
PF	Posto de Fiscalização
SAIF	Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais
SEF	Secretaria de Estado da Fazenda
SPGF	Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças
SRE	Subsecretaria da Receita Estadual
SRF	Superintendência Regional da Fazenda
SRH	Superintendência de Recursos Humanos
STE	Subsecretaria do Tesouro Estadual
STI	Superintendência de Tecnologia e Informação
SUFIS	Superintendência de Fiscalização
SUTRI	Superintendência de Tributação

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.1.1 Objetivo geral .....	18
1.1.2 Objetivos específicos .....	18
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3 Estrutura da dissertação</b> .....	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Aprendizagem organizacional</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 Criação do conhecimento organizacional .....	29
<b>2.2 Cultura organizacional</b> .....	<b>39</b>
2.2.1 O conceito de cultura organizacional .....	42
<b>2.3 Cultura e aprendizagem organizacional</b> .....	<b>51</b>
2.3.1 Desaprendendo e reaprendendo a cultura .....	57
<b>2.4 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo</b> .....	<b>60</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>65</b>
<b>3.1 Caracterização</b> .....	<b>65</b>
<b>3.2 Coleta de dados</b> .....	<b>66</b>
<b>3.3 População e amostra</b> .....	<b>67</b>
<b>3.4 Considerações sobre os grupos focais realizados</b> .....	<b>68</b>
3.4.1 Definição dos convidados para os grupos focais .....	69
3.4.2 Informações sobre os grupos focais e perfil dos participantes .....	71
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>75</b>
<b>4.1 Administração tributária mineira – subsecretaria da receita estadual</b> .....	<b>75</b>
<b>4.2 Gestão estratégica das receitas estaduais</b> .....	<b>78</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS</b> .....	<b>82</b>
<b>5.1 Artefatos e valores</b> .....	<b>83</b>
5.1.1 Artefatos .....	84
5.1.2 Valores .....	87
5.1.3 Comparações entre artefatos e valores nos grupos focais .....	88
<b>5.2 Questões da sobrevivência externa</b> .....	<b>92</b>
<b>5.2.1 Missão, estratégias e objetivos</b> .....	<b>92</b>
5.2.1.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	92
5.2.1.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores .....	95
<b>5.2.2 Meios: estruturas, sistemas e processos</b> .....	<b>97</b>
5.2.2.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	97
5.2.2.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores .....	98
<b>5.2.3 Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção</b> .....	<b>101</b>
5.2.3.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	101
5.2.3.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores .....	102

<b>5.3 Questões da integração interna</b> .....	<b>104</b>
<b>5.3.1 Linguagem e conceitos comuns</b> .....	104
5.3.1.1. Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	104
5.3.1.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores.....	105
<b>5.3.2 Natureza da Autoridade e dos Relacionamentos</b> .....	107
5.3.2.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	107
5.3.2.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores.....	110
<b>5.3.3 Alocação de Recompensas e Status</b> .....	113
5.3.3.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	113
5.3.3.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores.....	115
<b>5.4 Certezas profundas</b> .....	<b>117</b>
<b>5.4.1 Relacionamentos humanos com a natureza</b> .....	117
5.4.1.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	117
5.4.1.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores.....	118
<b>5.4.2 Natureza da realidade e da verdade</b> .....	120
5.4.2.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	120
5.4.2.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores.....	121
<b>5.4.3 Natureza da natureza humana</b> .....	121
5.4.3.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	122
5.4.3.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores.....	124
<b>5.4.4 Natureza dos relacionamentos humanos</b> .....	126
5.4.4.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais .....	126
5.4.4.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores.....	128
<b>5.4.5 Natureza do tempo e do espaço</b> .....	130
5.4.5.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais. ....	130
5.4.5.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores.....	130
<b>5.5 Principais desafios para a SRE identificados na análise</b> .....	<b>132</b>
<b>5.5.1 Oportunidades para as questões de sobrevivência externa</b> .....	132
<b>5.5.2 Oportunidades para as questões de integração interna</b> .....	133
<b>5.5.3 Oportunidades em relação às certezas profundas</b> .....	135
<b>5.5.4 Mapa do gerenciamento de mudança – SRE</b> .....	136
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>146</b>
<b>ANEXO A – Roteiro para a realização dos grupos focais para a caracterização da cultura da Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais, na percepção dos auditores fiscais da receita estadual e delegados fiscais.</b> .....	<b>150</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Envolvidas com o dinamismo do atual cenário, exaustivamente caracterizado como complexo, em que as mudanças se processam rapidamente e as incertezas são uma constante, as organizações estão em busca de práticas de gestão que favoreçam a criação, a disseminação e a incorporação do conhecimento aos produtos, sistemas e serviços, de forma a gerar a dinâmica da inovação e a fomentar a capacidade de se manterem competitivas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O interesse geral pela adoção da gestão do conhecimento, da gestão das competências, da gestão da inovação e da mensuração de resultados busca a construção das estruturas necessárias não só para enfrentar essas transformações, como também, e principalmente, para antecipar-se a elas (HESSEL, 2008).

Hoje, as organizações precisam contar com pessoas dotadas de um perfil caracterizado pela prática de autodesenvolvimento, proatividade, flexibilidade, curiosidade e aprendizagem contínua, imprescindíveis à busca por inovações e ao desenvolvimento de suas atividades, em sintonia com o ambiente em que estão inseridas, desde que fornecidos os recursos necessários e segurança psicológica. (SCHEIN, 2004; GARVIN, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quando a produção era feita artesanalmente, o artesão projetava, desenhava e produzia o que idealizara, com a ajuda de auxiliares, que aprendiam e garantiam a continuidade do ofício. O início da divisão do trabalho deu-se com a evolução das formas de organização social e o conhecimento necessário para a produção foi estruturado de forma segmentada, cada uma delas entregue a um determinado operário. Depois, vieram as máquinas, os estudos de tempos e movimentos, a administração científica e a difusão dos modelos taylorista e fordista, independentes das características do sistema de produção, tendo sido considerados como questões resolvidas. Mas por pouco tempo.

Nos últimos anos, de acordo com Fleury e Fleury (2006) tem-se percebido um clamor pela reversão desse quadro. O que foi dividido pelas organizações no processo produtivo precisa



ser reintegrado. O que foi caracterizado como estático passa a ser almejado como dinâmico. Porém, não basta reintegrar o conhecimento; é preciso adquirir a capacidade de desenvolvê-lo e criar uma postura de aprendizagem voltada para seu compartilhamento interno, empenhando-se para sua incorporação aos serviços, produtos e sistemas.

Nesse contexto, uma vez que possuir nos seus quadros pessoas com capacidade de autodesenvolvimento e aprendizagem contínua tornou-se uma das características imprescindíveis para a inovação, é desejável que a cultura organizacional tenha também abertura e sintonia com esses atributos (SCHEIN, 2004).

Essas mesmas necessidades estão presentes nas organizações públicas, que precisam estar cada vez mais abertas à inovação e à criatividade, principalmente por disporem de recursos limitados para atender a demandas crescentes e por contarem com cidadãos cada vez mais conscientes e exigentes a respeito de uma boa gestão destes recursos e de uma prestação de serviços com qualidade. Entretanto, o setor público tende a ter uma maior orientação pela rotina e pela estabilidade, mantendo estruturas burocráticas que confrontam com as teorias modernas de administração que enfatizam o quanto a inovação, a flexibilidade e as pessoas são importantes para o sucesso das organizações.

Há, porém, experiências inovadoras, ainda que pontuais, ricas em elementos que tentam alterar esse quadro no campo da administração pública. No âmbito internacional, cita-se a experiência do governo do Canadá, que se interessou pelo conceito de organizações de aprendizagem. Um conjunto de mudanças com o objetivo de fortalecer o sistema de pessoal foi realizado e as iniciativas adotadas têm sido discutidas como referências de aprendizagem e inovação. (ANDRIOLO, 2008)

A administração pública no Brasil também passa por mudanças, que ficaram mais acentuadas em determinados momentos, como ao final da década de 1990, com a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), cujo objetivo era implantar o sistema gerencial no setor público, substituindo o foco em processos por foco em resultados.

Dentre as iniciativas recentes, pode-se citar a experiência mineira em implantar o *Choque de Gestão* e, em seguida, de forma evolutiva, o *Estado para Resultados*, envolvendo todas as

Secretarias de Estado e servidores, com a definição de objetivos e metas a serem perseguidos (VILHENA *et al.*, 2006).

A necessidade de uma cultura que favoreça o desenvolvimento de pessoas com capacidade de autodesenvolvimento, proativas, flexíveis, curiosas e capazes de aprender continuamente, está presente também em organizações voltadas para a Administração Tributária, que convivem com incertezas, que têm de manterem-se dinâmicas e de serem capazes de se relacionarem proativamente com um contexto externo em constante alteração. Essas organizações teriam, ainda, de se valer de pessoas capacitadas e preparadas, de tecnologia e de recursos estratégicos adequados nessa busca.

Esse é o caso da Subsecretaria da Receita Estadual (SRE), unidade voltada para a Administração Tributária de Minas Gerais, vinculada à estrutura atual da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG). Para manter-se capaz de responder aos desafios postos pela sociedade, atuando no desenvolvimento de ações que garantam a tributação adequada, a fiscalização ativa, eficiente e comprometida em combater a sonegação, a realização da capacidade contributiva existente na atividade econômica e a simplificação dos processos voltados para o cumprimento das obrigações fiscais e arrecadação dos tributos, torna-se fundamental a obtenção de todos esses recursos estratégicos, principalmente, por sua característica estrutural de descentralização.

Na SRE, grande parte dos trabalhos é desenvolvida em equipes, que atuam por todo o estado de Minas Gerais e se organizam e se orientam por meio de Acordos de Metas definidos entre o subsecretário da Receita Estadual e os diretores das Superintendências Centralizadas e os superintendentes regionais. Esses acordos se desdobram em outros, que são pactuados entre os gerentes e as equipes das diversas unidades. Na implementação dos trabalhos de fiscalização, a SRE conta com parcerias com outros órgãos, como: Receita Federal, Ministério Público Estadual, Polícia Militar e Agência Nacional do Petróleo.

Em virtude dessas características, a SRE precisa aprender sempre a se autoproduzir, autoorganizar e explorar ao máximo as habilidades já desenvolvidas. Ramos (2006) observa que para manter-se competitiva é imprescindível que a organização elabore o planejamento, programe os seus planos e avalie o desempenho obtido. Ressalta que alguns contribuintes, independente de seu porte, utilizam o conhecimento adquirido no planejamento cuidadoso de

suas atividades, para reduzir o valor dos tributos devidos, de forma lícita ou ilícita, ocasionando, além da queda dos recursos públicos, concorrência desleal no âmbito do segmento econômico em que operam. O autor assegura ainda que para a concretização de seus objetivos estratégicos e a obtenção de sucesso em suas ações, a SEF/MG tem que apoiar os auditores fiscais com, no mínimo, as mesmas competências técnicas e gerenciais das empresas que devem ser auditadas. Dessa forma, transformar o conhecimento pessoal em organizacional é ponto crucial para a concretização de bons resultados, que, por sua vez, terão um impacto positivo nas áreas finalísticas do Estado: Segurança, Educação, Saúde e Infraestrutura, dentre outras.

Por representar, segundo Schein (2007), o conjunto de aprendizado assimilado ao longo do tempo em relação às formas de pensar, sentir e perceber o que deu certo e que levou determinado grupo ao sucesso, a cultura organizacional contribui para a manutenção da atuação que preserva procedimentos e métodos já experimentados e conhecidos. Conhecer os elementos dessa cultura e definir um plano de mudança e transformação rápida daqueles que não estão em harmonia com o que se pretende adotar é o desafio proposto pelo mesmo autor, que ressalta ser importante não simplificar ou desvalorizar esse processo. Por ser complexa, deve ser compreendida. E, se possui características que não se adaptam ao que se deseja desenvolver, deve-se estabelecer um plano para mudança voltado para desaprender os elementos prejudiciais e aprender aqueles que podem ser favoráveis ao que se pretende implementar. O desafio que se impõe, portanto, é o de preparar as pessoas para que o perfil seja consonante com a visão da administração moderna, favorecendo o aprendizado e o compartilhamento de novas certezas e o alcance dos resultados pretendidos.

Como destaca Schein (2007), não existe cultura certa ou cultura errada. Cultura boa ou cultura ruim. Existe uma cultura que pode ou não adaptar-se a determinado ambiente em que a organização opera ou a um modelo que a organização está tentando adotar. Caso seja detectado que a cultura não se adapta aos objetivos da organização, devem-se adotar algumas intervenções terapêuticas, a fim de se favorecer novos *insights* ao grupo.

O que se pretende com este trabalho é pesquisar a cultura organizacional atual da Subsecretaria da Receita Estadual, a fim de analisar os seus elementos em relação àqueles que são caracterizados como adequados a uma cultura de aprendizagem, ideal para as organizações que pretendem desenvolver a capacidade contínua de adaptar-se e de mudar.

Para tanto, a pergunta de partida que norteará as discussões e os diálogos deste trabalho será a seguinte:

“Quais são os elementos que caracterizam a cultura da Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais e como eles se relacionam com os elementos considerados favoráveis ao processo de aprendizagem organizacional?”

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar os elementos da cultura da Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais e analisá-los em relação aos elementos favoráveis à aprendizagem organizacional, visando identificar desafios e oportunidades de aprendizagem e criação do conhecimento.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar os elementos da cultura da SRE, na percepção dos auditores fiscais da receita estadual e dos delegados fiscais.
- Comparar entre si os elementos da cultura identificados pelos auditores fiscais da receita estadual e pelos delegados fiscais, identificando as certezas compartilhadas, ou não, entre eles.
- Comparar os elementos da cultura organizacional atual com aqueles que apoiam o processo de aprendizagem organizacional e de criação do conhecimento definidos por Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997).

- Identificar os principais desafios e oportunidades para a SRE, visando o fortalecimento de uma cultura favorável aos processos de aprendizagem e de criação do conhecimento organizacional.

## **1.2 Justificativa**

Em pesquisa realizada no âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda em 1993, Santos e Souza (1993) concluíram, segundo a visão gerencial, que em todas as suas unidades, incluída a responsável pela administração tributária daquela época, a SEF/MG possuía uma cultura organizacional voltada para o papel, estereotipada como burocrática, com a coordenação realizada pelo topo e descrição do trabalho, que, frequentemente, é mais importante do que a pessoa designada para desempenhá-lo.

Identificaram também que a percepção da necessidade de mudanças e da decisão de promovê-las é lenta, só se efetivando com a substituição das pessoas do topo por outras com perfil adequado à necessidade identificada. O quadro gerencial também foi considerado como inadequado para conviver com um cenário, naquele momento, caracterizado como de constantes mudanças, devido à dificuldade de implementar atitudes proativas, tendo sido recomendado o estabelecimento de planos de ação de longo prazo para modificar este quadro.

Dez anos depois da pesquisa feita por Santos e Souza (1993), alinhada ao programa de governo Choque de Gestão, a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais buscou adotar medidas voltadas para uma gestão estratégica, focada também em resultados, para a consecução de seus principais objetivos.

No âmbito da SRE, unidade responsável pela provisão dos recursos financeiros do Estado e pela disponibilização de serviços aos contribuintes, o processo de mudança envolveu o desenvolvimento e a implantação, desde então, de uma nova metodologia de gestão, da revisão de vários processos internos e da adoção de novos métodos de trabalho, com uso mais intensivo de recursos de tecnologia e de informação.

No período de 2003 até os dias atuais, pôde-se observar que as mudanças implementadas contribuíram para a obtenção de resultados positivos, verificados, principalmente, mediante a alavancagem dos resultados financeiros de arrecadação.

De 2003 a 2008, Minas firmou-se como a segunda maior arrecadação de ICMS do país e obteve um dos melhores desempenhos, na comparação com todas as unidades da federação, com um crescimento nominal de 51,2% enquanto a média dos estados ficou em 29,7% (REVISTA ADUANA MINAS, 2009).

Ainda que as mudanças tenham sido implantadas e algumas ainda estejam em fase de implantação, observa-se que o processo ocorre de forma bastante gradativa, tendo-se por hipótese que elementos da cultura da instituição não se adaptam ao modelo que se quer implantar, por não favorecerem o processo de aprendizagem e de criação do conhecimento, imprescindíveis ao fortalecimento das ações da unidade, ocasionando morosidade ao processo.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam a pergunta norteadora, os objetivos e as justificativas para a elaboração desta pesquisa.

No Capítulo 2, desenvolve-se um estudo teórico sobre aprendizagem organizacional, com a revisão da literatura dos principais estudiosos, como Garvin (2002), Kim (1998), Easterby e Araújo (2001), Finger e Brand (2001), Fleury e Fleury (1997) e Eboli (2004); criação do conhecimento como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (2003) e Stewart (1998); e cultura organizacional, como Schein (2004), Schein (2007), Hofstede (2003), Morgan (1996) e Martin e Frost (2001).

No Capítulo 3, abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, como: método de coleta de dados utilizado e definição dos participantes.

No Capítulo 4, tecem-se maiores informações sobre a unidade pesquisada, a Subsecretaria da Receita Estadual, e apresenta-se o plano de gestão adotado, traduzido na Gestão Estratégica das Receitas Estaduais.

No capítulo 5, apresentam-se as análises e interpretações promovidas com a utilização dos dados coletados, observando as dimensões da cultura organizacional definidas por Schein (2007) para as questões de sobrevivência externa, questões de integração interna e certezas profundas.

No Capítulo 6, formulam-se as conclusões da pesquisa, suas limitações, contribuições e recomendações para trabalhos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A proposta de aprendizagem organizacional, embora presente na literatura há décadas, alcançou maior reconhecimento no final do século passado por acadêmicos e consultores em razão da necessidade de se obter um aprendizado mais rápido pelas organizações e, no longo prazo, poder ser a chave do sucesso. A incorporação desse conceito no cotidiano é um desafio para a sobrevivência das organizações, representando um processo voltado para manterem-se competitivas e terem sucesso no tão enfatizado turbulento e mutável mundo da atualidade (EASTERBY; ARAÚJO, 2001).

Como na aprendizagem individual, que é afetada pelos modelos mentais profundamente arraigados que possui uma pessoa, que têm papel ativo no que se vê e no que se faz, influenciando as suas atitudes, assim também a aprendizagem organizacional é afetada pelas certezas tácitas ou pelos modelos mentais compartilhados pelo grupo, traduzidos pela cultura organizacional (SCHEIN, 2007).

Nesse sentido, este capítulo busca esclarecer a importância dos construtos aprendizagem organizacional e cultura organizacional, bem como as interfaces entre eles, tentando traduzir o que se deve fazer para transformar os modelos mentais compartilhados pelo grupo, de modo a favorecer o alcance do ideal de uma organização que aprende.

### **2.1 Aprendizagem organizacional**

Kim (1998) explica que, no que diz respeito à aprendizagem organizacional, existem vários tipos de organizações: algumas promovem aprendizagens levando em consideração os seus objetivos; outras não focam seus esforços dessa maneira, sendo, portanto, totalmente ineficazes. Assim, por ser um requisito fundamental para sua existência sustentada, todas as organizações aprendem, tenham escolhido conscientemente ou não. Aprendem por meio da aprendizagem de seus membros, individualmente. Entretanto, para o mesmo autor, passar da aprendizagem individual para a aprendizagem de um grande conjunto de indivíduos



diferentes, é muito complexo. A aprendizagem organizacional não representa apenas a ampliação da aprendizagem individual. Citando Argyres e Schon,<sup>1</sup> o autor esclarece que “a aprendizagem organizacional ocorre através de atores individuais cujas ações são baseadas em um conjunto de modelos compartilhados”.

O comportamento das organizações com a passagem do modelo de administração taylorista-fordista para a administração flexível foi bastante afetado. As estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cederam espaço às estruturas horizontalizadas e descentralizadas. As tarefas, que eram divididas e padronizadas, tornaram-se integrais e complexas, e a forte segmentação entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada, tendo as organizações que contar com “pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente” (EBOLI, 2004).

Nesse contexto, para a sobrevivência das organizações, o perfil dos gestores e colaboradores que pretendem formar é fortemente afetado, pois é exigida, uma atitude voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua, privilegiando o “desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental” (EBOLI, 2004).

Para Malvezzi (1999), o trabalhador está destinado a conduzir o desenvolvimento de sua identidade profissional, o que definirá sua capacidade ou não de empregabilidade, em uma competição no mercado de trabalho, de uma forma até desumana.

Drucker (2002 b) ensina que aprimorar continuamente é uma das três práticas sistemáticas que a organização deve adotar para dedicar-se a criar o novo. Idealizar a nova geração dos seus sucessos e aprender a inovar são as outras duas, sendo necessário o questionamento de todos os processos, produtos, procedimentos e políticas, que devem ser objeto de aprendizagem constante pelos gerentes. Para o autor, as certezas que temos hoje, fruto do conhecimento que muda rapidamente, tornam-se absurdos no amanhã. A administração da mudança, em sua estrutura, portanto, deve ser construída pela própria organização, preparando-se para abandonar tudo o que faz.

---

<sup>1</sup> ARGYRIS, C.; SCHON, D.. *Organizational learning: a theory of action perspective* Reading. Massachussets: Addison-Wesley, 1978, p. 17.

Em virtude desses desafios de mudanças aceleradas por que passam as pessoas, a sociedade e as organizações, Fleury e Fleury (1997) destacam a ampliação da relevância do processo de aprendizagem organizacional.

Concordam também com este entendimento Easterby e Araújo (2001), que enfatizam dois desenvolvimentos motivadores desse crescimento:

- a) o interesse despertado em acadêmicos de outras disciplinas para os processos de aprendizagem, tomando consciência de que aprender mais rápido pode ser uma competência crítica para a competitividade e sobrevivência da organização no longo prazo; e
- b) a percepção por muitos consultores e organizações da sua importância comercial, com esforços dedicados a definir modelos ou formas ideais em que as organizações poderiam se empenhar para se tornarem “organizações de aprendizagem”.

Ressaltam que duas concepções se desenvolveram ao longo desse percurso. De um lado, a *aprendizagem organizacional*, que se concentra em analisar e observar os processos de aprendizagem individual e coletiva nas organizações de forma distanciada; e, de outro, a literatura sobre *organizações de aprendizagem*, tendente à ação, com o uso de ferramentas metodológicas que visam à identificação e avaliação dos processos de aprendizagem nas organizações.

Muitas distinções têm sido feitas entre as duas expressões. No entendimento de Finger e Brand (2001) a diferença entre as duas expressões está em que a organização de aprendizagem refere-se *ao ideal* a ser perseguido, ao passo que a aprendizagem organizacional está relacionada *aos processos* que levarão ao seu alcance:

[...] a organização de aprendizagem é um ideal, para o qual as organizações devem evoluir, a fim de serem capazes de responder às várias pressões identificadas... Aprendizagem organizacional, por outro lado, é a atividade e o processo pelo qual as organizações finalmente alcançam esse ideal de uma organização de aprendizagem... Aprendizagem organizacional é, portanto, um processo de transformação pelo qual as partes interessadas da organização, individual e coletivamente, contribuem por meio de sua aprendizagem (FINGER; BRAND, 2001, p. 172).

De acordo com Easterby e Araújo (2001), a aprendizagem organizacional tem sido enfatizada como um processo técnico ou social. Quanto à abordagem técnica, “supõe que a aprendizagem organizacional diz respeito ao processamento eficaz, interpretação **de** e resposta **a**, informações tanto de dentro como de fora da organização [...] quantitativas ou qualitativas [...] explícitas e de domínio público”. Ou seja, para tornar mais clara a conceituação, uma organização aprende quando em seu campo de ação o comportamento é modificado por meio do processamento de informações, quando suas unidades adquirem conhecimentos reconhecidos por ela como essenciais.

Enfatizam também que alguns conceitos importantes foram desenvolvidos por Argyris e Schon<sup>2</sup>, dentre os quais a definição de laço único e de laço duplo de aprendizagem. No primeiro caso, relaciona-se à mudança incremental, em que novos métodos e táticas são testados e uma retroalimentação rápida é buscada, visando adaptações e ajustes sucessivos. A aprendizagem de laço duplo está relacionada com as mudanças radicais, envolvendo, por exemplo, mudança de estratégia ou ampla revisão de sistemas.

Quanto à abordagem social, a atenção está voltada para a maneira pela qual as pessoas conferem significado a suas experiências originárias de fontes explícitas (informações financeiras, por exemplo) ou tácitas (sensibilidade e intuição) no trabalho. Nesse sentido, os autores enfatizam que a aprendizagem emergirá das interações entre os profissionais – entendimento dos dados, no caso das informações explícitas ou observação e estímulo de pessoas competentes para socialização quando tácitas. Ressaltam que o cerne da questão é que grande parte do conhecimento crítico das organizações não está registrada e nem faz parte do modelo mental individual, mas está presente no conjunto das pessoas da organização.

Cultivar nas pessoas, em todos os níveis da organização, o comprometimento e a capacidade de aprender é que garantirá o sucesso no futuro. Segundo Senge (2008), não é possível que todos na organização sigam as ordens do “grande estrategista”, relacionadas com as soluções encontradas pela alta gerência. Apresenta, então, as cinco novas *tecnologias componentes* vitais para as organizações “aprenderem” e ampliarem a capacidade de realizar continuamente suas mais altas aspirações: pensamento sistêmico; domínio pessoal; modelos mentais; construção de uma visão compartilhada; e aprendizagem em equipe.

---

<sup>2</sup> De acordo com Easterby-Smith e Araújo, a distinção foi proposta pela primeira vez em Argyres, 1977.

Em relação ao **pensamento sistêmico**, esclarece que todos os feitos humanos, inclusive as organizações, estão conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, cujos efeitos, de umas sobre as outras, podem levar anos para se manifestarem. A tendência é a de a pessoa concentrar-se em partes deste sistema e não ver o todo que ele significa, dificultando a compreensão do que realmente é necessário para resolver os problemas. O **domínio pessoal** visa esclarecer e aprofundar, continuamente, a visão pessoal, concentrar as energias, desenvolver paciência e ver a realidade objetivamente. Poucas organizações adotam o seu desenvolvimento pelos funcionários. Os **modelos mentais** são pressupostos arraigados, muitas vezes, inconscientes, que influenciam a forma de cada pessoa ver o mundo e de buscar soluções. Fazer emergir esses pressupostos, analisá-los rigorosamente e estar aberto à influência dos outros, revendo os modelos com novos aprendizados, é o desafio. A **construção de uma visão compartilhada** envolve a habilidade de descobrir imagens do futuro compartilhadas que estimulem o envolvimento e o comprometimento das pessoas. A **Aprendizagem em equipe** tem início com o diálogo e deve levar ao hábito de pensar em conjunto, deixando de lado idéias preconcebidas. Segundo o autor, na atualidade, essa aprendizagem é fundamental para as organizações.

Swirski (2004) aponta alguns autores como Hawkins<sup>3</sup> (1994) e Jackson<sup>4</sup> (2000) que criticaram severamente os conceitos levantados por Senge, caracterizando-os como abordagem mecanicista, visão retórica, panacéia inconveniente e detentores de outros defeitos.

Garvin (2002) também enumera críticas quando enfatiza que abordagens como as de Senge trazem desconforto para gerentes de mentalidade prática, pois são positivas, mas carecem de estrutura para a ação.

Nonaka e Takeuchi (1997) ao se referirem ao mesmo autor, também registram diversas críticas ao modelo proposto para aprendizagem organizacional, dentre as quais: falta-lhe a percepção de que constitui também aprendizado o desenvolvimento do conhecimento; está preso à aprendizagem individual e não desenvolveu um modelo que constitua o aprendizado organizacional; e o consenso é que a aprendizagem organizacional está influenciada pelo passado.

---

<sup>3</sup> HAWKINS, Peter. Organizational learning: taking stock and facing the challenge. *Management Learning*, Londres, v. 25, n. 1, p. 71-82, 1994.

<sup>4</sup> JACKSON, B. G. A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Arlington, USA, v. 36, n. 2, p. 193-209, 2000.

Corroborando a visão dos últimos autores citados, Garvin (2002), ao abordar o tema “aprendizagem organizacional”, leva em consideração o desenvolvimento do conhecimento, enfatizando que uma organização que aprende é “hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção do conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos comportamentos e insights”. Esclarece, ainda, que o conhecimento deve ser difundido rapidamente por toda a organização, e não apenas interpretado, passando a participar da “memória” organizacional, aparecendo como políticas, procedimentos e normas, visando a sua retenção. Deixa claro, porém, que a aprendizagem não pode ser colocada ao acaso. Ela depende de ação, de uma reflexão prévia e de administração para que seja perseguida com foco e propósito claramente definidos. Pode haver considerável volume de conhecimento, mas este fato por si só não garante que haja uma organização que aprende. É importante ter a capacidade para interpretá-lo com precisão. Não havendo mudanças na forma de desenvolver as atividades da organização, há apenas o potencial para melhoria, o que não é garantia de sucesso.

Garvin (2002) estabelece também algumas pistas para a identificação de uma organização de aprendizagem:

- a) A organização possui uma meta definida de aprendizagem? Uma organização de aprendizagem tem uma visão clara do que precisa aprender para o futuro.
- b) A organização é receptiva a informações discordantes? Se o portador de notícias más ou inesperadas é massacrado, o ambiente não é favorável à aprendizagem. Os gerentes podem se esquivar do confronto de conflitos e contrastes essenciais ao processo de aprendizagem.
- c) A organização evita erros repetidos? Uma organização que aprende reflete sobre suas experiências passadas e compartilha o conhecimento adquirido para que não se repitam. Para o autor, trata-se da capacidade de reconhecer o valor do “fracasso produtivo” em relação ao “sucesso improdutivo”. Um fracasso produtivo gera compreensão e *insights*, proporcionando um acréscimo de sabedoria à organização. Um “sucesso improdutivo” reflete que tudo vai bem, porém não se sabe o porquê.

- d) A organização perde conhecimentos críticos toda vez que sai uma pessoa? As organizações de aprendizagem procuram institucionalizar todo o conhecimento essencial. Eles são codificados em políticas e procedimentos, são registrados em relatórios e memorandos, e são incorporados aos seus valores, por meio da disseminação.
- e) A organização age com base naquilo que sabe? As organizações de aprendizagem tiram proveito de novas descobertas.

Uma organização que aprende, para Garvin (2002), “é fruto de atitudes, compromissos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados, que se somaram de forma lenta e contínua ao longo do tempo”.

O mesmo autor ressalta que a aprendizagem organizacional procura a mobilização dos gerentes para o questionamento e o enfrentamento de pressuposições e sabedorias convencionais, combatendo rotinas petrificadas e incentivando a aprendizagem do novo. Três estágios devem ser considerados pela organização para o processo de aprendizagem: aquisição, interpretação e aplicação de informações (GARVIN, 2002).

Como há muitas informações disponíveis, a **aquisição de informações** é considerada muito fácil. Distinguir entre informações relevantes e irrelevantes, tendo abertura para surpresas, é o grande desafio para os gerentes. Ou seja, reconhecer “sinais” – verdadeiras evidências associadas a um evento – de “ruídos”, isto é, informações contraditórias. A aprendizagem organizacional depende de sinais claros e da habilidade de compartilhar *insight* para que sejam percebidos e não fiquem isolados. A **interpretação** é o processo de organizar os eventos e procurar traduzi-los, extraindo significado deles e montando esquemas conceituais. Está no cerne da tomada de decisões. A aprendizagem é facilitada com o estabelecimento de processos de conflitos e debates, visando ao teste de idéias predominantes, com o oferecimento de *feedback* oportunos e precisos. Quanto à **aplicação da informação**, para refletir os novos conhecimentos adquiridos, a organização que aprende precisa mudar o seu comportamento. Tendo em vista que hábitos e rotinas são difíceis de alterar, para Garvin (2002), “os gerentes devem enviar sinais claros... devem oferecer oportunidades para praticar os novos comportamentos”, estimulando novas abordagens, definindo espaços específicos para a aprendizagem e fortalecendo o sentimento de segurança psicológica.

