

**LEANDRO CORRÊA PASSOS**



**“FAMÍLIA”, “CACHAÇA” e “MAQUINA SEM LUBRIFICAÇÃO”:**  
a heterogeneidade cultural revelada na Secretaria de Estado de Saúde

Belo Horizonte  
2004

110  
1981

**LEANDRO CORRÊA PASSOS**

**“FAMÍLIA”, “CACHAÇA” e “MAQUINA SEM LUBRIFICAÇÃO”:  
a heterogeneidade cultural revelada na Secretaria de Estado de Saúde**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Prof. Paulo Neves/Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Área de concentração: Teoria das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO	
BIBLIOTECA	
N.º	<u>MC 1981</u>
Vol.	Ex.
Data:	<u>05/07/06</u>

À Sidarta Gautana (o primeiro Buda) e Jesus Cristo,  
cujas filosofias norteiam minha vida.

À minha mãe,  
exemplo de dedicação, amor e pureza de caráter.

## AGRADECIMENTOS

Escrever essa monografia significou, para mim, mais do que um simples trabalho acadêmico, significou um ritual de passagem no qual vivi constantemente aquele misto de angústia e euforia, insegurança e confiança, tristeza e alegria. Vislumbrei, também, em curto espaço de tempo, minhas potencialidades e limitações e, mais uma vez, foi possível reafirmar que as vitórias profissionais nunca vêm antes das pessoais. Assim, rendo aqui minhas homenagens às pessoas que tiveram passagem decisiva nessa trajetória:

Ao Prof. Alexandre de Pádua Carrieri, meu orientador, pela paciência e pelos conselhos tão oportunos e valiosos.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, apoio e pureza de caráter.

À minha mãe Janua, e ao meu irmão Rodrigo, que me ajudam na tortuosa tarefa de transcrever as fitas.

Ao pessoal do Xcsap, cuja união, alegria e amizade sempre fizeram as idas à Escola de Governo uma enorme diversão.

À galera da Assessoria de Gestão Estratégica pela receptividade, apoio e confiança. Em especial, rendo minha gratidão ao pessoal do Centro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico: Amália, Anaíde, Cláudia, Francisco, Maristela e Silvinha que não só propiciaram o ambiente para a efetiva produção dessa pesquisa, mas propiciaram também, a criação de laços de amizade e afetividade, tão raros e cada vez mais escassos na correria do dia-a-dia.

*Porque o ser humano sempre sonhou e sonha, ele hoje é capaz de atravessar os mares, os ares, as doenças, as perdas. Porque soube observar a realidade, foi capaz de realizar seus sonhos: das plantas vieram os remédios, dos animais a localização das fontes de água e trilhas mais fáceis para percorrer. Porque se arrisca a sonhar e a criar, o ser humano transforma. Nossa carreira nasce da pessoa que somos, do nosso sonho. Não somente a pessoa que somos nasce da nossa carreira, daí a necessidade de, mais do que um emprego, abraçarmos uma atividade na qual possamos expressar o que somos, o nosso sonho.*

**MARIA JÚLIA PAES DA SILVA**

**Enfermeira**

## RESUMO

O propósito da pesquisa foi investigar a cultura organizacional da Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais (SES/MG). A base teórica que norteou tal propósito foi fundamentada na perspectiva simbólica, tomando como referência às teorizações de Geertz (1989), que compõem a moderna abordagem antropológica. Tal perspectiva é adotada por autores como Carrieri (2001) e Cavedon (1999) que entendem a cultura como metáfora da organização, preocupados em interpretar e definir o que ela é, e não tomando a cultura como uma variável ou característica que a organização possui. Nesse contorno a cultura organizacional foi definida como uma rede de significações que precisa ser “interpretada” para que a cultura possa ser compreendida. A profundidade e a amplitude desejada ensejaram, respectivamente, a escolha da pesquisa qualitativa e a iniciativa meta-teórica, assim nomeada por Martin e Frost (1996), de estudar a cultura organizacional tomando as *Perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação* de forma complementar. Assim, sob o foco da *Perspectiva da Integração* buscou-se, entender as significações culturais comuns na organização que são compartilhadas pela alta administração. A luz da *Perspectiva da Diferenciação* pretendeu-se apreender a compartimentização das significações culturais em conjuntos semelhantes identificando seus respectivos grupos. Finalmente, sob a égide da *Perspectiva da Fragmentação* esperou-se compreender múltiplas significações individuais que se diferirem, ou seja, todo o complexo de símbolos, valores, normas, rituais, hábitos, idéias, discursos, relacionamentos e conhecimentos humanos. Para lograr esse objetivo utilizou-se como método de coleta de dados a entrevista semi-estruturada e a observação direta. As entrevistas foram realizadas com vinte servidores divididos em três grupos: Alta e média gerências e funcionários. A observação direta ocorreu entre abril e novembro de 2004, durante as 300 horas de estágio obrigatório cumpridas pelo pesquisador. Como método de análise dos dados foi empregada a Análise de Conteúdo- AC, sendo, o estudo de caso, a estratégia de pesquisa adotada. A AC permitiu a categorização, a identificação dos temas e seu significado. Num segundo momento os temas foram cotejados sob a ótica da díade ordem/desordem, como o fizeram, Cavedon e Fachin (2000), em estudo sobre uma universidade pública. Por fim, a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais revelou uma heterogeneidade cultural singular e marcante com uma rede de significações ambígua, contraditória e complementar. Nesse sentido, os principais resultados mostraram a SES/MG caracterizada como uma **máquina sem lubrificação**, com falhas e imperfeições diversas. Mas ao mesmo tempo como **uma grande família**, onde muitos se conhecem e se relacionam. Ela é

burocrática, o salário é ruim, mas também é uma **catchaça**, trabalhar nela é um prazer, é um orgulho, é um ideal.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 O problema</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Justificativa e relevância: o resgate da nacionalidade cultural e organizacional...</b>	<b>10</b>
<b>2. REFORMA DO ESTADO: BRASIL E MINAS GERAIS</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 O contexto brasileiro</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 As três formas de administração pública .....	15
2.1.2 Antecedentes da reforma do aparelho do Estado .....	16
2.1.3 A reforma do aparelho do estado de 1995 .....	17
<b>2.3 O atual contexto governamental mineiro</b> .....	<b>19</b>
2.3.1 A Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais .....	23
<b>3. CULTURA: CONCEITOS E INTERPRETAÇÕES</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1 Cultura</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2 Cultura organizacional</b> .....	<b>28</b>
3.2.1 Estudos e posicionamentos .....	28
3.2.2 O conceito de cultura nas organizações .....	31
3.2.3 As propostas teórico-metodológicas .....	35
<b>4. CAMINHO PERCORRIDO: LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES</b> .....	<b>39</b>
4.1 A formulação da pesquisa .....	39
4.2 A estratégia e o método de coleta .....	40
4.3 Os sujeitos da pesquisa .....	41
4.4 O método de análise dos dados .....	42
<b>5 A SES E SUAS SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS</b> .....	<b>47</b>
5.1 As significações no depoimento do grupo dos funcionários .....	48
5.2 As significações no depoimento do grupo dos médios gerentes .....	57
5.3 As significações no depoimento do grupo dos altos gerentes .....	64
5.4 Imbricando o depoimento dos três grupos de atores .....	70
5.4.1 A perspectiva da integração .....	71
5.4.2 A perspectiva da diferenciação .....	74
5.4.3 A perspectiva da fragmentação .....	75
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>79</b>
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>84</b>
<b>APÊNDICES</b>	
<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevista</b> .....	<b>88</b>
<b>APÊNDICE B - Quadro de incidência de temas de acordo com entrevistado e seu respectivo grupo</b> .....	<b>89</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO A - Decreto 43241 de 27/03/2003</b> .....	<b>90</b>
<b>ANEXO B - Organograma da SES/MG</b> .....	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 O problema

O destaque do Japão no cenário econômico mundial, tornou clara a relação entre cultura e organizações (MORGAN,1996). Durante os anos 60 o poderio e a influência da indústria americana eram tidas como inexoráveis. Contudo, gradualmente, a indústria japonesa surgiu como nova alternativa com qualidade, confiabilidade e preços competitivos. De fato, Morgan (1996) assevera que teóricos e administradores têm dado mais atenção à relação entre cultura e administração depois desse acontecimento.

Nesse contexto, visando obter resultados e mudanças eficientes e eficazes, administradores e consultores procuraram gerir a cultura organizacional de acordo com seus objetivos. Essa possibilidade, disseminada por teóricos organizacionais tais como Pascale e Athos (1986) , Peters e Waterman (1986), Deal e Kennedy (1982) e Shein (1985) é enquadrada na visão mecanicista da cultura organizacional conforme explica Silva (2003, p.13). De acordo com essa orientação teórica seria possível analisar casos de sucessos culturais e sua interferência na cultura corporativa administrando, numa relação de causa e efeito, as significações dos atores de forma a orientá-los na direção desejada.

Outra abordagem teórica representada por autores tais como Hofstede (1980) e Trompenaars (1994) ressaltaram a importância do contexto cultural nacional e sua ascensão sobre a cultura organizacional. Nesse pensamento teórico a cultura nacional deve ser analisada e creditada como fator de influência do imaginário do ator ao ser definida a cultura organizacional ideal. (SILVA, 2003)

Silva (2003) afirma ainda que essas perspectivas foram criticadas por suas limitações, generalizações e falhas conceituais. Nesse sentido seria importante o reconhecimento da complexidade humana, manifestada também no ambiente da organização produtiva.

Com efeito, autores tais como Frost et al. (1991), Martin (1992) e Alvesson (1996) combatem a possibilidade de utilização da cultura como ferramenta gerencial, tendo em vista que eles entendem a cultura como resultado da interação subjetiva humana. (FREITAS, 2002). Assim sendo a cultura não pode ser manipulada de forma instrumental, como um

conjunto de variáveis. Ela perpassa o agrupamento de elementos perceptíveis conscientemente aceitos e compartilhados tais como crenças, mitos, ritos e histórias (FREITAS, 2002).

Partindo da premissa de que existem várias culturas dentro da organização, fruto da ampla rede de significados atribuídos por diferentes atores para uma mesma ação e acreditando também na impraticabilidade de se mudar a cultura de forma mecanicista está imerso o propósito da presente pesquisa. Qual seja:

Investigar a cultura organizacional da Secretária de Estado da Saúde de Minas Gerais (SES/MG), identificando e compreendendo as significações culturais manifestadas pelos seus diferentes atores.

Nesse contexto, a base teórica que norteia tal propósito está fundamentada na perspectiva simbólica, tomando como referência às teorizações de Geertz (1989), que compõem a moderna abordagem Antropológica. Tal perspectiva é adotada por autores como Carrieri (2001) e Cavedon (1999), que entendem a cultura como metáfora da organização, preocupados em interpretar e definir o que ela é, e não tomando a cultura como uma variável ou característica que a organização possui. Nesse contorno a cultura organizacional foi definida como uma rede de significações que precisa ser “interpretada” para que a cultura possa ser compreendida.

A profundidade e a amplitude desejada ensejaram, respectivamente, a escolha da pesquisa qualitativa e a iniciativa sugerida por Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992), de estudar a cultura organizacional tomando as *Perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação* de forma complementar.

Assim, sob o foco da *Perspectiva da Integração*, buscou-se entender as significações culturais comuns na organização que são compartilhadas pela alta administração. Sob a luz da *Perspectiva da Diferenciação*, pretendeu-se apreender a compartimentização das significações culturais em conjuntos semelhantes, identificando seus respectivos grupos. Finalmente, sob a égide da *Perspectiva da Fragmentação*, esperou-se compreender múltiplas significações individuais que se diferem, ou seja, todo o complexo de símbolos, valores, normas, rituais, hábitos, idéias, discursos, relacionamentos e conhecimentos humanos.

Por fim, na abordagem experimental, procedeu-se ao estudo de caso na Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. A escolha dessa organização baseou-se na possibilidade do pesquisador nela realizar seu estágio obrigatório e assim, poder conviver e entender melhor a realidade da mesma.

## **1.2 Justificativa e relevância: o resgate da nacionalidade cultural e organizacional**

O homem moderno está imerso num mundo organizacional onde ele trabalha, estuda, manifesta suas demandas e exige seus direitos. Em outras palavras, as organizações intermediam a relação entre o homem e a sociedade, fornecendo o meio no qual ele pode interagir para saciar suas vontades e até mesmo exercer sua cidadania. (MOTTA e PEREIRA,1980)

A predominância das organizações, enquanto tipo de sistema social, conforme afirmam Motta e Pereira (1980), é característica essencial da nossa sociedade. Em outras palavras, a sociedade moderna é singular pelo grande número de organizações e pela importância que elas assumem, em detrimento dos demais tipos de sistemas sociais. É saliente aqui destacar as organizações públicas que, com a variada gama de serviços ofertados aos indivíduos, ocupam papel de valor nesse cenário. Nesse sentido, a relevância para estudos sobre organizações modernas já é observada mas, não somente a predominância das organizações justificaria seu estudo, asseveram Motta e Pereira (1980). Da mesma maneira, estudar as organizações é importante porque elas têm um papel relevante na formação da personalidade do homem moderno e também que, se bem administradas, são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer país.

Mas porque estudar cultura nas organizações?

Com o realce do Japão no cenário econômico mundial, a relação entre cultura e organizações tornou-se mais evidente (MORGAN 1996, p.115). Realmente, o autor afirma que teóricos e administradores têm vislumbrando a relação entre cultura e administração após tal acontecimento. Nesse panorama, os estudos relativos à cultura organizacional cresceram

vigorosamente a partir da década de 80, conforme afirma Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), respaldada em levantamento bibliográfico realizado por ela e outros autores em meados da respectiva década. Em contraposição, segundo Motta e Caldas (1997), foram poucos os trabalhos que salientaram organizações brasileiras.