Fleury e Fleury (1997) também confirmam esse entendimento enfatizando que aprendizagem também “é um processo de mudança, resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” e esclarecem, citando Lomônaco<sup>5</sup>, que, por se tratar de um evento interno, a aprendizagem não é observável e que, por meio do desempenho das pessoas é que pode ser inferida.

De acordo com Stewart (1998), para se transmitir e compartilhar o conhecimento é preciso que o gerente tenha foco em transformar o *know-how* individual em propriedade de um grupo. Nonaka e Takeuchi (2008) definem esta ação como a criação do conhecimento e esclarecem tratar-se da capacidade que tem uma organização de criar conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo a produtos, sistemas e serviços, o que será visto a seguir.

### 2.1.1 Criação do conhecimento organizacional

Davenport e Prusak (2003), ao definirem conhecimento, entendem como importante esclarecer a diferença entre *dados, informação e conhecimento*, enfatizando que não são sinônimos. O sucesso ou fracasso das ações de uma organização podem depender da compreensão de qual deles é necessário, com qual deles a organização conta e o que se pode ou não fazer com cada um deles.

Os autores conceituam dados como sendo um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. Registros organizados sobre transações, por exemplo, que são armazenados em bancos de dados. Dados demonstram apenas parte do que ocorreu. Não fornecem interpretação, julgamento ou qualquer base sustentável para a tomada de decisão. Porém, dados são a matéria prima essencial para a criação da informação.

Em relação à informação, definem-na como uma mensagem. Tem um emissor e um receptor, e sua finalidade é alterar o modo como o destinatário vê alguma coisa ou exercer algum impacto em seu julgamento e comportamento. “Informar”, que tem como significado original “dar forma a”, visa fazer diferença para o seu receptor, em sua perspectiva ou *insight*.

---

<sup>5</sup> LÔMONACO, F. *Psicologia da Aprendizagem*. São Paulo: EPU-Edusp, 1984.

Dados, prosseguem, são transformados em informação quando lhes são acrescentados significado e valor. Os métodos utilizados para essa transformação, segundo os autores, são: contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação. A tecnologia pode ajudar bastante, principalmente como meio de comunicação, porém quase nunca podem ajudar na contextualização, e as pessoas precisam agir na categorização, cálculo e condensação dos processos que envolvem esta transformação.

Como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação, asseguram Davenport e Prusak (2003). Para a criação do conhecimento é necessário uma ação humana introspectiva e entre outras pessoas envolvendo: a comparação da informação com outras situações, a análise de suas implicações para a tomada de decisão e ação, as conexões com outros conhecimentos já existentes e a conversação sobre o que outras pessoas pensam da informação.

Assim, conhecimento é uma mistura de vários elementos. É fluido e formalmente estruturado, é intuitivo, difícil de ser expresso em palavras e de ser compreendido. Sua existência está dentro das pessoas, participa da complexidade e imprevisibilidade que estas detêm. Os ativos do conhecimento são muito difíceis de identificar:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.6).

Para Stewart (1998), o conhecimento passou a ser visto como um recurso econômico de destaque. Como produtos econômicos, a informação e o conhecimento são considerados mais importantes do que qualquer bem produzido na Era Industrial.

Davenport e Prusak (2003) também consideram o conhecimento valioso, pois é ele que está mais próximo da ação. O conhecimento deve ser avaliado pelas decisões ou pelas tomadas de ação às quais ele conduz. Um melhor conhecimento pode levar a decisões mais acertadas.

A chave do sucesso das empresas japonesas, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), está vinculada à busca por fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral. Uma



forma de alcançar a inovação contínua para essas empresas é olhar para o futuro e prever mudanças no mercado, na tecnologia, na concorrência ou no produto.

Uma empresa que atua com o conhecimento possui ativos muito diferentes dos relacionados com os conceitos de uma indústria tradicional. Stewart (1998) compara de forma interessante que o capital de giro e os ativos físicos foram substituídos, respectivamente, pela informação e o conhecimento, e pelos ativos intelectuais.

Drucker (2002a) ressalta que o conhecimento transformou-se no recurso significativo da atualidade e que se tornaram secundários aqueles fatores que tradicionalmente foram considerados como de produção e que na sociedade baseada no conhecimento o trabalhador do conhecimento é o maior ativo das organizações.

A construção de uma cultura positiva em relação ao conhecimento, portanto, é imprescindível, segundo Davenport e Prusak (2003). De acordo com os autores, a organização deve dedicar atenção ao perfil das pessoas que serão contratadas, favorecendo a existência de funcionários curiosos, interessados e livres para buscar o novo. Não deve haver ressentimentos e nem o receio de que compartilhando o conhecimento o emprego ficará comprometido. Elencam também as contribuições para a superação dos atritos mais comuns que inibem a transferência do conhecimento:

- a) a construção de relacionamentos e confiança mútua por meio de reuniões face a face;
- b) estabelecimento de consenso por meio de educação, de discussão, de publicações, de trabalho em equipe e de rodízio de funções;
- c) criação de tempo e locais específicos para a transferência do conhecimento;
- d) avaliação do desempenho e incentivos baseados no compartilhamento;
- e) educação das pessoas para a flexibilidade;
- f) favorecimento da aproximação não hierárquica do conhecimento – a qualidade das idéias é mais importante do que o cargo de quem a teve; e

- g) aceitação de erros criativos e colaboração, uma vez que não deve haver perda de *status* por não conhecer tudo.

Além da cultura, ressaltam também que outros fatores considerados essenciais estão relacionados com:

- a) disponibilidade de infra-estrutura ampla de tecnologia e organização;
- b) apoio da alta gerência com explicitação clara da importância, para o sucesso da organização, da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, com ênfase no tipo de conhecimento mais importante a considerar;
- c) ter vinculação ao valor econômico ou ao valor setorial, demonstrando os benefícios da gestão do conhecimento;
- d) alguma orientação para processos;
- e) clareza de visão e de linguagem, facilitando o entendimento e a comunicação;
- f) inserção de elementos motivadores não triviais aos funcionários como forma de favorecer o compartilhamento do conhecimento; e
- g) algum nível mínimo de estrutura do conhecimento para o benefício das pessoas envolvidas e múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

A construção da gestão do conhecimento pela aprendizagem organizacional é considerada pelos autores como uma boa idéia, podendo envolver: “Pensar a organização como um sistema, construir e facilitar comunidades de aprendizado e prática, concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal, criar estruturas menos hierárquicas e mais auto-organizadoras e planejar com o uso de cenários”.

Nonaka e Takeuchi (2008) esclarecem que o conhecimento é dividido em dois componentes aparentemente opostos: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e é possível compartilhá-lo

facilmente entre grupos por meio de manuais, especificação de produtos e recursos visuais. O conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável. É de difícil comunicação e compartilhamento, por ser altamente pessoal e não ser fácil formalizá-lo.

Para as empresas japonesas o conhecimento explícito é apenas a ponta do *iceberg*. Acreditam que o conhecimento é principalmente tácito, altamente pessoal, enraizado nas ações e experiências de uma pessoa, em suas emoções, valores e ideais. A dificuldade de seu compartilhamento é motivada por não ser fácil expressá-lo e formalizá-lo. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos são considerados como conhecimento tácito.

O conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões diferentes. A primeira está relacionada aos conhecimentos técnicos adquiridos. Envolve uma capacidade informal, difícil de definir, o que é chamado *know-how*. A segunda, dimensão cognitiva, está relacionada aos esquemas, modelos mentais, crenças, percepções que são tomadas como certas por estarem tão enraizadas no indivíduo. Estes modelos subentendidos é que moldam a percepção individual sobre o que está em sua volta.

O conhecimento explícito pode ser transmitido com facilidade e processado em um computador. Porém, mesmo utilizando qualquer método sistemático ou lógico, o conhecimento tácito, por sua natureza subjetiva e intuitiva, é de difícil transmissão, necessitando ser transformado em números e palavras para que qualquer um possa compreendê-lo. No momento em que acontece esta explanação, a criação do conhecimento organizacional acontece.

Para Davenport e Prusak (2003), as pessoas sempre valorizaram o conhecimento. Na tomada de decisão difícil, a tendência é de que os gerentes recorram a pessoas que respeitem e que conheçam sobre o tema em discussão do que a documentos e banco de dados. Fazem referência também ao fato de que a maioria das pessoas quando necessita de aconselhamento procura pessoas que têm conhecimento sobre o assunto. Portanto, concluem os autores, o conhecimento é valorizado e não é algo novo. O que é novo é o reconhecimento, como em outros ativos tangíveis, de que o conhecimento é um ativo corporativo que deve ser gerido, cercado de cuidados e que se deve extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional.

Porém, não é possível criar o conhecimento com a organização sozinha. A base da criação do conhecimento organizacional é o conhecimento tácito dos indivíduos. Assim, para Nonaka e Takeuchi (1997) a organização tem que favorecer a mobilização do conhecimento tácito que foi criado e acumulado individualmente. A ação mútua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito é que vai proporcionar a criação do conhecimento em quatro modos diferentes de conversão do conhecimento (FIG. 1). Transformar o conhecimento e o aprendizado individual em coletivo é o principal objetivo desses modos de conversão. Quando o conhecimento tácito é convertido em tácito, é chamado de *socialização*; de tácito em explícito, *externalização*; quando a conversão se dá de conhecimento explícito em conhecimento explícito, *combinação* e, de explícito em conhecimento tácito, *internalização*.

	Conhecimento tácito em conhecimento explícito	
Conhecimento tácito	(Socialização) Conhecimento compartilhado	(Externalização) Conhecimento conceitual
Conhecimento explícito	(Internalização) Conhecimento operacional	(Combinação) Conhecimento sistêmico

**FIGURA 1 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos**

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 81.

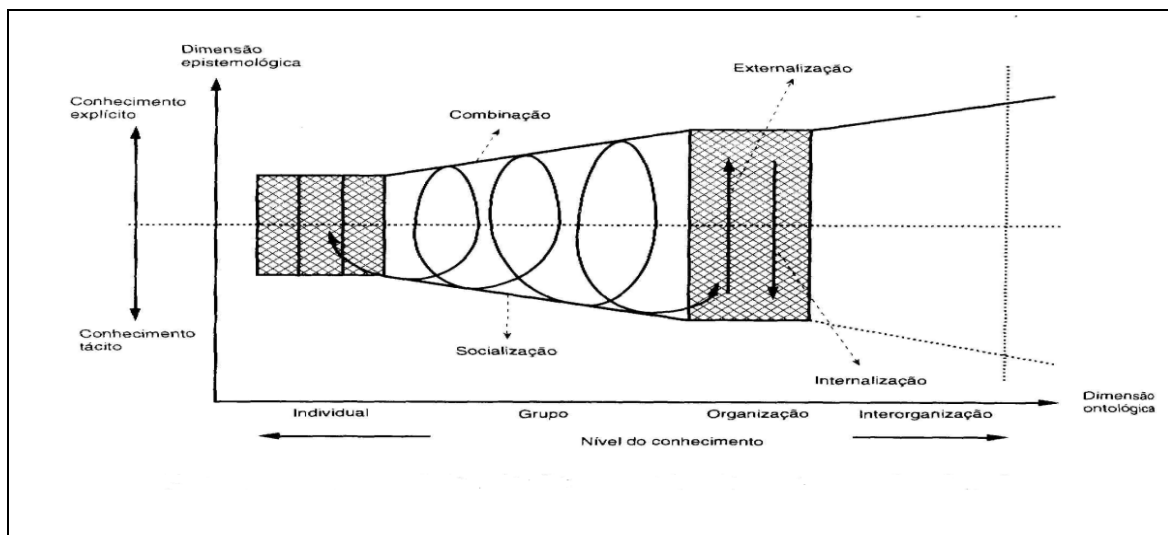
Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que em cada uma das formas de conversão do conhecimento – socialização, externalização, combinação e internalização – é gerado um conteúdo de conhecimento diferente, como explicitado a seguir.

Em relação à *socialização*, as pessoas entram em contato e há o compartilhamento de modelos mentais e experiências por meio da linguagem, da observação, da imitação e da prática, gerando o *conhecimento compartilhado*. Sem alguma experiência, torna-se difícil uma pessoa projetar-se no raciocínio de outra. A *externalização* gera o *conhecimento conceitual*. A formalização do conhecimento procura criar conceitos novos, explícitos e modelos a partir do conhecimento tácito. Metáforas, conceitos, hipóteses ou modelos são utilizados e a sua essência é expressa pela linguagem com diálogos e reflexão coletiva. A *combinação* está relacionada com o *conhecimento sistêmico*. Conceitos intermediários (de produtos) são combinados e integrados a conceitos principais (visão estratégica). A troca de conhecimentos

se dá por meio de diversos tipos de conhecimentos explícitos, tais como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A *internalização* é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está muito vinculada ao *conhecimento operacional*, ao aprender fazendo. A criação do conhecimento, neste caso, ocorre quando se estuda determinado assunto ou procedimento em um livro ou manual, apreendendo o conhecimento codificado e incorporando-o à gama de conhecimento tácito dos indivíduos. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário que o indivíduo parta dos documentos e manuais e incorpore essas informações à sua realidade. Está ligada à vivência das experiências e conhecimentos das outras pessoas.

Para Stewart (1998), quando se deseja investir em pessoas com o objetivo de obter um ativo mais valorizado, é imprescindível a solução de dois problemas. Em relação ao primeiro, deve-se identificar e separar o que é conhecimento e o que é barulho, adotando-se uma estratégia. No que diz respeito ao segundo, passar pelos ciclos de conhecimento tácito para explícito e de explícito para tácito, uma vez que o conhecimento tácito não pode ser vendido.

A criação do conhecimento organizacional é um processo que pode ser representado como uma espiral, porque a interação ocorre repetidamente, percorrendo o nível do indivíduo, do grupo e, por fim, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) da organização (FIG. 2):



**FIGURA 2 – Espiral de criação do conhecimento organizacional**

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 82.

Para os autores, este processo inicia-se no nível individual e toma conta do grupo, dos setores das organizações, sempre em espiral:

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

Assim, ressaltam que para propiciar a formação da espiral é necessário que a organização favoreça a existência de um contexto apropriado que facilite as atividades em grupo e a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Para isso, cinco condições são requeridas: intenção; autonomia; flutuação e caos criativo; redundância; e requisito variedade.

- a) **Intenção** organizacional – está relacionada ao desejo da organização de realizar suas metas e está ligada à estratégia organizacional. Cuida do desenvolvimento das habilidades necessárias para a aquisição, criação, acúmulo e emprego do conhecimento, alinhando esses processos à visão de futuro da organização. O essencial é criar e disseminar o conhecimento que está associado à visão de futuro da organização, às suas aspirações, metas e objetivos estratégicos.
- b) **Autonomia** – significa que todos os membros de uma organização devem ter permissão para agir de forma autônoma até onde as circunstâncias sejam favoráveis, com a ampliação das chances de se introduzirem oportunidades e de aumentar a motivação dos indivíduos para o processo de criação do conhecimento. Para criar as circunstâncias favoráveis à ação dos indivíduos com autonomia, é necessária a formação da equipe de autoorganização, multifuncional, envolvendo pessoas das diferentes atividades organizacionais. Para a garantia de maior autonomia, os autores enfatizam a necessidade da “especificação crítica mínima possível”, pré-requisito para a autoorganização, conforme Morgan (1996).
- c) **Flutuação e caos criativo** – corresponde a uma perturbação para retirar a organização, ou parte dela, do estado de acomodação normal dos períodos de estabilidade do negócio, preparando-a para momentos de verdadeira crise. Pode ser provocada por alterações no ambiente externo, mas também pode ser criada artificialmente, visando manter as equipes atentas às ameaças e oportunidades potenciais. Dessa forma, a organização é capaz de questionar suas práticas e desenvolver novas formas de se organizar e de atuar.

- d) **Redundância** – significa a sobreposição intencional de informações sobre as atividades da empresa como um todo, permitindo que os indivíduos invadam as limitações funcionais de cada um, com o oferecimento de novas informações, sob outras perspectivas, acelerando o processo de difusão das informações e de criação do conhecimento.
- e) **Requisito variedade** – todos na organização devem ter acesso o mais rápido possível às informações para garantir a variedade. Nonaka e Takeuchi (1997), citando Ashby<sup>6</sup>, esclarecem que a diversidade interna da organização deve combinar com a complexidade do ambiente, visando ao tratamento dos desafios apresentados.

Os autores apontam ainda cinco fases principais para a criação do conhecimento organizacional: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação de conceitos; construção de um arquétipo; e difusão interativa do conhecimento.

- a) **Compartilhamento do conhecimento** está relacionado à disseminação do conhecimento pessoal – tácito – transferindo-o para toda a empresa.
- b) **Criação de um novo conceito** – o conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimento explícito, num processo semelhante à externalização.
- c) **Justificação de conceitos** – reconhecer que os novos conceitos são convenientes para a organização e a sociedade de forma mais ampla.
- d) **Construção de um arquétipo** – envolve a justificação do novo conceito. A organização decide se é viável investir no novo conceito. Sendo a decisão positiva, o conceito é transformado em algo concreto.
- d) **Difusão interativa do conhecimento** – está relacionada à disseminação desse novo conhecimento nos diferentes níveis da organização.

---

<sup>6</sup> Ashby, W.R. , 1956. *The Architecture of cognition*.

Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que a organização se recria ao descobrir novas formas de pensar e de fazer as coisas, destruindo o sistema de conhecimento existente.

Ao decidir pela adoção da gestão do conhecimento, a organização deve dedicar tempo, segundo Davenport e Prusak (2003), para definir a melhor âncora a adotar. É imprescindível examinar a cultura existente e aproveitar todas as possibilidades para que prospere ao longo do tempo.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam algumas diretrizes para a adoção de um programa de criação do conhecimento:

- a) Crie uma visão do conhecimento pela alta gerência e comunique-a, o que poderá ajudar no comprometimento do grupo.
- b) Desenvolva uma equipe do conhecimento. Visando ao aumento de variedade de requisitos, a organização precisa de diversidade de talentos disponíveis, favorecendo a ampliação de *insights* e intuições, imprescindíveis à criação do conhecimento, incentivando experiências originais, tendo abertura para que “erros importantes” sejam cometidos sem penalizações, em razão de projetos inovadores.
- c) Construa um campo de interação de alta densidade na linha de frente, favorecendo as interações entre as pessoas, membros das equipes.
- d) Pegue carona no processo de desenvolvimento de novos produtos.
- e) Adote o modelo gerencial *Middle-up-down*, elo entre a visão exposta pela alta gerência e analisada diante da realidade pela gerência média que está em contato com os funcionários na execução das atividades e são considerados os propulsores da inovação contínua.
- f) Adote a organização em hipertexto, solta e flexível, facilitando a vida dos membros das equipes e promovendo maior qualidade do conhecimento, em razão de sua especialização.



- g) Construa uma rede de conhecimentos com o exterior, estimulando a mobilização do conhecimento tácito dos partícipes externos.

Para Schein (2007), a mudança transformadora, que envolve uma desaprendizagem e um novo aprendizado, é difícil e leva tempo. A resistência às mudanças deve ser esperada e vista como um fenômeno normal, uma vez que gera ansiedade. Porém, as novas formas de pensar e fazer as coisas, segundo o mesmo autor, só serão estáveis se alguma transformação houver, com maior profundidade, gerando um reaprendizado cultural, como será discutido nas próximas abordagens.

## **2.2 Cultura organizacional**

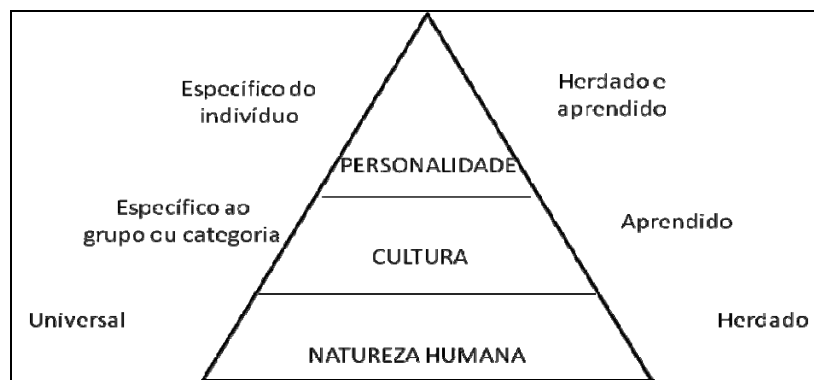
A palavra *cultura* deriva das observações feitas do século XIX a respeito das sociedades primitivas, ao transmitir a idéia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social, representando, metaforicamente, segundo Morgan (1996), a ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra. Está relacionada ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.

Pessoas, grupos e nações, por todo o mundo, pensam, sentem e agem de formas totalmente diferentes e se confrontam sempre. Atualmente, há um grande desafio por que passam as nações que convivem com problemas que foram ou são gerados por elas mesmas, os quais acarretam impactos para todas. A necessidade de administrar esses problemas que afetam a todos – guerras, poluição dos oceanos, chuva ácida, extinção de espécies ou uma recessão mundial –, exige a cooperação entre as lideranças dessas nações. Assim, segundo Hofstede (2003), além da compreensão dos fatores técnicos, é necessário entender as diferenças entre os habitantes do planeta Terra, fator essencial para se chegar a uma compreensão mútua e ter sucesso em relação às soluções perseguidas.

Ao se referir aos padrões que cada um carrega consigo, fruto da convivência ao longo da vida com diversos ambientes, o autor chamou-os de “programação mental”, assim indicando as

reações esperadas de cada indivíduo. Para ele, a programação começa na família e continua no bairro, na escola, na comunidade e no local de trabalho. Embora tenham sido prenunciados alguns padrões, o comportamento das pessoas é apenas parcialmente previsível. Segundo o autor, o ser humano tem a capacidade de reagir e de esquivar-se desses padrões com novas formas criativas, destrutivas e inesperadas.

Assim, conceitua cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face do outro” (HOFSTEDE, 2003). Distingue, ainda, a cultura da natureza humana e da personalidade individual, estabelecendo três níveis de programação mental humana (FIG. 3).



**FIGURA 3 – Três níveis de programação mental humana**

Fonte: Hofstede, 2003, p. 20.

A natureza humana está relacionada com tudo o que as pessoas têm em comum no nível mental, tais como, sentir medo, raiva, alegria e tristeza, que são herdados através dos genes. A cultura, por sua vez, altera o que cada um faz com esses sentimentos, como os exprime, dependendo das vivências a que se está submetido. Assim, a personalidade de uma pessoa reflete determinadas experiências que ela não partilha com nenhum outro ser humano.

Para o autor, cada indivíduo é portador de níveis mentais diferentes, que correspondem aos diferentes níveis de cultura:

- a) nível nacional, dependendo do país ao qual pertença;
- b) nível correspondente à região, grupo étnico, religioso ou lingüístico;
- c) nível correspondente ao sexo, feminino ou masculino;

- d) nível de geração – avós, pais e filhos;
- e) nível relacionado à origem social, escolaridade e profissão exercida;
- f) nível ligado à organização ou empresa onde trabalha.

Schein (2007) também compartilha desse entendimento. Para ele, o indivíduo é uma entidade multicultural e, para entender o seu comportamento, é necessário, além de considerar a personalidade, atentar para a cultura dos grupos dos quais este indivíduo participa. Enfatiza também que a cultura se forma a partir da experiência em comum desses grupos – pequenos times, famílias, grupos de trabalho, regiões e nações.

Hofstede (2003) elege cinco dimensões para a comparação de uma cultura com outra:

- a) Distância hierárquica – é feita considerando-se o sistema de valores de quem tem menos poder. O nível de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições (família, escola e a comunidade) e da repartição desigual do poder.
- b) Grau de individualismo (ou de coletivismo) – cada um deve cuidar de si mesmo e da família mais próxima. É o oposto de coletivismo que caracteriza as sociedades que, em troca da lealdade, grupos fortes mantêm-nas integradas.
- c) Grau de masculinidade (ou de feminilidade) – nas culturas femininas tanto os homens quanto as mulheres devem ser ternos, modestos e interessados na qualidade de vida. Geralmente, estão relacionadas ao trabalho com matéria viva, como a bioquímica e a agricultura de alto rendimento. Têm vantagem em relação aos serviços. Nas culturas masculinas, os papéis exercidos por homens e mulheres são nitidamente diferenciados. O homem deve se impor e interessar-se pelo sucesso material. A mulher deve ser modesta, terna e motivada pela qualidade de vida. De um modo geral, estão vinculados à produção de equipamentos pesados, o que requer eficácia, qualidade e rapidez.
- d) Controle da incerteza – as formas de enfrentar os sentimentos de incerteza são transmitidas nas diversas sociedades e fazem parte da herança cultural.

e) Orientação no longo prazo (ou curto prazo).

Morgan (1996) explora a idéia de que a organização é também um fenômeno cultural, que varia de acordo com o desenvolvimento da sociedade e de uma sociedade para outra, dependendo da cultura dos diferentes países em que se instalam. Utilizando-se de metáfora, Martin e Frost (2001) fazem uma análise crítica sobre a evolução do conceito de cultura organizacional, marcada pelo embate, em torno dos diversos conceitos, comparando-a a uma guerra, como será visto a seguir.

### 2.2.1 O conceito de cultura organizacional

O jogo utilizado na metáfora é o Rei da montanha, praticado por crianças, preferivelmente na praia. E está relacionado com a luta para se chegar ao topo de um monte de areia e ao triunfo do reinado. De acordo com Martin e Frost (2001), ao tratarem o tema “Cultura organizacional”, os pesquisadores empregam a estrutura consagrada das revisões literárias, com manipulação cautelosa das divergências de opiniões e troca de idéias de forma cordial. Aproveitam-se do silêncio, focando apenas o ponto de vista escolhido, relegando as outras opiniões a citações marginais ou a indefinições propositais. A estratégia tem sido quebrada por alguns pesquisadores a partir da formação de debates abertos, desafiadores de certezas tidas como incontestáveis, estimulando novas idéias.

Há várias considerações que justificam o despertar do interesse pela pesquisa da cultura organizacional. Na década de 1970, foram notadas as fontes de diferenças culturais envolvendo etnia, raças, sexo e regiões geográficas. A preponderante, de acordo com Martin e Frost (2001), é a que se refere ao sucesso do gerenciamento japonês e às falhas encontradas nas revisões organizacionais tradicionais. As primeiras abordagens consideradas mais importantes, segundo os autores, foram as denominadas pelos críticos como “Engenharia do valor” e “Perspectiva da integração”. Em relação à Engenharia do valor, acreditava-se que líderes eficientes poderiam criar culturas fortes e que a unificação dos valores dessa cultura geraria um efeito dominó: maior comprometimento, maior produção e maiores lucros. A Perspectiva da integração preceitua que mudanças culturais referem-se a uma transformação

de toda a organização, sendo uma antiga unificação substituída por uma nova e os conflitos gerados vinculavam-se à deterioração da velha unificação.

Por contar com definição vaga, inexistindo uma estrutura teórica aceita e compartilhada por todos, gerou-se rapidamente um impressionante corpo de trabalho, que ficou conhecido como “Perspectiva da diferenciação”. Havia tópicos comuns, porém sem uma coordenação intencional e sendo de fato frágil, foi rapidamente ameaçada por dissensões.

Na década de 1980, muitos estudos foram publicados relacionados com a integração, ressaltando as culturas unificadas como as determinantes para se obter maior lucratividade. Tendo desagradado aos defensores da diferenciação, houve um combate das ideias em diversas frentes, levando ao surgimento de opção inovadora, que combinou as duas alternativas, as quais também não foram consideradas adequadas. Segundo os autores, as divergências e disputas teóricas e metodológicas provocaram o caos em relação aos estudos organizacionais.

Surgem, então, os defensores da “Perspectiva da fragmentação”. Defendem que as relações entre as manifestações culturais são complexas, contendo características de contradição e confusão. Assim, o consenso é transitório e específico em relação a uma questão, e não abrangente em toda a organização ou subcultura. Nesta perspectiva, a mudança é percebida como contínua, motivada pelo ambiente e outras forças incontroláveis pelo indivíduo e o poder é difundido por toda a organização e em todos os níveis hierárquicos. A discussão ficou ampliada considerando agora as vertentes *integração*, *diferenciação* e *fragmentação*, entre teóricos radicais e interpretativos, e, ainda, entre as metodologias quantitativa e qualitativa. Realizados diversos estudos visando identificar qual das três perspectivas seria a vitoriosa, concluiu-se que as organizações possuem características similares que levam às três alternativas.

Morgan (1996) considera que uma organização pode ser vista como um grupo totalmente integrado ou uma família que acredita no trabalho realizado em conjunto. Pode também estar impregnada da ideia de que são os melhores e de que pretendem permanecer assim. Ou, de outra forma, pode estar totalmente fragmentada, dividida, com seus grupos tendo concepções totalmente diferentes de como a organização deveria ser. Assim como os indivíduos têm

diferentes características de personalidade enquanto compartilham de coisas em comum, assim também são as organizações e os grupos.

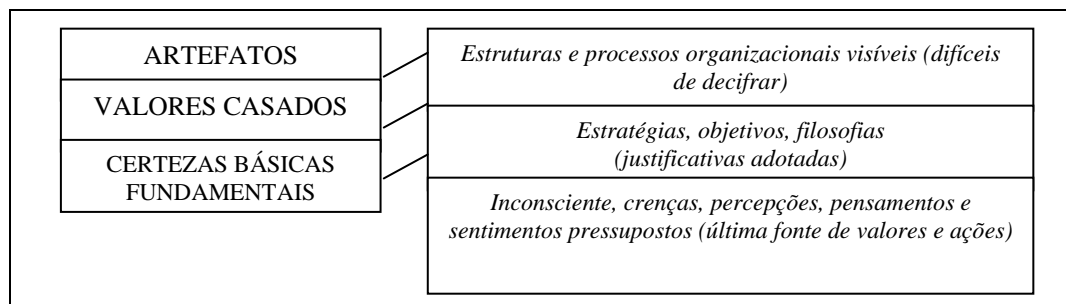
Em abordagem mais recente, Schein (2007) ressalta que a importância da cultura organizacional está em, muitas vezes, determinar o comportamento, a percepção sobre as coisas, a maneira de pensar e os valores, elementos que subsidiam a estratégia, os objetivos e o modo de fazer as coisas na organização. A herança cultural influencia e controla o comportamento da liderança e das pessoas, a forma de pensar e a percepção sobre os acontecimentos e os valores. Considera tratar-se de uma força latente para o indivíduo e a coletividade, devendo ser entendida e compreendida, se se deseja tornar a organização mais eficiente e eficaz. Porém, na maioria das vezes, é ignorada pela organização.

Martin e Frost (2001) enfatizam algumas lições tiradas das guerras culturais. Primeira, as abordagens referenciadas não se preocuparam com a melhoria da qualidade de vida dos profissionais. Segunda, pode ser alcançada uma abordagem mais elaborada, criativa e informada sobre o tema, se atribuírem um sentido às idéias, percepções e soluções registradas:

- a) A simplificação demasiada do conceito de cultura organizacional e a consideração apenas da manifestação mais recente de cultura podem levar ao insucesso.
- b) Adotar a estrutura de múltiplas perspectivas é mais favorável, pois nenhuma teoria pode se considerar superior às demais.
- c) Atingir objetivos comuns é necessário para administrar a mudança.
- d) A desestruturação da cultura pode ajudar na reconstrução de uma estratégia, plano de ação ou teoria de forma útil.
- e) A administração da mudança, contando com a participação dos profissionais (e não só dos gerentes) e com desenvolvimento de planos que contem com credibilidade e abordem perspectivas diversas, em lugar da imposição de um novo conjunto de valores.
- f) A permanente atenção à natureza das guerras e mensagens, com adaptação dos planos e estratégias.

- g) Maior compreensão das intenções e ações dos membros de uma cultura forte, se consideradas multidimensionalmente nas intenções e mais persistentes nas ações experimentais. Se as organizações possuírem, ao mesmo tempo, elementos de integração, de conflito, de poder, de incerteza e de construção da verdade, o trabalho será excitante e desafiador. Acreditam em resultados concretos se os defensores das diversas perspectivas se aproximarem para conversar, despreocupados em definir quem ou o que é certo.

Tratar a cultura de uma organização é complexo. O maior risco que se corre, segundo Schein (2007), é o de considerá-la de forma simplificada, perdendo nuances importantes. Para obter melhor resultado, a cultura deve ser analisada em cada nível antes de se estabelecer a sua compreensão. São três os níveis a considerar (FIG. 4):



**FIGURA 4 – Níveis da cultura organizacional**

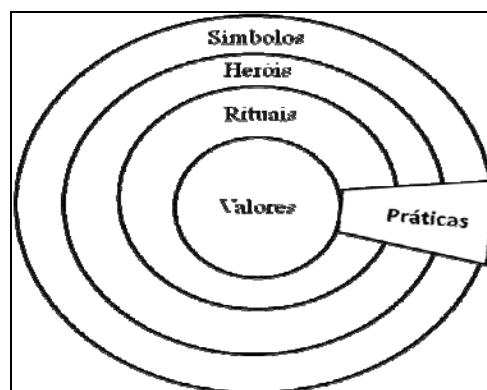
Fonte: Schein, 2007, p. 32.

- a) **Artefatos** – Trata-se do que é mais fácil de observar em uma organização, ou seja, estrutura, linguagem, decoração, clima. Organizações diferentes agem de maneiras diferentes. A cultura é muito clara e tem impacto imediato. Mas é difícil decifrá-la. Para tanto, é necessário conversar com as pessoas.
- b) **Valores casados** – Refere-se ao que a organização valoriza. Portas abertas ou portas fechadas? Trabalho em equipe? Processo decisório... Qual o formato adotado pela empresa? Conversar com as pessoas facilitará decifrar este nível mais profundo da cultura organizacional.
- c) **Certezas básicas fundamentais** – Resultam de um processo de aprendizagem conjunto e é mais profundo. Para a sua compreensão, deve-se considerar a história da organização. A essência da cultura são esses valores,

crenças e certezas, aprendidos de forma compartilhada, criando certezas tácitas sobre a natureza dos diversos ambientes e de como ter sucesso.

Ressalta também, o mesmo autor, as três facetas básicas e importantes de uma cultura. Primeira, a *cultura é profunda*. Controla mais do que é controlada. Do aprendizado sobre o que funciona ou não funciona nascem as certezas tácitas de como fazer, pensar e sentir as coisas. Segunda, a *cultura é ampla*, envolve crenças e certezas em todos os tipos de relacionamentos vinculados aos ambientes externos e internos, podendo a sua análise transformar-se em tarefa infinita. Assim, deve ter foco ou motivo específico para o seu entendimento, senão transformar-se-á em tarefa frustrante. Terceira, a *cultura é estável*, pois dá sentido à vida, tornando-a previsível. Os seres humanos gostam de situações normalizadas e estáveis. Qualquer tipo de mudança gera ansiedade e resistência.

Hofstede (2003) destaca quatro termos para a descrição da cultura de determinado grupo: *símbolos, heróis, rituais e valores* (FIG. 5):



**FIGURA 5 – Diferentes níveis de manifestação de uma cultura**

Fonte: Hofstede, 2003, p. 23.

Os *símbolos* estão representados por gestos, figuras e palavras que têm um significado particular compreensível apenas para aqueles que pertencem ao grupo. Aparecem e desaparecem com o tempo e representam as manifestações mais superficiais da cultura. Os *heróis* são pessoas que possuem características valorizadas por determinado grupo e que determinam padrões de comportamento. Os *rituais* são atividades desenvolvidas coletivamente, considerados essenciais.



A referência às práticas para rituais, heróis e símbolos diz respeito ao fato de serem visíveis ao observador externo. Porém, em relação ao significado que possuem, este só é traduzido pelos membros que pertencem à cultura que está sendo interpretada. Os *valores* são o núcleo da cultura, a manifestação mais profunda, inconsciente e de difícil percepção exterior.

De acordo com Hofstede (2003), pode-se definir cultura organizacional como a programação coletiva da mente que diferencia os membros de uma organização dos de outra. Para o autor, a cultura organizacional pode ser definida como: *Holística* – o todo é maior que a soma das partes. *Determinada historicamente* – corresponde à história da organização. *Relacionada com os estudos de antropólogos* – rituais e símbolos. *Construída socialmente* – criada e preservada pelo grupo. *Difícil de mudar* – não há acordo sobre o grau de dificuldade.

Para Schein (2007), por representar um conjunto de aprendizado, assimilado ao longo do tempo, em relação às formas de pensar, sentir e perceber o mundo, que deu certo e que levou determinado grupo ao sucesso, a cultura é estável e difícil de ser alterada.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) veem a cultura como importante papel para a criação do conhecimento, pois boa parte dele é aprendida com as gerações mais velhas. Para eles, “a cultura organizacional pode ser vista como consistindo em crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 49).

O QUADRO 1 demonstra o que a cultura organizacional engloba. Fica claro que as certezas culturais envolvem não só questões internas em uma organização. Esboçam-se áreas em que também fazem diferença a forma como a organização se vê em relação aos diversos ambientes com que se relaciona:

**QUADRO 1**  
**O que a cultura engloba**

<b>Questões de sobrevivência externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Missão, Estratégia, Objetivo</li> <li>○ Meios: estrutura, sistemas, processos</li> <li>○ Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção</li> </ul>
<b>Questões de integração interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Linguagem e conceito comuns</li> <li>○ Identidades e limites do grupo</li> <li>○ Natureza da autoridade e dos relacionamentos</li> <li>○ Alocação de recompensas e status</li> </ul>
<b>Certezas profundas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relacionamentos humanos com a natureza</li> <li>○ Natureza da realidade e da verdade</li> <li>○ Natureza da natureza humana</li> <li>○ Natureza dos relacionamentos humanos</li> <li>○ Natureza do tempo e do espaço</li> </ul>

Fonte: Schein, 2007, p. 46.

Em relação às **questões de sobrevivência externa**, esclarece que “*para sobreviver e crescer toda organização deve desenvolver certezas viáveis sobre o que fazer e como fazer*”. Essas certezas envolvem a missão básica e a identidade da organização, os objetivos estratégicos, as políticas financeiras, a estruturação, o modo de se auto-avaliar e os meios de se corrigir quando percebe que está se afastando do objetivo (QUADRO 2).

**QUADRO 2**  
**Conceitos gerais para definição da cultura organizacional**  
**Questões da sobrevivência externa**

<b>Missão, estratégias e objetivos</b>	A organização deve satisfazer o que vários ambientes demandam e oferecem. A maioria das organizações desenvolve certezas sobre sua missão básica e sua identidade, sobre seus propósitos estratégicos, políticas financeiras, formas fundamentais de organização e trabalho, modo de se autoavaliar e meios de corrigir quando percebe que se afastou do objetivo.
<b>Meios: estrutura, sistemas, processos</b>	O modo como a organização decide implementar sua estratégia e seus objetivos. O grau em que a estrutura se adapta à tarefa a ser cumprida e à natureza do ambiente em que a organização opera cria as certezas tácitas compartilhadas sobre o modo de organização. A criação de subculturas pode ser altamente funcional e eficiente, pois as partes da organização têm que ter sucesso em diferentes tipos de ambientes.
<b>Avaliação: Sistemas de detecção de erros e de correção</b>	O modo como a organização se avalia e detecta seus erros e os corrige. Cada organização define o que é uma variação ou um erro significativo, que acaba enraizado nas certezas culturais. As organizações também diferem na forma como reagem ao erro – demissão ou afastamento da rápida escalada funcional sem saber do erro, passando a receber tarefas menos importantes (paternalistas e empregos vitalícios), é remetida para alguma punição e evita a culpa pessoal, procurando a raiz por causa sistêmica.

Fonte: Schein, 2007, p.45.

No que diz respeito a **integrar a organização humana**, o mesmo autor enfatiza que o foco está nas “relações entre as pessoas, o sistema de incentivos e de prêmios, o grau de trabalho em equipe, os relacionamentos superior - subordinado, a comunicação e todo o processo que torna o local de trabalho mais ou menos produtivo e agradável” (QUADRO 3).

**QUADRO 3**  
**Conceitos gerais para definição da cultura organizacional**  
**Questões da integração interna**

<b>Linguagem e conceito comuns</b>	Manifestações mais óbvias da cultura
<b>Identidades e limites do grupo</b>	Maneiras de identificar graus de associação (uniformes, vagas no estacionamento, opção de compra de ações, conhecer "segredos", informações sobre quem é "in" quem é "out", em que se está trabalhando, detalhes sobre a vida privada dos executivos seniores...)
<b>Natureza da autoridade e dos relacionamentos</b>	As organizações diferem nas certezas que têm sobre os relacionamentos autoritários e os graus de intimidade entre os membros considerados apropriados. Algumas são agressivamente igualitárias, minimizam a distância psicológica entre chefes e subordinados. Os subordinados são encorajados a chamar os chefes pelo nome e a fazer a coisa certa mesmo que isso signifique insubordinação. Em outras, os relacionamentos são muito formais e é inconcebível desafiar o chefe. Em outras organizações espera-se que os empregados sejam claros em relação a tudo, mesmo quanto a seus sentimentos em relação ao chefe e a outros funcionários.
<b>Alocação de recompensas e status</b>	As culturas organizacionais diferem quanto aos significados ligados a esses tipos de prêmios. Em algumas, o que importa é o salário, bônus,... Em outras é o título ou o número de subordinados; para outras, ainda, o projeto, o orçamento, o grau de autonomia com relação ao horário de trabalho, o grau em que é consultado pelos gerentes seniores. Algumas empresas têm adotado o sistema de <i>feedback</i> 360° para abordar o desempenho com os funcionários.

Fonte: Schein, 2007, p. 45.

As **certezas mais profundas** refletem as certezas e crenças dos fundadores, líderes e membros. Schein cita um conjunto abstrato de dimensões que os antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck (1961)<sup>7</sup> desenvolveram para a comparação de culturas, sendo assim caracterizadas as certezas (QUADRO 4).

<sup>7</sup> KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F. L. *Variations in value orientations*. Nova York: HarperCollins, 1961.

**QUADRO 4**  
**Conceitos gerais para definição da cultura organizacional**  
**Certezas profundas**

<b>Relacionamentos humanos com a natureza</b>	As organizações diferem sobre a forma de relacionamento que os seres humanos devem ter com o meio ambiente natural: Dominação, simbiótico ou passivo.
<b>Natureza da realidade e da verdade</b>	Algumas organizações se orientam por princípios morais e religiosos e outras são pragmáticas. O que vale é a lei.
<b>Natureza da natureza humana</b>	As organizações diferem no grau em que acreditam que a natureza humana é essencialmente boa ou má, ou no grau em que supõem que a natureza humana pode ou não mudar.
<b>Natureza dos relacionamentos humanos</b>	As organizações se orientam, sobretudo, em torno do grupo ou do indivíduo.
<b>Natureza do tempo e do espaço</b>	As organizações diferem quanto ao significado que dão à pontualidade e ao atraso. Diferem também quanto ao grau em que veem o tempo como recurso linear, o qual, uma vez gasto, não pode ser recuperado. Em relação ao espaço, em muitas organizações a localização e o tamanho dos escritórios, assim como os móveis estão diretamente ligados à posição.

Fonte: Schein, 2007, p. 45.

Schein (2007) esclarece que para se ter contato com a cultura corporativa, visando a seu diagnóstico, uma reunião com pessoas que atuam na organização, inclusive novatos, juntamente com alguém que conheça um pouco do conceito de cultura organizacional, é muito produtivo. Nessa reunião deve-se questionar sobre áreas importantes para o sucesso da organização. Orienta também quanto aos passos a serem seguidos:

- a) Apresente o problema com clareza. Comece com o problema do negócio, algo que a organização quer que funcione melhor.
- b) Reveja o conceito de cultura. Esclareça sobre os seus três níveis: o dos artefatos visíveis; o dos valores abraçados; e o das certezas tácitas compartilhadas.
- c) Identifique os artefatos. Inicie os trabalhos identificando os artefatos que caracterizam a organização.
- d) Identifique os valores da organização. Peça ao grupo que identifique os valores, que podem já ter sido identificados com os artefatos ou divulgados.

- e) Compare os valores com os artefatos. Identifique as contradições e os conflitos observados e comportamentos manifestos. A partir dessas observações é que podem ser descobertas as ceterzas profundas compartilhadas.
- f) Repita o processo com outros grupos. Se as conclusões forem incompletas, repita o mesmo processo com um ou mais grupos.
- g) Avalie as ceterzas compartilhadas. Avalie como as ceterzas descobertas atrapalham ou ajudam a resolver o problema listado no início dos trabalhos.

Por fim, é preciso deixar claro que se deve ver a cultura positivamente, como uma força que deve ser usada para vencer e atingir os objetivos. Se forem encontradas ceterzas que precisem ser mudadas, deve-se elaborar então um plano para sua mudança, aproveitando-se dos elementos positivos que a cultura possui.

Concluindo, há que se entender, segundo Schein (2007), que não existe cultura certa ou errada, cultura boa ou ruim. Existe uma cultura que pode ou não adaptar-se a determinado ambiente em que a organização opera ou a um modelo que ela está tentando implantar ou adotar. Ressalta ainda que se as lideranças identificam ceterzas incompatíveis com a organização, a forma para mudar a cultura consiste em produzir intervenções que possibilitem novos *insights* aos membros, reconhecendo as ceterzas que devem ser preservadas e aquelas que necessitam ser modificadas, requerendo a capacidade de desaprendizagem de velhas crenças, valores e ceterzas, bem como, de aprendizagem do novo.

### **2.3 Cultura e aprendizagem organizacional**

Para Nonaka e Takeuchi (1997), apesar de os estudos sobre cultura organizacional terem reconhecido a importância do conhecimento, não lhe deram o lugar devido. Indicam três limitações:

- a) Não prestaram atenção ao potencial e à criatividade dos seres humanos;

- b) veem o ser humano como processador de informações, e não como criador de informações; e
- c) o potencial de mudar e criar das organizações é negligenciado, e a organização é representada como passiva em relação ao meio.

Por outro lado, Garvin (2002) entende que é muito comum contar com deficiências na aprendizagem nas organizações. Porém, tal fato não deve ser encarado como impossível de ser modificado. Muitas providências podem ser adotadas para se obter uma aprendizagem precisa e eficiente. Para tanto, ambientes encorajadores e estimulantes precisam ser criados. Aponta quatro condições que considera imprescindíveis para estes ambientes:

- a) reconhecer e aceitar as diferenças;
- b) proporcionar *feedback* oportuno;
- c) buscar novas formas de pensar e novas fontes de informações;
- d) aceitar os erros, enganos e ocasionais fracassos com o preço da melhoria.

Opiniões diferentes proporcionam à aprendizagem energia e motivação, fortalecendo a mudança. Combatem a letargia e a inércia, que favorecem a permanência das estruturas vigentes atuantes. Porém, as diferenças devem ser reconhecidas e colocadas em contato, para que a aprendizagem aconteça. Garantir processos que aproximem os pontos de vista divergentes tem sido o grande desafio, pois não há dúvidas de que as diferenças existem em todas as organizações.

Para encorajar o aprendizado, o *feedback* oportuno e imparcial é imprescindível. O ciclo de aprendizagem pode ser compactado e novas informações, revistas e atualizadas, podem ser associadas a ele com o intuito de se observar comportamentos previstos e reais com mais facilidade e identificar problemas e deficiências. Para tanto, podem-se utilizar processos muito simples.

Como o *feedback* visa à correção de rumo, ele é limitado, pois a aprendizagem exige um fluxo constante de novas idéias. Nesse sentido, algumas organizações para estimular novas idéias, concentram-se no ambiente externo, roubando idéias de outras. O ambiente interno também é alvo de atenção. Algumas organizações fomentam culturas criativas introduzindo fóruns de discussão de novas idéias e estimulam a tomada de riscos e metas motivadoras para os funcionários.

Por último, o ambiente deve encorajar a assunção de riscos. As pessoas devem sentir que os benefícios de buscar novas idéias superam os custos. Esses ambientes, chamados de “psicologicamente seguros”, distinguem-se pelas seguintes características:

(1) Oportunidades de treinamento e prática, (2) apoio e encorajamento para superar os temores e a vergonha associados ao erro, (3) *coaching* e recompensas pelos esforços na direção certa, (4) normas que legitimem a ocorrência de erros e (5) normas que recompensem o pensamento inovador e a experimentação (GARVIN, 2002, p. 43).

Para Schein (2007), a cultura é propriedade do grupo. Quando há bastante compartilhamento de histórias, a cultura se forma no nível da organização como um todo. São modelos mentais que representam o aprendizado acumulado de um grupo que foi adotado e admitido como correto.

Reforça também que a “essência da cultura são os valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso” (SCHEIN, 2007, p. 35).

Schein (2004) esclarece que em todas as previsões que são feitas hoje envolvendo globalização, empresas baseadas em conhecimento e informação, há sempre uma preocupação em comum: não se sabe o que se deve esperar para o mundo de amanhã. Sabe-se apenas que não será igual, que será muito mais complexo, terá um ritmo mais acelerado e será mais diversificado em termos culturais.

Conclui o autor que esse contexto exigirá das organizações e das suas lideranças que sejam sempre aprendizes, gerando um paradoxo em relação à questão da cultura organizacional. Por ser a cultura estabilizadora, uma forma de tornar as coisas previsíveis, ter uma cultura forte é positivo para a obtenção de desempenho efetivo e duradouro. Em um mundo turbulento, a

responsabilidade das culturas fortes também aumenta, exigindo maior flexibilidade e aprendizado. Porém, se é forte, é difícil de mudar. Significa, então, de acordo com o mesmo autor, que a criação cultural é anormal por estabilizar as coisas quando deveria ser mais flexível? Ou será possível prever uma cultura em que seus elementos sejam flexíveis, adaptáveis e voltados para o aprendizado? Como seria essa cultura?

Schein faz então um exercício tentando responder a esta pergunta, indicando como devem ser as dimensões de uma cultura de aprendizagem, pensando nas organizações do futuro:

- a) Em uma cultura de aprendizagem as pessoas deveriam se relacionar com o ambiente como solucionadores de problemas e aprendizes proativos. A liderança deveria ter o maior empenho para que o processo de aprendizagem representasse um dos elementos da cultura.
- b) Todas as pessoas deveriam ter o pressuposto compartilhado de que aprender é algo bom, um talento que deve ser melhorado; aprender sobre mudanças no ambiente externo, nos relacionamentos internos e se há uma boa adaptação às mudanças no ambiente externo.
- c) O meio para atingir o aprendizado é receber o *feedback*, usar o tempo necessário para refletir, analisar e assimilar as implicações sobre o que ele informa e ter a capacidade de produzir novas respostas, tentar novas formas para fazer as coisas e ter *feedback* sobre os resultados com a nova conduta. Uma cultura de aprendizado deveria dar valor à reflexão e experimentação, fornecendo às pessoas tempo e recursos para a sua obtenção.
- d) A liderança deveria acreditar que as pessoas possuem natureza boa e mutável, que irão aprender se fornecidos os recursos e segurança psicológica necessários.
- e) Uma cultura de aprendizado deveria também compartilhar o pressuposto de que o ambiente pode, em certo nível, ser controlado. A organização que partir do pressuposto de que deve aceitar seu nicho terá maior dificuldade em aprender quando o ambiente mudar e se tornar mais agitado. Adaptar-se ao ambiente em mudanças é viável, porém, considerando a forma como o



ambiente se desenvolve atualmente, esta alternativa, para o autor, torna-se a cada dia menos viável. Quanto mais agitado o ambiente, mais importante é para as lideranças discutirem e demonstrarem que, até certa medida, é desejável e possível o controle do ambiente.

- f) Deveria conter o compartilhamento do pressuposto de que as soluções para os problemas são derivadas da indagação à procura da verdade. Este processo deveria ser flexível e refletir a natureza das mudanças ambientais, evitando-se a presunção automática de que a verdade se localiza em um só método ou fonte. Deveria confiar na ciência tradicional, em alguns casos e, para outros, confiar em especialistas experientes. Ou ainda, é preciso, coletivamente, experimentar e conviver com erros até que uma solução melhor seja encontrada, pois não haverá pessoas com experiência suficiente para fornecer uma resposta satisfatória. É preciso aprender a aprender.
- g) Seria importante que líderes ensinassem às pessoas a aceitarem o fato de que não existe ninguém que saiba tudo; que os líderes, os gerentes, também não sabem tudo. Aprender, então, se tornaria uma responsabilidade compartilhada por todos.
- h) Para o autor, a melhor orientação para o tempo ficaria entre um futuro distante e o futuro próximo. Pensando à frente seria possível avaliar as consequências das diferentes medidas adotadas e pensar no futuro próximo permitiria avaliar se tais medidas estão surtindo o efeito desejado.
- i) O pressuposto de que a comunicação e a informação são imprescindíveis para o bem-estar organizacional deveria ser compartilhado em uma cultura de aprendizagem. A organização deveria ter um canal de comunicação que permitisse a ligação de todos com todos – multicanal. Qualquer um na organização deveria ser capaz de entrar em contato com outra pessoa, e todos deveriam compartilhar a presunção de que é positivo e desejável falar a verdade da melhor maneira possível. Não significa se expor totalmente, mas, em relação às informações relevantes para a tarefa, dever-se-ia ter a maior abertura possível em seu compartilhamento. Portanto, é importante ter definido, em termos de tarefas, qual deveria ser o sistema mínimo de

comunicação e que informações são críticas para a solução e aprendizado em relação a determinado problema. Sobrecarregar com informações poderia interromper alguns canais importantes de comunicação.

Para que uma rede integrada conseguisse operar seria necessário que houvesse entre os seus participantes alta confiança (as pessoas são confiáveis e possuem intenções construtivas) ou pelo menos, alta familiaridade funcional (buscar e unir pessoas e unidades interdependentes para que se familiarizem uns com os outros).

Ter uma estrutura de comunicação efetiva afetaria também os pressupostos sobre a questão do espaço. Uma estrutura espacial flexível poderia ser melhor, a fim de que pudesse ser projetada e reprojetada, caso os requerimentos de comunicação se alterassem.

- j) Quanto mais turbulento o ambiente, a diversidade teria mais recursos para lidar com o imprevisto. Portanto, a diversidade deveria ser um pressuposto a ser compartilhado como desejável. A diversidade criaria subculturas, e estas seriam recursos valiosos para a aprendizagem e inovação. Para aperfeiçoar a diversidade, seria necessária uma coordenação que favorecesse a ligação dessas subculturas e assegurasse que houvesse uma boa comunicação intercultural e entendimento das diferentes línguas e culturas por toda a organização.
- k) Compreender os campos de força e entender os seus efeitos causais uns sobre os outros e abandonar modelos mentais simples e lineares em favor de modelos mentais mais complexos seriam essenciais para o aprendizado, tendo o compromisso com o pensamento sistêmico.
- l) Ter o entendimento sobre o conceito de cultura e disposição e capacidade para trabalhar com a cultura pelo líder aprendiz seria essencial.
- m) Um sistema de aprendizagem combinaria as dimensões “tarefas” e “relacionamentos”, com estímulo para a competição individual e o trabalho colaborativo, dependendo da tarefa a ser cumprida, e não optaria pelos extremos. Em relação a este item, Fleury e Fleury (1997) interpretam que a

organização participativa apresenta melhores condições de desenvolver soluções criativas, pois consegue mobilizar rapidamente seus recursos. Entretanto, uma vez que foi encontrada a solução, a implementação pode ser facilitada ou dificultada pelo desenho da organização. Quando a solução é fácil de ser comunicada, o sistema autoritário é mais eficiente. Se for uma solução complexa, que requer a cooperação de diferentes elementos da organização, o sistema participativo funciona melhor. Ainda de acordo com Schein (2004), ter uma clareza sobre como ajudar as organizações a aprender e a aprender mais rápido está se tornando uma prioridade, e o problema conceitual mais urgente a ser resolvido é como uma cultura pode se tornar um sistema de aprendizado perpétuo, a fim de que se possa estabelecer um programa para desaprender os elementos considerados inadequados e reaprender os que se ajustam ao novo modelo.

### **2.3.1 Desaprendendo e reaprendendo a cultura**

Qualquer mudança implica desaprender alguma coisa que já existe e aprender outras novas. Segundo Schein (2007), as teorias, muitas vezes, ignoram a necessidade de desaprender. Se não existe alguma motivação ou tendência natural para aprender e melhorar, deve haver uma insatisfação, para que a motivação surja, e deve se expressar como só haverá sobrevivência se houver a mudança. De acordo com o autor, a mudança transformadora se processa em três estágios, com base nas pesquisas de Kurt Lewin:

**QUADRO 5**  
**Modelo de mudança transformadora**

---

<i>Estágio 1 – Descongelar</i> – Criando a motivação para mudar	Desconfirmação; Criação da ansiedade pela sobrevivência ou da culpa; Criação da segurança psicológica que domine a ansiedade pela aprendizagem.
<i>Estágio 2</i> – Aprendendo novos conceitos e novos significados para velhos conceitos	Imitação e identificação com modelos; Exploração para encontrar soluções e aprendizado com tentativas e erros.
<i>Estágio 3</i> – Internalizando novos conceitos e significados	Incorporação no autoconhecimento e na identidade; Incorporação nos relacionamentos em evolução.

---

Fonte: Schein, 2007, p. 118.

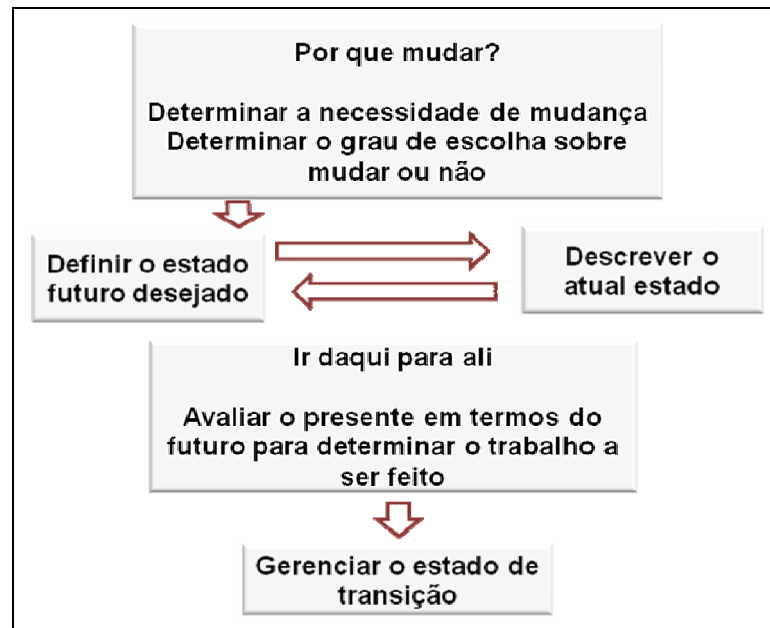
De acordo com Schein (2007), as organizações convivem com ambientes em constante transformação, o que gera mudanças e aprendizado evolutivo constante, exigindo bastante dinamismo. Quando a gerência examina as certezas e identifica que é necessário alterar algum elemento da cultura, deve iniciar um programa de mudança transformadora, definindo como gerenciá-lo, a fim de que se torne exequível, em ambos os casos, com participação de funcionários-chave.

O primeiro passo é a desconfirmação. Em uma organização madura, para que haja a desaprendizagem antes que os novos conceitos sejam aprendidos, é necessária, segundo o autor, alguma sensação de ameaça, crise ou insatisfação, gerando a ansiedade pela sobrevivência, a fim de se favorecer a desconfirmação das certezas existentes até então. Porém, tendo percebido a necessidade de mudança, e aceitando-a, configura-se o sentimento de ansiedade proveniente do novo aprendizado, por fazer com que o funcionário se sinta temporariamente incompetente, pelo fato de ter que abandonar aquilo que conhecia sem ter tido a oportunidade de dominar o novo. Enquanto essa ansiedade for marcante, haverá resistência aos dados desconfirmadores ou haverá a sua negação. Em consequência, serão apresentadas justificativas ou será preciso negociar recompensas.

Assim, a ansiedade pela sobrevivência deve ser maior que a ansiedade do aprendizado. É o momento então, de buscar a redução desta última, aumentando a segurança psicológica, com as seguintes medidas:

- a) uma visão positiva forçada – as pessoas e a organização devem acreditar que se aprenderem a nova maneira de pensar, a situação estará melhor;
- b) treinamento formal – todo o treinamento deverá estar disponível para a aprendizagem de novas maneiras de pensar, atitudes e habilidades;
- c) envolvimento do aprendiz – as pessoas devem ser capazes de administrar seu método de aprendizagem;
- d) treinamento formal ou grupos familiares e equipes relevantes – o grupo deve receber exercícios e treinamento informal para a elaboração em conjunto das novas normas e certezas;
- e) exercícios, instrutores e *feedback* – exercitar para aprender o novo, podendo cometer erros sem prejuízo para a organização;
- f) modelos de comportamento positivo – é necessário ver como é a nova maneira de pensar e agir antes de se imaginar adotando-a;
- g) grupos de apoio – grupos em que os problemas possam ser discutidos e ventilados, abordando dificuldades e frustrações;
- h) sistemas e estruturas coerentes – o sistema de recompensa e disciplina precisa estar coerente com as nova maneira de pensar e trabalhar.

De acordo com Schein (2009), a internalização dos novos conceitos é o último passo do processo de mudança transformadora. Confirmado então que é necessária e exequível a mudança cultural, é importante tomar decisões rápidas e definir o que deve desaprender e o que precisa ser aprendido, comunicando a toda a equipe, todos os dias e repetidas vezes e em formatos diferentes. Feito o diagnóstico, as lacunas existentes entre a situação atual e a ideal ficam mais claras. De acordo com o mesmo autor, a equipe encarregada da mudança deve ser estimulada a obter *insights* e a experimentá-los, no sentido de achar soluções bastante específicas que, mesmo não sendo perfeitas e nem exatas, permitirão o conhecimento das certezas cultivadas que ajudam ou atrapalham a implantação de ideal desejado (FIG. 6).



**FIGURA 6 – Um mapa do gerenciamento de mudança**

Fonte: Adaptado de Beckhard e Harris por Schein, 2007, p. 132.

## 2.4 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo

Para o cumprimento de todos os objetivos desta pesquisa, utilizou-se a estrutura das dimensões “*O que a cultura engloba*” – QUADRO 1<sup>8</sup>, estabelecidas por Schein (2007), focando as *questões de sobrevivência externa*, as *questões de integração interna* e as *certezas profundas*.

Para a identificação dos elementos da cultura da SRE, na percepção dos auditores fiscais da receita estadual e dos delegados fiscais, foram utilizadas as questões organizadas no ANEXO A, obedecendo aos passos definidos por Schein (2007), constante do referencial teórico, quais sejam:

- a) defina o problema do negócio;
- b) reveja o conceito de cultura;
- c) identifique os artefatos;

<sup>8</sup> Item 2.2.1 – O conceito de Cultura Organizacional.

- d) identifique os valores da organização;
- e) compare os valores com os artefatos;
- f) repita o processo com outros grupos;
- g) avalie as certezas compartilhadas.

Para comparar entre si os elementos identificados pelos auditores fiscais da receita estadual e pelos delegados fiscais, foi utilizada também a estrutura das dimensões da Cultura Organizacional e confrontadas as conclusões dos dois grupos, demonstrando as convergências e divergências de percepções entre ambos, buscando encontrar as certezas compartilhadas, sinalizando para os elementos da cultura organizacional da SRE (SCHEIN, 2007).