Nesse contexto, o presente trabalho visa preencher um pequeno espaço dessa enorme lacuna, considerando-se também que a importância do estudo específico de organizações brasileiras se justifica na medida que pode propiciar aos estudantes, teóricos e profissionais um maior contato com suas origens, levando-os à uma apropriação de um maior senso crítico e uma melhor compreensão acerca das instituições que o cercam. Outrossim a relevância desse trabalho manifesta-se no *locus* de pesquisa e no contexto presenciado.

Nesse sentido, Souza (s/d) em ensaio no qual discorre sobre a pesquisa em Administração Pública e sua importância para o crescimento e desenvolvimento de um país, afirma que:

Por seu turno, uma das características da Administração Pública de um país em desenvolvimento como o nosso é a ausência de literatura, principalmente livros e monografias baseada na realidade e produzida *in loco*. (SOUZA, [s/d], p.88)

Fácil é concluir então que, se modestos são os trabalhos sobre cultura em organizações brasileiras, modestíssimos são os que se debruçam sobre a cultura em organizações públicas brasileiras. Assim, a escolha da Secretaria de Estado de Saúde como *locus* de pesquisa enriquece o trabalho, trazendo a tona a realidade de um importante órgão do aparato administrativo do governo mineiro.

A consideração da realidade se dá também pela visualização de um contexto um pouco mais amplo e nesse caso tomou-se o ambiente administrativo mineiro. Nesse sentido, a apreensão da forma como os funcionários da SES/MG percebem a Secretaria, o seu próprio trabalho e a si mesmos enquanto servidores, não podem ser separados desse contexto. Assim, de acordo com o Plano Plurianual de Ação Governamental 2004-2007 “Construindo um Novo Tempo”:

Minas Gerais inaugura uma nova etapa no planejamento, recuperando sua tradição de construção e implementação de planos que contribuem decisivamente para o desenvolvimento do Estado. Agora, na perspectiva da gestão empreendedora focalizada em resultados, o processo de construção do PPAG 2004-2007 marca o revigoramento do planejamento estadual, constituindo o eixo central e motriz do “Choque de Gestão” que deve ser a marca registrada do atual Governo.(PPAG 2004-2007 Construindo um novo tempo. p.3)

O Choque de Gestão, tomado mais especificamente, é um projeto estruturador do governo Aécio Neves e tem a finalidade de melhorar a qualidade e reduzir custos dos serviços públicos, mediante a reorganização e modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado. Entre as principais ações para a consecução desse objetivo cita-se: a implantação das avaliações de desempenho institucional e individual.

Desse modo, a realidade por que passa o Estado de Minas Gerais, é oportuna para um estudo sobre cultura organizacional, já que novos objetivos e metas estão sendo formulados, principalmente no tocante a gestão de recursos humanos.

Segundo Carrieri (2001) aludindo a Frenzel (1993) e Pinto e Vergara (1997) é necessário que haja uma mudança na dimensão simbólico-cultural em toda a organização que passe por um processo de reforma. Com efeito, agora referindo-se a Hardy et al. (1998) as transformações culturais são necessárias como forma de sustentação da mudança. Em outras palavras, quando não há a constituição de novas significações em detrimento das antigas, a organização pode sofrer uma ruptura haja vista que as significações que interligavam indivíduos e organização desapareceram. Nesse sentido, esse estudo também pode dar sua contribuição, pois visou fornecer subsídios para que seja compreendida essa dimensão simbólico-cultural de um importante órgão do aparato executivo mineiro.

## 2. REFORMA DO ESTADO: BRASIL E MINAS GERAIS

A proposta do presente capítulo é apresentar o contexto de mudança que está passando a administração pública no Brasil e mais especificamente em Minas Gerais desembocando, por fim na Secretaria de Estado de Saúde. O objetivo é situar o leitor nesse universo levando-o a uma apreensão mais profunda das significações culturais manifestadas pelos servidores públicos da unidade empírica de análise.

Deve se ter em mente que a intenção aqui não é discutir as bases ideológicas das reformas, se o Estado está ou não perdendo soberania por meio de privatizações ou se o que se pretende é simplesmente um ajuste fiscal. Longe disso, a intenção é mostrar ao leitor de forma sucinta como as reformas foram apresentadas à sociedade. Nesse sentido, apresenta-se as diretrizes principais, no âmbito da União, da Reforma do Aparelho do Estado de 1995; e, no âmbito do Estado de Minas Gerais, o “choque de gestão” e seus desdobramentos na Secretaria de Estado de Saúde, sucedido de uma breve caracterização desta organização.

### 2.1 O contexto brasileiro

Nos anos 80 a crise do Estado se tornou evidente, apesar de ela datar do princípio dos anos 70. O descontrole fiscal foi seguido, em muitos países de índices de desemprego e inflação elevados. Nesse ínterim a desaceleração econômica dos países desenvolvidos e as distorções na América Latina e Leste Europeu foram atreladas a incapacidade do Estado em equacionar a carga de demandas a ele requerido. (BRASIL, 1995)

O Estado interventor que promovia a distribuição de renda e alavancava o desenvolvimento econômico surgiu após a Primeira Guerra Mundial e a Grande Depressão que marcaram a crise do mercado e do Estado Liberal. Não obstante esse modelo se mostrou falho na medida que grupos de empresários e funcionários procuram se beneficiar utilizando o Estado e do acirramento da competição entre as nações fruto da globalização e do ligeiro desenvolvimento tecnológico (BRASIL, 1995). Dessa forma a crise do Estado é assim definida:

(1) como uma crise fiscal, caracterizada pela perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; (2) o esgotamento da estratégia

estatizante de intervenção do Estado, a qual se reveste de várias formas: o Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no terceiro mundo, e o estatismo nos países comunistas; e (3) a superação da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da administração pública burocrática. (BRASIL, 1995, p.11)

Os sintomas da crise do Estado no Brasil se fizeram ver na centralização de funções na União, bem como o excesso de procedimentos, normas e regulamentos e de forma mais abrangente no esgotamento da estratégia de substituição de importações (BRASIL, 1995). É nesse contexto que surge a idéia, em meados dos anos 90, de reforma do Estado de acordo com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.

Nesse contexto, de acordo com o mesmo documento as seguintes medidas tornaram-se impreteríveis:

- a) O ajustamento fiscal;
- b) Reformas econômicas acompanhadas de uma política industrial;
- c) A reforma da previdência social;
- d) A inovação dos instrumentos de política social;
- e) A reforma do aparelho do Estado, com o objetivo de aumentar sua capacidade de implementar eficientemente políticas públicas. (BRASIL, 1995, p.11)

A redefinição do papel do Estado emoldura a própria reforma do Estado. Este deixaria de ser o prestador direto de bens e serviços para se concentrar na função de promotor e regulador do desenvolvimento. Nesse ambiente a reforma do estado busca fortalecer as funções de regulação e de coordenação do Estado consoante com a descentralização vertical, para os estados e municípios, das funções de prestação de serviços sociais e de infra-estrutura (BRASIL, 1995). Nesse ínterim é importante esclarecer que a reforma do Estado distingue-se da reforma do aparelho do Estado. O Estado engloba o aparelho do Estado e o sistema constitucional-legal, por isso sua reforma é um projeto amplo, dizendo respeito ao governo e a sociedade como um todo. (BRASIL, 1995) Por sua vez o aparelho do Estado compreende o Executivo, o Legislativo e o Judiciário nos três níveis de governo (União, Estado e Municípios) e, portanto a reforma deste enfoca a administração pública (BRASIL, 1995)

### 2.1.1 As três formas de administração pública

A administração pública evolui através de modelos básicos que ocorreram ao longo do tempo sem conduto serem totalmente suplantados um pelo outro. (BRASIL, 1995)

#### a) Administração Pública Patrimonialista

Esse tipo de administração é caracterizada pela corrupção e pelo nepotismo a partir do momento que o aparelho do Estado, ou seja a cúpula dirigente nos três Poderes, o corpo de funcionários e a força militar são como extensões do poder do soberano. Essas ocupações são consideradas rendosas e de pouco trabalho tendo ainda status de nobreza real. Com o advento e consolidação do capitalismo, bem como da democracia tal tipo de administração torna-se inviável e é vista como uma aberração dentro do sistema. (BRASIL, 1995)

#### b) Administração Pública Burocrática

Como resposta a administração pública patrimonialista surge a administração pública burocrática com vistas a combater a corrupção e o nepotismo. Esse tipo de administração está centrada no poder racional-legal onde se privilegia o formalismo, a impessoalidade, a profissionalização. Contudo as disfunções burocráticas aqui se fizeram sentir. Onde a normatização virou um fim em si mesmo. Nesse contexto o Estado voltou-se para dentro, limitando-se “em manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade perdendo capacidade de atender as demandas da sociedade.” (BRASIL, 1995, p.5)

#### c) Administração Pública Gerencial

A administração pública gerencial é considerada um avanço em relação à administração pública burocrática, apesar dela se apoiar nessa em muitos de seus princípios, principalmente no tocante a meritocracia, aos planos de cargos, salários e carreiras, as avaliações de desempenho e treinamento sistemático. A ênfase e a diferença da administração burocrática para a gerencial é que esta privilegia o controle por resultados e não por processos, como a anterior. Nesse sentido, na administração pública gerencial têm as seguintes características:

##### a) Definição clara dos objetivos que o administrador público devera atingir

- b) Autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem confiados
  - c) Cobrança *a posteriori* dos resultados.
- (BRASIL, 1995, p.16)

A administração pública gerencial vê o cidadão como um cliente de seus serviços e nesse sentido a sociedade tem o direito o dever de cobrar do Estado a consecução efetiva das políticas públicas.

### 2.1.2 Antecedentes da reforma do aparelho do Estado

Na década de 30, o Brasil experimentou a primeira tentativa concreta de reforma administrativa (FERREIRA, 1999). Nessa ocasião, observa o mesmo autor o objetivo era superar o modelo de administração pública patrimonialista vigente por meio da introdução do modelo burocrático. Este modelo estava consubstanciado em três diretrizes de acordo com Ferreira (1999, p.76) citando Martins (1995)<sup>1</sup>: “definição de critérios profissionais para ingresso no serviço público, desenvolvimento de carreiras e estabelecimento de regras de promoção baseadas no mérito”. O Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) foi criado para levar a prática essas diretrizes contudo, com o tempo e a consolidação de suas funções tal departamento começou a apresentar sintomas de disfuncionalidade (FERREIRA, 1999).

A segunda tentativa de reforma gerencial na administração pública brasileira ocorreu por meio do Decreto-Lei 200 em 1967 e, segundo Bresser (1999) pode ser considerada o primeiro momento da administração gerencial no Brasil, pois tinha o objetivo claro de suplantar as insuficiências do modelo burocrático. O Decreto-Lei 200 privilegiou a descentralização fortalecendo a autonomia da administração indireta. Com efeito por meio do citado instrumento legal “as atividades de produção de bens e serviços foram transferidas para as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista” (BRESSER, 1999, p.26). Ainda de acordo com esse autor os princípios de planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados ficaram consagrados por intermédio do Decreto-Lei 200.

---

<sup>1</sup> MARTINS, L. *Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral*. Cadernos Enap, nº8. Brasília, 1995.

Não obstante, a reforma administrativa proposta no Decreto-lei 200 falhou. Segundo Bresser (1999) as práticas patrimonialistas e fisiologistas sobreviveram devido a possibilidades de contratação sem concurso público. Por outro lado a administração direta deixou de realizar concursos e promover carreiras para altos gerentes enfraquecendo, dessa forma, a cúpula estratégica do Estado.

Os esforços para estabelecer uma administração pública gerencial, no Brasil, emperraram, segundo Bresser (1999) na transição democrática de 1985, desembocando na Constituição Federal de 1998. Segundo esse autor surgiu no Brasil um novo populismo patrimonialista, caracterizado no que ele chamou de retrocesso burocrático. De acordo com ele a Carta Magna congelou o aparelho estatal ao igualar as regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado para os serviços do Estado bem como para as próprias empresas estatais. Além disso, ficou estabelecido um regime jurídico único para todos os servidores públicos da União, estados e municípios, que extirpou a autonomia do poder executivo no tocante a estruturação dos órgãos públicos. Com efeito:

[...] à época da promulgação na nova Constituição brasileira, que sem dúvida, representou um avanço significativo no campo da participação popular e da incorporação do valor da cidadania, houve um importante retrocesso no capítulo da administração pública, de tal sorte que, hoje, não há rigorosamente diferença significativa entre as administrações direta e indireta do ponto de vista dos graus de liberdade. Além disso, o que é mais grave, perdeu-se a cultura de gerenciamento por resultados, talvez pela ausência dessas flexibilidades a partir do argumento da inviabilidade de realizar os objetivos por falta de autonomia para gerir os meios e os recursos necessários. A lógica prevalecente, infelizmente, é baseada numa certa impunidade, já que fazer tudo, ou seja, cumprir os objetivos, dá no mesmo que fazer nada. Ferreira (1999, p.78)

Dado esse contexto emerge, no âmbito da União, uma proposta de reforma do estado.

### 2.1.3 A reforma do aparelho do estado de 1995

Com o intuito de dar aspectos da administração pública gerencial à administração pública surgiu, em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso a proposta de reforma de aparelho do Estado.