Para a comparação dos elementos da cultura organizacional atual com aqueles que apoiam o processo de aprendizagem organizacional e de criação do conhecimento definidos pelos estudiosos destas áreas (Schein; Garvin; Davenport e Prusak; e Nonaka e Takeuchi), foram extraídos do referencial teórico os elementos explicitados pelos autores e organizados, de acordo com as dimensões de “O que a cultura engloba”<sup>9</sup>, pela autora, arranjo demonstrado a seguir, QUADROS 6, 7 e 8.

Após a apresentação dos quadros que comparam os elementos da cultura organizacional com aqueles que apoiam o processo de aprendizagem, o próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada para o atingimento dos objetivos desta dissertação.

---

<sup>9</sup> Item 2.2.1 – O conceito de cultura organizacional.

**QUADRO 6**

**Elementos favoráveis à aprendizagem organizacional e à criação do conhecimento – Questões de sobrevivência externa**

Dimensões da cultura organizacional (SCHEIN)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
Missão, estratégias e objetivos	<p>Abandonar modelos mentais simples em favor de modelos mentais mais complexos, com compromisso com o pensamento sistêmico</p> <p>Comunicação Intensa.</p>	<p>Meta definida sobre o que precisa aprender para o futuro</p>	<p>Pensar a organização como um sistema</p> <p>Planejamento com uso de cenários</p>	<p>Criação de conhecimentos e informações de dentro da organização para fora, a fim de se obter uma redefinição dos problemas e das soluções, recriando o seu meio.</p> <p>Intenção – Aspiração às suas metas – adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.</p>
Meios: estrutura, sistemas, processos	<p>Diversidade de subculturas, com coordenação que favoreça a ligação e entendimento.</p>	<p>Ampla base de contribuições e fontes de dados.</p> <p>Sinais claros com oportunidades para novas abordagens.</p>	<p>Estrutura flexível – menos hierárquicas e mais auto-organizadoras.</p> <p>Infraestrutura de tecnologia.</p>	<p>Estrutura em hipertexto – Ter uma estrutura não hierárquica e autoorganizada funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal.</p>
Avaliação: Sistemas de detecção de erros e de correção	<p>Experimentar e conviver com erros até que uma solução adequada seja encontrada.</p>	<p>Aceitação de erros, enganos e fracassos como o preço da melhoria.</p>	<p>Aceitação e recompensa de <i>erros criativos</i> e colaboração.</p>	<p>Permissão para cometer erros importantes.</p>

Fonte: Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).



**QUADRO 7**

**Elementos favoráveis à aprendizagem organizacional e à criação do conhecimento – Questões da integração interna**

Dimensões da cultura organizacional (SCHEIN)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apóiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
Linguagem e conceito comuns	Comunicação intensa – familiaridade funcional para a integração. Aprender que aprender é bom.	Linguagem comum é essencial para a transferência do conhecimento.	Clareza de visão e de linguagem, facilitando a comunicação.	Redundância: superposição intencional de informações para aceleração da criação do conhecimento.
Natureza da autoridade e dos relacionamentos	Combinar as dimensões tarefas e relacionamento com estímulo para a competição individual e trabalho colaborativo.  Empenho do líder para que o processo de aprendizagem represente um elemento da cultura.  Evitar a presunção automática de que a verdade se localiza em um só método ou fonte.  Ensinar às pessoas que aprender é uma responsabilidade que deve ser compartilhada por todos.	Procura institucionalizar conhecimentos essenciais.  Age com base no que sabe.  Disposição para o abraço e verificações inesperadas e contraditórias na interpretação.  Conflitos e embates para o teste de idéias predominantes na interpretação.	Apoio da alta gerência.  Estabelecimento de consenso.  Educação das pessoas para a flexibilidade.  A qualidade das idéias é mais importante do que o cargo de quem a teve.	Dedicação de atenção especial pelos altos gerentes e gerentes de nível médio, estes últimos, considerados os propulsores da inovação contínua, o entre a visão da Alta gerência e realidade dos funcionários na execução das atividades  Estímulo ao comprometimento dos indivíduos com a intenção organizacional.  Criação de uma visão do conhecimento pela gerência. Todos na organização devem ter acesso à ampla gama de requisitos e informações necessárias, facilitando a interação rápida entre os seus membros.  Criação de novas perspectivas através do diálogo e debate, envolvendo conflitos e divergências que impulsionam evoluções.
Alocação de recompensas e status	Dar <i>feedback</i> e possibilitar o tempo necessário para refletir, analisar e produzir novas respostas.	Dar <i>feedback</i> oportuno.  Incentivos que encorajem novas abordagens de aplicação.  Segurança psicológica na aplicação do conhecimento.  Espaço para a aprendizagem na aplicação do conhecimento.	Definição de tempo para a aprendizagem.  Existência de locais para a transferência do conhecimento Avaliação de desempenho Criação de incentivos com base no compartilhamento.	Autonomia – o todo e qualquer parte compartilham as mesmas informações. Especificação mínima possível.  Existência de locais de onde possam ocorrer intensas interações entre equipes.

Fonte: Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

**QUADRO 8**  
**Elementos favoráveis à aprendizagem organizacional e à criação do conhecimento – Certezas profundas**

Dimensões da cultura organizacional (SCHEIN)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apóiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
Relacionamentos humanos com a natureza	A organização é dominante. (acredita que o ambiente pode, de certo modo, ser administrado)	Ambiente deve encorajar a assunção de riscos.  Desafio ao enfrentamento de pressuposições e da sabedoria convencional.	Atitude de assunção de riscos	Flutuação e caos criativo para estimular a interação com o ambiente externo, com adoção de atitude aberta aos sinais ambientais explorando ambigüidade, redundância e ruídos para aprimorar conhecimentos. A organização destrói o sistema de conhecimento existente, encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas, recriando-se.
Natureza da realidade e da verdade	Pragmática – Indagação à procura da verdade.			
Natureza da natureza humana	Boa e mutável. Natureza da atividade humana: proatividade.	Reconhecimento e aceitação das diferenças.	Contratação de pessoas com base na abertura de idéias. Funcionários inteligentes, curiosos e livres para novas descobertas.	Obtenção de diversidade no pool de talentos disponível dentro da empresa.
Natureza dos relacionamentos humanos	Combinar as dimensões tarefas e relacionamentos, com estímulo para a competição individual e trabalho colaborativo, dependendo da tarefa a ser cumprida, evitando os extremos.	Estímulo a novas idéias.	Inexistência de ressentimentos entre a organização e pessoas. Desenvolvimento de confiança mútua. Consenso com rodízio de funções, trabalho em equipe, educação e discussões.	Nenhum indivíduo ou departamento tem responsabilidade exclusiva sobre a criação do conhecimento, dependendo de uma interação dinâmica entre os indivíduos, departamentos, especialistas... Atividades em grupo.
Natureza do tempo e do espaço	Orientado para o futuro. Estrutura espacial flexível.	Orientado para o futuro.	Orientado para o futuro. Clareza de visão.	Orientado para o futuro, prevendo mudanças no mercado, na tecnologia, no produto ou na concorrência.

Fonte: Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

### 3 METODOLOGIA

Este Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, considerando os objetivos e a natureza do estudo proposto. Serão detalhados o método de pesquisa e o de coleta de dados, a população, a amostra e o tipo de amostragem utilizada.

#### 3.1 Caracterização

Para a consecução dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa que quanto aos fins é caracterizada como exploratória e quanto aos meios como estudo de caso, do tipo qualitativa, paradigma fenomenológico, com coleta de dados mediante a realização de grupos focais.

A pesquisa realizada é *exploratória*, pois, como há poucos estudos envolvendo a análise de cultura organizacional em uma administração tributária estadual, teve por objetivo procurar padrões, ideias ou hipóteses, não oferecendo respostas conclusivas, mas que pudessem servir de *insights* para buscas mais aprofundadas em momentos posteriores (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O meio escolhido para o seu desenvolvimento foi um *estudo de caso*, realizado na Subsecretaria da Receita Estadual, unidade de administração tributária de Minas Gerais, que buscou identificar os elementos da cultura organizacional existente, na percepção dos auditores fiscais e dos delegados fiscais, a fim de que pudessem ser confrontados com os elementos que são considerados favoráveis à aprendizagem organizacional. Esta metodologia é conceituada por Gil (1999) como a que possibilita o conhecimento amplo de um ou poucos objetos, por tratá-los com exaustão e profundidade. Para Yin (2005, p. 32), estudo de caso “é uma investigação empírica que tem por objetivo examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto”.

O método escolhido foi o de *pesquisa qualitativa*, que, de acordo com Vieira e Zouain (2005), tem como características fundamentais a cientificidade, o rigor e a confiabilidade, quando a pesquisa é bem realizada.

O interesse na compreensão do comportamento das pessoas e da cultura organizacional da SRE, com a produção de dados qualitativos; a utilização de amostra pequena, envolvendo nove auditores fiscais e dez delegados fiscais, com o objetivo de ter profundidade na análise; o interesse em explicar ou descrever padrões divergentes extraídos das discussões entre os auditores fiscais e delegados fiscais, bem como apontar divergências entre os pesquisados; a subjetividade dos dados, os detalhes e as variações identificadas na análise dos dados; os registros dos cuidados tomados para a realização da pesquisa, que favorecem a verificação se observações e interpretações semelhantes podem ser alcançadas por observadores diferentes; são algumas características que possibilitam referenciar esta pesquisa como um paradigma fenomenológico, de acordo com Collis e Hussey (2005).

### **3.2 Coleta de dados**

Schein (2007) assegura que os questionários utilizados para a identificação da cultura organizacional, em sua maioria, são perigosamente limitados. No escopo desses questionários, trazem apenas questões relacionadas com comunicação, trabalho em equipe, relacionamentos superior-subordinado, grau de autonomia ou poderes delegados aos funcionários e nível de inovação ou criatividade que eles apresentam.

De acordo com o autor, cada organização tem seu perfil, carregado de certezas culturais que os diversos questionários existentes poderiam deixar escapar. Portanto, sua orientação é de que para o estudo da cultura organizacional o ideal é criar grupos para discussão aberta sobre os artefatos, valores e certezas compartilhadas, o que redundaria em resultado mais satisfatório (SCHEIN, 2007).

De acordo com Hofstede (2003), avaliar a cultura de uma organização com base em dados quantitativos tem algumas vantagens, como a confiabilidade em relação às más notícias (Em quantas entrevistas baseia-se este dado?) e a possibilidade de estudos longitudinais, em face

de sua segurança em relação ao momento em que foi aplicado o questionário. Ressalta, porém, que arrisca-se a perder a essência da cultura como um todo e de gerar a compreensão de que a cultura pode ser manipulada.

Assim, seguindo a orientação de Schein (2007), autor do modelo utilizado para a identificação da cultura organizacional, o método utilizado para coleta de dados foi o de *grupos de foco*.

Os participantes foram estimulados a discutir suas opiniões e sentimentos em relação à cultura da Subsecretaria da Receita Estadual, o que, na opinião de Collis e Hussey (2005), é uma das principais características deste método de pesquisa: “discutir suas opiniões, reações e sentimentos sobre um produto, serviço, tipo de situação ou conceito”.

Para Veiga e Gondim (2001), esta técnica de pesquisa pode ser considerada como um meio que favorece o entendimento da construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos em relação a um assunto examinado.

O grupo focal, “além de ajudar na obtenção de perspectivas diferentes sobre uma mesma questão, permite também a compreensão de ideias partilhadas por pessoas no dia a dia e dos modos pelos quais os indivíduos são influenciados pelos outros” (GATTI, 2005, p. 11).

### **3.3 População e amostra**

O universo pesquisado representa o conjunto de auditores fiscais da receita estadual e de delegados fiscais vinculados à Subsecretaria da Receita Estadual, responsável pela administração tributária junto a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.

Foram tomados cuidados na identificação da amostra, com o objetivo de que não fosse tendenciosa, formada por auditores fiscais com diferentes tempos de serviço na carreira, de forma proporcional à população e, em relação aos delegados fiscais, composta por um representante de cada uma das dez Superintendências Regionais da Fazenda, como explicita Collis e Hussey (2005), garantindo a participação equilibrada de membros de cada seção da população.

Em relação à quantidade de grupos focais, Tanaka e Melo (2001) ressaltam que se deve considerar a homogeneidade da população em relação ao objeto pesquisado, podendo variar de 3 a 4 e até de 10 a 12 grupos. Para Gatti (2005), é comum realizar-se de três a quatro e verificar se a quantidade de informações obtidas é suficiente, em face das intenções do pesquisador. Para a mesma autora, essa quantidade também pode variar de acordo com os recursos disponíveis e o número de pessoas envolvido no trabalho.

Assim, para a identificação da cultura organizacional da Subsecretaria da Receita Estadual, sob a ótica dos auditores fiscais da receita estadual e delegados fiscais, foram realizados dois grupos focais. Um contou com a participação de dez delegados fiscais – gerentes das Delegacias Fiscais e Delegacias Fiscais de Trânsito, unidades administrativas que fazem parte da estrutura da unidade de análise, responsáveis pela coordenação do trabalho desenvolvido pelos auditores fiscais. O outro contou com a participação de nove auditores fiscais da receita estadual (AFRE) que se encontram diretamente exercendo atividades específicas de fiscalização de tributos estaduais.

### **3.4 Considerações sobre os grupos focais realizados**

Gatti (2005) sustenta que os grupos focais foram redescobertos a partir de 1980, quando houve maior interesse em sua utilização nas investigações científicas. Segundo a autora, a opção por sua utilização deve ser embasada em critérios e ter coerência com os objetivos perseguidos na pesquisa, ressaltando que o grupo focal favorece a obtenção de boa quantidade de informação em curto período de tempo e que o pesquisador pode captar diversos pontos de vista, processos emocionais e significados que dificilmente seriam revelados e aproveitados se utilizadas outras técnicas. Levorlino e Perlicioni (2001) também entendem que o grupo focal favorece a interação entre o grupo e o pesquisador que está colhendo dados. Além disso, concordam que o grupo focal pode ser utilizado no entendimento das diferentes percepções e atitudes sobre um fato, prática, produto ou serviço. Tanaka e Melo consideram que a interação entre os participantes é o fator mais importante do grupo focal.

De acordo com Collis e Hussey (2005), se o pesquisador solicita que voluntários participem do estudo, pode ensinar a definição de uma amostra tendenciosa, pois estes podem ser dotados

de características que os não voluntários não possuem. Gatti (2005) compartilha da mesma opinião e ressalta que o convite deve estar embasado em critérios, mas a adesão é voluntária e que é importante que sejam considerados também características necessárias à discussão da questão focada. Os participantes devem ter vivência do tema pesquisado, trazendo para a discussão informações sobre sua experiência cotidiana. O grupo deve ter entre 6 a 12 pessoas. Para Levorlino e Perlicioni (2001), a composição do grupo deve ficar entre 6 a 10 participantes que devem ser selecionados por determinadas características associadas ao tópico em pesquisa. Tanaka e Melo (2001) confirmam o mesmo quantitativo, assegurando que é importante respeitar critérios estabelecidos previamente e selecionar pessoas com opiniões diferentes em relação ao tema.

Desta forma, para evitar resultado considerado tendencioso, a definição dos participantes foi feita de forma aleatória, conforme apresentado em seguida.

#### **3.4.1** Definição dos convidados para os grupos focais

Em relação ao grupo focal de auditores fiscais da receita estadual, obteve-se da Superintendência de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda (SRH) a listagem com os nomes de todos os auditores fiscais que não se encontram disponibilizados para outros órgãos do Poder Público ou ocupando cargos em comissão.

Organizaram-se essas informações obtidas da SRH por Superintendência Regional da Fazenda, extraíndo-se como amostra os que se encontram em exercício nas Superintendências Regionais de Belo Horizonte e Contagem, tendo em vista que, em face da contenção de despesas com diárias, em razão da queda de arrecadação no primeiro trimestre de 2009, motivada pela crise internacional, não foi possível envolver auditores fiscais de outras regionais.

A amostra de auditores fiscais, em exercício nas Superintendências Regionais de Belo Horizonte e Contagem, foi ajustada em três categorias:

- a) auditores fiscais que possuem até dez anos de serviços na carreira;

- b) auditores fiscais que possuem entre dez e vinte anos de serviços na carreira; e
- c) auditores fiscais que possuem mais de vinte anos na carreira.

As categorias de auditores das Superintendências de Belo Horizonte e Contagem foram numeradas, iniciando-se de 1 até o final, totalizando o correspondente ao número de auditores fiscais encontrado em cada uma delas.

Estabeleceu-se a relação percentual do total de cada uma das categorias com o universo total de auditores fiscais que estão exercendo as funções de fiscalização de tributos estaduais nas Superintendências Regionais de Belo Horizonte e Contagem. Os dez (10) participantes do grupo focal foram definidos de forma proporcional aos percentuais encontrados, tendo então a composição definida com a participação de 02 auditores fiscais que possuem até dez anos de serviços na carreira, 03 auditores fiscais que possuem entre dez e vinte anos de serviços na carreira e cinco 05 auditores fiscais que possuem mais de vinte anos na carreira.

Para a definição dos nomes dos participantes, um servidor da Subsecretaria da Receita Estadual e outro da Superintendência de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda realizaram diversos sorteios, com o uso de uma ferramenta do *Excel* para a definição de números aleatórios, considerando-se a numeração encontrada em cada uma das categorias.

Foram sorteados tantos números quanto o correspondente ao dobro da participação de cada categoria no grupo focal e identificaram-se, na relação organizada por categorias e numerada, os nomes correspondentes aos números obtidos aleatoriamente no *Excel*.

Os auditores sorteados foram contatados pela pesquisadora para o convite à participação do grupo focal, visando ao preenchimento do quantitativo definido por categoria. Foi necessário realizar sorteio complementar, observando-se os critérios acima, uma vez que o número de auditores fiscais relacionados com os primeiros sorteios, que aceitaram participar do grupo focal, não foi suficiente para suprir o total necessário por categoria.

Com relação ao grupo focal de delegados fiscais, foram convidados delegados fiscais e delegados fiscais de trânsito. O universo totaliza 29 gerentes das unidades que foram



consideradas, sendo 23 delegados fiscais e 06 delegados fiscais de trânsito, tendo sido convidado um participante por Superintendência Regional.

O sorteio ocorreu por regional e, onde há apenas um delegado fiscal, este foi diretamente convidado a participar. Nas regionais onde existem mais de um delegado fiscal foi realizado um sorteio, com a mesma ferramenta para números aleatórios do *Excel*, estabelecendo-se uma ordem de prioridade para convite. Seguindo a ordem sequencial definida, os delegados fiscais foram convidados e manifestaram-se, voluntariamente, por participarem ou não do grupo focal. Caso houvesse recusa em participar, seria convidado o delegado fiscal seguinte e assim sucessivamente, tantas vezes quantas fossem os delegados fiscais e delegados fiscais de trânsito da SRF. Os delegados fiscais sorteados em primeiro lugar concordaram em participar, com exceção de Belo Horizonte. O delegado fiscal vinculado à regional de Belo Horizonte não foi encontrado, no momento da realização dos convites, razão pela qual foi convidado o sorteado seguinte, que aceitou participar.

### **3.4.2** Informações sobre os grupos focais e perfil dos participantes

O local da realização do grupo focal deve ser confortável, preferencialmente em torno de uma mesa de qualquer formato, devendo beneficiar a interação entre os participantes, que devem estar face a face e ter um crachá de identificação (GATTI, 2005; LEVORLINO; PERLICIONI, 2001; TANAKA; MELO, 2001).

Os grupos focais foram realizados nas datas de 23 de abril com os auditores fiscais e 24 de Abril com os delegados fiscais, pelo *Instituto G3*, situado na Rua Silva Ortiz – Floresta – Belo Horizonte – MG, local adequado para este tipo de evento, por ser confortável e contar com recursos para gravação, filmagem e observação. Os participantes mantiveram-se face-a-face e tiveram oportunidade de se apresentarem ao grupo, portando seus crachás, conforme orientação dos autores.

De acordo com Gatti (2005), os estudiosos do tema orientam que a duração deve oscilar entre uma hora e meia e três horas para cada grupo focal, podendo demandar mais de uma sessão. O grupo deve interagir, sem a intervenção do moderador no sentido de emitir opiniões,

conclusões, fechamento de questão, proposição de idéias, questionamentos ou outras formas de intervenção direta. O moderador deve limitar-se a fazer encaminhamentos sobre o tema, a manter o objetivo do trabalho do grupo e a facilitar a interação entre os participantes, fazendo fluir a discussão entre os envolvidos e favorecendo para que se situem, explicitem seus pontos de vista, analisem, infiram, façam críticas e abram perspectivas sobre o assunto que está em discussão. Levorlino e Perlicioni (2001) ressaltam que o moderador do grupo deve criar um ambiente propício para que diferentes pontos de vista e percepções venham à tona, sem que haja pressão para conclusão, consenso e voto. As discussões devem ser conduzidas em diferentes grupos, visando identificar tendências e padrões na percepção do que está sendo discutido. Ressaltam ainda que uma das grandes riquezas da coleta de dados por intermédio dos grupos focais é que se baseia na tendência humana de formar opiniões e atitudes na interação com outros indivíduos. As pessoas precisam ouvir as opiniões dos outros para formar as suas próprias, mudando de posição ou fundamentando melhor sua posição a partir da discussão em grupo. É este o processo que o grupo focal tenta captar. Gatti (2005) destaca que deve ser criado um clima aberto às discussões focadas no tema em pauta, sem a sensação de qualquer ameaça, pois as pessoas devem sentir confiança em expressar suas opiniões, guiando-se pelos pontos que considerem importantes, tendo uma participação ativa nas discussões.

A facilitação dos grupos focais foi feita por *Adriana P. Seixas*, técnica do centro de pesquisa G3 que se orientou pelo “Roteiro para realização dos grupos focais para a caracterização da cultura organizacional da SRE, na percepção dos auditores fiscais da receita estadual e delegados fiscais”, ANEXO A, contendo diversas perguntas, considerando-se as dimensões analisadas, de acordo com Schein (2007). O grupo focal de AFRE teve duração de duas horas e trinta e oito minutos, contou com a participação de nove (09) auditores, uma vez que, apesar dos sorteios complementares, não se conseguiu que três (03) auditores com tempo de serviço entre dez (10) e vinte (20) anos participassem do grupo focal, contando, efetivamente, com apenas dois (02) voluntários. O grupo focal de delegados fiscais teve duração de uma hora e quarenta e oito minutos e contou com a participação efetiva de dez (10) voluntários. Na abertura dos grupos, foram fornecidas diversas informações aos participantes, tais como o que se esperava deles, a rotina e duração do encontro, a apresentação do moderador, esclarecimentos sobre os objetivos do encontro, a escolha dos participantes; foram também explicitadas as formas de registro dos trabalhos e obtida a anuência dos participantes quanto a à gravação e filmagem dos grupos focais; foram garantidos o sigilo em relação a que registro fez cada um dos participantes; foi ressaltado que as ideias e opiniões é que interessavam, que

não havia consideração sobre o que era certo ou errado, que deveriam compartilhar pontos de vista mesmo que fossem divergentes dos demais, que a discussão era aberta e que todo o tipo de reflexão era importante para a pesquisa; a conversa era entre eles; e o papel do moderador era de facilitar a discussão. O problema foi apresentado e o roteiro foi utilizado para orientar e estimular as discussões, de forma flexível, sem perder de vista os objetivos da pesquisa, observando orientações de Gatti (2005); Levorlino e Perlicioni (2001) e Tanaka e Melo (2001).

Os QUADROS 9 e 10 apresentam, respectivamente, os perfis dos participantes dos grupos focais de auditores fiscais e de delegados fiscais.

**QUADRO 9**  
**Perfil dos participantes do grupo focal de auditores fiscais**

Total de participantes	Nove auditores fiscais
Curso superior	Nove auditores fiscais
Com pós graduação	Dois auditores fiscais
SRF atual	SRF/Belo Horizonte – Seis auditores fiscais SRF/Contagem – Três auditores fiscais
Atuação em duas ou mais SRF no estado	Oito auditores fiscais

Fonte: Dados da pesquisa de campo

**QUADRO 10**  
**Perfil dos participantes do grupo focal de delegados fiscais**

Total de participantes	Dez delegados fiscais
Curso Superior	Dez delegados fiscais
Dois ou mais cursos superiores	Oito delegados fiscais
Pós graduação	Três delegados fiscais
Tempo de serviço	Até dez anos de serviço na carreira de auditores fiscais – Um delegado fiscal Entre dez e vinte anos na carreira de auditores fiscais – Seis delegados fiscais Acima de vinte anos na carreira de auditores fiscais – Três delegados fiscais

Fonte: Dados da pesquisa de campo

As informações obtidas dos grupos focais foram consolidadas, analisadas e comparadas com os quadros teóricos (QUADRO 6, 7 e 8)<sup>10</sup>, e são demonstradas no capítulo 6.

No próximo capítulo, serão apresentadas informações relacionadas com a Subsecretaria da Receita Estadual, que se trata da unidade pesquisada.

---

<sup>10</sup> Item 2.3 – Contribuições do Referencial Teórico para a pesquisa de campo.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo serão apresentadas informações sobre a unidade pesquisada e será feita uma pequena abordagem sobre a sua sistemática de gestão.

### **4.1 Administração tributária mineira – subsecretaria da receita estadual**

A Subsecretaria da Receita Estadual (SRE) é a unidade de administração tributária do estado de Minas Gerais, vinculada à estrutura da Secretaria de Estado de Fazenda (SEF).

A SEF tem por finalidade planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as políticas tributária e fiscal, e a gestão dos recursos financeiros, assim como responsabilizar-se pela implementação das políticas tributária e fiscal, e pelo provimento, controle e administração dos recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos da Administração Pública estadual, de acordo com a Lei Delegada 123, de 25 de Janeiro de 2007.

A estrutura da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais conta com uma Secretaria Adjunta e com duas Subsecretarias. Além da Subsecretaria da Receita Estadual, possui a Subsecretaria do Tesouro Estadual (STE).

A secretaria adjunta, além da representação do secretário de Fazenda em suas ausências, coordena as atividades das unidades que tratam das questões relacionadas a recursos humanos, planejamento, finanças e tecnologia da informação, que atendem às duas Subsecretarias e à própria Secretaria Adjunta, além do Gabinete do secretário de estado de Fazenda.

A Subsecretaria do Tesouro Estadual tem por finalidade, em síntese, estabelecer a política financeira do estado, exercer o controle do gasto público e da dívida estadual, responsabilizar-

se pelas atividades de contabilidade geral, orientar e supervisionar as unidades a ela subordinadas.

A Subsecretaria da Receita Estadual é a unidade responsável por estabelecer políticas e diretrizes relativas ao Sistema Tributário Estadual, gerir as receitas estaduais, tributárias e não tributárias, bem como orientar e supervisionar as unidades a ela subordinadas, e representar a Secretaria de Estado de Fazenda junto à Comissão Técnica Permanente do ICMS (COTEPE), conforme o Decreto 43.193<sup>11</sup> (Minas Gerais, 2003).

A SEF elaborou, em 2004, com a participação da alta gerência, o seu Planejamento Estratégico, tendo definido sua missão, visão, negócio, valores e dois objetivos estratégicos que passaram a nortear todas as ações do conjunto de unidades que compõem a Secretaria de Estado de Fazenda: “Manter o equilíbrio das contas públicas” e “Aumentar o nível de satisfação dos clientes, prestando serviços com qualidade e tempestividade” (Planejamento Estratégico da SEF, 2004).

Conforme o Decreto 43.193<sup>12</sup> (Minas Gerais, 2003), a estrutura da SRE comporta, além de três Superintendências Centralizadas – *Superintendência de Fiscalização*, *Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais* e *Superintendência de Tributação* –, dez (10) Superintendências Regionais da Fazenda (SRF) localizadas nos maiores municípios do estado: Belo Horizonte, Contagem, Divinópolis, Governador Valadares, Ipatinga, Juiz de Fora, Montes Claros, Uberaba, Uberlândia e Varginha. As atividades, desenvolvidas pelas Administrações Fazendárias (AF), Delegacias Fiscais (DF), Delegacias Fiscais de Trânsito (DFT) e Postos de Fiscalização (PF), estão sob a coordenação da Superintendência Regional da Fazenda, conforme definido no mesmo diploma legal.

A partir de 2003, a Subsecretaria da Receita Estadual adotou uma administração com característica matricial, estabelecendo para suas Superintendências Centralizadas a competência de orientar tecnicamente as ações desenvolvidas nas SRF, focando os três pilares da administração tributária: Tributação, Fiscalização e Arrecadação. Também, distinguiu as unidades voltadas para o atendimento ao público – Administrações Fazendárias –, daquelas que deveriam cuidar do controle fiscal: Delegacias Fiscais, Delegacias Fiscais de Trânsito e

---

<sup>11</sup> Publicado em 2003 e atualizado pelos Decretos 43.318 (2003), 43.947 (2005) e 44.342 (2006).

<sup>12</sup> Publicado em 2003 e atualizado pelos Decretos 43.318 (2003), 43.947 (2005) e 44.342 (2006).

Postos de Fiscalização. Administrativamente, as Superintendências Centralizadas e as Superintendências Regionais estão vinculadas diretamente ao subsecretário da Receita Estadual.

Compete à Superintendência de Fiscalização (SUFIS) planejar e gerir as atividades pertinentes à fiscalização dos tributos estaduais, bem como gerir as atividades relacionadas com a constituição e a revisão de ofício do crédito tributário e a tramitação de Processo Tributário Administrativo, em articulação com a Superintendência de Tributação (SUTRI) e a Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais (SAIF). A Superintendência de Tributação responde pelo planejamento e gestão das atividades pertinentes à política tributária estadual e pela elaboração e interpretação da legislação tributária estadual, articulando-se com as Superintendências de Fiscalização e Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais. À Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais compete: gerir o processo de arrecadação dos tributos estaduais e os cadastros de contribuintes e de contabilistas; estabelecer políticas e diretrizes para o registro e o controle administrativo das atividades sujeitas à tributação; gerir e monitorar o atendimento ao público; realizar estudos e pesquisas com base nas informações fiscais e tributárias; e gerir as atividades pertinentes à administração e cobrança do crédito tributário, em articulação com as Superintendências de Fiscalização e de Tributação.

A partir dessas definições, todo o planejamento das ações a serem desenvolvidas nas unidades descentralizadas passou por mudanças profundas, com o estabelecimento do planejamento de todas as atividades com uma visão de nível estadual, tanto para as ações voltadas para a arrecadação, tributação e fiscalização, quanto para o atendimento e cobrança administrativa. Internamente, no âmbito da SRE, com ampla discussão entre os superintendentes centrais, superintendentes regionais e assessores diretos do subsecretário da Receita Estadual, foi elaborada, em 2006, a segunda geração da Gestão Estratégica das Receitas Estaduais (GERE) para o período de 2007 a 2011, alinhada às diretrizes do Planejamento Estratégico da SEF e ao Programa Estado para Resultados, estendendo para todas as Superintendências Centralizadas o modelo de gestão inicialmente adotado apenas pela Superintendência de Fiscalização. Em virtude de as atividades serem desenvolvidas em nível estadual, há uma coordenação geral para todas elas, localizada na unidade Centralizada competente para tratá-las.

No âmbito do gabinete da subsecretaria da Receita Estadual foram organizados alguns núcleos para a coordenação e favorecimento da integração entre todas as superintendências, no que se refere á gestão, política tributária, cobrança administrativa e comunicação.

No intuito de organizar os trabalhos que serão desenvolvidos ao longo do ano e orientar as ações das Superintendências Centralizadas e Regionalizadas, a Subsecretaria da Receita Estadual define, por meio do Plano Anual do Fisco Estadual (PAFE), os objetivos, metas, diretrizes e projetos estruturantes que darão suporte ao conjunto de ações alinhadas aos objetivos da Secretaria de Estado da Fazenda e aos objetivos do Programa Estado para Resultados que, por sua vez, define todas as diretrizes para os diversos órgãos estaduais.

#### **4.2 Gestão estratégica das receitas estaduais**

Implantar um novo sistema de gestão da administração tributária estadual é o objetivo central do Plano Diretor da GERE/SRE (Gestão Estratégica das Receitas Estaduais), em face dos novos desafios e oportunidades apresentados à SEF no início deste milênio, especificamente a partir do governo iniciado em 2003, com a implantação do Choque de Gestão. O momento histórico por que passou a administração pública estadual, iniciado em 2007, com a segunda geração do “Choque de Gestão”, chamada de “Estado para Resultados”, as dinâmicas transformações nos contextos político e socioeconômico, e as mudanças organizacionais ocorridas na SEF nos últimos anos (estrutura, funções, políticas, competências, legislação, processos e procedimentos) requereram processos de planejamento, posicionamento estratégico, cooperação e estabelecimento de parcerias, com perspectivas de compreensão mais amplas e abrangentes. Nesse sentido foi desenvolvida a Gestão Estratégica das Receitas Estaduais (GERE), o sistema de gestão da SRE.

No decorrer do período de 2003 a 2006 foram organizados os seus projetos básicos de implementação, sistematização, orientação e alinhamento das ações visando ao posicionamento estratégico da SRE, em consonância com as estratégias corporativas definidas no Planejamento Estratégico da SEF e no Choque de Gestão implementado pelo governo estadual.



Em sua segunda geração (2007-2011), a GERE apresenta um conjunto de proposições discutidas com toda a equipe de superintendentes e assessores especiais da Subsecretaria da Receita Estadual, que têm balizado a atuação da SRE no sentido de seus objetivos estratégicos e da consolidação de sua visão de futuro. Para tanto, está subdividida em três frentes estratégicas de atuação:

- a) Frente estruturante;
- b) Frente de gestão; e
- c) Frente de controle e avaliação.

A Frente estruturante envolve o conjunto de ações complementares que visam à implementação final da GERE e a sua consolidação em todo o ambiente da SRE. A Frente de gestão refere-se à implementação das políticas da SRE e de suas ações de gestão propriamente ditas a partir dos 3 subsistemas da GERE: Controle fiscal institucional, Informações e Modelo de gestão expandido da SRE. Esta frente se caracteriza pela organização e dinâmica das ações. A Frente estratégica é fundamental para a lógica e o sucesso na implementação, consecução e efetividade das estratégias. Ou seja, a Frente de controle e avaliação do conjunto das ações distribuídas nas duas frentes citadas anteriormente é fundamental para garantir a flexibilidade e adaptabilidade da GERE. A partir da detecção de mudanças no ambiente interno e externo da SRE e da avaliação de resultados o sistema deve gerar uma resposta imediata. O posicionamento estratégico, dessa forma, constituir-se-á na adoção de medidas corretivas e na revisão das ações (planejamento e ações flexíveis) na exata medida e tempo requeridos.

A idealização da GERE, ao mesmo tempo em que buscou alinhar estratégias, projetos, sistemas e processos para alcançar a alta performance, também teve o objetivo de desafiar continuamente a instituição para a aquisição de novas competências e para a readaptação e preparação para a reorientação de seus objetivos e visão de futuro. Representa um processo dinâmico, que não compreende a mera elaboração de um plano e a sua subsequente execução. Engloba a construção contínua, cotidiana, com revisão e readaptação plena. Cumpre à GERE alinhar continuamente a SRE (seus processos, objetivos e sistemas) ao seu ambiente (interno/externo) com foco nos resultados almejados.

Como um sistema de gestão, preveem-se como objetivos para a GERE: orientar, operacionalizar, controlar e avaliar os projetos; integrar as unidades da SRE; apoiar o processo de transformação da SRE; e catalisar alianças:

Orientar, operacionalizar, controlar e avaliar a implantação dos projetos, subprojetos e planos de ação; Operar como agente integrador entre as unidades da SRE, de forma a garantir a orientação para os objetivos e resultados previstos; Prover apoio ao processo de transformação organizacional da SRE; Catalisar a composição de alianças estratégicas com as áreas funcionais que direta ou indiretamente se relacionam com os objetivos e resultados previstos pela SRE (SPGF, SRH e STI) (GERE, 2007, p. 26).

Para o estabelecimento dos acordos previstos na GERE, os processos internos da SRE são referenciados em três níveis de atuação: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico, em sintonia com o Estado para Resultados e com o Planejamento Estratégico da SEF, define o rumo a ser seguido por toda a Subsecretaria e é responsável pela articulação com o nível tático objetivando a implementação das estratégias, pelo planejamento estratégico de médio e longo prazos da SRE (Plano Diretor GERE), pelo Acordo Estadual de Metas (AEM) e pela articulação com as áreas externas à SRE, pertencentes à estrutura da SEF, que direta ou indiretamente se relacionam com os resultados pretendidos (STI, SPGF e SRH).

O nível tático é responsável pela articulação entre o nível estratégico e operacional e é de sua responsabilidade elaborar e programar os planos de ação de cada área tática, que consolidam o Plano Anual do Fisco Estadual (PAFE) e a realização do Acordo Gerencial de Trabalho (AGT) interno – no nível das diretorias centralizadas – e das unidades operacionais descentralizadas.

Por fim, o nível operacional é responsável pela execução das atividades e rotinas. Cumpre ao nível operacional programar, implementar e executar as atividades previstas nos planos táticos – PAFE e AGT, por meio do Acordo de Trabalho (AT) (GERE, 2007).

A Gestão Estratégica das Receitas Estaduais (GERE) está diretamente relacionada ao sucesso da Secretaria de Estado de Fazenda em atingir os seus principais objetivos estratégicos: “Manter o equilíbrio das contas públicas” e “Aumentar o nível de satisfação dos clientes prestando serviços com qualidade e tempestividade”.

Encontra-se em desenvolvimento no âmbito da SRE, em sintonia com as diretrizes da SEF e harmonizados com a GERE, a implantação da Gestão por Competências, com a definição de competências gerenciais e essenciais, tendo como próximos passos a discussão das competências individuais, caracterizadas como técnicas. Além das competências, a adoção do *Balanced Scorecard* como ferramenta para o acompanhamento e mensuração de resultados estratégicos também se encontra em implantação. Outra iniciativa de grande relevância e que atende às demandas inicialmente apontadas pela GERE está relacionada com a implantação do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), com participação de todas as Gerências da SEF, com acentuada representatividade para os gerentes vinculados a Subsecretaria da Receita Estadual.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Este capítulo está organizado de forma a responder aos objetivos desta pesquisa, a partir da elaboração da análise dos dados obtidos durante a coleta de dados – neste caso, os grupos focais de auditores fiscais e delegados fiscais vinculados à Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais.

De acordo com Gatti (2005), há diversas possibilidades para a análise de dados colhidos durante o grupo focal. O pesquisador vai depender de sua capacidade criativa, experiência e conhecimento teórico para idealizar um formato para a obtenção de sentido. Para início da análise, segundo a mesma autora, pode-se construir um plano descritivo das falas, destacando diferenças entre opiniões e ideias entre grupos ou entre os componentes do grupo, de acordo com a diversidade com que foram estruturados, tendo o cuidado de destacar o que realmente foi importante para o grupo, sentidos extraídos das sequências das falas e das trocas entre os participantes, das convergências e divergências de opiniões, das rupturas, descontinuidades e dos silêncios.

Assim, os dados obtidos nos grupos focais foram organizados em quatro etapas de acordo com *O que a cultura engloba*, indicados por Schein (2007), constantes do QUADRO 1.<sup>13</sup>:

- a) Comparação entre valores e artefatos – item 5.1;
- b) questões de sobrevivência externa – item 5.2;
- c) questões de integração interna – item 5.3 e
- d) certezas profundas – item 5.4 .

Tomando-se por base as referidas dimensões, foram identificadas, separadamente, em cada um dos grupos, as certezas compartilhadas entre os seus participantes, sinalizando para os elementos da cultura da SRE. Passo seguinte, foram comparados entre si os elementos percebidos pelos auditores fiscais da receita estadual e pelos delegados fiscais, identificando

---

<sup>13</sup> Item 2.2.1 – Conceitos da Cultura Organizacional.

sinais de certezas compartilhadas entre os dois grupos em relação a cada uma das dimensões para a cultura organizacional.

As certezas tidas como compartilhadas pelos dois grupos foram caracterizadas como os sinais dos elementos da cultura organizacional atual da SRE, os quais foram comparados aos elementos que apoiam o processo de aprendizagem organizacional e de criação do conhecimento, definidos pelos estudiosos da área (Schein (2007), Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997), constantes dos QUADROS 6, 7 e 8, com a análise sobre como se relacionam, se estão sintonizados ou não.

Para efeito de favorecer a realização da análise comparativa, os elementos levantados junto aos autores como favoráveis à aprendizagem organizacional e criação do conhecimento, também foram organizados pela autora considerando-se as dimensões da cultura organizacional definidas por Schein (2007). A única dimensão que não será analisada diz respeito à *Identidade e Limites do Grupo*<sup>14</sup>, que integra o rol de dimensões relacionadas com as questões de integração interna, pois não foram identificados entre os autores pontos favoráveis que pudessem ser caracterizados como tal.

Finalmente, as lacunas identificadas ao longo da última análise foram consolidadas como os desafios e oportunidades principais existentes para a SRE, visando ao fortalecimento de uma cultura favorável ao processo de aprendizagem e de criação do conhecimento organizacional.

## 5.1 Artefatos e valores

Todos os dados coletados no grupo focal considerados como artefatos e valores foram comparados levando-se em consideração a percepção do grupo de auditores fiscais e de delegados fiscais. A comparação entre as duas compreensões – dos auditores fiscais e delegados fiscais –, foi também explicitada e apresentada considerando-se as dimensões definidas por Schein (2007) – questões da sobrevivência externa, questões da integração interna e certezas profundas.

---

<sup>14</sup> QUADRO 3 – Questões da Integração Interna.

Foram destacados nos QUADROS 11 e 12, como artefatos e valores, os elementos considerados pelos grupos como os mais distintivos da cultura da SRE e os mais discutidos durante o momento em que foram considerados no grupo focal.

### 5.1.1 Artefatos

Em relação aos Artefatos, procurou-se identificar o que é mais fácil de ser observado na SRE envolvendo, por exemplo, estrutura, linguagem e clima. Trata-se do que é mais fácil de observar em uma organização, porém o mais difícil de decifrar, segundo Schein (2007). Quando da análise das dimensões definidas pelo mesmo autor – questões de sobrevivência externa, questões da integração interna e certezas profundas –, explicitadas nos QUADRO 2, 3 e 4<sup>15</sup>, os artefatos farão parte da análise das certezas compartilhadas. Foram apresentados no QUADRO 11, de forma resumida, os artefatos considerados pelos dois grupos: auditores fiscais e delegados fiscais.

---

<sup>15</sup> Item 2.2.1 – Conceitos da cultura organizacional.

**QUADRO 11**  
**Comparação entre percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Artefatos**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
Linguagem específica, com muitas siglas.	Linguagem específica, com muitas siglas.
Requer sigilo fiscal.	Requer sigilo fiscal.
O trabalho caracteriza-se por envolver controle e ser Investigativo.	O trabalho caracteriza-se por envolver controle, desconfiança e ser investigativo.
Há gerentes que são porta-aberta e que são porta-fechada.	Há gerentes que são porta-aberta e outros que são porta-fechada.
Fechamento dos relatórios foi considerado como o ritual existente.	Não identificaram rituais.
Os auditores que trabalham nos postos de fiscalização se vestem de forma mais simples e alguns chefes usam ternos.	
O trabalho desenvolvido é muito sério (pesado).	
O trabalho é realizado em dupla ou em equipes.	O trabalho é realizado em dupla ou em equipes.
Não há segurança e apoio para o desenvolvimento das atividades.	
Não há <i>feedback</i> . Sabem como estão indo pelos relatórios.	Recebem <i>feedback</i> somente quando não vão bem. Sabem se vão bem pelos relatórios.
Os conflitos não são enfrentados.	
Não há reuniões. O chefe sempre alega falta de tempo. Não há reuniões de planejamento e não há discussão sobre o que fazer.	Conflitos não são aceitos. Não têm ressonância. Quando questionam demais, são rotulados.
As reuniões acontecem com a gerência quando há operação especial ou alguma mudança.	Há reuniões com as equipes de trabalho. São bem planejadas, mas a sua realização fica prejudicada, com os primeiros temas tomando tempo maior do que o programado e prejudicando os demais.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Comparando as posições dos dois grupos, concordam que há gerentes que são porta-aberta, que mantêm menor distância hierárquica, e gerentes que são porta-fechada, com maior distância hierárquica de seus subordinados, não havendo um padrão. O trabalho foi caracterizado como envolvendo controle, investigação e desconfiança pelos grupos. Caracterizaram também que há uma linguagem comum e que requer sigilo fiscal. Não há *feedback*, os relatórios é que dizem como estão indo. Para os dois grupos também os conflitos não são aceitos, não são enfrentados. Em relação às reuniões, os delegados fiscais alegam que as reuniões com os superiores ficam prejudicadas, não têm oportunidade de se manifestarem e os auditores fiscais afirmam que não são realizadas reuniões pelos delegados fiscais. Não foram identificados artefatos físicos pelos grupos.

Para os auditores fiscais, os principais artefatos que foram caracterizados como distintivos do grupo foram:

- O trabalho desenvolvido é muito sério (pesado).

Envolver-se com a vida dos outros. (A2)  
Contato com sonegadores... Ameaças... (A3)

- Caracteriza-se por envolver controle e ser investigativo (tendo sido confirmado por todos).

Há prazer em achar o erro... A gente fica feliz!... (A2)

- Não há segurança para o desenvolvimento das atividades.

Se há um problema, o apoio dos gerentes é sempre para os outros, não para o auditor fiscal... (A5)

Para os delegados fiscais, os principais artefatos enumerados foram os seguintes:

- Controle.

A nossa loucura é controle e perseguição. (D4)

O nosso planejamento é voltado para o controle e, para controlar, nós temos que conhecer... e, para conhecer, você conhece uma informação que não é sua... ela é da empresa. A empresa te apresenta esta informação como ela quer... e você tem que fazer a sua análise e, a partir de alguns indicadores, você começa a desconfiar daquela informação e começa a procurar a verdade. Você nem sempre tem ela (a informação) como verdade. (D1)

Como trabalhamos com fiscalização, o controle passa a ser até uma neurose. (D5)

- Desconfiança e investigação.

Esta característica a gente leva para a vida pessoal. É muito difícil separar... Todas as vezes que a gente está conversando com alguém, a gente fica procurando o que realmente ela está querendo dizer, se é isto mesmo... o que está por traz? (D6) (Esta última frase, muitos falaram juntos ou a repetiram).

Nós somos treinados para desconfiar. O nosso trabalho é investigativo e temos que ter este senso para encontrarmos o que queremos. (D1)

Identificação... Tudo você procura identificar... investigação mesmo... (D2)



Antigamente as nossas características envolviam a neurose do controle e perseguição, não existia informação alguma, computadores, mas de 1995 para cá mudou o foco da fiscalização, com um perfil mais investigativo e desconfiado de tudo. (D8)

Somos treinados para achar o erro, identificar o erro... (D3)

Sem sentir, você já faz (o controle)... É inerente... (D10)

Esta característica é mais forte no grupo de fiscalização, mas acaba refletindo em toda a SRE. (D1)

### 5.1.2 Valores

Os valores referem-se ao que a organização valoriza, que valores levam ao processo decisório que possuem, a por que as portas são abertas ou são fechadas e por que o trabalho é feito individualmente ou em equipe. Para os auditores fiscais e delegados fiscais os principais valores para a SRE são os constantes do QUADRO 12.

**QUADRO 12**  
**Comparação entre percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Valores**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
Honestidade. Inocorrupividade. Consideram que é bem sólido na carreira. Todos concordaram. Característica que distingue o grupo (A6). É o ponto mais positivo (A8).	Ter visão de futuro. Ética. Prestação de serviços com qualidade aos cidadãos. Atenção para a receita – O equilíbrio das contas públicas.
Impessoalidade. Ética. Zelo pela arrecadação.	

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Os valores relacionados a ética e a zelo pela arrecadação e a atenção para a receita foram abordados pelos dois grupos, indicando bastante sintonia com a missão da SRE. Os delegados fiscais focaram valores relacionados com a instituição e mais abrangentes. Os Auditores focaram valores afetos às atividades de fiscalização.

### 5.1.3 Comparações entre artefatos e valores nos grupos focais

De acordo com Schein (2007), a comparação dos artefatos com os valores tem por objetivo identificar as certezas tácitas mais profundas que estão operando. Quando os artefatos não estão em sintonia com os valores abraçados pela organização, deve-se descobrir que forças estão atuando.

Durante as discussões dos grupos focais, no momento em que se concentraram na comparação entre os artefatos e valores, foi possível identificar sinais de duas certezas profundas compartilhadas, que estão operando e não são percebidas, que podem justificar alguns comportamentos manifestados pelos grupos, para os quais não havia compreensão sobre a razão de existirem.

Os sinais de identificação da primeira certeza tácita e profunda compartilhada pelos auditores diz respeito à resistência à gerência e está relacionada à combinação entre os elementos fortes de artefatos *controle e desconfiança* em relação ao valor *honestidade*.

Na percepção dos auditores fiscais, as atividades são determinadas sem a participação deles no planejamento das ações e definição de carteiras de contribuintes. Entendem que para serem honestos em relação ao controle, a definição das atividades, carteiras e ferramentas a serem utilizadas deve ser feita pelo auditor fiscal ou, em outra hipótese, deve ter uma participação bastante ativa deles. Não é possível desenvolver o trabalho com a percepção de outro – o gerente – e sem autonomia para analisar, estudar e definir alternativas de ação.

Na análise das falas e discussões dos dois grupos focais, percebem-se que há sinais de que alguns delegados fiscais estão determinando as atividades a serem desenvolvidas sem a discussão com o grupo ou com o executor da atividade. São expedidas as ordens de serviço para que os auditores fiscais as executem, sem se efetivar o *Acordo de Trabalho* que deveria anteceder a sua emissão, conforme previsto na GERE.

Como deveria representar um *Acordo de Trabalho*, o auditor fiscal precisaria de tempo para refletir sobre as informações e os dados disponíveis e, a partir desta análise, propor as atividades que no seu entendimento, deveriam ser desenvolvidas. O delegado fiscal também

faria proposições, que seriam discutidas. E, em conjunto, deveriam ser definidas as melhores alternativas para os melhores resultados.

Como não ocorrem os estudos, análises e discussões, há sinais de resistência ao gerente, pelo fato de representar esta perda de autonomia, transformando o auditor em “bonequinhos” como A2, apresentado abaixo, caracterizou o seu sentimento, não contestado pelo grupo. A falta de diálogo é ressaltada nas seguintes declarações dos auditores:

Será feito apenas aquele “roteirinho” determinado, e pronto. (A2)

É fundamental que analisemos, com autonomia, o que está certo e o que está errado e o que deve ser feito. Autonomia – Sensação de que não é o chefe quem vai dizer: “Ah, não... Você tem que fazer deste ou daquele jeito...”

Desconheço na SEF pessoas que, tendo autonomia, não vão fazer nada. Faz parte da nossa cultura a proatividade. Autonomia significa, de certa forma, até falta de gestão. Não tem ninguém para falar “Você trabalhou melhor do que ele” “Você está precisando melhorar...” “Você não chegou na hora...” (A4)

Viramos “bonequinhos”. (A2)

As discussões do grupo levam à conclusão de que as orientações constantes da GERE não estão sendo observadas, que a designação de *ordem de serviço* não contribui para a implantação do modelo que se pretende adotado e que a falta do *Acordo de Trabalho*, representa a ressonância de elementos caracterizados por Santos e Souza (1993) em relação à cultura em 1993, de que as tarefas eram determinadas pelo topo, sem se importar com a pessoa que a executava. O fato de haver somente a determinação, sem discussão, sinaliza resistências do grupo não apenas em relação aos gerentes diretos, mas também à gestão da SRE e da SEF. Foi observado que comunica-se uma intenção e executa-se outra, de sentido totalmente contrário.

Durante a realização do grupo focal, os auditores fiscais enfatizaram que exercer o controle e a investigação com seriedade e honestidade está prejudicado na forma como estão sendo conduzidos os trabalhos. Há um desejo de maior autonomia e de maior participação no planejamento, com adequações na forma de se dar *feedback*, de se realizar a avaliação de desempenho e de se conceder uma remuneração, para os trabalhos desenvolvidos, sintonizada com a atualidade.

Foi feita pelos auditores fiscais mais antigos uma análise sobre as diferenças existentes entre a forma de trabalho e remuneração de antes com a de hoje.

Antes, o salário é que motivava para o trabalho. Havia autonomia e responsabilidade. Como o salário era por produção, enquanto não se completava o máximo possível de salário não se parava de trabalhar. O gerente, com o controle, é que te impedia de trabalhar. (A4)

Não havia controle de horário. O fiscal trabalhava final de semana, noite, até conseguir realizar o máximo que podia realizar. Não precisava de gerente para controlar. (A2)

Hoje, estamos vivendo outra prática na Receita que é a tentativa do gerente de conduzir. E ele sente a resistência, porque o que faz parte da cultura e está relacionado com a questão da honestidade é que a cada auditor fiscal cabe dizer o que está certo e o que está errado (em termos de fiscalização). (A4)

A remuneração é igual para todos, quando todos não trabalham igualmente. (A9)

O auditor fiscal não pode ficar à mercê da interpretação de outro para condução do trabalho naquilo que diz respeito à ética. A Receita vem buscando nos impor uma nova forma de gestão em função da maneira como somos remunerados. (A4)

O auditor fiscal não participa das reuniões de planejamento. Tem que ter mais autonomia, como tinha no passado. (A2)

Se o auditor fiscal tem que fazer o que é correto, tem que ser com a visão dele e não com a visão do gerente – Honestidade X fiscal – o que é certo e o que é errado X Ordem do Gerente. O Auditor sempre pensa: Onde está a sonegação? Se ele tem autonomia para pesquisar e buscar, isto gera responsabilidade. Se o gerente é que determina, será feito o que ele determina e só. (A4)

Na percepção do grupo, o auditor fiscal tem que ter autonomia para analisar o que está certo, o que está errado. Devem ser estabelecidas pelo planejamento as linhas gerais, como por exemplo, as áreas de trabalho e as atividades que devem ser desenvolvidas, com base na legislação, mas precisam de abertura para definir o melhor escopo para a sua realização. Têm que participar ativamente deste processo, uma combinação adequada de **controle e investigação** com **honestidade**.

Tomando por base as orientações da Gestão Estratégica das Receitas Estaduais, a situação retratada como real, a de que não estão sendo realizados os acordos, está totalmente

dissonante da visão. As atividades deveriam ser definidas em conjunto, por meio de *Acordo de Trabalho* entre o delegado fiscal e o auditor fiscal.

Vestígios de uma segunda certeza profunda foram identificados quando da abordagem pelos delegados fiscais de que os auditores fiscais, além do controle sobre a sonegação fiscal, também se controlam. Existe um excesso de controle. Porém, sentem que, aparentemente, em um grupo em que deveria haver muito senso crítico, agem seguindo os outros, sem pensar no que estão fazendo e sem assumir posições.

Mas, contraditoriamente, muitas pessoas agem seguindo os outros, sem raciocinar sobre o que estão fazendo. Há um medo do assédio do colega para colega. As pessoas têm que ser meio uniformes. (D6)

As pessoas não gostam de assumir posições. (D2)

As pessoas têm muito medo dos colegas. Quando alguém sai da "linha", tem a turma que persegue e aponta. O assédio de colega para colega é muito grande, principalmente em Belo Horizonte. Tem algumas coisas que você não pode questionar muito e outros que você não pode questionar pouco. (D6)

As abordagens de D6, sobre o assédio de auditores em relação a outros auditores, foram acompanhadas pelos demais delegados fiscais silenciosamente. Não houve contestação.

À primeira vista, pode haver o entendimento de que agindo assim os auditores fiscais zelam para que todas as ações sejam revestidas de ética e honestidade. Mas nota-se que não é só isto. A certeza compartilhada de que se percebem sinais é a de que os auditores fiscais, não se sentindo seguros e apoiados em relação à execução dos trabalhos pela SEF e SRE e no relacionamento com a gerência, buscam ter controle sobre o que acontece no grupo, pois estar com o grupo é uma forma de se proteger e de não ser considerado como fora dos seus limites. Os gerentes hoje são alguns auditores fiscais, amanhã serão outros, que fazem parte do grupo.

Nós não apenas controlamos. Nós somos controlados pelos colegas. (D6)

Se há um problema, o apoio dos gerentes é sempre para os outros, não para o auditor fiscal... (A5)

Todos estão juntos. Cada um tem sua formação. Os trabalhos são diferentes, mas a intenção é a mesma. É a carreira. Isso eu percebi quando cheguei aqui. (A3)

Os desafios para a SRE em relação a essas certezas compartilhadas, serão tratados na dimensão que envolve a *Natureza dos relacionamentos humanos*, em relação às certezas profundas.<sup>16</sup>

## 5.2 Questões da sobrevivência externa

Neste subitem serão analisadas as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais sobre o que a SRE tem feito para sobreviver e crescer, podendo envolver: a sua missão básica, identidade, objetivos estratégicos, políticas financeiras, estruturação, modo de se autoavaliar e meios de se corrigir quando percebe que está se afastando dos objetivos.

### 5.2.1 Missão, estratégias e objetivos

Neste caso, espera-se que a SRE satisfaça o que os vários ambientes demandam e oferecem em relação a certezas sobre sua missão básica e sua identidade, propósitos estratégicos e formas fundamentais de organizar seu trabalho.

#### 5.2.1.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais

Pelas abordagens dos dois grupos (QUADRO 13), conclui-se que as estratégias da SRE estão sintonizadas com a sua missão, que o planejamento avança no sentido de ter uma visão sistêmica e que é bem elaborado, utilizando-se de estudos e cenários.

---

<sup>16</sup> Item 5.4.4.2 – Análise Comparativa entre os elementos da Cultura Organizacional da SRE e os elementos considerados favoráveis pelos autores.

Os dois grupos consideram, todavia, que as metas são impostas e que não há um verdadeiro acordo entre as partes. O delegado fiscal se sente pressionado em relação às metas financeiras impostas pelas unidades superiores quando do *Acordo Estadual de Metas* e os auditores fiscais em relação às atividades a serem desenvolvidas que deveriam ser discutidas em *Acordo de Trabalho*. Mas como o acordo não acontece, são determinadas pelos delegados fiscais.

Há também a sinalização de dificuldade no processo de comunicação, quando enfatizam a *falta de clareza sobre o que é esperado*, a *percepção de entrelinhas* nas orientações, *as ingerências apontadas e o fato de o planejamento não chegar às bases*.

**QUADRO 13**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Questões de sobrevivência externa**  
**Missão, estratégia e objetivos**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
<p>As estratégias estão sintonizadas com a missão.</p> <p>Há pouco tempo que a Gestão começou a ser vista de uma forma sistêmica. No dia a dia não sei se já experimentamos os efeitos do planejamento de forma sistêmica... (A4)</p> <p>A SRE tem melhorado muito na questão do atendimento... (A6)</p> <p>Há estudos e análises de cenários. Há estudos, as coisas não são feitas sem critérios... (A9)</p> <p>Há avanços no sentido de que o planejamento seja elaborado com uma visão sistêmica. Ainda não é uma prática, está caminhando e vem caminhando positivamente. (A4)</p> <p>Está buscando ser proativa... está avançando. (A9)</p> <p>O planejamento ainda não está inserido no dia-a-dia dos AFRE. O Acordo de Trabalho não existe na base. Pelo modelo de gestão deveria existir, não há discussão sobre o que fazer. (A2)</p> <p>Há uma determinação do que fazer. O coordenador chega e diz: Você vai fazer isso assim, assim, assim... (A3)</p> <p>Há ingerências políticas. Regimes Especiais e empresas com tratamento beneficiado. Este ponto foi contestado por parte dos integrantes do grupo. Há ingerências em relação a determinadas empresas. (A5)</p> <p>Não acredito não... São empresas especiais. Há Regimes Especiais... (A8)</p>	<p>O planejamento é lógico e racional. Está sintonizado com a missão, mas não chega às bases. Alguns dos participantes do grupo manifestaram que acham que o planejamento chega às bases, sim. Houve muita discussão neste ponto. As pessoas discordavam entre si em relação ao planejamento ser ou não participativo.</p> <p>O planejamento é lógico e é dado oportunidade para as unidades participarem. Quem escolhe as empresas que serão fiscalizadas dentro da minha unidade sou eu mesmo, que participo do planejamento e da tomada de decisão. (D1)</p> <p>O planejamento é macro. Para entender as atividades a serem desenvolvidas, ficamos que nem cego, tateando e buscando, pois nem sempre estão claras. Eu analiso, entendo que a prioridade é uma. Outro também analisa e entende que é outra. O planejamento não é apresentado claramente. (D6)</p> <p>Cada um entende de uma forma. (D9)</p> <p>Há estudos de cenários para o planejamento. Há estudos e são analisados os cenários... (D10)</p> <p>O planejamento é bem elaborado, mas não há acordo. Há imposição de metas.</p> <p>O planejamento é muito bem elaborado, mas não há discussão. Apesar de referirem a <i>Acordo de Metas</i>, estas são impostas, "engolidas". (D8)</p> <p>É chamado de "Acordo", mas vem de cima para baixo. (D10)</p> <p>Alegam que falta clareza sobre o que é esperado no planejamento. Percebem que há muitas entrelinhas e variantes em relação às ações estabelecidas.</p> <p>Não critico o planejamento; critico as variantes e entrelinhas que ele tem. (D5)</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.



### 5.2.1.2. Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

Pelos resultados encontrados, tendo as estratégias sintonizadas com a missão e o planejamento avançando para uma visão sistêmica, com estudos e análises de cenários (QUADRO 14), há indicações de que estes elementos da cultura da SRE estão alinhados com os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional e à criação do conhecimento. A oportunidade para a organização está em buscar a consolidação desse processo, estabelecendo-se metas de aprendizagem, conforme ressaltado por Garvin (2002), principalmente em relação ao fortalecimento dos estudos e cenários definidos por Davenport e Prusak (2003) e da visão sistêmica para o planejamento ressaltada por Schein (2004), com o abandono de modelos mentais simples pelos mais complexos, incentivando o exercício de concentração da reflexão no todo que a SRE representa e não em apenas parte dela.

Merece atenção também a oportunidade de manter uma comunicação intensa, em que uma pessoa seja capaz de contatar rapidamente com qualquer outra da organização, com o uso de diversos canais para comunicação, e que as informações consideradas necessárias para a solução e aprendizado em relação às atividades em desenvolvimento ou em relação a determinada questão considerada crítica sejam compartilhadas, de acordo com Schein (2004), com a maior abertura possível.

Além disso, manifestar com maior clareza a intenção da SRE em cumprir as metas estabelecidas, com coordenação para a realização efetiva dos acordos previstos, disseminando, amplamente, o que está associado à sua visão de futuro, pode ser traduzido como grande oportunidade para a SRE consolidar a visão constante da GERE, com uma maior exploração do conhecimento acumulado e com a aquisição de novos conhecimentos e informações que possam enriquecê-la, conforme explicitam Nonaka e Takeuchi (1997).