Tal proposta materializou-se no Plano Diretor de Reforma do Estado. Partindo do diagnóstico da situação administrativa brasileira o citado plano propunha a reformulação de vários de seus aspectos. Pode-se citar os objetivos globais desse plano:

- a) Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento do cidadãos.
  - b) Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.
  - c) Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União
- Transferir parcialmente da União para os Estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União. (BRASIL, 1995,p.45)

Para lograr esses objetivos a estratégia de reforma do aparelho do Estado foi projetada partir de três eixos: o primeiro, institucional-legal visa rever o sistema jurídico, o segundo foca a transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, enquanto o terceiro objetiva melhorar a administração burocrática e implantar aspectos da administração gerencial, principalmente os referentes a modernização organizacional e dos métodos de gestão. (BRASIL, 1995)

O eixo institucional-legal do plano diretor de reforma do Estado propunha uma revisão e um aperfeiçoamento do sistema jurídico-legal, notadamente na área previdenciária. Com efeito, colocou-se a reforma da previdência como indispensável, devido ao aumento exorbitante dos gastos com inativos, bem quanto a elevação do déficit. Assim com vistas ao ajuste fiscal em estados e municípios e o equilíbrio dos sistemas previdenciário nacional, emendas constitucionais foram propostas no âmbito da administração pública e da previdência.

No eixo cultural a proposta é mudar a cultura administrativa do país, baseada no controle *a priori* dos processos. Nesse sentido a alternativa é dar mais flexibilidade aos administradores públicos e controlar os resultados *a posteriori*, baseando-se na premissa que estes são responsabilizados por suas eventuais negligências. Ainda nesse eixo pressupõe-se que tal mudança cultural dar-se-á também na sociedade que tem o direito e o dever de cobrar a consecução dos resultados.

No eixo gestão coloca-se como fundamental uma nova política de recursos humanos. Assim o Plano Diretor de Reforma do Estado coloca que é essencial a profissionalização e a

valorização do servidor público, consoante com as novas diretrizes do Estado regulador e articulador dos agentes, sociais e políticos.

Nesse contexto de transição é premente uma política que estabeleça carreiras sólidas, um sistema salarial condigno com a função do servidor e um conjunto de instrumentos que permita o reforço positivo, por meio de remuneração variável ao servidor que apresente um bom desempenho (BRASIL, 1995)

Em outro ponto propõe-se alinhar o “sentimento” do servidor com a cidadania de forma que ele veja o cidadão como um cliente dos serviços públicos. Assim, para ofertar ao cidadão brasileiro, serviços melhores e compatíveis com sua necessidade visa-se:

(1) criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente; (2) reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão, e (3) obter maior satisfação do servidor público com seu trabalho e com sua qualidade de vida.(BRASIL, 1995, p.64)

Com respeito ao desenvolvimento dos recursos humanos propõe-se cursos para a capacitação e formação dos servidores públicos. Com efeito, esses cursos deverão privilegiar temas que propiciem a obtenção de uma administração pública ágil e eficiente sendo ministrados nas diversas escolas de administração pública do país.

### **2.3 O atual contexto governamental mineiro**

A contextualização dos condicionantes da atual gestão é importante para uma apreensão mais rica das formas que os atores organizacionais da SES entendem o seu lócus de trabalho e o seu trabalho em si, enquanto servidores públicos estaduais. Nesse sentido não é possível e nem desejável excluir as influências de uma mudança de governo do imaginário organizacional, tratando-as como se fossem ruídos ao estudo. Com efeito, é importante também compreender o papel que a SES ocupa nesse cenário e, conseqüentemente, os rumos que ela está tomando, a partir das orientações de sua direção. Com isso em vista faz-se aqui um singelo resumo dos eixos norteadores da atual gestão estadual de maneira a subsidiar entendimento das significações culturais da Secretaria de Saúde de Minas Gérias..

As intenções do governo Aécio Neves foram apresentadas á sociedade mineira por meio do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e pelo Plano Plurianual de

Ações Governamentais (PPAG). Ambos constituem instrumentos de planejamento estratégico onde estão consubstanciadas as orientações, os desejos e as intenções do governo mineiro. (MINAS GERAIS, 2004b)

O PMDI é um plano estratégico indicativo para o Estado de Minas Gerais, onde estão expressas as atuais condições do Estado, os objetivos mais amplos de melhora do Estado e os caminhos que se deve percorrer para lográ-los. A partir de uma análise retrospectiva da situação atual de Minas Gerais, e da interligação com possíveis cenários sócio-econômicos e políticos até o ano de 2020, foram definidas orientações estratégicas para o período 2003-2006. As orientações estratégicas são norteadas pela visão de futuro. Idealizada pela mesma confluência entre a análise retrospectiva da situação de Minas Gerais e os cenários exploratórios, a visão de futuro guia e dá sentido a todas as ações do Estado, onde a intenção é *tornar Minas Gerais o melhor Estado para se viver até 2020*. (MINAS GERAIS, 2004b)

As orientações estratégicas compõem o conjunto entre as Opções Estratégicas e a Agenda de Prioridades do governo. As opções estratégicas estruturam as iniciativas e ações do governo de Minas no mesmo nível de importância da visão de futuro. São elas:

- a) Promover o desenvolvimento econômico e social em base sustentáveis.
- b) Reorganizar e modernizar a administração pública estadual
- c) Recuperar o vigor político de Minas Gerais. (MINAS GERAIS, 2004b, p.64)

Por sua vez a Agenda de prioridades do governo apresenta dez objetivos prioritários como forma de viabilizar as três opções estratégicas citadas. A saber:

- a) Melhorar substancialmente a segurança dos mineiros, especialmente na Região Metropolitana de Belo Horizonte;
- b) Prover a infra-estrutura requerida por Minas Gerais, com ênfase na ampliação e recuperação da malha rodoviária e do saneamento básico;
- c) Melhorar e ampliar o atendimento ao cidadão, por meio da oferta de serviços públicos de qualidade, especialmente na educação, saúde e habitação;
- d) Intensificar a atuação do Governo na gestão do meio ambiente, transformando-a em oportunidade para o desenvolvimento sustentável do Estado;
- e) Contribuir para a geração de empregos através de iniciativas e do incentivo a atividades que incluam jovens, mulheres e o segmento populacional maduro no mercado de trabalho;
- f) Fomentar o desenvolvimento econômico estadual, com ênfase no agronegócio, de forma regionalizada e com mecanismos inovadores que não comprometam as finanças estaduais;
- g) Reduzir as desigualdades regionais com prioridade para a melhoria dos indicadores sociais da região Norte e dos vales do Jequitinhonha e do Mucuri;
- h) Estabelecer um novo modo de operação do Estado, saneando as finanças públicas e buscando a eficácia da máquina pública, por meio de um efetivo "Choque de Gestão";

- i) Viabilizar novas formas de financiamento dos empreendimentos, construindo um novo marco legal, orientado para as parcerias público-privadas;
- j) Consolidar a posição de liderança política de Minas no contexto nacional. (MINAS GERAIS, 2004b,p.68)

Todos esses dez objetivos prioritários foram desdobrados em iniciativas estratégicas para subsidiar o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG). É oportuno apontar que o objetivo expresso na letra h (Choque de gestão) pode ser relacionado como uma reforma do aparelho do Estado, muito semelhante a descrita na reforma proposta na União (seção 2.3) pois apresenta várias de suas premissas. Assim pode-se notar essas características nas iniciativas estratégicas abaixo referentes ao respectivo objetivo prioritário:

- a) Revisar o modelo de gestão de pessoas, mediante a adoção de política de carreiras, desenvolvimento e de remuneração dos servidores, vinculadas a resultados – qualidade e produtividade.
- b) Implementar sistema de auditoria de gestão, integrado ao novo modelo de gestão, focado em iniciativa, criatividade e resultados.
- c) Rever o marco legal da administração pública para implementação de políticas, com o objetivo de aprimorar a prestação de serviços públicos, ampliando a parceria entre o Estado e setor privado.
- d) Implementar estratégias e tecnologias de gerenciamento das receitas e das despesas, objetivando o equilíbrio fiscal.
- e) Implementar política de tecnologia da informação e de governo eletrônico, com uso intensivo da Internet para prestar serviços e divulgar metas e resultados.
- f) Implementar programas de melhoria contínua de processos, para introduzir o conceito de qualidade na administração pública, com ênfase nos sistemas informatizados corporativos.
- g) Implementar novo modelo de gestão regionalizado e descentralizado, buscando reduzir as desigualdades regionais e estimular a participação da sociedade.
- h) Elaborar as leis orçamentárias harmonizadas com o PPAG, respeitando o equilíbrio fiscal.
- i) Implementar mecanismos de controle social por meio da implantação de rede de ouvidorias.
- j) Estimular a educação e a conscientização patrimonial e fiscal, em todas as áreas de atuação do setor público e privado.
- k) Modernizar e reestruturar a Receita Estadual, para o incremento da receita fiscal do Estado.
- l) Regulamentar o Código de Defesa do Contribuinte. (MINAS GERAIS, 2004b, p.115)

Tomado mais especificamente o Choque de Gestão é um programa estruturador do governo Aécio Neves que tem como objetivo: Melhorar a qualidade e reduzir custos dos Serviços Públicos, mediante a reorganização e modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado. (MINAS GERAIS, 2004a, p.175)

Para lograr esse objetivo o programa Choque de Gestão- pessoas, qualidade e inovação na administração pública prevê várias ações que interferem diretamente na vida do servidor dentre as quais pode-se citar :

- a) Desenvolvimento e implantação de política de recursos humanos para servidores do estado de Minas Gerais; com a finalidade de promover a valorização desses servidores;
- b) Avaliação de desempenho individual, cuja finalidade é instituir um modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático;
- c) Avaliação de desempenho institucional cuja finalidade é instituir um sistema de avaliação de desempenho institucional com base em acordo de resultados e previsão de autonomia gerencial, orçamentária e financeira;
- d) Formação, qualificação e capacitação de recursos humanos pela Escola de Governo com a finalidade de capacitar recursos humanos para a área governamental do Estado de Minas Gerais, mediante cursos de Graduação, especialização e educação continuada coordenados pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. (MINAS GERAIS, 2004a, p.175-176)

Para a área da saúde especificamente apresenta-se o objetivo prioritário citado anteriormente na letra c (*Melhorar e ampliar o atendimento ao cidadão, por meio da oferta de serviços públicos de qualidade, especialmente na educação, saúde e habitação*) e suas respectivas iniciativas estratégicas:

- a) Regionalizar a oferta de serviços de acordo com a demanda, proporcionando ganhos de escala (Plano Diretor de Regionalização e Plano Diretor de Investimentos).
- b) Enfatizar as ações preventivas mediante expansão do Programa Saúde da Família.
- c) Ampliar a assistência farmacêutica, com ênfase em doenças crônico-degenerativas.
- d) Promover a redução da mortalidade infantil por meio do Programa Viva Vida.
- e) Implantar a coordenação e regulação dos serviços de saúde no espaço supra-municipal.
- f) Reduzir a mortalidade infantil e materna por meio de ações estratégicas.
- g) Fortalecer e melhorar a qualidade dos hospitais do SUS-MG.
- h) Desenvolver um programa de educação permanente e de capacitação profissional para funcionários do SUS e da SES-MG.
- i) Desenvolver um conjunto de ações voltadas para o conhecimento, prevenção e enfrentamento contínuo de problemas de saúde, selecionados e relativos aos fatores e às condições de risco.
- j) Promover estudos diagnósticos e prospectivos para nortear a definição de prioridades de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico em saúde.
- k) Integrar as fundações (HEMOMINAS, FUNED E FHEMIG) a SES-MG, numa gestão participativa e colegiada.
- l) Estimular a participação da sociedade civil por meio dos conselhos municipal e estadual de saúde.
- m) Estabelecer parcerias com entidades de classe (ex: SESI) para a execução de campanhas e ações educativas de promoção da saúde. (MINAS GERAIS, 2004b, p.109)

Esse é o quadro macro de planejamento e orientações que a SES/MG deve seguir desde o início da atual gestão. Contudo se faz necessário uma caracterização mais específica da instituição.

### 2.3.1 A Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

O grande marco da institucionalização da Saúde Pública Minas Gerais ocorreu segundo o documento A Saúde em Minas Gerais 1999-2002, com a criação em 1891, da Secretaria do Interior do Estado de Minas Gerais, em Ouro Preto à qual se subordinavam as questões de higiene e saúde pública. Conforme o mesmo documento o ano de 1891 assinalou o nascedouro da Secretaria de Estado da Saúde Minas Gerais. (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS, 2002)

A moderna SES/MG foi criada pela Lei nº152, de 04 de junho de 1948, é organizada pela Lei Delegada nº 64, de 29 de janeiro de 2003, e pelo Decreto nº 43.241 de 27 de março de 2003 (Anexo A). Este Decreto, originário do atual governo, dispõe sobre a organização da SES/MG, estabelecendo, entre outras coisas, sua finalidade e competências, e a nova estrutura orgânica (Anexo B), bem como as competências das unidades administrativas.

A SES/MG juntamente com as fundações a ela vinculadas – Fundação Hospitalar de Minas Gerais (FHEMIG), Fundação Ezequiel Dias (FUNED) e Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (HEMOMINAS) – compõem o Sistema Público Estadual de Saúde.

Dentro do atual contexto governamental mineiro, apresentado no item anterior, a SES/MG deve, realizar três macro funções: a regulação, o financiamento e a prestação de serviços. A regulação é composta pelas ingerências destinadas a orientar e conduzir o comportamento dos agentes intervenientes no sistema de serviços de saúde. Já o financiamento de serviços funda-se na mobilização de recursos financeiros de fontes primárias (indivíduos, famílias e empresas) ou de fontes secundárias (todos os níveis de governo e fontes externas) e sua acumulação em fundos específicos que podem ser alocados por intermédio de arranjos institucionais para produzir os serviços de saúde. Por fim a prestação de serviços consiste na produção de serviços de saúde, frutos da combinação de processos, desenvolvidos numa singular estrutura organizacional. (SECRETARIA DE ESTADO DE MINAS GERAIS, 2003)

As três funções acima citadas fragmentam-se em dezesseis papéis institucionais que determinam que a instituição deve realmente executar. Tais papéis são:

- a) A condução política do Sistema Estadual de Saúde.
- b) O planejamento estratégico do Sistema de Saúde.
- c) A informação e a comunicação em saúde.
- d) A análise de situação e tendências de saúde.
- e) A avaliação econômica dos serviços de saúde.
- f) A avaliação tecnológica em saúde.
- g) A normalização dos processos de trabalho em saúde.
- h) O desenvolvimento de recursos humanos.
- i) A educação permanente.
- j) A superintendência regulatória do Sistema Estadual de Saúde.
- k) A vigilância da saúde.
- l) A escuta dos usuários do SUS.
- m) A assistência farmacêutica.
- n) O controle público do SUS.
- o) O desenvolvimento científico e tecnológico.
- p) A prestação de serviços de saúde.

(SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS, 2003)

Todos esses papéis institucionais bem como as três macro funções deles originadoras são confluências dos dez objetivos prioritários citados no item anterior, e de suas iniciativas estratégicas subjacentes. Nesse ínterim os dezesseis papéis institucionais são norteadores dos programas realizados pela secretaria. Esses programas são materializados no Plano Plurianual de Ação Governamental PPAG, que é uma exigência constitucional. O PPAG descreve os programas, juntamente com suas ações, metas físicas e previsões orçamentárias que cada secretaria de estado deve executar no período de 4 anos, no caso de 2004 a 2007, mostrando todas as realizações do governo. O Plano Plurianual de Ação Governamental da Secretaria de Saúde prevê a execução de dez programas quais sejam:

- a) Regionalização da Assistência a saúde
- b) Saúde em Casa
- c) Assistência Farmacêutica
- d) Atenção a Saúde
- e) Gestão em Saúde
- f) Integração Serviço-Ensino-PISE
- g) Redes Assistenciais
- h) Vigilância Sanitária
- i) Vigilância epidemiológica e ambiental em saúde
- j) Viva Vida (MINAS GERAIS, 2004a)

A SES/MG, para executar tais atividades, conta recentemente com um quadro de 1272 funcionários dos quais 171 são servidores efetivos, 204 exercem funções mediante recrutamento amplo e 555 são prestadores de serviço terceirizados. Esse quantitativo refere-se apenas aos servidores lotados no nível central ou seja excluídos aqueles lotados nas Diretorias de Ações Descentralizadas em Saúde (DADS), e a disposição em outras Secretarias de Estado.

### 3. CULTURA: CONCEITOS E INTERPRETAÇÕES

#### 3.1 Cultura

Conceituar cultura não é uma tarefa simples. Por ser um conceito antropológico e sociológico de dimensões muito amplas e complexas oriundas, sem dúvida, da própria complexidade da natureza e vida social humanas, ele envolve um conteúdo teórico extenso e intrincado, requerendo estudos demorados e minuciosos para o seu entendimento. O antropólogo americano Geertz (1989), citando a obra de Clyde Kluckhohn *Mirror for Man*, considerada por ele como uma das melhores introduções gerais à antropologia, demonstra essa multiplicidade.

Em cerca de vinte e sete páginas do seu capítulo sobre o conceito, Kluckhohn conseguiu definir a cultura como: (1) 'o modo de vida global de um povo'; (2) 'uma forma de pensar, sentir e acreditar'; (3) 'uma abstração do comportamento'; (4) 'uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente'; (5) 'um celeiro de aprendizagem em comum'; (6) 'um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes'; (7) 'comportamento aprendido'; (8) 'um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento'; (9) 'um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens'; (10) 'um precipitado da história', e voltando-se, talvez em desespero, para as comparações, como um mapa, como uma peneira e como uma matriz. (Geertz, 1989, p.14)

Nada obstante ao intrincado quadro conceitual o objetivo aqui é possibilitar uma análise criteriosa dos trabalhos discutidos mais adiante, quando se versa sobre o tema cultura nas organizações, além de apontar para a linha central do entendimento de cultura adotado neste trabalho.

Sem a pretensão de esgotar o conceito, Motta e Caldas (1997) delimitam um caminho que, segundo eles, engloba inúmeras facetas do tema tornando-o mais aparente e acessível. De acordo com esses autores, existem estudiosos que concebem a cultura como a maneira pela qual uma sociedade sacia suas necessidades materiais e psicossociais, ou seja, é o modo de vida global de um povo, tendo o ambiente como fonte supridora de suas demandas. Outros enxergam a cultura como os contornos delineados pela sociedade em função do meio ambiente. Isto é, a cultura é fruto da adaptação das pessoas a um ambiente estático e imutável

no qual é indispensável a ele se moldar. Em ambas as perspectivas, conforme Motta e Caldas (1997), está aparente a idéia de realimentação, ou *feedback*, como eles preferem nomear. Assim, a partir de constantes trocas com o ambiente, e o contínuo aprendizado a evolução se dá pela adaptação bem ou mal realizada, obviamente em caminhos distintos uns dos outros.

De maneira diversa alguns estudiosos enxergam a cultura como algo inserido, ou oriundo do cérebro do ser humano. Ou melhor, eles vêem a cultura como fruto de configurações inscritas no inconsciente humano. Ao ambiente cabe apenas esculpir tais configurações e não originá-las. Nesse contexto as condições internas e externas as quais determinados povos estivessem expostos gerariam as múltiplas conformações culturais, representadas na forma de símbolos, cujos significados são a base do entendimento dessa cultura.

Sob outra ótica, a cultura é tida como proveniente de diversas formas de cognição (percepção, racionalidade, interesse, conhecimento) que caracterizam diferentes comunidades. Em virtude de mudanças ambientais tais formas de perceber o mundo podem ser modificadas.

O enquadramento do conceito de cultura, que é central na antropologia, conforme afirma Dupuis (1996), também é feito por este autor, embora distintamente de Motta e Caldas. No início do artigo intitulado *Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista* Dupuis (1996) faz uma breve exposição da antropologia atual, recompondo o caminho feito por essa ciência e conseqüentemente pelo conceito de cultura. Segundo o autor a antropologia seguiu muitos caminhos, múltiplas experiências. Assim, oportunamente ele agrupou essas várias trajetórias em três movimentos: “o primeiro é a volta vigorosa dos conceitos centrados na pessoa; o segundo enfatiza as práticas sociais dos atores; e o terceiro está centrado nas significações” (DUPUIS, 1996, p.232). Sem a pretensão de exaurir essas três correntes ele explica os principais modelos enfatizando os conceitos chaves. Resumidamente, pode-se dizer que no primeiro movimento é entendido que as principais variações das diferentes culturas estariam centradas nas distintas conceituações que elas possuem do eu, da consciência de si mesmo e do ator social, já que esses elementos, são comuns a todas elas. No segundo movimento a cultura é revelada pelas práticas sociais dos atores. Essas são entendidas como as ações que os indivíduos tomam dentro de um contexto

preexistente que, conseqüentemente, se modifica constantemente pelas próprias ações dos atores. Destarte “a construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total” (DUPUIS, 1996, p.239). O terceiro movimento enfatiza as significações, tomadas como as intenções, os motivos, as atitudes e as crenças dos atores. Dupuis afirma que é essência da antropologia a busca pelo sentido das práticas culturais. Essas práticas ambientalizadas configurariam uma cultura na medida que possuem sentido para os atores. Portanto, tal fato justificaria a importância de se entender as significações do centro das práticas.

Ao terminar esse resgate da vereda antropológica, Dupuis conflui os três movimentos para intuir sobre um conceito de cultura sem, contudo explicitá-lo.

São as práticas dos atores e dos grupos no interior de contextos de interação social que, com o tempo, acabam por configurar uma cultura. Essas práticas contextualizadas contêm uma cultura, na medida que têm um sentido para os atores. Assim, como já afirmei, uma definição de cultura não estaria completa se não levasse em conta as significações contidas no âmago das práticas. Uma definição de cultura deveria, assim, articular de maneira dialética contextos de interação social, práticas dos atores e significações das ações. (Dupuis 1996, p.243)

Tendo em vista esse emaranhado de formas de compreender o conceito de cultura e paralelamente as formas de estudá-lo, Geertz (1989) argumenta que é necessário escolher um caminho que o reduza a uma dimensão justa, que possibilite seu entendimento de forma sistemática, que limite, especifique, enfoque e contenha. Não obstante tal atitude assevera a importância do conceito, enquanto ferramenta prática de análise, já que a intenção não é englobar o todo real completo e por sua vez complexo, mas sim, fornecer algo apreensível e por sua vez mais tangível dada às próprias limitações cognitivas do homem. Entrementes Geertz afirma:

O conceito de cultura que eu defendo [...] é essencialmente semiótico. Acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (Geertz 1989, p.15).

O conceito de Geertz propõe uma linha interpretativa na qual a cultura é o *entendimento dos significados dado por um grupo ou por alguém aos seus símbolos ou ações.*

De outra forma os significados não estão limitados à linguagem, mas, também, aos gestos, imagens, ritos e costumes. Outrossim essa abordagem conceitual coaduna com os objetivos desse trabalho constituindo sua linha paradigmática e, desta forma, permeando toda a análise vindoura.

### **3.2 Cultura organizacional**

A relação entre cultura e organizações tornou-se mais evidente com o realce do Japão no cenário econômico mundial (MORGAN 1996, p.115). De fato, ele afirma que teóricos e administradores vem vislumbrando a relação entre cultura e administração após tal acontecimento. Dupuis (1996) confirma dizendo que o interesse das ciências administrativas pelos estudos antropológicos, principalmente no tocante ao conceito de cultura é devido, em grande parte, ao sucesso de uma cultura não ocidental. Durante os anos 60 o poderio e a influência da indústria americana eram tidos como inexorável. Contudo, gradualmente, a indústria japonesa surgiu como nova alternativa com qualidade, confiabilidade e preços competitivos. Nesse ínterim Morgan (1996 p.115) assevera que “embora diferentes teóricos tenham discutido as razões desta transformação a maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida em geral deste misterioso país oriental tiveram papel central”. Assim “a relação entre cultura e organização provocou o nascimento de um novo conceito - o de cultura organizacional” (DUPUIS 1996, p.244).

#### **3.2.1 Estudos e posicionamentos**

A área das ciências administrativas encontra-se hoje, inundada por trabalhos, publicações, pesquisas e colóquios sobre cultura nas organizações (AKTOUF 1994, p.40). Esse autor ainda afirma que os estudos sobre cultura de empresa, como ele prefere denominar, cresceram e continuam crescendo, tornando essa corrente da teoria da gestão quase uma vertente, uma disciplina específica, com suas próprias tendências, especialistas e escolas.

Diante desse quadro, inúmeros foram os estudiosos que buscaram organizar e sistematizar o trabalho sobre cultura em organizações. Um dos primeiros estudos que vislumbraram esse objetivo, foi segundo Carrieri (2001) o de Linda Smircich (1983)<sup>2</sup>. Smircich (1983) elabora uma tipologia onde os estudos sobre cultura em organizações são desdobrados em duas perspectivas. A primeira perspectiva enxerga a cultura como variável enquanto a segunda a vê como metáfora da organização. A primeira perspectiva, segundo Carrieri (2001, p.47) confere instrumentalidade a cultura. Em outras palavras, a cultura é vista como uma ferramenta capaz de ser manipulada, conforme um objetivo específico. Com efeito Dupuis, ao falar da abordagem da cultura enquanto variável, corrobora:

Esta abordagem considera a cultura como uma característica, uma característica entre outras, que toda a organização possuiria. Os pesquisadores que trabalham com essa abordagem estão, assim, incessantemente à procura da cultura própria à cada organização (Smircich, 1985, p.15). Os partidários desta abordagem tendem a ter uma visão instrumental da cultura [...]. A cultura torna-se, desse modo, alguma coisa que os dirigentes podem modificar, impor de acordo com sua vontade.[...]. A estratégia correta consistiria então em escolher a cultura apropriada, para evitar problemas organizacionais.(DUPUIS, 1996, p.244)

O mecanicismo dessa perspectiva pode ser mais bem apreciado, em sua subdivisão em duas abordagens, conforme evidencia Smircich (1983) citada por Carrieri (2001, p.47). A primeira abordagem concebe a cultura como variável independente, externa à organização, sendo nomeada de gerência comparada. A segunda abordagem vê a cultura como variável interna e é chamada de cultura corporativa.

Sob a órbita da gerência comparada gravitam padrões culturais gerais ou homogêneos, segundo Carrieri (2001). Assim sendo a cultura é concebida como uma função, onde distintas variáveis dependentes são racionalmente articuladas.

Carrieri (2001) aludindo a Sondergaard (1994)<sup>3</sup> indica os estudos de Hofstede (1980, 1991) como clássicos do entendimento da cultura como variável. Entretanto as obras deste

---

<sup>2</sup> SMIRCICH, Linda. *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v. 28, n. 3., 1983.

<sup>3</sup> SONDERGAARD, M. *Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications*. *Organization Studies*, Berlin, v.15, n.3, p.447-456, 1994.

autor foram alvo de devastadoras críticas, inclusive de caráter metodológico, de autores como Yeh e Lawrence (1995), esclarece Carrieri (2001). As críticas são orientadas ao determinismo hofstediano que considera haver uma ligação direta entre o desenvolvimento econômico e a cultura nacional. Em outras palavras, Hofstede indica que países desenvolvidos assim o são, por possuírem uma cultura que incentiva ou permite o desenvolvimento econômico. O inverso também é verdadeiro, assim o subdesenvolvimento seria explicado pela cultura da nação. Carrieri (2001) mostra que para Yeh e Lawrence (1995) o crescimento econômico não poderia ser explicado simplesmente pela cultura, sendo necessário incluir na análise outros fatores como os históricos, os estruturais e os internacionais.