**QUADRO 14**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Questões de sobrevivência externa – Missão, estratégias e objetivos**

Elementos da cultura organizacional da SRE (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
<p>As estratégias estão sintonizadas com a missão e há estudos e análises de cenários. (As metas são impostas)</p> <p>As metas de aprendizagem não são explicitadas no planejamento.</p> <p>Há avanços no sentido de que o planejamento contemple pensamento sistêmico.</p> <p>Necessidade de maior clareza na comunicação.</p>	<p>Abandonar modelos mentais simples em favor de modelos mentais mais complexos, com compromisso com o pensamento sistêmico</p> <p>Comunicação Intensa.</p>	<p>Meta definida sobre o que precisa aprender para o futuro.</p>	<p>Pensar a organização como um sistema.</p> <p>Planejamento com uso de cenários</p>	<p>Criação de conhecimentos e informações de dentro da organização para fora, a fim de se obter uma redefinição dos problemas e das soluções, recriando o seu meio.</p> <p>Intenção - Aspiração às suas metas: adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.  
 Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

## 5.2.2 Meios: estruturas, sistemas e processos

Serão analisados neste subitem o modo adotado pela SRE para implantar seus objetivos e estratégias, com a verificação do grau de adaptação da estrutura à tarefa a ser cumprida, e a existência de subculturas e de informações disponíveis.

### 5.2.2.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais

Os dois grupos entendem que há muitas subculturas no âmbito da SRE (QUADRO15), dependendo da região em que as unidades estão localizadas, das funções que exercem – estratégias e planejamento, atendimento ou fiscalização – e das características do gerente e das pessoas. Os grupos consideram também que a estrutura é muito hierarquizada. Os delegados fiscais a consideram como empírica e afirmam que há investimentos em infraestrutura de tecnologia, porém, muitas vezes deixam a desejar, pois os sistemas não funcionam ou não têm desempenho adequado e entendem que há excesso de informação, sendo necessária uma melhor organização e disponibilização do que realmente for importante.

**QUADRO 15**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Questões de sobrevivência externa – Meios: estrutura, sistemas e processos**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
A estrutura é formal e hierarquizada.	Estrutura é lógica e empírica.
A estrutura é muito hierarquizada. (A3)	O modelo que está aí é repetido há muitos anos, com algumas variações. Há um pouco de empirismo. Um modelo arraigado. (D4)
Os recursos são distribuídos com lógica, mas há muito ainda o que se fazer para chegar-se ao ideal.	A estrutura como está estabelecida, separando o atendimento da fiscalização, pode trazer prejuízos, pelo desconhecimento de aspectos fiscais pelas pessoas que cuidam do atendimento. (D10)
Há investimento em tecnologia, computadores, internet... Desenvolvimento de novos projetos... Sistemas com problemas. (A9)	
Há muitas subculturas no âmbito da SRE	Recursos disponíveis.
Há subculturas formadas em cada regional e superintendências centralizadas e pelas funções diferentes. (A3)	Há muito investimento em recursos de informática... (D8)
Informações	Há necessidade de clarear as prioridades quanto ao uso dos recursos disponíveis. (D10)
Há muitas informações disponíveis. Aprende-se com o colega, há o Auditor eletrônico... (A4)	Há muitas subculturas.
	Entre as DF, regionais e órgãos centrais, quando a gente vai conversar é que nota as diferenças existentes. (D6)
	Informações
	Há excesso de dados e informações. Precisam ser melhor organizados (D8)
	Cada um usa de um jeito as informações e dados disponíveis. (D6)

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

#### 5.2.2.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

Como cada unidade da SRE tem que se organizar de forma diferente para atender a seus objetivos e metas, então (QUADRO 16) ter diversidade de subculturas é muito favorável ao processo de aprendizagem organizacional e inovação. Porém, deve haver uma coordenação que favoreça a conexão entre as subculturas, a fim de que se compreendam e se valorizem, o que depende da boa comunicação e do entendimento dessas diferenças por toda a Subsecretaria. De acordo com Schein (2004), estas subculturas não devem caminhar por conta

própria. Esta é uma grande oportunidade para a SRE, inclusive, reduzir conflitos e favorecer a obtenção de resultados.

Há outra oportunidade encontrada nas observações dos dois grupos que está relacionada com a estrutura. Percebem que a SRE tem uma estrutura muito hierarquizada, com muitos níveis que, inclusive, não estão registrados no organograma formal. Este é um ponto que contraria as orientações feitas por Davenport e Prusak (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997), que remetem a uma estrutura mais flexível, menos hierárquica e mais auto-organizadora, para favorecer a criação do conhecimento.

Os dois grupos entendem que há investimentos em infraestrutura de tecnologia e que muitos dados e informações, que estão disponíveis, precisam ser mais bem organizados. Como ter uma infraestrutura de tecnologia para Davenport e Prusak (2003) é um fator que favorece a criação e disseminação do conhecimento e ter uma ampla base de contribuições e fontes de dados é um dos elementos caracterizados como favoráveis ao processo de aprendizagem organizacional por Garvin (2002), estas são outras oportunidades para o favorecimento da aprendizagem organizacional e criação do conhecimento. O desafio para a SRE está em atuar no sentido do aprimoramento do desenvolvimento de sistemas e em saber distinguir as informações relevantes das irrelevantes, separando os “sinais”, considerados verdadeiras evidências, dos “ruídos”. A aprendizagem depende de sinais claros e de oportunidades para novas abordagens, de acordo com Garvin (2002).

**QUADRO 16**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Questões de sobrevivência externa – Meios: estrutura, sistemas e processos**

Elementos da cultura organizacional da SRE  (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem  (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem  (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento  (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional  (NONAKA; TAKEUCHI)
Diversidade de subculturas Estrutura formal e hierarquizada Excesso de dados e informações disponíveis	Diversidade de subculturas, com coordenação que favoreça a ligação e entendimento.	Ampla base de contribuições e fontes de dados.  Sinais claros com oportunidades para novas abordagens.	Estrutura flexível (menos hierárquicas e mais auto-organizadoras).  Infraestrutura de tecnologia.	Estrutura em hipertexto (Ter uma estrutura não – hierárquica e autoorganizada funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal).

Fonte: Dados da pesquisa de campo.  
 Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

### 5.2.3 Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção

Neste item será abordado o modo como a SRE se avalia, detecta seus erros e os corrige. As organizações diferem na forma como definem o que é um erro significativo e como reagem a um erro, o que acaba enraizado nas certezas culturais.

#### 5.2.3.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais

Há sinais de dificuldades em relação ao acompanhamento para a detecção de erros e a correção de rumos (QUADRO 17). Os auditores fiscais sentem falta de um acompanhamento mais sistematizado e objetivo. Enquanto não o possuem, os relatórios são muito valorizados, inclusive, apontados pelos mesmos como o ritual que possuem – os relatórios do fechamento do trimestre.

Os delegados fiscais reclamam da falta de oportunidade de interação e discussão das questões de interesse do grupo em relação ao planejamento durante as reuniões de avaliação, ficando os resultados também registrados apenas em relatórios.

**QUADRO 17**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Questões de sobrevivência externa – Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
Não há tempo para discussão e acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos.	A avaliação é feita por meio de relatórios e reuniões, mas não há espaço para interação.
São tantos relatórios para preencher que há uma inversão: o importante é preencher aqueles relatórios, ao invés de discutir o trabalho, a atividade. (A2)	Nas reuniões de avaliação, a gente entra mudo e sai calado. (D5)
Se gasta muito tempo com relatórios e não há tempo para acompanhamento dos trabalhos pelos gerentes. (A2)	Há reuniões de avaliação, mas não há discussão. Fica-se apenas ouvindo. (D8)
Os relatórios representam o ritual que temos para o fechamento do trimestre de trabalho. (A3)	Não há espaço para os delegados fiscais discutirem os seus problemas. A gente acaba discutindo nas festas. Estou achando ótimo estar aqui falando. É isto que nós queremos, mas não nos dão estes espaços sozinhos, sem nenhum gerente. (D6)
A produção fica na responsabilidade de cada indivíduo. O comprometido faz o resultado. O que não participa não é cobrado, nem mesmo pelo grupo. (A4)	

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

### 5.2.3.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

Há, neste caso, a oportunidade para a SRE em dedicar maior atenção à discussão das dificuldades e dos erros criativos já vivenciados, com maior interação entre as equipes e fomento para a reflexão, a fim de se obter novas respostas, favorecendo o acompanhamento, a avaliação e a detecção de erros para a correção de rumos na execução do planejamento, com o estímulo ao compartilhamento de conhecimentos e de práticas, gerando integração, colaboração e novos *insights* para o desenvolvimento dos trabalhos.

De acordo com as considerações demonstradas no QUADRO 18, a aceitação e a recompensa de erros criativos, para Davenport e Prusak (2003) estão relacionadas ao fato de que é natural não se saber tudo. Este entendimento é compartilhado por Schein (2004), que enfatiza a necessidade de experimentação; por Garvin (2002) que entende que devem ser aceitos como preço da melhoria; e por Nonaka e Takeuchi (1997), que abordam a necessidade de haver permissão para o cometimento de erros importantes. Em uma organização que aprende há uma reflexão constante sobre suas experiências passadas, com compartilhamento do conhecimento adquirido, a fim de que os erros não se repitam. Há também grande necessidade de obtenção de novos *insights* para a experimentação. Reconhecem um fracasso como produtivo quando acrescenta sabedoria à organização.



**QUADRO 18**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Questões de sobrevivência externa – Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção**

Elementos da cultura organizacional da SRE  (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem  (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem  (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento  (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional  (NONAKA; TAKEUCHI)
<p>Os relatórios são a referência de como estão indo.</p> <p>Falta acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos na base.</p> <p>Faltam oportunidades para interação sobre os erros criativos e trabalhos em desenvolvimento.</p>	<p>Experimentar e conviver com erros até que uma solução adequada seja encontrada.</p>	<p>Aceitação de erros, enganos e fracassos como o preço da melhoria.</p>	<p>Aceitação e recompensa de <i>erros criativos</i> e colaboração.</p>	<p>Permissão para cometer erros importantes.</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

### **5.3 Questões da integração interna**

Nesta dimensão, o foco está nas certezas compartilhadas envolvendo as relações entre as pessoas, os incentivos e prêmios, o grau do trabalho em equipe, a comunicação e tudo o que pode tornar o local de trabalho mais ou menos produtivo e agradável.

#### **5.3.1 Linguagem e conceitos comuns**

Neste item, serão analisadas as linguagens e conceitos comuns que, para Schein (2007), são as manifestações mais óbvias da cultura.

##### **5.3.1.1. Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais**

Pelos artefatos e valores registrados pelos dois grupos, QUADRO 19, pode-se inferir que têm pontos de vista comuns, como siglas, em relação à linguagem, controle, desconfiança e investigação, ética e zelo pela receita. Valorizam e preocupam-se com os mesmos conceitos, tendo pequenas variações. No entendimento dos grupos, em toda Subsecretaria, em menor e maior grau, dependendo da unidade, estes conceitos são considerados.

**QUADRO 19**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Questões da integração interna – Linguagens e conceitos comuns**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
Muitas siglas.	Muitas siglas.
Sigilo fiscal.	Sigilo Fiscal.
Achar o erro, onde estão sonogando...	Investigação, Controle e Desconfiança.
Quando descobre onde estão sonogando, a gente fica feliz! (A2)	Nós somos treinados para desconfiar. (D1)
Investigação.	Honestidade e Controle.
A informação é do outro e não sua. (A4)	Os Auditores são muito controlados pelos próprios Auditores – Os colegas se vigiam – controle sobre comportamento/ corrupção. Quando desonestos são denunciados. (D6)
Sério. “Pesado”.	
Contato com sonogadores... Ameaças... (A3)	Atenção para a receita – O equilíbrio das contas públicas.
Honestidade e incorruptividade.	
Características que distinguem o grupo. (A6)	
Impessoalidade.	
Ética.	
Zelo pela arrecadação.	

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

### 5.3.1.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

A percepção dos dois grupos – auditores fiscais e delegados fiscais – QUADRO 20, é de que há uma linguagem e conceitos comuns, o que é favorável à aprendizagem organizacional. O desafio para a SRE está em aproveitar este elemento favorável para aprimorar a comunicação, que também deve ser intensa, com a disponibilização de multicanais, para se garantir a alta familiaridade funcional e facilitar a transferência do conhecimento por toda a organização, compartilhando que aprender é bom, segundo Schein (2004). Possuir, de acordo com Garvin (2002), linguagem comum é essencial para a transferência do conhecimento e ter superposição intencional de informações, compartilhando a análise sob diversas perspectivas, também pode acelerar a criação do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997).

**QUADRO 20**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Questões da integração interna – Linguagem e conceitos comuns**

Elementos da cultura organizacional da SRE (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
Linguagem comum Conceitos comuns  Necessidade de maior clareza na comunicação	Comunicação intensa familiaridade funcional para a integração.  Assimilação pelo grupo de que aprender é bom.	Linguagem comum é essencial para a transferência do conhecimento.	Clareza de visão e de linguagem, facilitando a comunicação.	Redundância: superposição intencional de informações para aceleração da criação do conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

### 5.3.2 Natureza da Autoridade e dos Relacionamentos

Neste item, serão analisadas as certezas compartilhadas pelos auditores fiscais e delegados fiscais em relação à SRE envolvendo os relacionamentos e o grau de intimidade considerado adequado entre os seus membros. Algumas organizações são igualitárias, minimizam a distância entre chefes e subordinados. Em outras, os relacionamentos são muito formais. As organizações diferem sobre as certezas que possuem sobre os relacionamentos e o grau de intimidade entre os seus membros.

#### 5.3.2.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais

Os dois grupos percebem, de acordo com QUADRO 21, a existência de gerentes tanto portas-abertas, dispostos à participação, que estabelecem diferença mínima entre eles e subordinados, quanto portas-fechadas, que são mais autoritários, mantendo grande diferença hierárquica, não havendo uma uniformidade ou padrão.

Os dois grupos registraram que não há disposição para o enfrentamento dos conflitos, confrontos e opiniões contrárias. De acordo com as colocações dos grupos, prevalece a opinião do mais forte na discussão ou não há ressonância.

Os auditores fiscais reclamam por não participarem do planejamento das atividades, por não haver acompanhamento dos trabalhos, somente “controle” sobre o que fazem. Os delegados fiscais entendem que há prejuízo em não haver espaço para interação entre eles (os delegados fiscais), visando ao compartilhamento de experiências e à discussão de soluções.

Após muita discussão, o registro pelos auditores é de que não há reuniões, enquanto os delegados fiscais afirmam que “são planejadas, têm pauta...” Há sinais, portanto, de que a quantidade e o formato das reuniões não têm atendido às expectativas dos auditores fiscais.

Os delegados fiscais sentem-se muito pressionados tanto pelos superiores quanto pelos subordinados, que ressaltam sempre a situação de transitoriedade do exercício da função.

**QUADRO 21**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Questões da integração interna – Natureza da autoridade e dos relacionamentos**

(continua)

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
Delegados Fiscais – Porta aberta versus porta fechada – é variável.	Superintendentes Regionais – Maioria porta-aberta.
Há delegados fiscais que são porta-aberta e os que são porta-fechada. (A9)	Em geral, são porta-aberta, mas não se sabe... (D1)
Pode-se discordar do delegado fiscal na frente dos outros. Os que são questionadores sempre vencem, pois o confronto geralmente é difícil para ele.	Há espaço para discussão de opiniões contrárias com os gerentes, mas não há ressonância.
Evita-se o conflito e o confronto, pois, amanhã, o gerente pode ser outro e o gerente atual poderá voltar à condição de subordinado. (A9)	Há superintendentes que dão liberdade para os delegados fiscais falarem e há outros que não aceitam. Isto varia. (D6)
Trabalha-se com a ótica do gerente, que determina o que fazer, gerando resistências no grupo	Há espaço para discussão de opiniões contrárias, mas não há ressonância. (D10)
Como o quadro de servidores é de nível superior e a maioria é bem intencionada em produzir, não justifica o uso de "rédeas curtas". Há maior ganho liberando as pessoas. (A9)	Ouvem o que temos a falar, mas geralmente o que prevalece é a opinião deles. (D8)
Se o fiscal tem que fazer o que é correto, tem que decidir com a sua visão e não com a visão do gerente – Não pode ficar à mercê da interpretação de terceiros sobre o que fazer. (A4)	Confrontos não são aceitos. Quando os delegados fiscais questionam demais, são rotulados. Sentem-se intimidados, tanto pelos superiores quanto pelos subordinados:
Viramos bonequinhos. (A2)	Nas reuniões de avaliação, todos fogem do confronto. Os gestores de projetos evitam o confronto com os delegados... Todos fogem do confronto. (D8)
Cada vez mais há menos acompanhamento e mais controle. (A2)	A gente foge do confronto com nossos chefes, foge do confronto com os subordinados, foge do confronto com os colegas... Isso não é normal não. (D6)
Isto varia. Há regionais em que há cultura de acompanhamento. (A8)	Não adianta você querer discutir nas reuniões de avaliação. Não tem ressonância. (D5)
Como gerentes, os AFRE entendem que mantêm a porta aberta.	Quando você insiste, você é rotulado. (D1)
Faço questão de acompanhar, estimular, estar disponível... (A4)	Esta é uma forma de desestimular as pessoas a questionarem. Sempre vem um recado: Modera, não exagera... (D6)
	Você está chefe, você não é chefe... (D10)
	A gente não discute nem com o chefe e nem com os subordinados. A gente se enquadra. (D6)

**QUADRO 21**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Questões da integração interna – Natureza da autoridade e dos relacionamentos**

(conclusão)

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
Não há acompanhamento, somente controle, o que também prejudica o resultado.	Como chefes, os delegados fiscais entendem que mantêm sempre a porta aberta.
Se houvesse maior participação no planejamento (caracterizado pelo grupo como a maior motivação para o desenvolvimento das ações) e acompanhamento, não haveria necessidade de tanto controle – hora de chegada, de saída, relatórios e relatórios. (A2)	Acho difícil um Delegado Fiscal conseguir não ser porta-aberta. (D6)
Se a produção não é boa é porque não houve orientação adequada. (A9)	Faço questão de enfatizar, em toda a reunião, que a porta está aberta para poder recebê-los... (D7)
Não há reuniões. O chefe sempre alega falta de tempo. Não há reuniões de planejamento e não há discussão sobre o que fazer.	Sentem-se muito controlados e pressionados pelos auditores fiscais
Há uma determinação sobre o que fazer (A3)	Uma forma de intimidação é estar reafirmando sempre para nós que você não é chefe; você está chefe... (D10)
As reuniões acontecem com a gerência quando há operação especial ou alguma mudança. (Há reuniões com o Sindicato da categoria).	Sentem falta de interagir com os seus pares na discussão do planejamento e troca de experiências:
	A falta de discussão dos nossos problemas faz com que cada um busque soluções individualmente, que não são eficazes. A gente não consegue sensibilizar nossos gerentes. Precisamos de abertura para discussão dos nossos problemas, que são de fácil solução. (D6)
	Há reuniões com as equipes de trabalho.
	As reuniões são planejadas, têm pauta, mas, na maioria das vezes, são dominadas apenas por alguns, que ocupam a maior parte do tempo. (D6)
	Confundem reuniões e apresentações. Chamam de reuniões os eventos em que apenas serão apresentados temas de interesse da administração. (D5)

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

### 5.3.2.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

Uma administração mais participativa, principalmente em relação à busca de soluções complexas, como no caso de uma Administração Tributária, é apresentada como mais adequada, para o desenvolvimento do processo de aprendizagem organizacional, conforme se observa no QUADRO 22, de acordo com Fleury e Fleury (1997), em interpretação sobre a abordagem de Schein (2004). Apesar do registro de que a maioria dos gerentes é porta-aberta, com pequena diferença hierárquica, ficou caracterizado pelos grupos como um dos elementos da cultura da SRE, a não participação nas decisões envolvendo o planejamento das metas financeiras, no caso dos delegados fiscais, e das metas atividades, em relação aos auditores, sendo definidas de cima para baixo, o que pode sinalizar para ressonâncias de uma cultura autoritária, como identificada por Santos e Souza (1993).

Em relação aos objetivos da Subsecretaria explicitados na GERE, há o interesse na maior participação dos delegados fiscais e auditores fiscais nas discussões, principalmente, em relação à formalização dos acordos – *Acordo Estadual de Metas, Acordo Gerencial de Trabalho e Acordo de Trabalho*. As intenções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais convergem para o mesmo sentido: Querem maior participação nas definições e que os acordos sejam uma realidade. Assim, há sinais de que indícios da cultura hierarquizada e autoritária têm prejudicado os fluxos da visão traduzida na GERE para todos os participantes e das dificuldades encontradas pelas equipes, visando ajustes necessários na visão, prejudicando a realização dos acordos.

Esta pode ser uma grande oportunidade para a Subsecretaria tornar clara a intenção explicitada na GERE de que haja maior participação tanto dos delegados fiscais quanto dos auditores fiscais no planejamento, com definição mais clara para a condução destes processos.

Foi também caracterizado como outro elemento da cultura organizacional da SRE a falta de disposição para o enfrentamento de conflitos, confrontos e opiniões contrárias prevalecendo a opinião do mais forte, contrariando as orientações de Garvin (2002), Nonaka e Takeuchi (1997) que sugerem a criação de novas perspectivas e ideias por meio do diálogo e debate e, de acordo com Davenport e Prusak (2003), que ressaltam a importância da educação das



peessoas para a flexibilidade e o consenso, em todas as abordagens, impulsionando evoluções. Estas são oportunidades para a Subsecretaria desenvolver a disposição para a aprendizagem em relação ao tratamento dos conflitos e opiniões contrárias, favorecendo a inovação e evolução.

Há sinais de que o delegado fiscal, por representar a Gerência Média, sente-se muito pressionado tanto pelos superiores quanto pelos subordinados. Este nível de gerência é caracterizado por Nonaka e Takeuchi (1997) como “propulsores da inovação contínua”, justamente por estarem no centro dos fluxos da informação, atuando como elos entre a visão da alta gerência e a realidade enfrentada pelos funcionários na execução das atividades. O desafio para a SRE está em aproveitar de forma mais efetiva a Gerência Média, principalmente os delegados fiscais, com a consolidação de competências gerenciais que possam fortalecer a segurança psicológica destes profissionais para não se dispensar oportunidades que o seu nível gerencial traz para a assunção de riscos em relação aos questionamentos e enfrentamento da sabedoria convencional. Além disso, são também desafios para a SRE institucionalizar conhecimentos essenciais, conforme ressaltado por Garvin (2002) e favorecer a compreensão de que aprender, de acordo com Schein (2007), é uma responsabilidade que deve ser compartilhada por todos.

**QUADRO 22**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Questões da integração interna – Natureza da autoridade e dos relacionamentos humanos**

Elementos da cultura organizacional da SRE (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
<p>Gerentes são porta-aberta e porta-fechada.</p> <p>Indícios de cultura autoritária.</p> <p>Não participação da base no planejamento das atividades.</p> <p>Não há disposição para o enfrentamento de conflitos, confrontos e opiniões contrárias.</p>	<p>Combinar as dimensões tarefas e relacionamento com estímulo para a competição individual e trabalho colaborativo.</p> <p>Empenho do líder para que o processo de aprendizagem represente um elemento da cultura.</p> <p>Evitar a presunção automática de que a verdade se localiza em um só método ou fonte.</p> <p>Ensinar às pessoas que aprender é uma responsabilidade que deve ser compartilhada por todos.</p>	<p>Procura institucionalizar conhecimentos essenciais.</p> <p>Age com base no que sabe.</p> <p>Disposição para o abraço e verificações inesperadas e contraditórias na interpretação.</p> <p>Conflitos e embates para o teste de idéias predominantes na interpretação.</p>	<p>Apoio da alta gerência.</p> <p>Estabelecimento de consenso.</p> <p>Educação das pessoas para a flexibilidade.</p> <p>A qualidade das ideias é mais importante do que o cargo de quem a teve.</p>	<p>Dedicação de atenção especial pelos altos gerentes e gerentes de nível médio que são os propulsores da inovação contínua, elo entre a visão da Alta Gerência e realidade dos funcionários na execução das atividades.</p> <p>Estímulo ao comprometimento dos indivíduos com a intenção organizacional.</p> <p>Todos na organização devem ter acesso à ampla gama de requisitos e informações necessárias, facilitando a interação rápida entre os seus membros.</p> <p>Criação de novas perspectivas através do diálogo e debate, envolvendo conflitos e divergências que impulsionam evoluções.</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi(1997) e Schein (2007).

### 5.3.3 Alocação de Recompensas e Status

As organizações são diferentes na forma como valorizam a premiação. Em algumas, o que importa é o salário; em outras, é o título ou número de subordinados, o grau de autonomia ou o orçamento. Algumas organizações adotam o *feedback* 360° para abordagem sobre o desempenho das equipes. Neste item, analisa-se a percepção dos auditores e delegados fiscais em relação à alocação de recompensas pela SRE.

#### 5.3.3.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais

Os auditores fiscais e delegados fiscais acreditam, de acordo com QUADRO 23, que as promoções das pessoas estão ligadas à confiança do gerente em relação a elas.

A avaliação de desempenho, para os dois grupos, é inadequada. Não é feita com critérios objetivos. Há avaliação, mas ela não está cumprindo o papel desejado por não refletir a realidade.

Em ambos os grupos ressaltaram que não há *feedback*.

Sem uma avaliação adequada e sem *feedback*, na percepção dos grupos, os relatórios cumprem o papel de informar as pessoas como estão indo, pelos resultados apontados nos que preparam mensalmente e trimestralmente.

**QUADRO 23**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Questões da integração interna – Alocação de recompensas e status**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
<p>Não entendem por que um ou outro são promovidos. Acreditam que amizade e confiança têm prevalecido.</p> <p>A avaliação é subjetiva. Acontece trimestralmente e anualmente.</p> <p>Na avaliação trimestral, feita pela chefia, normalmente, as pessoas ganham a mesma nota. Todos recebem a pontuação total. Não é uma avaliação adequada. (A8)</p> <p>O chefe não é avaliado pelos servidores. (A9)</p> <p>A avaliação é subjetiva. (A2)</p> <p>Se as notas são parecidas, então na definição do trabalho o gerente estabelece metas diferenciadas, favorecendo os não comprometidos. Por isso tiram ótimas notas.. (A4)</p> <p>Ninguém é punido e ninguém é recompensado. (A9)</p> <p>As pessoas têm oportunidade de se manifestarem na minha unidade. (A7)</p> <p>Hoje, eles são chefes. Amanhã, não são mais... Então, não há coragem... (A3)</p> <p>Não há franqueza na avaliação feita pelos chefes e comissão de avaliação. As notas não são divulgadas e o seu nível é conhecido pela rede informal. Quem se autoavalia com rigidez é prejudicado. (A3)</p> <p>Eu te avalio hoje, porque estou na comissão. Amanhã, você é quem estará na comissão, então as pessoas se protegem. (A1)</p> <p>Não há <i>feedback</i>. Sabem como estão indo pelos relatórios.</p> <p>Não é preciso falar como se está indo... A gente vê pelos resultados. (A9)</p>	<p>A alocação de recompensas e status é feita por indicação, confiança entre o gerente e a pessoa indicada.</p> <p>A avaliação de desempenho nem sempre reflete a realidade.</p> <p>A avaliação não é só do gerente. Há uma comissão... (D3)</p> <p>Cada unidade faz a avaliação de um jeito... porque não nos comunicamos...</p> <p>A forma de administrar de cada um é diferente... Alguns pontos são comuns... (D1)</p> <p>O que a gente escreve nas avaliações não corresponde ao que a gente fala de fato com eles. Abaixo de 95 só em casos extremos. Este é o pacto. (D6)</p> <p>Criaram agora uma avaliação de 180 graus. O negócio foi injetado. Morro abaixo. Para mim, não funciona... aleatoriamente, três funcionários irão avaliar o chefe... tenha ele 10, 20, 50, 80 subordinados, só três irão avaliar... em segredo... (D5) (Houve muito tumulto, pois todos falavam ao mesmo tempo e muita discussão sobre a questão).</p> <p>Todas as avaliações que fizemos abaixo de 100, que tiveram recursos, foram alteradas pela comissão formada pela SEF. (D6)</p> <p>Recebem <i>feedback</i> somente quando não vão bem. Têm que apresentar resultados. Sabem se vão bem pelos relatórios.</p> <p>Sabemos que vamos bem quando não há reclamação do chefe – Se ele não reclamar, está bom. (D9)</p> <p>Nós temos que apresentar os resultados. Temos que apresentar relatórios mensalmente, trimestralmente... (D1)</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

### 5.3.3.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

A SRE tem a oportunidade de refletir sobre a reorientação dos processos de *feedback* e de *avaliação de desempenho* (QUADRO 24), a fim de que sejam melhor exercitados e possam favorecer a criação e disseminação do conhecimento. Encorajar novas abordagens e definir tempo para a reflexão sobre o que o *feedback* informa podem ser importantes iniciativas para obtenção de *insights* e aprendizagem.

Dar *feedback* de forma oportuna e fornecer espaço para a aprendizagem são dois pontos muito valorizados por Garvin (2002) e Schein (2004). Ter uma definição de tempo para a aprendizagem, de acordo com Schein (2004) e Davenport e Prusak (2003), e espaço para a aprendizagem e aplicação do conhecimento, conforme Garvin (2002), Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2003) são fatores considerados muito importantes para a realização da aprendizagem e criação do conhecimento. A avaliação de desempenho também é ressaltada por Davenport e Prusak (2003) como elemento apoiador da aprendizagem organizacional e da criação do conhecimento.

Possibilitar maior autonomia, até onde as circunstâncias forem favoráveis, com acesso o mais rápido possível às informações, para garantir variedade de soluções, com especificação crítica mínima possível para as tarefas e definição de incentivos, pode também ampliar as oportunidades para maior motivação e comprometimento das pessoas em relação à criação e compartilhamento do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997).

**QUADRO 24**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Questões da integração interna – Alocação de recompensas e status**

Elementos da cultura organizacional da SRE (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
<p>Avaliação de desempenho inadequada.</p> <p>Não há <i>feedback</i>. (Sabem como estão indo pelos relatórios.)</p>	<p>Dar <i>feedback</i> e possibilitar o tempo necessário para refletir, analisar e produzir novas respostas.</p>	<p>Dar <i>feedback</i> oportuno.</p> <p>Incentivos que encorajem novas abordagens de aplicação.</p> <p>Segurança psicológica na aplicação do conhecimento.</p> <p>Espaço para a aprendizagem na aplicação do conhecimento..</p>	<p>Definição de tempo para a aprendizagem.</p> <p>Existência de locais para a transferência do conhecimento.</p> <p>Avaliação de desempenho.</p> <p>Criação de incentivos com base no compartilhamento.</p>	<p>Autonomia – O todo e qualquer parte compartilham as mesmas informações.</p> <p>Especificação mínima possível.</p> <p>Existência de locais de alta densidade, onde possam ocorrer intensas interações entre os membros da equipe.</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

## 5.4 Certezas profundas

As certezas mais profundas refletem as crenças e certezas dos líderes e membros da SRE.

### 5.4.1 Relacionamentos humanos com a natureza

Neste item, será analisada a forma como a SRE se relaciona com o meio ambiente em que está inserida: se de forma dominante, simbiótica ou passiva.

#### 5.4.1.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais

Os dois grupos discordam quanto ao fato de que a SRE é ou não uma organização pró-ativa e dominante (QUADRO 25). O grupo dos auditores fiscais percebe que a SRE está em busca de ser proativa e os delegados fiscais já a vêem como uma organização proativa e dominante.

Assim, os sinais apontam para considerar a SRE como uma organização em evolução para ser dominante e proativa, em relação ao contexto e ao ambiente em que atua, por acreditar que eles são administráveis, não sendo acomodada e nem passiva em relação aos mesmos.