A perspectiva da cultura corporativa é baseada na metáfora da “cola” que manteria a unidade organizacional segundo Carrieri (2001). A cultura “expressa os valores, crenças e ideais compartilhados por todos os agentes organizacionais” (CARRIERI 2001, p.48). Em outras palavras, a cultura é algo abstrato que permeia toda organização preenchendo os espaços vazios de maneira a manter unidos os elementos que dela participam. Dupuis (1996) pondera que os pesquisadores dessa linha teórica consideram a cultura como sistema estruturante. Para eles, “a cultura (organizacional) é um sistema de idéias, de significações ou de conhecimentos encontrados em toda a sociedade (organização)” (DUPUIS 1996, p.245). Dupuis afirma ainda que tais teóricos vêm, freqüentemente mais, que os teóricos da gerência comparada, a organização como um sistema fechado. Tal diferencial dessa opção teórica possibilitaria realçar as qualidades de uma cultura frente a um universo cultural já formatado. Contudo, “ao trabalhar assim, os pesquisadores não levam em conta o contexto mais amplo, global, que evolui a organização.” (DUPUIS 1996, p.245). Nesse sentido, acrescenta Carrieri (2001), que as críticas a abordagem da cultura corporativa estão centrados no fato dela negligenciar nexos entre o ambiente externo, as práticas organizacionais e os atores sociais. Essa visão também é limitada por circunscrever apenas o rol de valores, crenças e ideais passíveis de manipulação pela alta administração manifestados nas cerimônias, histórias, ritos e mitos.

Sob a égide da cultura com metáfora da organização são realçadas as interações dos indivíduos e a significação delas oriundas, advindas, é claro, da convivência em um espaço restrito comum. Essa corrente, segundo Carrieri (2001, p.50), “promove uma visão das organizações com expressão de formas e manifestações da consciência humana”. As

organizações são analisadas e compreendidas em termos de aspectos simbólicos [...]”. Por sua vez a perspectiva da metáfora engloba três abordagens: a Cognitiva, a Psicoestrutural e a Simbólica. Aqui se prefere dar a voz ao cotejamento de Carrieri pela clareza e síntese da explanação:

Na perspectiva *Cognitiva*, a cultura é vista como um sistema de conhecimento e crenças compartilhados na organização. Nessa perspectiva, as organizações são estudadas como redes de significados subjetivos diferentemente compartilhados por seus membros. Ao pesquisador cabe decifrar essa rede e seus significados e, assim, deixar emergir a cultura. [...] Segundo a perspectiva *Psicoestruturalista*, a cultura é estudada como expressão manifesta do inconsciente humano e como revelação das grandes dimensões – estruturas – da mente humana. [...] Por fim, a perspectiva *Simbólica* estuda a cultura como um sistema de símbolos e significados. As organizações são consideradas padrões de discursos simbólicos que precisam ser interpretados e decifrados para serem compreendidos. (CARRIERI 2001, p.51).

O presente trabalho se baseia na perspectiva simbólica, tomando como referência às teorizações de Geertz (1989), que compõem a moderna abordagem antropológica. Tal perspectiva é adotada por autores como Carrieri (2001) e Cavedon (2000) que entendem a cultura como metáfora da organização, preocupados em interpretar e definir o que ela é, e não tomando a cultura como uma variável ou característica que a organização possui.

### 3.2.2 O conceito de cultura nas organizações

O conceito de cultura organizacional, em congruência aos diversos posicionamentos sobre o tema, foi alvo de várias definições. Nesse sentido o objetivo aqui é descrever alguns conceitos para desembocar naquele que constitui e permeia a linha paradigmática desse trabalho.

Edgar Schein é um dos autores consagrados sobre o tema cultura nas organizações sendo um dos atores mais citados ao lado de Morgan<sup>4</sup>. Para Schein:

---

<sup>4</sup> Conforme Rodrigues (1997) e Rodrigues e Carrieri, (2000) de 1990 até 1999, o segundo tema mais freqüente nos anais dos congressos da ANPAD foi o da cultura organizacional, com 51 trabalhos. Indicam como autor mais citado Morgan, com seus livros *Imagens da Organização* e *Social Paradigms and Organizational Analysis*. Schein e seu trabalho *Organizational Culture and Leadership* (1985) aparece como o segundo autor mais citado nos trabalhos analisados.

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros com sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN 1984, p.4 *apud* CAVEDON 2001 p.2).

De acordo com Schein (1985) os pressupostos básicos, artefatos visíveis e invisíveis e outros conjuntos simbólicos foram as culturas nacionais, sub-culturas, assim como culturas organizacionais. Os pressupostos básicos são pré-conscientes enquanto os valores são conscientes e em geral manifestos nas normas e regras da organização. Os pressupostos básicos são como princípios gerais e podem ser transformar em pressupostos compartilhados conforme o grupo valide a crença em seu sucesso ou fracasso. Da mesma forma eles podem se transformar em valores compartilhados caso sejam levados a cabo e consubstanciem normas e procedimentos. Os artefatos visíveis e invisíveis são expressos na arquitetura, no layout, no vestuário e no comportamento das pessoas; são aquelas coisas passíveis de percepção por outrem, contudo difíceis de se traduzir. Schein é uma dos autores que desenvolve a perspectiva da cultura como variável onde ela é consequência das relações dos indivíduos.

Morgan (1996) por sua vez entende as organizações como “realidades socialmente construídas” sendo em si “mesmas um fenômeno cultural”. Este fenômeno cultural sofre interveniências de outros fenômenos e varia conforme muda a sociedade. Assim os grupos e organizações têm sua “personalidade”, sua “identidade”, seus traços singulares enquanto, ao mesmo tempo, compartilham de parâmetros e influências comuns dados pela cultura na qual a organização está inserida. Esse fenômeno, segundo Morgan, agora é reconhecido como cultura organizacional. Nas suas palavras: “as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura”. (MORGAN, 1996 p.125). Desta forma as organizações poderiam se ver de maneiras distintas umas das outras enquanto compartilham de significados comuns mais amplos dados pela cultura hospedeira. Em outro nível até mesmo diferentes grupos de uma mesma organização podem conceber maneiras diversas sobre a realidade e como organização deveria ser, conformando uma subcultura dentro da própria cultura da organização. Com efeito essa fragmentação pode ser tão intensa, com diversos e numerosos sistemas de valores formando o que Morgan (1996) chama de

---

“mosaico de realidades organizacionais”. Essas múltiplas divisões culturais podem surgir, dentre outras razões, de acordo com Morgan, porque os membros da organização têm *lealdades divididas*. Nesse caso ele nomeia essa subcultura específica de *contracultura*. Assim a contracultura se desenvolve a partir de sistemas de valores compartilhados por alguns membros que vão de encontro oposto aos valores organizacionais explicitados pelos que estão formalmente no controle. Ou seja, pessoas na luta pelo poder ou por ideologia, dentro da cúpula administrativa ou na organização como um todo, desenvolvem, na forma de uma contracultura, normas e valores que promovam fins pessoais em detrimento dos organizacionais.

Morgan (1996) critica a abordagem de que a cultura é uma variável que as sociedades ou as organizações possuem. Ele entende que a cultura é fruto das representações diárias que as pessoas fazem da realidade sendo percebida nos significados e na compreensão que elas têm de suas ações. É algo em constante mutação e que se impõem sobre nós, mas que ao mesmo tempo reconfiguramos e estruturamos conforme tomamos consciência da realidade. Assim ele afirma que:

[...]se deve tentar compreender cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade.[...] ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. (MORGAN, 1996 p.135)

Na linha de Morgan (1996) que incita a uma linha mais interpretativa da cultura quando se busca conhecê-la está Thévenet (1991)<sup>5</sup>, afirma Cavedon (2001). De acordo com esta autora para Thévenet a organização possui uma cultura quando nela estão ressaltadas suas características visíveis, específicas e que se pode descrever. Por outro lado a organização é uma cultura quando vista como um grupo social que coletivamente constroem símbolos e signos desembocando e confirmando a existência da mesma. A concepção de Pettigrew (1979)<sup>6</sup> é semelhante a de Thévenet afirma Cavedon. Para Pettigrew o homem ao interferir na realidade cria uma cultura ao mesmo tempo em que é também criado pela mesma, pois está já

<sup>5</sup> THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. In: *Revista de Administração*. São Paulo, v.26, n.2, p. 32-39, abril/junho.1991.

<sup>6</sup> PETTIGREW, Andrew M. *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*. Cornell, Cornell University, v.24 n°3: p.570-81, Dec. 1979.

existia antes dele chegar. Dessa forma a cultura organizacional é “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”. (Pettigrew 1979, p.574 *apud* Cavedon 2001, p.3).

Barbosa (1996) defende uma postura mais interpretativa e compreensiva da cultura. De fato ela critica a utilização mecânica do conceito, na qual alguns teóricos e administradores estariam preocupados com essa nova dimensão com a intenção de obter ferramentas mais efetivas de intervenção na realidade de forma a gerar resultados mais concretos e substanciais. Nesse sentido ela prefere a utilização do termo de forma mais perceptiva do que instrumental e intervencionista como querem alguns autores. Barbosa (1996), sustentando-se em Geertz (1978)<sup>7</sup>, enfatiza a questão simbólica do termo cultura organizacional entendendo-o como:

[...] um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não. Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja a homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia. (BARBOSA, 1996 p.16).

Barbosa sugere ainda que o termo cultura administrativa deveria substituir o de cultura organizacional, por algumas limitações deste. Resumidamente ela afirma que o termo cultura administrativa não se restringiria a grandes empresas produtoras de bens e serviços, mas a todas aquelas que têm, incluídas em seu rol de atividades, a de administrar. Em segundo ele enfatizaria mais a dimensão simbólica da tarefa de administrar do que as organizações que o fazem e, em terceiro lugar, ele evidenciaria as relações entre as instituições, a própria administração e o universo social na qual elas estão inseridas.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> O conceito de cultura de Geertz está transcrito na seção sobre Cultura, constituindo a linha paradigmática desse trabalho conforme explicitado na respectiva seção

<sup>8</sup> A contribuição de Barbosa (1996) é interessante por sua amplitude sociológica e reflexões que aponta, contudo aqui preferiu-se não aprofundar e percorrer um caminho mais limitado restringindo-se ao apontamento de alguns autores e seu entendimento sobre cultura organizacional. Barbosa (1996) também indica as distintas compreensões que o termo cultura organizacional têm nas sociedades japonesa, norte-americana e brasileira. Fica aqui a indicação ao leitor mais curioso, pois tais considerações fogem ao escopo desse trabalho.

O caminho que se percorreu até aqui é inspirado no trabalho de Cavendon (2001). Essa autora faz uma leitura de todos os atores citados nessa seção e de mais alguns outros para compreender as diferenças teóricas do termo cultura organizacional. O resultado dessa vereda intelectual materializou-se num conceito por ela própria cunhado:

[...] por cultura organizacional é entendida toda a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, dispares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional. (CAVEDON 2001,p.4).

A definição de Cavedon ressalta o caráter simbólico da cultura, em conformidade com a abordagem contemporânea da Antropologia, quando a considera como rede de significações. Nesse sentido revela a importância do indivíduo e o caráter humano das organizações. Em outro tempo explicita a importância do contexto no qual a organização está inserida, ou a cultura hospedeira, nas palavras de Morgan (1996), quando diz dentro e fora do espaço organizacional. As múltiplas culturas e subculturas são contempladas nos adjetivos: ambíguas, complementares, dispares, análogas e contraditórias. Nessa última pode-se fazer uma referência a contracultura de Morgan, ou seja uma rede de significação contraditória e rival a outra. Os termos, homogeneidade e a heterogeneidade organizacional reforçam o caráter mutante da cultura enquanto um conjunto de significados, compreensões e sistemas de valores ora compartilhados por todos, ora não. Ora compartilhados por determinados grupos, ora dispersos por toda a organização. Por fim as ressemantizações são a expressão, a materialização dessas mutações culturais, visíveis nas translações sofridas no tempo e no espaço, pela significação das palavras, seja na formação de gírias, na linguagem técnica ou no tratamento das pessoas dentro da organização. Enfim, pelas características elencadas e pelas possibilidades exploratórias que propicia, o conceito de Cavedon (2001) norteia esse trabalho perpassando toda sua análise.

### 3.2.3 As propostas teórico-metodológicas

A abordagem que a organização tem uma única cultura está ligada a visão que ela é uma variável, uma característica intrínseca da organização. Essa perspectiva está associada ao

que Meyerson; Martin (1987), Martin (1992), Martin; Frost (1996) e Frost et al. (1991) denominaram de *Perspectiva da Integração* (CARRIERI 2001). Na tipologia de Smircich a perspectiva da integração engloba a cultura corporativa e a gerência comparada, que têm em Schein e Hofstede seus principais representantes. A perspectiva da integração induz a pensar que a cultura pode ser gerenciada numa relação de causa e efeito onde os administradores conseguiriam construir “boas” e “fortes” culturas. Nessa linha parte-se da premissa que é possível homogeneizar a cultura de forma que as pessoas tenham valores consoantes com os valores transmitidos pela alta administração tornando-as comprometidas com a organização. Dessa forma a cultura é descrita e sugestões são feitas para que essa mude na direção que favoreça a produtividade da organização. Nessa perspectiva, segundo Carrieri (2001) as entrevistas permanecem sempre no nível gerencial ressaltando a visão dos gerentes, líderes e fundadores e a partir daí abstraindo até a conformação de uma cultura, que perpassaria toda a organização.

Em contrapartida a tentativa de descortinar a unicidade da organização emerge a perspectiva da diferenciação, ponderando sobre conflitos e interesses de diferentes grupos.(CARRIERI,2001). Nessa perspectiva os grupos organizacionais são destacados levando em conta sua contribuição à conformação da cultura organizacional. Nessa linha a unicidade, a homogeneidade cultural é eclipsada dando lugar a blocos heterogêneos. Segundo Carrieri (2001, p.66) “é interessante destacar que essa perspectiva evidencia o jogo de poder entre grupos, as inconsistências de suas ações, as suas formas de resistência”. Freitas (2002) aludindo a Frost (1995) diz que a perspectiva da diferenciação surge também em função das críticas ao enfoque quantitativo da perspectiva da integração, considerada árida e estéril. Por sua vez os defensores da perspectiva da diferenciação pregam a apreensão do lado emocional e humano das organizações por meio da pesquisa qualitativa em substituição ao tecnicismo exacerbado até então dominante, da perspectiva integradora. Nesse sentido os aspectos etnográficos da cultura se destacaram nos estudos organizacionais uma vez que os jogos de interesse e poder entre grupos eram destacados.