**QUADRO 25**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Certezas profundas – Relacionamentos humanos com a natureza**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
Em busca de ser proativa e dominante.	Dominante e proativa. (Unânime)
Não é passiva de jeito algum. (A3)	A SRE tem o cuidado de pegar pessoas que têm o perfil necessário e colocar em lugares que favoreçam a obtenção de idéias e legislação novas. A gente inova e, quando não dá certo volta atrás... Por isso, eu acho dominante e pró-ativa. (D6)
Tem tentado se modernizar. (A5)	
Está em busca de ser proativa. (A7)	É inovadora, assume riscos, mas não exagera. (D5)

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

#### 5.4.1.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

A oportunidade para a SRE está em consolidar-se como organização proativa, dominante, que acredita que o ambiente pode até certo ponto ser administrado, com a exploração das condições capacitadoras para a criação do conhecimento – *Intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e requisito variedade* –, buscando novas formas de pensar e fazer as coisas, adotando atitude de assumir riscos e possibilitando recriar-se.

A SRE foi caracterizada pelos grupos como uma organização em evolução para a proatividade e domínio do ambiente e contexto em que atua (QUADRO 26). Para Garvin (2002) uma organização para estar em processo contínuo de aprendizagem deve ter um ambiente que encoraje a assunção de riscos. De acordo com Davenport e Prusak (2003), essa também é uma característica que favorece a criação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações devem ser capazes de destruir o sistema de conhecimento existente, encontrando outras formas de fazer as coisas, recriando-se. Para Garvin (2002), devem ser capazes de desafiar as pressuposições e a sabedoria convencional.

Consolidar este processo é um grande desafio e oportunidade para a Subsecretaria evoluir no sentido de uma cultura inovadora. Um plano de capacitação em competências, que favoreça a consolidação de um perfil mais flexível para todas as pessoas, pode trazer maior segurança psicológica para a assunção de riscos neste sentido, mobilizando os gerentes, principalmente os delegados fiscais, para o questionamento e enfrentamento de pressuposições e sabedorias convencionais, institucionalizando conhecimentos essenciais, transformando o *know-how* individual – conhecimento tácito –, em propriedade do grupo, estimulando a criação, difusão e incorporação de novos conhecimentos e o comprometimento das pessoas com a intenção da Subsecretaria.



**QUADRO 26**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Certezas profundas – Relacionamentos humanos com a natureza**

Elementos da cultura organizacional da SRE (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
Dominante e proativa (em evolução)	A organização é dominante. (Acredita que o ambiente pode, de certo modo, ser administrado)	Ambiente deve encorajar a assunção de riscos. Desafio ao enfrentamento de pressuposições e da sabedoria convencional.	Atitude de assunção de riscos.	Flutuação e caos criativo para estimular a interação com o ambiente externo, com adoção de atitude aberta aos sinais ambientais explorando ambiguidade, redundância e ruídos para aprimorar conhecimentos.  A organização destrói o sistema de conhecimento existente, encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas, recriando-se.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

## 5.4.2 Natureza da realidade e da verdade

As organizações diferem sobre como se orientam na tomada de decisões. Uma se orientam por princípios morais e religiosos. Outras são pragmáticas, o que vale é a lei.

### 5.4.2.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais

Os dois grupos, pelas notas dadas (QUADRO 27), concordaram que as decisões são pragmáticas, baseadas em lógica e leis. Porém, sinalizaram que são muito influenciadas por opiniões, moral e crença.

Estar influenciado por opiniões, segundo os delegados fiscais, é uma forma de assumir riscos, principalmente em uma organização de administração tributária, em relação à função de fiscalização, em que se trabalha com indícios e indicadores que podem se confirmar ou não.

**QUADRO 27**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Certezas profundas – Natureza da realidade e da verdade**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
<p>As decisões, na maioria das vezes, são baseadas em opiniões.</p> <p>O resultado é diferenciado, dependendo das pessoas que participam da discussão para a tomada de decisão. (A4)</p> <p>O estilo de tomar decisões recebeu nota 6, considerando 1 (baseada na moral, crenças) e 10 (baseada em leis, lógica e pragmatismo).</p>	<p>As decisões são tomadas com base em fatos e opiniões.</p> <p>O fato de tomar decisões com base em opiniões é que caracteriza a assunção de riscos, pois se as decisões são tomadas somente baseadas em fato não há risco nenhum. (D6)</p> <p>O estilo de tomar decisões recebeu nota 7, considerando 1 (baseada na moral, crenças) e 10 (baseada em leis, lógica e pragmatismo).</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

#### 5.4.2.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

Para Schein (2004), favorece o processo de aprendizagem organizacional se a organização é pragmática. A tomada de decisão da SRE foi caracterizada como pragmática (QUADRO 28), mas influenciada por opiniões, ou seja, o grupo entende que a solução encontrada depende diretamente de quem participa das discussões.

A oportunidade para a SRE encontra-se em buscar a consolidação de processos que favoreçam a indagação, em busca da verdade, de acordo com Schein (2004), e em compartilhar o entendimento de que é preciso aprender a aprender e que se deve evitar a presunção de que a verdade se localiza em um método ou fonte apenas, pois não haverá experiência suficiente para o fornecimento de uma resposta satisfatória, devendo ser flexível e refletir a natureza das mudanças ambientais.

**QUADRO 28**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Certezas profundas – Natureza da realidade e da verdade**

Elementos da cultura organizacional da SRE (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)
Pragmática, influenciada por opiniões.	Pragmática – Indagação à procura da verdade.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.  
Schein (2004) e Schein (2007).

#### 5.4.3 Natureza da natureza humana

As organizações diferem quanto ao grau em que acreditam que a natureza humana é essencialmente boa ou má ou no grau em que supõem que a natureza humana pode ou não mudar. Neste item, serão analisadas as percepções dos auditores e dos delegados fiscais em relação às características da SRE para esta dimensão.

#### 5.4.3.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais

Os dois grupos acreditam que as pessoas que atuam na SRE têm natureza boa, pois podem melhorar e são trabalhadoras e motivadas, apesar de registrarem que se encontram, no momento, desmotivadas (QUADRO 29).

Quando estava em discussão essa dimensão com o grupo dos Auditores Fiscais, a pergunta original envolvia dar uma nota para a SRE em uma escala de pessoas preguiçosas (1) a pessoas motivadas (10) para o trabalho. O grupo considerou que a pergunta não estava adequada, que “preguiçoso” não significa o contrário de “motivado para o trabalho”. Consideraram que as pessoas podem estar desmotivadas, mas serem trabalhadoras. Após grande discussão, sugeriram avaliar em duas escalas: preguiçosas (1) e trabalhadoras (10) e desmotivadas (1) e motivadas (10). Interessante observar o nível de controle dos auditores em promover o ajuste da pergunta, por entenderem que ela não refletia a verdade.

Os auditores fiscais deixaram claro que as pessoas são trabalhadoras (Nota 8), mas que, no momento, a fiscalização está desmotivada (Nota 3), em virtude de vivência de um processo de movimento reivindicatório da categoria.

O mesmo critério foi adotado para os delegados fiscais, cuja avaliação relacionada com preguiçosas (1) e trabalhadoras (10) recebeu nota sete (7) e desmotivadas (1) e motivadas (10), foi também sete (7), pois, diferente dos auditores, não consideraram o momento, consideraram que, em situação de normalidade, as pessoas também são motivadas.

Há controvérsias entre os grupos sobre a valorização de pessoas com abertura de ideias. Os auditores fiscais registraram que depende do perfil do chefe em valorizar ou não. Os delegados fiscais consideram que são valorizadas. Será considerado que as pessoas com abertura de ideias são valorizadas por alguns gerentes, pois, mesmo para o AFRE, entendem que, em parte, os gerentes valorizam.

**QUADRO 29**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Certezas profundas – Natureza da natureza humana**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
Foram unânimes em afirmar que as pessoas podem melhorar.	Acreditam que as pessoas podem melhorar.
Todos os pontos que tratamos aqui hoje poderiam melhorar. (A9)	As pessoas receberam nota sete (7), considerando preguiçosas (1) e trabalhadoras (10).
As pessoas que atuam na SRE receberam nota 8, considerando preguiçosas (1) e trabalhadoras (10).	Há muitas pessoas comprometidas. Somos exemplo para o estado de MG e o país. (D5)
Receberam também a Nota 3 para desmotivadas (1) e motivadas (10).	Os resultados apresentados são diferenciados dependendo do perfil de quem executa as atividades. (D1)
Planejamento dissociado da base e perda de autonomia são os dois fatores de maior desmotivação. Pode-se planejar sem perder a autonomia. Há coisas que o auditor fiscal precisava saber e não sabe (questões vinculadas às áreas de trabalho). (A2)	Tecnicamente, eticamente, são ótimos profissionais. (D6)
Sensação de não pertencer – falta de participação no planejamento sobre o que fazer e perda de espaço. (A4)	As pessoas receberam nota sete (7) para desmotivadas (1) e motivadas (10).
Desmotivação está relacionada ao momento... estrutura, não participação do planejamento, a questão salarial nos últimos dois anos. (A8)	Atualmente as pessoas estão mais desmotivadas. A nota seria menor. Mas, geralmente, são motivadas. (D1)
Processo de mudança que a cada gerência que se altera, muda tudo... (A4)	Há falta de um sistema de premiação, e isto torna as pessoas desmotivadas. O salário está garantido, mesmo que o trabalho não prospere. A GEPI (Gratificação de Estímulo à Produção Individual) já não cumpre o seu papel. Cumpriu no passado, mas não corresponde à realidade. (D5)
A valorização para a abertura de ideias depende do chefe.	Por falta de existir um sistema de premiação é que as pessoas estão desmotivadas. (D7)
Depende da chefia. Há chefia que se sente ameaçada com pessoas com abertura de ideias. (A9)	As pessoas com abertura de ideias são valorizadas.
	As melhores “cabeças” estão hoje nos órgãos centrais, em razão das ações que tiveram no passado. (D1)

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

#### 5.4.3.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

Na percepção dos dois grupos, QUADRO 30, as pessoas têm natureza boa e mutável, são trabalhadoras e motivadas, elementos considerados por Schein (2004) como favoráveis à aprendizagem organizacional. A abertura de ideias também foi considerada pelos grupos como valorizada por alguns gerentes, fator destacado por Davenport e Prusak (2003) como favorecedor da transferência do conhecimento.

Os resultados positivos que são obtidos podem confirmar a natureza boa das pessoas, entretanto, com o alto nível de controle que se fez registro em ambos os grupos focais, de acordo com Schein (2007), a natureza humana é percebida como má e preguiçosa.

A oportunidade para a SRE está em avaliar melhor esta questão, reorientando políticas que favoreçam o desenvolvimento de perfil de pessoas boas e mutáveis, reconhecendo e valorizando as diferenças existentes entre os perfis das pessoas, possibilitando maior curiosidade e liberdade para novas descobertas, fatores que favorecerão a aquisição, criação e incorporação de novos conhecimentos, para Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997), e o desenvolvimento e fortalecimento da proatividade, característica da natureza da atividade humana apontada por Schein (2004) como essencial para a aprendizagem organizacional.

**QUADRO 30**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Certezas profundas – Natureza da natureza humana**

Elementos da cultura organizacional da SRE (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
<p>Os grupos consideraram como boa e mutável</p> <p>O excesso de controle sinaliza para a crença de que a natureza da natureza humana é má</p> <p>A abertura de ideias é valorizada por alguns gerentes</p>	<p>Boa e mutável</p> <p>Natureza da atividade humana: proatividade</p>	<p>Reconhecimento e aceitação das diferenças</p>	<p>Contratação de pessoas com base na abertura de ideias.</p> <p>Funcionários inteligentes, curiosos e livres para novas descobertas.</p>	<p>Obtenção de diversidade no pool de talentos disponível dentro da empresa.</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.  
 Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

#### 5.4.4 Natureza dos relacionamentos humanos

Neste item, será analisado se a SRE se orienta, sobretudo, em torno do grupo ou do indivíduo.

##### 5.4.4.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais

De acordo com os dois grupos, os trabalhos são desenvolvidos em dupla, equipe ou individualmente, conforme QUADRO 31. Em relação a esta questão, foi marcante a discussão entre os delegados fiscais sobre a questão da influência de “alguns grupos” e não “do grupo”, ressaltando que há alguns grupos que influenciam as pessoas. Que os auditores fiscais seguem a opinião dos outros sem uma análise crítica. Verificou-se que a opção por seguir o grupo pode ser sinal de uma certeza profunda, não consciente, tendo em vista o seguinte: os auditores fiscais consideram que não têm segurança e apoio da gerência para a execução das atividades. Assim, estar bem com o grupo significa ser apoiado. Então, fazem a opção por estarem nos limites do grupo.

Há sinais de que as resistências ao gerente estão ligadas também à falta de oportunidade para discussão do planejamento, resultado da combinação dos artefatos de controle e desconfiança com o valor honestidade, quando da análise de valores e artefatos<sup>17</sup>. Os auditores entendem que a análise crítica deve ser feita por eles, ou com a participação deles, e não só pelos gerentes.

Tendo em vista a complexidade das atividades desenvolvidas na Subsecretaria da Receita Estadual envolvendo tributação, fiscalização e arrecadação, concordam que o trabalho em equipe é mais adequado. Ressaltam os dois grupos, entretanto, que a GEPI (Gratificação de Estímulo à Produção Individual) está desarmonizada, por focar apenas o resultado individual.

Os auditores fiscais discordam dos delegados fiscais sobre a existência de compartilhamento de conhecimento e melhores práticas. O grupo dos auditores fiscais não percebe que haja uma política que balize essas ações, enquanto o grupo de delegados fiscais aponta, principalmente,

---

<sup>17</sup> Item 5.1 – Artefatos e Valores.



a existência de seminários e reuniões. Há sinais de que a dimensão dos eventos e a sua comunicação não tem sido percebida pelos auditores fiscais, com quem a prática de criação do conhecimento deve ser muito estimulada, tendo em vista que o trabalho fiscal depende profundamente do compartilhamento de práticas e experimentação para a aprendizagem e inovação.

**QUADRO 31**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Certezas profundas – Natureza dos relacionamentos humanos**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
<p>O trabalho normalmente é desenvolvido em dupla, mas a GEPI (Gratificação de Estímulo à Produção Individual) é apurada individualmente.</p> <p style="padding-left: 40px;">A equipe discute, vai junto fazer o trabalho e faz os relatórios, mas não sabemos nada das outras equipes. (A5)</p> <p>Há resistências ao gerente, por impor o trabalho a ser feito, sem a oportunidade de discussão e análise crítica sobre o trabalho a desenvolver pelo auditor.</p> <p style="padding-left: 40px;">É fundamental que analisemos, com autonomia, o que está certo e o que está errado e o que deve ser feito. (A4)</p> <p style="padding-left: 40px;">Viramos “bonequinhos”. (A2)</p> <p>O sentimento de falta de segurança e apoio no desenvolvimento dos trabalhos leva a se apoiarem no grupo, estabelecendo-se um excesso de controle sobre as ações dos auditores.</p> <p style="padding-left: 40px;">Se há um problema, o apoio dos gerentes é sempre para os outros, não para o auditor fiscal... (A5)</p> <p>Não são estimuladas novas ideias.</p> <p style="padding-left: 40px;">Quando são apresentadas, a gerência solicita que formalizem, e geralmente são engavetadas. (A2)</p> <p>Há iniciativas esporádicas de compartilhamento do conhecimento e de práticas, mas não sistematizadas.</p> <p style="padding-left: 40px;">Há perda de conhecimento. O conhecimento não é compartilhado. E é muito importante para o nosso trabalho. A carreira poderia organizar este processo, escalonando o conhecimento de acordo com o tempo de experiência... (A4)</p> <p>Na minha sala, somos quatro pessoas que trabalhamos a mesma área de trabalho. Tem uma colega que trabalha diretamente comigo e eu sei o que ela faz. A gente não sabe nada do que as outras estão fazendo. (A9)</p>	<p>Há trabalhos em grupo e individual.</p> <p>Prevalece a opinião de alguns grupos, e não a do grupo.</p> <p style="padding-left: 40px;">Há alguns grupos que dominam o pensamento da maioria. As pessoas seguem a opinião dos outros. Quando você chama, individualmente, a opinião é totalmente diferente. (D6)</p> <p style="padding-left: 40px;">As decisões têm que ser tomadas. Discute-se, discute-se, mas uma hora tem que decidir. Que seja até por votação, mas tem que ter a decisão. Geralmente, é tomada a decisão com o grupo. (D2)</p> <p>Não existem regras de incentivos e recompensas.</p> <p style="padding-left: 40px;">A recompensa é receber o salário integral. (D10)</p> <p>Só há punição em relação a casos muito graves.</p> <p style="padding-left: 40px;">Caso haja uma agressão física, se o delegado fiscal não provar que houve, não há punição. (D5)</p> <p style="padding-left: 40px;">Desrespeito, invadir a sala, bater na mesa, tudo é normal... (D6)</p> <p style="padding-left: 40px;">Há um desamparo na questão da disciplina. (D5)</p> <p>Há compartilhamento de conhecimento interno e externo.</p> <p style="padding-left: 40px;">Há compartilhamento através de reuniões, seminários, auditor eletrônico... (D8)</p> <p style="padding-left: 40px;">Compartilhamos conhecimento, externamente, quando há solicitação. Não há interesse em repassar. (D6)</p> <p style="padding-left: 40px;">Muitos estados procuram a SRE para conhecer o que estamos fazendo. (D8)</p> <p>Há compartilhamento de práticas internamente.</p> <p style="padding-left: 40px;">Através de seminários, reuniões de avaliação... (D3)</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

#### 5.4.4.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

Há a oportunidade para a SRE em adequar a gratificação de estímulo à produção, estendendo-a aos trabalhos em grupo e colaborativos. Como as soluções buscadas no âmbito de uma Administração Tributária são muito complexas, o trabalho em grupo é melhor para a aprendizagem organizacional, segundo Schein (2004) e Fleury e Fleury (1997), ao interpretam suas abordagens.

Outra oportunidade para a SRE está em aprofundar a análise da questão das resistências ao gerente, preparando o delegado fiscal para a obtenção de maior confiança da equipe e em buscar a diminuição de ressentimentos entre a organização e as pessoas, fortalecendo a gestão menos hierarquizada e mais voltada para a inovação e aprendizagem, com ampla participação das pessoas, elementos considerados por Davenport e Prusak (2003) como imprescindíveis à criação do conhecimento.

Outro desafio para a SRE, vinculado à questão do estabelecimento de confiança mútua e da redução de ressentimentos, está ligado à busca de soluções que demonstrem claramente ao grupo o apoio e a segurança institucional para a execução das atividades, podendo favorecer o comprometimento da equipe com as intenções da Subsecretaria.

Oportunidade que também pode ser indicada está relacionada ao estabelecimento de uma política clara para o compartilhamento do conhecimento, em que nenhum indivíduo ou unidade tenha a responsabilidade exclusiva sobre a questão, dependendo de grande interação entre as pessoas, incentivando trabalhos em grupo, como pontuam, conforme QUADRO 32, Nonaka e Takeuchi (1997), estimulando novas ideias, o que é um fator apontado por Garvin (2002) como favorecedor da aprendizagem organizacional.

**QUADRO 32**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Certezas profundas – Natureza dos relacionamentos humanos**

Elementos da cultura organizacional da SRE (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
<p>O trabalho é desenvolvido em equipe (grupo) ou individualmente.</p> <p>Equipe (grupo) é melhor (complexidade das atividades) – incoerente com gratificação individual.</p> <p>Resistências ao gerente, por determinarem as atividades sem discussão com o auditor fiscal.</p> <p>Excesso de controle sobre o grupo e busca de apoio no grupo quando não o sentem na Gerência.</p> <p>Compartilhamento de conhecimento e práticas sem política clara.</p>	<p>Combinar as dimensões tarefas e relacionamentos, com estímulo para a competição individual e trabalho colaborativo, dependendo da tarefa a ser cumprida, evitando os extremos</p>	<p>Estímulo a novas idéias.</p>	<p>Inexistência de ressentimentos entre a organização e as pessoas</p> <p>Desenvolvimento de confiança mútua.</p> <p>Consenso com rodízio de funções, trabalho em equipe, educação e discussões.</p>	<p>Nenhum indivíduo ou departamento tem responsabilidade exclusiva sobre a criação do conhecimento, dependendo de uma interação dinâmica entre os indivíduos, departamentos, especialistas.</p> <p>Atividades em grupo</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

#### 5.4.5 Natureza do tempo e do espaço

As organizações diferem quanto ao significado que dão à pontualidade, ao tempo e ao espaço.

##### 5.4.5.1 Análise comparativa entre as percepções dos auditores fiscais e dos delegados fiscais.

Embora as definições sobre ter ou não visão de futuro sejam destoantes nos dois grupos, demonstradas no QUADRO 33, há sinalização positiva de sua existência. Os auditores fiscais consideram que está em desenvolvimento e os delegados fiscais afirmam a sua existência.

##### 5.4.5.2 Análise comparativa entre os elementos da cultura da SRE e os elementos considerados favoráveis à aprendizagem organizacional pelos autores

Este elemento cultural de visão de futuro, embora não consolidado, de acordo com a análise dos auditores, demonstradas no QUADRO 34, está em consonância com o que os autores consideram importante para a aprendizagem organizacional. O tempo deve ser orientado para o futuro – Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997).

A oportunidade para a SRE está em consolidar essa prática com estudos e análises de contextos, prevendo mudanças internas e externas que possam interferir nos resultados almejados e tendo clareza na visão. Para Schein (2004), o ideal é pensar entre um futuro distante e o futuro próximo, pois, pensando à frente, possibilita uma melhor avaliação das medidas adotadas hoje, e pensar no futuro próximo permitirá também a avaliação se estas mesmas medidas estão ou não favorecendo o alcance do resultado desejado.

**QUADRO 33**  
**Comparação entre as percepções dos auditores e delegados fiscais**  
**Certezas profundas – Natureza do tempo e do espaço**

AUDITORES FISCAIS	DELEGADOS FISCAIS
A visão de futuro é um processo em evolução.	A SRE tem visão de futuro.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

**QUADRO 34**  
**Elementos da cultura da SRE e aprendizagem organizacional**  
**Certezas profundas – Natureza do tempo e do espaço**

Elementos da cultura organizacional da SRE (percepção AFRE e DF)	Organizações de aprendizagem (SCHEIN)	Facilitadores e ambientes que apoiam a aprendizagem (GARVIN)	Funções, qualificações e cultura da transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK)	Inovação e condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI)
Visão de futuro (em consolidação)	Orientado para o futuro. Estrutura espacial flexível.	Orientado para o futuro	Orientado para o futuro. Clareza de visão	Orientado para o futuro, prevenindo mudanças no mercado, na tecnologia, no produto ou na concorrência.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.  
 Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007).

## 5.5 Principais desafios para a SRE identificados na análise

Os desafios e oportunidades apontados ao longo das análises dos elementos identificados para a cultura da SRE serão tratados neste subitem como lacunas existentes em relação aos elementos considerados favoráveis pelos autores para a aprendizagem organizacional e a criação do conhecimento. Seguindo o modelo de Schein (2007), os desafios e oportunidades serão apresentados por dimensão da cultura organizacional, separando-os para as “Questões de sobrevivência externa”, “Questões de integração interna” e “Certezas profundas”.

### 5.5.1 Oportunidades para as questões de sobrevivência externa

De acordo com Schein (2007), para sobreviver e crescer, toda organização deve desenvolver certezas viáveis sobre o que fazer e como fazer, envolvendo a missão básica e a identidade da organização, os objetivos estratégicos, as políticas financeiras, a estruturação, o modo de se autoavaliar e os meios de se corrigir quando percebe que se está afastando de seus objetivos.

São apresentadas nos próximos parágrafos as oportunidades para desenvolvimento ou fortalecimento da cultura de SRE em relação às questões para sobrevivência externa, identificadas ao longo das análises dos dados coletados nos grupos focais. As oportunidades detectadas abaixo resultam da comparação dos elementos culturais da SRE, na percepção dos auditores fiscais e dos delegados fiscais, com os elementos culturais considerados pelos autores como favoráveis ao processo de aprendizagem organizacional e de criação do conhecimento.

- a) Estabelecer metas de aprendizagem para o planejamento de curto e médio prazo, principalmente em relação ao fortalecimento de estudos, cenários e visão sistêmica, estimulando a adoção de modelos mentais complexos, considerando-se sempre nas reflexões o todo que a SRE representa e não apenas parte dela.

- b) Manter uma comunicação intensa, facilitando o contato entre as pessoas e o compartilhamento de informações consideradas críticas para a solução e o aprendizado em relação a tarefas prioritárias, manifestando com maior clareza a intenção da organização em cumprir as metas estabelecidas, com estímulos à realização efetiva dos acordos previstos, disseminando amplamente a visão de futuro.
- c) Consolidar o processo de coordenação das subculturas existentes no âmbito da SRE, a fim de que se compreendam e se valorizem, com o aprimoramento constante dos sistemas corporativos e da disponibilização dos dados e informações necessários ao desenvolvimento dos trabalhos e compartilhamento do conhecimento, refletindo, também, sobre a viabilidade de adotar uma estrutura menos hierarquizada e mais flexível.
- d) Consolidar a implantação da sistemática de acompanhamento, avaliação e detecção de erros para a correção de rumos, com estímulo para o compartilhamento de práticas, dedicando maior atenção à discussão das dificuldades e viabilizando espaço para a reflexão e obtenção de novas respostas para os erros vivenciados.

### **5.5.2 Oportunidades para as questões de integração interna**

As relações entre as pessoas, o sistema de incentivos e prêmios, o grau de trabalho em equipe, os relacionamentos superior – subordinado, a comunicação e todos os processos que tornam o local de trabalho mais ou menos produtivo e agradável são relacionados às questões de integração interna, de acordo com Schein (2007).

São apresentadas a seguir as oportunidades para desenvolvimento ou fortalecimento da Cultura da SRE em relação às questões de integração interna, identificadas ao longo das análises dos dados coletados nos grupos focais:

- a) Consolidar o processo de uma comunicação intensa, especialmente a realizada face-a-face, a fim de se garantir maior interação entre as pessoas, favorecendo a familiaridade funcional, tendo conceitos e visão de futuro claros, facilitando o entendimento das pessoas em relação ao que é essencial e compartilhando que aprender é bom.
- b) Sensibilizar e proporcionar melhor preparação da Gerência Média, principalmente o delegado fiscal, para o aproveitamento de oportunidades que o seu nível gerencial traz para a aprendizagem organizacional e o compartilhamento do conhecimento, por estar no meio do fluxo entre a visão da SRE e a realidade enfrentada na execução das atividades.
- c) Aprender a explorar os conflitos, debates e opiniões contrárias para impulsionar evoluções e estimular o comprometimento das pessoas com as intenções da Subsecretaria.
- d) Consolidar as competências gerenciais que possam trazer maior segurança psicológica para a assunção de riscos em relação aos questionamentos e enfrentamento de pressuposições e sabedoria convencional, colaborando para a consolidação dos conhecimentos essenciais, bem como, de uma gestão mais flexível e voltada para as pessoas e para a inovação contínua, com o estabelecimento compartilhado de desafios para os gerentes.
- e) Reorientar a condução dos processos de fornecimento de *feedback* e de avaliação de desempenho, a fim de que possam realmente favorecer a implantação de uma cultura de aprendizagem organizacional e de criação do conhecimento.
- f) Possibilitar maior autonomia, até onde as circunstâncias forem favoráveis, com acesso mais rápido às informações, organizadas de forma criteriosa, com especificação crítica mínima para as tarefas, possibilitando variedade de soluções, ampliando oportunidades para a motivação e comprometimento das pessoas em relação ao compartilhamento do conhecimento.
- g) Criar incentivos que encorajem e favoreçam o compartilhamento de conhecimento e informações.



### 5.5.3 Oportunidades em relação às certezas profundas

As certezas profundas refletem as certezas e crenças de seus fundadores, líderes e membros. Estão conectadas com a cultura do país em que estão instaladas, segundo Schein (2007).

São apresentadas a seguir as oportunidades para o desenvolvimento ou fortalecimento da cultura da SRE, em relação às certezas profundas, identificadas ao longo das análises dos dados coletados nos grupos focais.

- a) Estabelecer plano com o objetivo de definir ações para a consolidação da SRE como organização proativa, em processo contínuo de aprendizagem e com maiores condições de assumir riscos e experimentar inovações, explorando as condições capacitadoras para a criação do conhecimento.
- b) Discutir ações voltadas para a busca da eliminação de ressentimentos entre a organização e as pessoas e o estabelecimento de confiança mútua, com medidas para reduzir as resistências verificadas em relação à gerência e dar maior apoio e segurança para o desenvolvimento das atividades, buscando o comprometimento das pessoas com as intenções da SRE e a redução do excesso de controle entre o grupo.
- c) Definir claramente a política de compartilhamento do conhecimento, disseminando o entendimento de que é preciso aprender a aprender, reconhecendo e valorizando as diferenças entre os perfis das pessoas, possibilitando maior liberdade para aquisição, criação e incorporação de novos conhecimentos, com a avaliação sobre a viabilidade de se adequar a gratificação de estímulo à produção, estendendo-a aos trabalhos colaborativos e feitos em grupo.
- d) Discutir diretrizes que fortaleçam a gestão menos hierárquica e mais inovadora e aprendiz, clareando e compartilhando definições que assegurem o apoio e segurança institucional para o exercício das atividades.

- e) Reorientar políticas para o desenvolvimento do perfil de pessoas boas e capazes de se adaptarem às mudanças constantes, fomentando uma gestão mais flexível e voltada para a inovação.
- f) Consolidar a visão de futuro, com a promoção de estudos e análises de cenários, prevendo mudanças internas e externas que possam interferir nos resultados almejados, defendida por todos os autores: Schein (2004), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Schein (2007). O grande desafio está em pensar entre um futuro distante, para uma melhor avaliação das medidas adotadas, e o futuro próximo, aferindo se estas mesmas medidas estão favorecendo o alcance dos resultados almejados.

#### 5.5.4 Mapa do gerenciamento de mudança – SRE

De forma consolidada, apresentamos no QUADRO 35, os sinais de elementos culturais apurados em relação à cultura da Subsecretaria da Receita Estadual atual, com os grupos focais.

Havendo o entendimento de que alguns desses elementos devem ser alterados, por não se adaptarem ao que se pretende adotar, a SRE poderá estabelecer um programa de desaprendizagem e aprendizagem, visando à transformação cultural, conforme demonstrado na FIG. 6<sup>18</sup>, coordenando este processo, com a participação das pessoas envolvidas.

O Mapa de gerenciamento da mudança, FIG. 8, aponta os principais desafios e oportunidades sugeridos, considerando-se o diagnóstico da cultura da SRE atual e as considerações de Nonaka e Takeuchi (1997), Garvin (2002), Davenport e Prusak (2003) e Schein (2004) que ressaltam os elementos favoráveis à aprendizagem organizacional e criação do conhecimento.

---

<sup>18</sup> FIG. 6 – Um mapa do gerenciamento da mudança.