Retomando pode-se dizer que a perspectiva da integração pressupõe que a organização como um todo possui a mesma cultura. Em adendo a perspectiva da diferenciação contribui ao levar em conta aspectos mais humanos e subjetivos introduzindo a pesquisa de caráter quantitativo como forma de apreender esses aspectos. Entretanto a perspectiva da

diferenciação pressupõe que há uma heterogeneidade cultural apenas entre os grupos da organização e não dentro deles. Ou seja, na perspectiva da diferenciação o consenso existe e se dá no âmbito das subculturas da organização. Em outras palavras determinadas pessoas que compartilham das mesmas crenças e valores configurariam uma subcultura específica dentro da organização onde predominaria o consenso e a homogeneidade cultural. Segundo Freitas (2002, p. 37) cotejando o trabalho de Martin (1992) “a inconsistência, o consenso e a clareza subculturais são as principais características das pesquisas de diferenciação”.

No interregno do conflito entre as perspectivas integradoras e diferenciadoras emerge a perspectiva da fragmentação onde a cultura organizacional é entendida como valores partilhados temporariamente pelos membros da organização. Segundo Freitas, aludindo a Martin e Frost (1996)<sup>9</sup>:

Essa perspectiva define as manifestações culturais como complexas e permeadas por elementos de contradição e confusão, dessa forma, não se admite que o consenso abranja a organização como um todo, nem, tampouco, determinados grupos ou subculturas da organização. O consenso passa a ser visto como um elemento transitório e ligado a uma questão específica, sendo alternadamente criado e destruído, ao sabor do surgimento de novas questões. (FREITAS, 2002, p.38)

De acordo com Carrieri (2001, p.68) “através dessa perspectiva, pode-se evidenciar mais facilmente as culturas como um processo historicamente construído, cujo principal aspecto é centrar-se na interação das pessoas que compõem a organização”. Trazendo a baila Alvesson (1993)<sup>10</sup> Carrieri (2001) declara que duas críticas se fazem a essa perspectiva. A primeira é que em alguns casos o indivíduo é tomado como um ser impotente diante dos discursos hegemônicos. Nesse sentido ele aceitaria passivamente ou seria incapaz de lutar contra o sistema simbólico criado pela alta administração. Outra crítica, diametralmente oposta a primeira é que em outros casos o indivíduo é tomado como ser blindado às relações sociais, com liberdade quase absoluta para configurar suas representações, indiferente aos estímulos e constrições sociais.

---

<sup>9</sup> MARTIN, Joanne; FROST, Peter. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds) **Handbook of organizational Studies**. London: Sage, 1996. p.599-621.

<sup>10</sup> ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

O debate e a disputa teórico-metodológica permanece então entre os arautos das três perspectivas, configurando uma arena teórica onde todos os esforços eram centrados ora no intuito de defender a vertente preferencial, ora em atacar a vertente adversária (FREITAS 2002). Ainda de acordo com Freitas tal ambiente era inóspito para o florescimento de estudos satisfatórios sobre cultura, na medida em que os esforços centravam-se em provar qual era a melhor abordagem, provocando, até mesmo, práticas, segundo Martin e Frost (1996) de tautologias metodológicas<sup>11</sup>. Nesse contexto afirma Freitas (2002), eleva-se uma quarta abordagem: a proposta das três teorias. De acordo com essa nova abordagem a cultura organizacional deve ser estudada consoante e simultaneamente às três teorias anteriores. Martin e Frost (1996) citados por Freitas consideram essa linha uma iniciativa meta-teórica capaz de alçar a análise da cultura organizacional a patamares de abstração mais profundos e satisfatórios, na medida que as outras três perspectivas tomadas isoladamente são menos abrangentes.

Cavedon e Fachin (2000) argumentam em favor dessa linha meta-teórica. Eles advogam que:

... a [cultura organizacional] ora aparece como integrada, ora como diferenciada ou, ainda, como fragmentada. A integração pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura. A diferenciação, por seu turno, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. A fragmentação consiste na visão de que em verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização. (CAVEDON e FACHIN, 2000, p. 1)

Sob a égide da integração busca-se, então, entender as significações culturais comuns na organização que são compartilhadas pela alta administração. A luz da diferenciação pretende-se apreender a compartimentização das significações culturais em conjuntos semelhantes identificando seus respectivos grupos. Finalmente através do ângulo da fragmentação espera-se compreender múltiplas significações individuais que se diferirem, ou seja, todo o complexo de símbolos, valores, normas, rituais, hábitos, idéias, discursos, relacionamentos e conhecimentos humanos.

---

<sup>11</sup> Práticas de tautologia metodológicas significa que os pesquisadores buscavam contextos culturais que melhor se ajustassem as suas hipótese ou premissas

## 4. CAMINHO PERCORRIDO: LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES

### 4.1 A formulação da pesquisa

Neste trabalho desenvolveu-se uma pesquisa de caráter exploratório, onde se investigou as significações culturais que os atores organizacionais da SES/MG, representados pelos seus servidores, atribuem a várias facetas da sua vida organizacional. Esse objetivo foi alinhado com a temática sobre cultura em organizações, onde o conceito norteador, cunhado por Cavedon (2001), foi anteriormente citado. Contudo julga-se importante aqui lembrá-lo, dando voz à própria autora:

[...] por cultura organizacional é entendida a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional (CAVEDON 2001, p.4).

Tal compreensão do conceito de cultura organizacional, combinado com o objetivo supracitado, deixa explícita a disposição para uma linha interpretativa e reflexiva da cultura, que vise explorar o fenômeno com algum rigor, alcance e profundidade, já que não se está preocupado com a intensidade, quantidade ou frequência de alguma ocorrência. Neste contexto uma pesquisa de cunho qualitativo pareceu ser a mais adequada para se trabalhar e lograr os objetivos pretendidos, pois como afirma Luz :

Esse tipo de pesquisa enfatiza a natureza da realidade socialmente construída, o pesquisador procura respostas para questões que realçam aspectos como a criação da experiência social e interpretação dos significados que lhe são atribuídos (LUZ 2001, p.96)

Aqui não se pretende advogar a favor da pesquisa qualitativa, fazendo um embate com outras que utilizam métodos quantitativos. Pelo contrário, sabe-se e reconhece-se as limitações e possibilidades de ambos os métodos, contudo a escolha da abordagem qualitativa é pertinente e coaduna com linha paradigmática do entendimento de cultura organizacional que permeia esse trabalho.

## 4.2 A estratégia e o método de coleta

A estratégia utilizada foi o estudo de caso e, como método de coleta, as entrevistas semi-estruturadas com apoio da observação direta durante as 300 horas de estágio obrigatório, cumpridas pelo autor durante o período de 04/2004 a 11/2004.

O estudo de caso tem como objetivo primeiro “fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marcam o contexto” (LAVILLE e DIONE, 1999, p.155). Assim, fazer um estudo de caso sobre cultura organizacional na SES/MG significa, destacar algumas características específicas desse fenômeno humano em um grupo bem delimitado no tempo e no espaço. Segundo Laville e Dione, a vantagem que se sobressai nessa estratégia de pesquisa é a possibilidade de aprofundamento que ela oferece. Dessa forma:

Ao longo da pesquisa, o pesquisador pode, pois, mostrar-se mais criativo, mais imaginativo; tem mais tempo de adaptar seus instrumentos, modificar sua abordagem para explorar elementos imprevisíveis, precisar alguns detalhes e construir uma compreensão do caso que leve em conta tudo isso, pois ele não está atrelado a um protocolo de pesquisa que deveria permanecer o mais imutável possível. (LAVILLE e DIONE, 1999, p.156)

Enquanto instrumento para coleta das significações culturais, utilizou-se da entrevista semi-estruturada, que consiste numa técnica na qual o entrevistador expõe determinado tema e deixa o entrevistado discorrer livremente. A partir desse momento ao entrevistador cabe ir levantando as informações de seu interesse, apoiando-se em um roteiro previamente construído. Laville e Dione (1999, p.188) conceituam entrevistas semi-estruturas como “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em ordem prevista, mas a qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”. O roteiro utilizado nessa pesquisa encontra-se no apêndice A.

A escolha da entrevista semi-estruturada como técnica de coleta, justifica-se pois, ela permite uma melhor apreensão do caráter subjetivo dos discursos, e a fatos da realidade que estão nele expressos. Nesse sentido corrobora Freitas citando Trivinos<sup>12</sup>:

---

<sup>12</sup> TRIVINOS, N. S. A. **Introdução em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

A modalidade de entrevista semi-estruturada ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece perspectivas para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo, assim, a investigação. A natureza subjetiva dos dados obtidos por meio de entrevistas individuais pode trazer à luz, determinadas questões que permaneceriam obscuras (TRIVINOS,1987. *apud* FREITAS 2002,p43)

Em apoio às entrevistas utilizou-se a observação direta. Tal técnica permitiu ao autor compreender melhor o contexto vivido pelos servidores da SES/MG, facilitando a fluência das entrevistas, ao mesmo tempo em que criava um clima de mais empatia e informalidade, confluência essa que foi vital para o alcance das informações, enriquecendo sobremaneira a pesquisa. Assim, durante as horas de estágio, ora como funcionário, ora como observador, ora como pesquisador, ora como colega o autor foi inserido na realidade da organização. Tal fato não só facilitou sua apreensão, mas também o acesso às pessoas com as quais desejava conversar e as informações que pretendia obter.

#### **4.3 Os sujeitos da pesquisa**

O sujeitos da pesquisa foram escolhidos de forma não probabilística por tipicidade, utilizando como o único critério de corte a necessidade de serem servidores efetivos. A exigência foi feita partindo do pressuposto que os servidores efetivos permanecem e estão na organização a mais tempo, pois possuem uma rotatividade relativamente menor que os funcionários terceirizados e os de recrutamento amplo, dada a prerrogativa da estabilidade. É razoável supor também que estando na organização a mais tempo eles a conheçam melhor, tenham percepções mais acuradas sobre o serviço público e melhor consolidadas toda uma complexa rede de relacionamentos, valores e crenças. Em adendo é possível acreditar que os servidores efetivos são alvo de toda a sorte de comentários sobre as decantadas mazelas do serviço público, e nesse sentido, é mais interessante ainda, conhecer como eles percebem o grupo, o trabalho e a si mesmos.

A Secretaria de Estado de Saúde possui lotados, no seu nível central (unidade empírica de análise), 1272 funcionários, dos quais 513 são servidores efetivos, 204 são de recrutamento amplo e 555 são prestadores de serviço terceirizados. Dos 513 servidores efetivos 171 ocupam algum cargo em comissão.(Diretoria de Pessoal- abril de 2004)

Os 513 servidores efetivos foram divididos em três grupos de acordo com o grau hierárquico. Sob o rótulo de Alta Gerência foram incluídos os secretários, subsecretários, assessores-chefe, consultores e superintendentes. Sob a denominação de Média Gerência inclui-se os diretores enquanto os demais servidores foram qualificados de Funcionários excluindo-se os prestadores de serviço terceirizados. Essa divisão foi feita basicamente pela observação do organograma da SES/MG (Anexo B), excluindo as fundações: Fundação Hospitalar de Minas Gerais (FHEMIG), Fundação Ezequiel Dias (FUNED) e a Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (HEMOMINAS), o Conselho Estadual de Saúde (CES) e as Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde (DADS).

Foram entrevistados 20 servidores no total. Desses, 10 pertencem ao grupo dos Funcionários, 5 ao grupo da Média gerência e 5 ao grupo da Alta gerência. Aqui é importante indicar que o número de entrevistados foi delimitado precipuamente pelo acesso ao indivíduo e sua disponibilidade em conceder as informações e pela recorrência de novos fatos durante a entrevista. Sobre esse último Silva (2003,p.78), lembrando e Junquilha (2000)<sup>13</sup>, explica que “entre a 20ª e a 30ª entrevista, é comum ocorrer a saturação das informações, sendo raro o surgimento de novos fatos.” Nesse contexto e dados os critérios de escolha obteve-se, no conjunto de 20 indivíduos, um grupo típico e capaz de fornecer as informações que procurou-se evidenciar.

#### **4.4 O método de análise dos dados**

A Análise de Conteúdo – (AC) foi escolhida como o método de análise dos dados, logrando compreender as representações sociais que os atores da SES/MG manifestavam nas entrevistas. Tal opção justifica-se na medida que a AC, segundo Freitas (2002, p.44), “permite investigar os textos escritos e a interação verbal, formal e informal que se processa nas organizações, entre as pessoas”. O mesmo autor, se referindo a Angeloni (2000)<sup>14</sup>, relata que a AC é uma metodologia condizente com as investigações acerca dos discursos entendidos

---

<sup>13</sup> JUNQUILHO, Gelson Silva. *Ação gerencial na administração pública: a re/produção das raízes brasileiras*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

<sup>14</sup> ANGELONI, Maria T. *A influência dos fatores culturais e lingüísticos nas representações da decisão*. ANPAD 2000.

como portadores dos limites dos espaços sociais e intelectuais. Ainda mencionando Angeloni (2000), Freitas (2002) expõe que por meio da AC a linguagem oral e escrita pode ser retratada do ponto de vista do narrador. Nesse sentido, é possível alcançar o significado da representação que o indivíduo tem quando se expressa.

A AC processou-se em quatro etapas. É relevante observar que essas etapas não foram estanques e bem delimitadas no tempo, se entrecruzando algumas vezes, pois o processo requereu várias idas aos dados coletados e releituras constantes a fim de ser apreender o significado das falas dos sujeitos da pesquisa. Com isso em mente tem-se que na primeira etapa todas as entrevistas foram transcritas literalmente. Cada entrevista realizada durou em média 20 minutos o que correspondeu a aproximadamente 4 páginas de texto corrido totalizando 80 páginas de depoimentos. Num segundo momento foram lidas todas as entrevistas de forma a se ter uma visão abrangente dos conteúdos abordados e a forma como eles eram tratados pelos diversos entrevistados. Numa terceira etapa foram lidas todas as entrevistas realizadas com o grupo dos funcionários identificando-se os temas presentes na maioria das falas. O mesmo procedimento foi efetuado com as falas dos demais grupos. Por fim, a partir do arrolamento dos temas mais freqüentes (Apêndice B), estes foram aglutinados em categorias conforme mostra o Quadro 1.

Após a categorização, a identificação dos temas e seu significado, os temas foram cotejados sob a ótica da díade ordem/ desordem, como o fizeram, Cavedon e Fachin (2000), em estudo sobre uma universidade pública. Citando Morin (s/d)<sup>15</sup>, Fachin e Cavedon (2000, p.11) afirmam que “a ordem implica regularidade, repetição, constância; [enquanto] a desordem é caracterizada pela agitação, irregularidade, turbilhão”. Nesse contexto os referidos autores concebem a díade excelência/deficiência em analogia a díade ordem/desordem, sendo esta a idéia que aqui prevaleceu. Com efeito os temas revelados nas narrativas dos entrevistados foram classificados como uma excelência ou uma deficiência da SES/MG. Assim, um tema qualificado como excelência retrata uma vantagem, uma disposição benéfica ou um privilégio do trabalho, das pessoas ou da organização em si. Em oposição, o tema sob o rótulo de deficiência revela uma desvantagem, uma disposição maléfica ou um desgosto com relação aos mesmos. O Quadro 1 contempla essa classificação.

---

<sup>15</sup> MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Portugal, Europa – América, s/d.

### QUADRO 1

Descrição das categorias e temas e sua classificação pela díade excelência/deficiência

<b>Categorias</b>	<b>Temas</b>	<b>Excelência/deficiência (e/d)</b>
<b>Condições de trabalho</b>	Oportunidades	e
	Espaço físico	d
	Recursos escassos	d
	Salário	d
	Desorganização	d
	Burocracia	d
<b>Influência Política</b>	Descontinuidade	d
	Não aprovação de projetos	d
	Indicações	d
	Elevado número de terceirizados	d
<b>Clima de trabalho</b>	Relacionamentos	e
	Ambiente de trabalho	e
	Colegas não comprometidos	d
	Cobrança	d
<b>Próprio trabalho</b>	Realizações	e
	Idealismo/Importância	e
<b>A atual direção</b>	Objetividade/racionalidade	e
	Integração	e
	Responsabilização/ gestão	e
	Secretário	e/d

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.5 Limitações

Essa pesquisa sofre de todas as limitações dos métodos escolhidos (não poderia ser diferente), e de outros específicos do estudo, sendo interessante aqui relatá-los para uma apreciação mais crítica dos resultados obtidos.

Os estudos de caso são freqüentemente criticados por seus resultados serem dificilmente generalizáveis, conforme aponta Laville e Dione (1999). De fato, as contribuições de um estudo de caso se limitam no espaço e tempo do fenômeno considerado e aqui, ao cotejar esse estudo, deve se ter isso em mente.

A amostragem não-probalística por tipicidade impede o tratamento estatístico dos erros amostrais por não fazer uso aleatório de seleção, sendo esta sua principal característica (LAKATOS e MARCONI 1986). O tipo de amostragem não probabilístico utilizado, a amostragem por tipicidade deixa a cargo do pesquisador a escolha do grupo que representaria melhor a população, tanto no tocante as qualidades, quanto à quantidade. Neste trabalho os sujeitos da pesquisa foram aqueles de mais fácil acesso, seja devido à proximidade com o pesquisador ou seja pelo fato de terem sido indicados por outras pessoas de suas redes de relacionamentos. Além do mais é necessário lembrar que foram excluídos da amostra os prestadores de serviços terceirizados e os servidores de recrutamento amplo.

A limitação das entrevistas semi-estruturadas e da observação direta se dá no momento em que o pesquisador entra em contato com o entrevistado e no momento da socialização desse na organização. As entrevistas são limitadas pela própria dificuldade da comunicação humana. Nesse sentido Lakatos e Marconi colocam entre outras, algumas das limitações das entrevistas que aqui julgo relevante levantar:

a) Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes. b) Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, que pode levar a uma falsa interpretação. c) Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões, etc. (LAKATOS e MARCONI 1986, p.72)

Por sua vez, a socialização uma vez que facilita o processo de obtenção de informações e acesso a pessoas-chave, também cria uma rede onde o pesquisador, influência e é influenciado. No caso desse trabalho, onde a investigação deu-se no terreno da subjetividade humana, tal fato pode ser considerado um limitador e em caso mais extremado como ruídos ao estudo. Com isso em mente, deve-se ter claro que na análise dos dados o que se tem na verdade é uma interpretação de interpretações, que são bombardeadas por toda sorte de variáveis não controláveis, muitas delas fruto da própria complexidade da vida social humana. Por fim, é importante ter em mente que:

[...] o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa. Esse posicionamento por nós partilhado se baseia no fato de que, em se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras. (MINAYO 2003, p.79)

## 5 A SES E SUAS SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS<sup>16</sup>

Neste capítulo as significações culturais que a SES/MG possui para seus servidores são descortinadas por meio do enquadramento das categorias e temas conforme o grupo em análise. Assim, com o intuito de possibilitar o entendimento mais claro dessas significações, construiu-se o Quadro 2, onde os temas foram dispostos de acordo com a incidência (Apêndice B) e suas respectivas categorias e grupos.

QUADRO 2

Categorias e temas dispostos por incidência de acordo com o respectivo grupo de atores

ATORES CATEGORIAS	FUNCIONÁRIOS	MÉDIOS GERENTES	ALTOS GERENTES
<b>Condições de trabalho</b>	Salário d Oportunidades e Burocracia d Recursos escassos d Espaço físico d Desorganização d	Salário d Oportunidades e Recursos escassos d Espaço físico d	Salário d Oportunidades e Burocracia d Recursos escassos d
<b>Influência Política</b>	Indicações d Elevado número de terceirizados d Descontinuidade d Não aprovação de projetos d	Elevado número de terceirizados d Descontinuidade d Não aprovação de projetos d	X
<b>Clima de trabalho</b>	Relacionamentos e Colegas não comprometidos d	Relacionamentos e Cobrança d Ambiente de trabalho e Colegas não comprometidos d	Relacionamentos e Cobrança d Ambiente de trabalho e
<b>Próprio trabalho</b>	Idealismo/Importância e Realizações e	Idealismo/ Importância e Realizações e	Idealismo/ Importância e Realizações e
<b>A atual direção</b>	Objetividade/racionalidade e Secretário d	Objetividade/racionalidade e Secretário e	Objetividade/racionalidade e Responsabilização/ gestão e Integração e

Fonte: Dados de pesquisa (Quadro baseado em Cavedon e Fachin 2000)

d- deficiência

e-excelência

Para se identificar o depoimento do servidor bem como o grupo ao qual ele pertence mantendo-se, ao mesmo tempo o anonimato criou-se a seguinte nomenclatura:

AG (a)

GI (a)

Func (a)

<sup>16</sup> Essa seção foi escrita, utilizando-se também das metáforas expressas pelos entrevistados. Julgou-se tal procedimento interessante e capaz de fornecer um entendimento melhor das significações culturais da SES, considerando-se muito também a seguinte afirmação de Morgan (1996, p.16): "Metáforas são frequentemente vistas apenas como um artifício para embelezar o discurso, mas seu significado é muito maior que isto. Usar uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos o nosso mundo em geral".

Onde AG significa alto gerente; GI significa gerente intermediário e Func significa funcionário. A letra entre parênteses indica o número da entrevista realizada. Assim, na análise vindoura, com o intuito de enriquecer e fortalecer os argumentos, vários exemplos são dados por meio da transcrição de trechos das falas dos servidores. Para facilitar o entendimento as Categorias são referenciadas com a inicial maiúscula e sublinhadas enquanto os temas, aparecem negritados.

### 5.1 As significações no depoimento do grupo dos funcionários

As categorias reveladas nas falas dos funcionários sobre o cotidiano e a vida laboral na SES/MG foram: Condições de trabalho, Influência política, Burocracia, Clima de trabalho, Próprio trabalho e A atual direção.

Na categoria Condições de trabalho o tema que apareceu em primeiro lugar foi o **salário**. O baixo salário é apontado pelos funcionários como causa principal da grande insatisfação dos servidores, sendo também limitador de uma melhor consecução das tarefas. No trecho abaixo fica manifesto esse efeito, pois as preocupações cotidianas em função das limitações financeiras, impedem ou pelo menos dificultam muito, a real dedicação do servidor ao seu trabalho, apesar dele se sentir responsável e comprometido com este.

*Eu acho, opinião minha, eu acho que há uma insatisfação muito grande quanto ao salário. Sim. Isto é notório. Isto é notório, a gente percebe, o pessoal é bom de serviço o pessoal veste a camisa, mas esbarra nas dificuldades do dia a dia, ninguém vai conseguir esquecer uma dívida que tem que pagar, certo? Func (04)*

Em outras falas fica patente o sentimento de desvalorização e inferioridade em função dos baixos salários, conformando um fator degradante das condições de trabalho na SES/MG.

*[...] a desvalorização porque eu acho que paga um salário ruim é que você não está valorizando o salário, o trabalho do outro Func (8)*

As **oportunidades** foi o segundo tema mais recorrente na categoria Condições de trabalho. Para os funcionários a SES propicia várias oportunidades de aprendizagem e de crescimento pessoal e profissional, por meio de pagamentos de cursos de aperfeiçoamento, de informática, de graduação, pós-graduação e até mesmo a delegação de funções mais importantes e gratificantes. Contudo, é interessante observar que tais oportunidades são

limitadas àqueles que demonstrem interesse, comprometimento, disposição bem como, capacidade para fazer jus ao investimento .

*[...] então se você não procurar se inteirar, você bóia. E conseqüentemente, com isso também você perde oportunidades. Porque o quê que acontece, a partir do momento que você nunca sabe de nada, você nunca é cogitado pra fazer nada também né?!Func (6) falando sobre a necessidade de ser pró-ativo para que as oportunidades sejam reveladas.*

*A oportunidade é dada numa mediada que o funcionário ou aquela pessoa se propõe a trabalhar. Ela demonstre que ela tem condições de dar o retorno. Func (10) observando a relevância da capacidade de aprendizagem e aplicação do conhecimento adquirido por parte do servidor.*

O tema **burocracia** apareceu em terceiro lugar na categoria Condições de trabalho. Aqui é interessante observar que a palavra burocracia não é utilizada na concepção originalmente cunhada por Weber (1971), isto é, como uma forma de organização humana fundamentada na racionalidade (adequação dos meios aos fins pretendidos), a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos, mas se refere às disfunções burocráticas citadas por Merton<sup>17</sup> (1971). Nesse contexto a palavra burocracia foi utilizada na fala dos funcionários no seu sentido pejorativo, fazendo referência na maioria das vezes ao excesso de formalismo presente nas rotinas e normas da Secretaria.

*É muito cheia de burocracias então se gasta muito tempo se discutindo, discutindo, discutindo e não chega a lugar nenhum. Func (7)*

*A burocracia, a cultura burocrativista existente aqui dentro impede que as coisas prossigam, tenham seqüência, entendeu Isso tem sido o maior choque, talvez a maior frustração minha em decorrência disto, entendeu? Func (1)*

No trecho acima fica claro o sentido pejorativo da palavra burocracia. Quando o funcionário citou “cultura burocrativista” ele estava se referindo às falhas da organização. Nesse contexto a cultura burocrativista que permeia a Secretaria, segundo sua visão, impede as soluções eficientes gerando baixa produtividade e insatisfação. As causas remetem as disfunções burocráticas, tais como o apego excessivo a normas e regulamentos, e a acumulação de papelório. Na fala abaixo tal significação fica ainda mais translúcida.

*Então a palavra que me identifica a saúde é a burocracia. A gente ... ela é como se fosse uma máquina que estivesse precisando de graxa, porque ela funciona, mas*

<sup>17</sup>Merton ao analisar as características da organização burocrática que a conduzem à eficiência, observou também as conseqüências inesperadas e que a levam à ineficiência. A estas conseqüências inesperadas, ele denominou de disfunções da burocracia. Essas irregularidades de funcionamento das organizações foram responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto

*funciona capenga ... devagar ... com injustiças, com favorecimento, com apadrinhamento, com medo, algumas chefias com medo de perder o poder. Func (05)*

A SES/MG foi caracterizada por meio de uma metáfora, como uma máquina que estivesse precisando de graxa, ou seja, seu funcionamento ocorre, mas não é eficiente. É como a organização burocrática weberiana, inicialmente delineada para atingir a máxima eficiência. O tipo ideal de organização burocrática é perfeito e segundo weber possui qualidades que a tornam superiores a outros tipos de organização. Contudo a organização burocrática ao ser operada por homens começa a apresentar suas disfunções. É como uma máquina. No início quando está nova, ela produz na sua capacidade máxima com eficiência e desenvoltura não podendo ser comparada ao trabalho manual, mas ao longo do tempo vai se enferrujando, emperrando, apresentando defeitos. Nesse momento são necessárias as manutenções, as revisões ou adaptações que a mantenham num nível de funcionamento satisfatório. Nesse contexto, a SES/MG foi caracterizada como uma **máquina sem lubrificação** falha e travancada necessitando de melhoras e correções. É curioso observar que no trecho acima o funcionário descreveu com uma das principais falhas da “máquina” o favorecimento, o “apadrinhamento<sup>18</sup>”. Ora, duas das principais características, da organização burocrática weberiana são o crescimento profissional baseado no mérito e a impessoalidade como maneiras de se evitar a corrupção e o nepotismo. Nesse sentido fica reforçado o sentido pejorativo da palavra burocracia, utilizado pelo grupo dos funcionários, centrado essencialmente em suas incorreções.