**QUADRO 35**  
**Elementos culturais da Subsecretaria da Receita Estadual na percepção dos auditores fiscais e delegados fiscais**

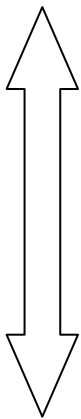
<b>SOBREVIVÊNCIA EXTERNA</b>	<p>Missão, estratégias e objetivos</p> <p>Meios: estruturas, sistemas e processos</p> <p>Avaliação: Sistemas de detecção de erros e de correção</p>	<p>Estratégias sintonizadas com a missão e há estudos de cenários. As metas são impostas. As metas de aprendizagem não são explicitadas no planejamento. Há avanços no sentido de que o planejamento contemple pensamento sistêmico. Necessidade de maior clareza na comunicação.</p> <p>Diversidade de subculturas. Estrutura formal e hierarquizada. Excesso de dados e informações disponíveis.</p> <p>Os relatórios são a referência de como estão indo. Falta acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos na base. Faltam oportunidades para interação sobre os erros criativos e trabalhos em desenvolvimento.</p>
<b>INTEGRAÇÃO INTERNA</b>	<p>Linguagem e conceitos comuns</p> <p>Natureza da autoridade e dos relacionamentos</p> <p>Alocação de recompensas e status</p>	<p>Linguagem comum. Conceitos comuns. Necessidade de maior clareza na comunicação.</p> <p>Gerentes são porta-aberta e porta-fechada. Indícios de cultura autoritária. Não participação da base no planejamento das atividades. Não há disposição para o enfrentamento de conflitos e opiniões contrárias.</p> <p>Avaliação de Desempenho inadequada. Não há <i>feedback</i> (Sabem como estão indo pelos relatórios)</p>
<b>CERTEZAS PROFUNDAS</b>	<p>Relacionamentos humanos com a natureza</p> <p>Natureza da realidade e da verdade</p> <p>Natureza da natureza humana</p> <p>Natureza dos relacionamentos humanos</p> <p>Natureza do tempo e do espaço</p>	<p>Dominante e proativa (em evolução).</p> <p>Pragmática, influenciada por opiniões.</p> <p>Boa e mutável para os participantes dos grupos focais. Má, em razão do excesso de controle existente. A abertura de ideias é valorizada por alguns gerentes.</p> <p>Trabalho em equipe ou individual (gratificação é individual). Resistências ao gerente, por determinarem as atividades sem discussão. Excesso de controle sobre o grupo e busca de apoio no grupo, quando não o sentem na gerência. Compartilhamento de conhecimento e práticas sem política clara.</p> <p>Visão de futuro (em consolidação)</p>

Fonte: Dados da pesquisa de campo.  
Schein (2007).

Desenvolver elementos culturais favoráveis à Aprendizagem Organizacional e Criação do conhecimento.



<b>ESTADO FUTURO DESEJADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pensar a organização como sistema, com planejamento com visão de futuro e uso de cenários. Modelos mais complexos.</li> <li>. Ter uma comunicação intensa.</li> <li>. Informações disponíveis com ampla base de contribuições e fonte de dados</li> <li>. Estrutura flexível. Maior autonomia em relação ao compartilhamento de informações.</li> <li>. Estímulo ao comprometimento das pessoas com as intenções da organização, favorecendo a interação entre elas e a participação no planejamento das ações. Ter subculturas e coordenação entre elas a fim de que se compreendam.</li> <li>. Aceitar erros criativos e dar <i>feedback</i> oportuno, possibilitando tempo para reflexão e aprendizagem.</li> <li>. Institucionalizar conhecimentos essenciais.</li> <li>. Disposição para tratamento de conflitos e debates, com educação das pessoas para a flexibilidade.</li> <li>. Desenvolvimento de lideranças.</li> <li>. Ter uma avaliação de desempenho que contribua para a aprendizagem e evolução.</li> <li>. Encorajar a assunção de riscos, enfrentando as pressuposições da sabedoria convencional.</li> <li>. Estimular a indagação em busca da verdade.</li> <li>. Reconhecer e estimular a aceitação de que as pessoas são diferentes e ter compartilhado que aprender é bom.</li> <li>. Dar liberdade aos membros para a curiosidade e novas descobertas. Autonomia. Estimular novas idéias.</li> <li>. Eliminar ressentimentos entre a organização e pessoas, desenvolvendo confiança mútua.</li> </ul>
-------------------------------	--



<b>IR DAQUI PARA ALI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estabelecer metas de aprendizagem para o fortalecimento de estudos, cenários e da visão sistêmica e de futuro para o planejamento, com coordenação que garanta a efetivação dos acordos previstos na GERE.</li> <li>. Criar diversidade de meios de comunicação rápida entre as pessoas, enriquecendo ações existentes visando o seu aperfeiçoamento.</li> <li>. Consolidar o processo de coordenação de subculturas, a fim de que se compreendam e se valorizem com a consolidação da GERE.</li> <li>. Aprimorar continuamente a disponibilização de dados e de informações necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos, utilizando novas ferramentas.</li> <li>. Estimular a discussão de erros já vivenciados, com maior acompanhamento das atividades desenvolvidas e maior integração entre as equipes, para o compartilhamento do conhecimento e do entendimento de que aprender é bom.</li> <li>. Desenvolver confiança mútua, eliminando ressentimentos entre a SRE e pessoas.</li> <li>. Desenvolver aspectos de liderança em todo o grupo de servidores e ter melhor aproveitamento da Gerência Média, principalmente, os delegados fiscais, visando reduzir resistências aos gerentes.</li> <li>. Abraçar conflitos, debates e opiniões contrárias para impulsionar evoluções.</li> <li>. Reorientar a condução dos processos de avaliação de desempenho e <i>feedback</i>.</li> <li>. Criar incentivos para o compartilhamento de conhecimento no grupo, com adaptações na GEPI que tem ênfase no individual.</li> <li>. Definir ações para consolidação da SRE como organização proativa, com participação ampla das pessoas em exercício na Subsecretaria.</li> <li>. Definir política clara para o compartilhamento do conhecimento.</li> </ul>	<b>A SRE DEVE GERENCIAR A TRANSIÇÃO</b>
--------------------------	--	---

<b>ESTADO ATUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Há avanços para o pensamento sistêmico e a visão de futuro (em consolidação).</li> <li>. Existência de subculturas.</li> <li>. As estratégias estão sintonizadas com a missão, mas as metas são impostas.</li> <li>. Há excesso de ruídos na comunicação.</li> <li>. Estrutura hierarquizada.</li> <li>. Excesso de dados disponíveis, porém, precisam de tratamento.</li> <li>. Não há acompanhamento dos trabalhos em desenvolvimento na base.</li> <li>. Não há oportunidade para interação entre os membros para o desenvolvimento dos trabalhos.</li> <li>. Excesso de controles.</li> <li>. Resistências à gerência.</li> <li>. Avaliação de desempenho inadequada.</li> <li>. Sinais de ausência de <i>feedback</i>.</li> <li>. Natureza humana <i>boa e mutável</i> para o grupo, considerada <i>má</i> pelo excesso de controles. Proatividade em evolução.</li> <li>. Decisões pragmáticas, mas influenciadas por opiniões.</li> <li>. Falta de política de compartilhamento de conhecimento.</li> </ul>
---------------------	---

**FIGURA 7 – Mapa de gerenciamento da mudança – SRE**

Fonte: Adaptado de Beckhard e Harris por Schein, 2007, p. 132 .

Dados da pesquisa de campo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar os elementos da cultura da Subsecretaria da Receita Estadual e analisá-los em relação aos pressupostos da aprendizagem organizacional, visando identificar desafios e oportunidades de aprendizagem e criação do conhecimento.

Para que esse objetivo fosse atingido, realizou-se uma ampla pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Os principais autores tomados como referência para a pesquisa de campo foram, em relação à aprendizagem organizacional: Garvin (2002) e Schein (2004); em relação à cultura organizacional: Schein (2004), Schein (2007) e Hofstede (2003); e, em relação à Criação do Conhecimento: Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2003).

Os principais aspectos analisados foram os artefatos, valores e ceteras compartilhadas relacionadas com as questões de sobrevivência externa, questões de integração interna e ceteras profundas, caracterizados como dimensões da cultura organizacional por Schein (2007).

As conclusões mais relevantes foram:

- a) Há sinais de que o planejamento está sintonizado com a missão e de que há avanços para o pensamento sistêmico e a visão de futuro. As estratégias estão sintonizadas com a missão, mas as metas são impostas e não há acompanhamento das atividades na base. Há muito ruído na comunicação e pouca oportunidade para interação entre os membros das equipes para o desenvolvimento dos trabalhos. Percebe-se uma evolução para atitudes proativas. A estrutura é formal e considerada muito hierarquizada, o que dificulta os relacionamentos, integração e participação da base no planejamento das ações, gerando resistências. As pessoas foram consideradas trabalhadoras, motivadas e dispostas a melhorar. Entretanto, o excesso de controle e a resistência à gerência, indicam que na verdade as pessoas são percebidas como más. As decisões são pragmáticas, mas influenciadas por opiniões. Não há *feedback* e a avaliação de desempenho foi considerada

inadequada. Há disponibilização de dados e informações, mas há necessidade de melhor tratamento e não há política definida para o compartilhamento de conhecimento.

- b) A percepção é de que há elementos na cultura organizacional da SRE que estão sintonizados com os elementos considerados favoráveis para a aprendizagem organizacional e criação do conhecimento. Entretanto, há também grandes oportunidades e desafios para o fortalecimento desses elementos e a Subsecretaria precisa apoderar-se desse processo, com coordenação das ações necessárias para o desenvolvimento da transformação cultural.
- c) As oportunidades para a SRE em relação às questões para sobrevivência externa estão relacionadas, principalmente, com a disponibilização de diversidade de canais que facilitem a comunicação entre as pessoas e com o estímulo ao uso intensivo dos mesmos. As informações consideradas críticas para o desenvolvimento das atividades devem ser amplamente compartilhadas e disponibilizadas. É também desafio a manifestação clara da intenção de que os acordos previstos na GERE sejam efetivamente realizados, com a gestão dos processos que favoreçam a discussão e pactuação entre as partes.

A Gestão Estratégica das Receitas Estaduais tem orientação para uma gestão flexível, baseada na realização de acordos entre as equipes – Acordos de Metas, Acordos de Gestão de Trabalho e Acordos de Trabalho –, sintonizados com o Estado para Resultados que também prevê o estabelecimento dos Acordos de Resultados.

- d) São oportunidades, ainda, para a aprendizagem: o fortalecimento do processo de coordenação das subculturas existentes, para que se entendam e se valorizem, incentivando uma maior integração entre as mesmas; o aprimoramento da disponibilização de informações, dados e de estudos de cenários, contextos e visão sistêmica; a definição de tempo e de locais para as discussões de dificuldades e de erros e realização de experimentos que possam favorecer a inovação. Os resultados mostraram que essa discussão

ainda não está acontecendo e representa um ponto fundamental em direção à aprendizagem e criação do conhecimento.

- e) Em relação às questões de integração interna a grande oportunidade para a SRE está no melhor aproveitamento da Gerência Média, principalmente em relação ao delegado fiscal, com o aumento da sensação de segurança psicológica para a assunção de riscos e o enfrentamento de pressuposições e sabedoria convencional, estimulando inovações por meio da obtenção de *insights* e experimentação, inclusive, com definição de desafios para a aprendizagem de elementos que conduzam a uma gestão mais inovadora.
- f) A média gerência, principalmente o delegado fiscal, precisa aprender a ter disposição para debates, conflitos e opiniões contrárias, disponibilizando tempo para o fornecimento de *feedback*, o acompanhamento e a avaliação mais adequados, a fim de que cumpram o desafio de fortalecer a reflexão e a obtenção de novas respostas pelas pessoas, aprendendo a ser realmente o elo entre a visão e a execução do planejamento, contribuindo para a evolução e inovação. Uma cultura que tem como valor a honestidade e que zela pelo controle, deve ser capaz de efetivar avaliações e *feedback* mais verdadeiros, que contribuam para a evolução e desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da Subsecretaria. O *feedback* e a avaliação de desempenho são considerados por vários autores como formas de criação de cultura de aprendizagem e inovação. (SCHEIN, 2004; GARVIN, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997)
- g) A equipe de gerentes da Subsecretaria deve aprender e ter capacidade para transformar situações conflituosas em força para a mudança e inovação, zelando pelo fortalecimento da GERE, propondo ajustes no sentido de contribuir para a harmonização das atividades com o modelo, favorecendo o estabelecimento de elos para o fluxo das informações e do conhecimento entre a visão e a execução das atividades.
- h) Há a oportunidade de se fazer uma avaliação sobre a introdução de instrumento que represente efetivamente o *Acordo de Trabalho* que deve

substituir ou ser uma alternativa à atual *Ordem de Serviço*, contribuindo para a concretização da proposta da GERE de pactuação entre as partes.

- i) Os auditores fiscais desejam que haja maior flexibilidade, acompanhamento, discussão e participação decisiva em relação às questões relacionadas a planejamento, tratamento das carteiras de contribuintes, informações, dados, com especificação crítica mínima para as tarefas e maior autonomia, com uma concepção de gratificação sintonizada com essas variáveis. Na percepção do grupo de auditores, a participação poderá ensejar maior motivação, favorecer a criatividade e o comprometimento das pessoas com as intenções da SRE, contribuindo para a obtenção de uma gestão mais flexível, sintonizada com a aprendizagem organizacional e criação do conhecimento.
- j) Em relação às certezas profundas, definir ações que favoreçam a consolidação da SRE como organização proativa, em processo contínuo de aprendizagem, compartilhando o entendimento de que é preciso aprender, reconhecendo e valorizando as diferenças entre os perfis individuais e buscando reduzir as resistências em relação à gerência e o excesso de controles no grupo.
- k) Outra oportunidade está vinculada ao estabelecimento de política clara para a criação do conhecimento, à discussão de incentivos capazes de favorecer o compartilhamento de conhecimento e informações, bem como, a análise da adequação da Gratificação de Estímulo à Produção, estendendo-a aos trabalhos realizados em grupo e de forma colaborativa.
- l) A reorientação de políticas para o desenvolvimentos do perfil de pessoas boas e capazes de se adaptarem às mudanças, a discussão de diretrizes que inspirem maior confiança e a clareza em relação ao apoio e segurança institucional para o exercício das atividades, são grandes desafios para a Subsecretaria que podem resultar em maior comprometimento com as intenções da GERE.
- m) Desafio também para a SRE está relacionado com a consolidação da visão de futuro, prevendo mudanças internas e externas que possam ser aproveitadas



ou que devam ser evitadas, visando ao alcance dos resultados pretendidos no médio e longo prazo, com ampla participação das pessoas.

Como a Subsecretaria da Receita Estadual está em fase de implantação do *BSC – Balanced Scorecard*, tendo concluído a definição do Mapa Estratégico, norteador do Plano Anual do Fisco Estadual (PAFE) 2009, e o de todas as Superintendências vinculadas; da implantação da Gestão por Competências, tendo participado das definições das competências gerenciais e essenciais para a SEF e em vias de iniciar os trabalhos para as definições das competências individuais; e toda a Gerência participa do Programa de Desenvolvimento Gerencial da SEF, que contém extensa programação voltada para o fortalecimento das competências gerenciais, estas iniciativas estratégicas podem ser fortalecidas com o aproveitamento dos desafios e oportunidades identificados nesta pesquisa.

A manutenção de uma cultura que não se adapta ao que o contexto e cenário atuais impõem, pode vir a comprometer, no médio e longo prazo, a concretização dos objetivos da SRE. É necessário que a Subsecretaria assuma a coordenação efetiva das medidas que busquem a mudança transformadora, que envolve desaprender os elementos que não são favoráveis e aprender os que propiciam uma existência sustentada, com amplo envolvimento das pessoas e muita clareza em relação à visão constante da GERE.

Assim, os objetivos da pesquisa foram atendidos, tanto o principal quanto os específicos, os quais contribuíram para a concretização do primeiro, que foi o de identificar os elementos da cultura da Subsecretaria da Receita Estadual e analisá-los em relação aos elementos favoráveis à aprendizagem organizacional, visando identificar desafios e oportunidades de aprendizagem e a criação do conhecimento.

### **Limitações da pesquisa**

Como uma das limitações para esta pesquisa, cita-se o fato de que os elementos culturais da SRE foram analisados na percepção dos auditores fiscais e delegados fiscais, gerando um resultado que teve um foco maior em aspectos vinculados ao controle fiscal.

Os resultados apresentados só valem para a Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais, não se aplicando a outras organizações.

Além disso, a participação de auditores fiscais em exercício apenas nas Superintendências Regionais de Belo Horizonte e Contagem, pode ter refletido certezas que são mais intensas no âmbito dessas unidades.

### **Contribuições da pesquisa**

Esta pesquisa traz contribuições para a academia, na medida em que possibilita a compreensão da cultura organizacional de uma organização complexa, voltada para a Administração Tributária de um estado, cuja literatura é escassa. O estudo de um caso concreto na Subsecretaria da Receita Estadual da SEF/MG, em que a inter-relação entre a cultura da instituição e a aprendizagem organizacional constitui foco de análise, agrega novos conhecimentos sobre os temas e sobre a administração pública e tributária.

Contribui também para a instituição pesquisada, uma vez que pode trazer novos elementos ao debate mais profundo em relação às oportunidades identificadas para o desenvolvimento e fortalecimento de elementos culturais favoráveis à aprendizagem organizacional e criação do conhecimento, que poderão contribuir para a implementação de estratégias que permitam maior efetividade na consecução dos objetivos institucionais.

Para a pesquisadora, contribuiu para encontrar respostas a questionamentos que a inspiraram a realizar o Mestrado, guiando-se pela curiosidade de compreender as causas da angústia vivenciada por pessoas que atuam como auditores fiscais da Receita Estadual. Embora possuam um desafio que, pessoal e socialmente, deveria ser muito valorizado, por vezes, transmitem o sentimento de insatisfação no exercício de suas atividades. Ficou claro que a falta de segurança, principalmente psicológica, para o cumprimento da função, e de apoio institucional, fortalecem a alternativa de apoiar-se no grupo e resistir a uma gestão que pode não estar viabilizando a oportunidade real aos auditores e delegados fiscais de participarem das discussões relacionadas ao planejamento, embora esta intenção esteja explicitada na visão da traduzida na GERE, demonstrando que há necessidade de consolidação.

### **Recomendações para trabalhos futuros**

Para uma compreensão mais profunda da cultura da SRE será necessário repetir os grupos focais com outros grupos de servidores que atuam no seu âmbito, tais como superintendentes, regionais, equipes vinculadas às superintendências centralizadas e seus diretores, gestores fazendários, técnicos fazendários de administração e finanças e analistas fazendários de administração e finanças.

Sugerem-se também pesquisas voltadas para o entendimento das resistências e o excesso de controles identificados, suas origens e oportunidades para a transformação cultural.

## REFERÊNCIAS

ANDRIOLO, Leonardo José. *Aprendizagem organizacional aplicada ao setor público: a experiência canadense*. 21 maio 2008. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/\\_resources/ media/img/ico\\_arrow2.=ng](http://www.administradores.com.br/_resources/media/img/ico_arrow2.=ng)>. Acesso em: dez. 2008.

ARGYRIS, C.; SCHON, D.. *Organizational learning: a theory of action perspective reading*, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978. *Apud* KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. *In*: KLEIN, David A., *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998. cap. 4, p. 62-92.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 237 p.

DRUCKER, P.. O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. *In*: *Do Capitalismo à sociedade baseada no conhecimento*. São Paulo: Nobel, 2002a. Livro I, Parte I, p. 15-32. 570 p. Obra completa.

DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. *In*: *O trabalhador do conhecimento como o maior ativo*. São Paulo: Nobel, 2002b. Livro I, Parte I, p.33-44. 570 p. Obra completa.

EASTERBY, S.; ARAÚJO, L. A.. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. *In*: *EASTERBY et al. Coordenadores; aprendizagem organizacional e organização e aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001, cap. 1, p. 15-38.

EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004. 278p.

FINGER, M.; BRAND, S. B., Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. *In*: *EASTERBY et al. Coordenadores; aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 8, p. 165-195.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L.. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed., 7ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2006. 237 p.

GARVIN, David A. *Aprendizagem em ação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 279 p.

GATTI, Bernardete A.. *Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas*. Brasília: Líber Livro Editora, 2005. v. 10. 77p. (Série Pesquisa em Educação).

GERE - *Gestão Estratégica das Receitas Estaduais – GERE 2007 a 2011*. Belo Horizonte, 2007. MINAS GERAIS. SUBSECRETARIA da Receita Estadual.

GIL, Antônio C.. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

HAWKINS, Peter. Organizational learning: taking stock and facing the challenge. *Londres, Management Learning*, v. 25, n. 1, p. 71-82, 1994. *apud* SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *RAE electron*. [online], v. 3, n.1, art.5, jan./jun. 2004.

HESSEL, Camila. Sintonize o amanhã: aprenda com os futurólogos Alvin e Heidi Tofler como identificar sinais das mudanças que irão transformar o mundo e os negócios de sua empresa. Vale até ler ficção científica. *Revista Época Negócios*, São Paulo, Editora Globo, n. 20, p. 22-24, out. 2008.

HOFSTEDDE, Geert. *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA, 2003. 308 p.

HUBER, G. Organizational learning: the contributing process and the literature. *Organizational Science*, 2(1):88-115, 1991. *Apud* EASTERBY, S.; ARAÚJO, L. A.. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. *In: EASTERBY et al. Coordenadores; aprendizagem organizacional e organização e aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 1, p. 15-38.

JACKSON, B.G. A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Arlington, USA, v. 36, n. 2, p. 193-209, 2000. *apud* SOUZA, Y. Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *RAE – eletrônica*, v. 3, n.1, art. 5, jan./jun. 2004.

KIM, Daniel H.. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. *In: KLEIN, David A.. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998, cap. 4, p. 62-92.

KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998. cap. 4, p. 62-92.

KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F. L.. Variations in value orientations. Nova York: HarperCollins, 1961. *Apud* SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Olympio, 2007. 191 p.

LEVORLINO, Solange A.; PERLICIONI, Maria C. F.. A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. *Rev. Esc. Enf. USP*, v. 35, n. 2, p. 115-21, jun. 2001.

MALVEZZI, Sigmar. Mercado informal, empregabilidade e cooperativismo: as transformações das relações de trabalho no mundo contemporâneo. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2 (1), p. 55-72, 1999.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. *In: Organizadores CLEGG, Stewart R. et al. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, cap. 11, p. 219-251.

McGREGOR, D. *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill, 1960. Apud SCHEIN, Edgar H.. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Olympio, 2007. 191 p.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Fazenda. *Planejamento estratégico da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais*. 2004.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

RAMOS, Gilberto Silva. *O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão – um estudo de caso na administração tributária de Minas Gerais*. 2006. 152 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área de concentração: gestão Estratégica) – Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2006.

REVISTA ADUANA MINAS. Belo Horizonte, Label Artes Gráficas, n. 9, maio/jun. 2009, 31 p.

SANTOS, Maria de L. B.; SOUZA, Simone N. *Elementos para compreensão da cultura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais: a visão gerencial*. 1993. 88 f. Monografia (Curso de Especialização em Administração para a Secretaria de Estado da Fazenda) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, 1993.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 3<sup>rd</sup> ed. Printed in the USA: HB Printing, 2004. 437 p.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Olympio, 2007. 191 p.

SCHEIN, Edgar. Transformação cultural como fator estratégico-chave para estes novos tempos. In: *Workshop Internacional*, São Paulo: Amana Key, 2009.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 23. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008. 441 p.

STEWART, Thomas A.. *Capital intelectual*. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 237 p.

STOYKO, P. *A jornada da aprendizagem – um guia para alcançar a excelência*. Brasília: ENAP, 2004. Caderno 26.

SWIRSKI, Y. de Souza. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *RAE – eletrônica*, v. 3, n. 1, art. 5, jan./jun. 2004.

TANAKA, Osvaldo Y.; MELO, Cristina. *Avaliação de programas de saúde do adolescente – um modo de fazer*. São Paulo: Edusp, 2001.

VEIGA, Luciana; GONDIM, Sônia MG. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. *Opinião Pública*, Campinas, v. VII, n. 1, p. 1-15, 2001.

VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Débora M.. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 237 p.

VILHENA, Renata *et al.* *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. 363 p.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

## ANEXO A

### **Roteiro para a realização dos grupos focais para a caracterização da cultura da Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais, na percepção dos auditores fiscais da receita estadual e delegados fiscais.**

#### **Abertura do grupo focal**

Inicialmente a pesquisadora, que também é Auditora Fiscal da Receita Estadual, agradecerá a presença de todos, fornecendo as seguintes informações:

- Que é esperado deles o envolvimento com os questionamentos que visam definir os elementos da cultura organizacional da Subsecretaria da Receita Estadual, sob o ponto de vista dos AFRE e seus gerentes.
- Esclarecimentos sobre a forma de escolha dos participantes dos grupos focais.
- A pesquisadora passa a observar as discussões, após apresentar a moderadora da discussão.
- A moderadora:
  - Explica como é a rotina de um grupo focal, que durará por volta de três horas, que não há resposta certa ou errada, sendo toda a contribuição muito bem vinda, que são esperados diferentes pontos de vista, mesmo que sejam divergentes dos demais, que a discussão é aberta, que todo o tipo de reflexão é importante para a pesquisa, que não há necessidade de se chegar a uma conclusão fechada entre eles.
  - Explicitar que as discussões estão sendo gravadas e filmadas, e obter a concordância dos mesmos sobre esta questão.
  - Garantir o sigilo dos registros feitos pelos participantes.
  - A moderadora fará com que os participantes se apresentem.
  - Apresentará breve conceituação sobre cultura organizacional.

#### **1 – O problema será apresentado com muita nitidez.**

*“Quais são os elementos que caracterizam a cultura da Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais na percepção dos auditores fiscais?”*

*“Quais são os elementos que caracterizam a cultura da Subsecretaria da Receita Estadual de Minas Gerais na percepção dos delegados fiscais?”*



*Quando abordamos “SRE” estamos nos referindo à **Administração Tributária de Minas Gerais**, ou seja, a todas as unidades: Superintendências Centralizadas, Regionais, Delegacias Fiscais, Postos de Fiscalização, Administrações Fazendárias.*

## **2 – Identificar os artefatos:**

*Estruturas e processos visíveis: O que é mais fácil de observar em uma organização. Organizações diferentes agem de maneiras diferentes.*

### **Jargões, uniformes, símbolos de identidade**

- As pessoas que trabalham nas unidades da SRE usam uma linguagem especial ou siglas que, para você, já são comuns, mas que uma pessoa de fora acha estranha e indecifrável? Dê alguns exemplos.
- Se você já trabalhou para mais de uma organização, quais são as diferenças entre a SRE e elas em relação à forma como as pessoas falam e pensam?
- Há uma linguagem comum entre as pessoas que facilite a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento?

### **Ritos e rituais**

- Há ritos ou rituais que são considerados importantes no âmbito da SRE? Cite alguns deles.

### **Códigos no modo de vestir**

- Há alguma forma de vestir que identifica o(s) grupo(s)?
- Como vocês identificam quem é de dentro do grupo e quem é de fora do grupo que atua na SRE?

### **Reuniões**

- Com que frequência ocorrem reuniões no âmbito da SRE? São direcionadas?
- As reuniões começam na hora? Elas terminam na hora?

### **Eventos sociais**

- Quando você participa de eventos informais com seus colegas ou seu chefe? Sobre o que vocês conversam?

- Você se sente confortável em se socializar com pessoas de sua organização? Quantas dessas pessoas são amigos com quem você sai regularmente?

### **Equilíbrio entre trabalho e família**

- Você pode levar seus problemas pessoais e de família para o trabalho, ou espera-se que você separe a vida particular do ambiente de trabalho?
- Você compartilha com os colegas ou com o chefe os problemas que tem em casa?

### **Como vocês sabem das coisas?**

- Os gerentes – superintendentes, delegados, chefes –, têm o hábito de dar *feedback*?
- Como é a sistemática de disponibilização de informações e a comunicação?
- A que sinais você presta atenção para saber como vai indo?
- Quando as pessoas ganham recompensas evidentes ou são punidas, você vê claramente o que elas fizeram para merecê-los?
- Você consegue identificar as pessoas de mais alto e mais baixo status na sua organização? E está claro para você no que esse status se baseia?

### **Como são tomadas as decisões?**

- Em relação à missão, estratégias e objetivos:
  - A estratégia da SRE e os objetivos dela derivados estão adaptados à missão? A SRE é pensada como um sistema?
  - A estratégia da SRE está completamente baseada em raciocínio lógico – ampla base de contribuições e fonte de dados e cenários –, ou é, em parte, produtos das crenças e tendências dos líderes da organização?
  - Há uma busca em criar conhecimentos com o olhar de dentro da organização para fora dela?
- Em relação à estrutura:
  - Como e por que ela desenvolveu o tipo de estrutura que tem? A estrutura formal e a forma de cumprir as tarefas refletem amplamente as crenças dos líderes da SRE?
  - Há evidências de que a SRE tem fortes subculturas dentro dela? Em que elas se baseiam?

- Em relação à avaliação:
  - Qual o sistema de detecção de erros da SRE? Como você descobre que não está alcançando os alvos e objetivos? O que você faz se descobre que alguns dos objetivos importantes da SRE não estão sendo cumpridos?
  - Entre os segmentos da SRE existem variações sobre como avaliar e sobre o que fazer com relação aos resultados? Nessas variações, você percebe diferenças importantes provenientes de subculturas?

### **Nível de formalidade nos relacionamentos com autoridades**

- Se discordar do chefe, você se sente encorajado e é aceitável interrompê-lo na frente das pessoas e expressar sua discordância cara a cara? Ou você precisa procurá-lo e dizer o que pensa em particular?
- Os conflitos e embates sobre as idéias são aceitos? Há disposição da chefia para verificações inesperadas e contraditórias na interpretação dos fatos?
- Seu chefe é franco com você a respeito do seu desempenho ou você precisa adivinhar como vai indo? Se seu chefe lhe pede para avaliá-lo, você fica confortável para dizer exatamente o que pensa e sente? Como seus subordinados responderiam a essas perguntas sobre você como chefe?

### **Desacordos e conflitos: como se lida com eles?**

- Como são tratados os desacordos e conflitos entre as pessoas que atuam na SRE?

### **3 – Identificar os valores da organização que justificam o comportamento na forma identificada acima.**

*Refere-se ao que a Subsecretaria da Receita Estadual valoriza, na percepção dos auditores fiscais e delegados fiscais.*

- Que valores norteiam o estabelecimento dos objetivos, estratégias, diretrizes e metas? Há visão de futuro?
- Que valores norteiam a organização da estrutura para o atingimento dos objetivos?
- Portas abertas ou portas fechadas?
- Trabalho em equipe? Compartilhamento de conhecimento?
- Em relação ao processo decisório, qual o formato adotado pela SRE?

#### 4 – Avaliar as certezas profundas:

*Resulta de um processo de aprendizagem conjunto e é mais profundo. Para a sua compreensão, deve-se considerar a história da organização. A essência da cultura são estes valores, crenças e certezas aprendidas de forma compartilhada, criando certezas tácitas sobre a natureza dos diversos ambientes e de como ter sucesso.*

#### **Relacionamentos humanos com a natureza**

- Na percepção dos senhores, como a SRE se define em relação às demais do setor e quais são suas aspirações para o futuro? A SRE tem atitude de assumir riscos?
- Ela se vê como uma organização dominante e proativa ou adaptada a um nicho ou como uma organização que aceita passivamente o que o ambiente possibilita?

#### **Natureza da realidade e da verdade**

- Pense em uma ou duas decisões-chave tomadas pela SRE nos últimos anos: em que se basearam? Que fatos foram decisivos na hora de tomar uma decisão e em que essa decisão se baseou: em fatos ou em opiniões? Se foi em opiniões, que opiniões importaram e o que deu credibilidade a elas?
- Em uma escala de 1 (baseada na moral, crenças) a 10 (leis), que nota vocês dariam para o estilo de tomar decisões na SRE?

#### **Natureza da natureza humana**

- Há reconhecimento e aceitação das diferenças? As pessoas com abertura de ideias são valorizadas?
- Vocês acreditam que as pessoas que atuam na SRE podem melhorar?
- Em uma escala de 1 (pessoas preguiçosas) a 10 (motivados para o trabalho) que nota vocês dariam para as pessoas que atuam na SRE? Há alguma unidade no âmbito da SRE que refletiria certezas diferentes?

#### **Natureza dos relacionamentos humanos**

- Até que ponto a SRE reflete profundas certezas individuais *versus* certezas grupais?
- Como são organizados incentivos, recompensas e controle? Se é adotado o trabalho em equipe, como ele funciona na prática?
- Novas ideias são estimuladas? Há o desafio de enfrentar a sabedoria convencional?