No excerto seguinte foi demonstrado nitidamente a ineficiência da organização. Aqui, ela volta-se para dentro de si mesma, o meio se torna um fim prejudicando os objetivos reais que ela deveria alcançar. A organização não produz o efeito necessário, fica parada.

*[...] então essa imagem negativa ela é muito forte, que é a inoperância. Certo? Func (9)*

Para outros o efeito da “burocracia” é ainda mais desgastante, pois eles sentem-se tolhidos na sua criatividade e iniciativa. Nesse sentido funcionário se vê incapaz de propor novas soluções, devido ao excesso de formalismo e a internalização de regras e procedimentos por parte de alguns.

<sup>18</sup> A questão do apadrinhamento é tratada pormenorizadamente na categoria Influência política especificamente no tema indicações.

*[...] burocracia impõe para que você possa fazer mais coisas. Isto é negativo demais. Você se sentir podado, você quer fazer, você esbarra em burocracia. Func (5)*

**Espaço físico, recursos e desorganização** foram temas que apareceram em quarto lugar na fala dos funcionários. É importante ressaltar que tais temas ocuparam a mesma posição, pois apareceram mesclados nas narrativas não tendo uma delimitação precisa do grau de insatisfação dos funcionários com um deles especificamente. Dessa forma eles se destacaram pela recorrência e pela própria observação do autor durante o estágio e conversas informais. Nesse contexto o espaço físico ruim, a escassez de recursos materiais e a desorganização foram citados como fatores de deficiência da organização, incidindo diretamente na produtividade e na motivação dos servidores.

*As condições de trabalho ela é.. são, eu diria que seja o ideal não, pelo contrario, não são ideais. A gente... hoje melhorou um pouco, mas falta tinta pra impressora, falta papel, falta manutenção dos computadores, falta um plano de carreira, tudo isto, desmotiva.. Func (04)*

No trecho abaixo é curioso notar a estupefação do Func (03) ao tratar da desorganização que acomete a SES/MG. Nesse sentido ele apontou a desorganização como de tamanha monta que levou ao extremo da paralisação de um setor por um dia inteiro de serviço.

*[...] é bastante desorganizado. Pra você ter uma noção. Ontem nós ficamos parados porque não tinha papel pra trabalhar. Func (03)*

Merece atenção reparar que outros funcionários relacionaram as condições de trabalho deficientes com a comunicação dos servidores entre setores distintos e da própria divulgação institucional interna.

*[Sobre as condições de trabalho] [...] deixa a desejar, isso eu não só senti agora nessa gestão, mas quando eu entrei [...] no sentido de comunicação, de comunicação entre as pessoas, por exemplo os setores é... de espaço físico, de material pra trabalho, o material ele não é suficiente. Os espaços não são adequados, as divulgações. Func (06)*

De fato a comunicação interna é prejudicada dada a disposição física dos setores em função da confluência do espaço limitado, da desorganização e dos recursos escassos. É o caso notório da Superintendência de Epidemiologia que se encontra em outro prédio que não aquele onde estão os outros setores da SES/MG. Outro exemplo é a Assessoria de Gestão Estratégica cujos centros estão espalhados pelo prédio central. Enquanto os centros de

planejamento (CP), de desenvolvimento científico e tecnológico (CDCT) e desenvolvimento institucional (CDI) estão no 10º andar o centro de desenvolvimento de recursos humanos (CDRH) encontra-se no 14º e o centro de tecnologia da informação (CTI) encontra-se no *pilotis*. Tal conformação as avessas é comum em outros setores o que trás, sem dúvidas, dificuldades de articulação, comunicação e integração entre as pessoas e seus respectivos setores.

Na categoria Influência política as **indicações** e o **elevado número de terceirizados** foram os temas que pautaram os discursos do grupo dos funcionários ocupando, respectivamente, a primeira e a segunda posição. As escolhas para o provimento dos cargos comissionados foram apontadas pelos funcionários como fruto de indicação direta baseada muito mais no favoritismo parcial do que no mérito. Incomodo semelhante é sentido por eles, com o excesso de prestadores de serviço terceirizados e o processo de contratação desses que é baseado no personalismo e no paternalismo caracterizando o que alguns indicaram de prática de nepotismo.

*Porque quem não entro aqui através de concurso, foi porque teve indicação. De alguma forma ou de outra foi indicado. Ou é parente...o que acontece demais por aqui. É um nepotismo que eu nunca vi igual, é sogra, tia, mãe, avô, cunhada é tudo que ce possa imaginar. Tudo, tudo. É uma coisa absurda. Func (06)*

No depoimento abaixo é curioso notar que o funcionário traçou uma relação de causa e consequência entre os temas **espaço físico** e **elevado número de terceirizados**. Ou melhor, para ele o espaço físico restrito é a consequência de um excesso de prestadores de serviço terceirizado lotados na SES/MG.

*[...]com relação ao excesso de contratação de funcionário terceirizado. Quer dizer, o pessoal fala: não tem espaço físico. Mas existe um excesso de funcionário. É uma quantidade de funcionário absurda que existe. Func (02)*

Merece atenção observar que os funcionários fizeram menção ao personalismo e ao paternalismo muitas vezes por intermédio de gírias tais como “padrinho”, “apadrinhado” e “qi” como fica claro no trecho abaixo.

*[...] você esbarra um apadrinhamento, você esbarra no qi [quem indica], tudo isso são coisas ruim, que se algum dia eu sair da saúde eu vou levar comigo.Func(04)*

*Um dos grandes vícios acontece no serviço público é que entra um gestor ele traz os apadrinhado dele. Ele sai os apadrinhados dele continua. Ai vem o próximo. Ai coloca o apadrinhado dele. Ele vai embora o apadrinhado continua. Func (05)*

Aqui, e para os funcionários, o “padrinho” foi entendido como aquele que cuida e protege de determinado indivíduo dentro da organização. Ele o recebe e o mantém como numa relação paternal. Por sua vez este indivíduo é o “apadrinhado”. Ele tem privilégios e é intocável dentro da organização, dado o poder e a influência de seu “padrinho”. O “qi” (quem indica) tem um significado próximo ao do padrinho, sendo menos que ele. Ou seja, quem tem ou recebe um “qi” ganha o emprego, mas não tem necessariamente um padrinho, um protetor dentro da organização.

A **descontinuidade** e a **não aprovação de projetos** foram os temas que ocuparam a terceira posição na categoria Influência política. A não continuidade dos programas e do direcionamento das políticas públicas em virtude das mudanças dos gestores seja de governadores ou dos secretários e sua equipe, foi apontada pelos funcionários, como fator de desgosto e desalento. No trecho abaixo fica clara a significação da descontinuidade e sua interferência na realização dos trabalhos, assim como, na conformação do sentimento dos servidores.

*[...]Jesse desgaste que a gente tem dessas mudanças, que acontecem, de não da continuidade. Isso desgasta, tira seu pique né. Func (09)*

*[...] o funcionário de carreira, efetivo e tudo ele já sabe que tudo é passageiro. Então só isso já existe um desgaste muito grande. Então nem tudo que se começa nessa gestão, nesse governo se dá continuidade em função da política. Func (05)*

No fragmento acima é surpreendente a intensidade da interferência que a significação das mudanças de governo exerce na postura dos servidores. Nesse sentido, de antemão o Func (05) indicou que tudo já é conhecido, não há novidades aparentes, não há esperança de melhoras nas trocas de governo. Contudo a mudança ocorre num ambiente de euforia e de otimismo, mas para o servidor aquilo é apenas um teatro, um ritual de passagem, no qual tudo ficará como sempre esteve. Não há a definição de prioridades, continuidade dos bons programas e a vontade política prevalece sobre o interesse público.

Para outros, a não aprovação dos projetos bons tecnicamente, mas inviabilizado por interesses meramente político é o principal fator de desgosto e abatimento.

*[Lembranças-questão 2] Negativas pela frustração da gente lutar, lutar e não conseguir fazer aquilo que quer porque politicamente não interessa, mesmo que seja correto. Func (02)*

Na categoria Clima de trabalho o tema **relacionamentos** pautou os discursos do grupo dos funcionários. Foi indicado por estes que as amizades tornam satisfatório o clima de trabalho na Secretaria. Tal fato é revelado principalmente nas lembranças positivas que muitos deles levariam caso tivessem que sair hoje da Secretaria, (situação hipotética colocada na questão 2) como mostram os trechos abaixo:

*As positivas [...]foi a amizade que eu conquisei com as pessoas aqui. Func (04)*

*[...] as amizades mesmo que eu conquisei e a abertura que a gente tem de trabalhar, de falar com as pessoas. Func (06)*

Em acréscimo, o relacionamento com os colegas e chefes é visto de maneira positiva, sendo fruto de uma boa convivência inter-pessoal, e contribuindo juntamente com as amizades para o bom clima de trabalho.

*O relacionamento interno é muito bom.[...] eu vejo aqui uma organização com baixíssimo nível de conflitos internos, entre o pessoal o relacionamento é bem tranqüilo. Func (01)*

*Muito bom, porque já fui chefe e já fui funcionário, já tive dos dois lados. É muito bom. [...] Então o relacionamento aqui do serviço é excelente. Eu nunca tive problema com ninguém. Nem quando eu era chefe e nem como funcionário. Relacionamento sempre muito bom Func (04)*

*[...] do ponto de vista pessoal eu tenho bom relacionamento com grande parte das pessoas, com os chefes também eu nunca tive problema, isso aí eu não vejo muito problema aqui dentro não Func (06)*

Na categoria Clima de trabalho o segundo tema mais recorrente diz respeito à existência de **colegas não comprometidos**. Apesar das grandes amizades conquistadas e do bom relacionamento interpessoal, a postura não comprometida com o trabalho por parte de alguns, incomoda o grupo dos funcionários.

*[...]grande parte das pessoas, eu não diria a maioria, mas grande parte das pessoas elas não são comprometidas, isso não é as pessoas que estão no momento não, isso é um todo na secretaria. Func (06)*

Na categoria Próprio trabalho o tema **idealismo/importância** pautou os depoimentos. Para o grupo dos funcionários trabalhar na Secretaria de Estado de Saúde significa mais do que trabalhar em outro órgão público. Nesse sentido eles se identificam com o resultado final de um órgão que cuide da saúde da população, apesar da SES não ser o prestador direto do

serviço. É importante notar o caráter idealista do grupo dos funcionários ao tratar do trabalho na Secretaria. Assim eles se confundem com a relevância do setor saúde evidenciando seu sentimento quanto ao órgão.

[Lembrança positiva – questão 2 ] [...] *nível de importância da atividade exercida aqui dentro para a população, principalmente para a população mais carente.* Func (01)

É curioso notar, no trecho abaixo, como o sentimento de servir ao público manifestado pelo funcionário é relacionado com o tema **salário** abordado anteriormente. Para ele o baixo salário é, como já dito, uma mazela do serviço público, contudo ele afortunadamente possui outras fontes de renda que o permitem permanecer na SES e assim exercer sua vocação.

*Eu gosto de trabalhar no Estado, na saúde, gosto de trabalhar na saúde, na saúde embora coloque todas essas dificuldades [...] Eu trabalho no Estado porque tenho como diria, um amor pelo que faço aqui. [...] Então, se hoje eu tivesse que trabalhar só no Estado eu estaria satisfeito com o trabalho e insatisfeito com o salário eu estaria numa sinuca de bico, com vontade de largar o Estado e com dó de largar o Estado, não o Estado, mas a área de saúde. [...] ... dou minha contribuição aqui na saúde e com prazer, trabalhar na saúde é um prazer.* Func (04)

O depoimento abaixo caminha num sentido semelhante ao anterior, mas o sentimento de servir é manifestadamente superlativo e por isso mais abstrato. Ou seja, o funcionário revelou a satisfação do trabalho na SES e seu ideal enquanto servidor público relacionando suas ações e atividades diretamente com a vida do cidadão. Em outras palavras, o cidadão é para ele um paciente enquanto ele personifica o médico que cura e salva.

*Mas eu já te disse isso aqui é uma cachaça. Na verdade pra mim é um orgulho grande estar dentro da secretaria, isso aqui eu.. eu deixei parte de minha vida aqui. [...] Na verdade isso aqui é muito trabalho, muito esforço, mas compensa quando você vê uma vida salva e não precisa ninguém te agradecer, seu ego, seu íntimo te agradecem.* Func (03)

De outra forma o tema idealismo/importância foi sendo descortinado. Para alguns o trabalho na SES é tão gratificante que ao longo dos anos se tornou um vício, uma “cachaça”.

*Pra mim que estou a 30 e tantos anos de secretaria isso é uma cachaça.* Func (07)

Para outros o vício é ainda incipiente, mas é notório o desejo de alimenta-lo:

*Ah! Eu gosto muito da saúde, inclusive agora eu to querendo fazer um curso na área da saúde, porque eu gosto de trabalhar aqui. [...] E a saúde todo mundo gosta, ce vai ver.* Func (06)

O segundo tema, na categoria Próprio trabalho, presente na narrativa do grupo dos funcionários, se refere às **realizações** pessoais obtidas mesmo num cenário de muitas dificuldades.

*As positivas são as realizações que consegui fazer apesar de todas as dificuldades, apesar de todas as dificuldades, eu consegui várias realizações. Func (08)*

Na categoria A atual direção o tema que se destacou foi a **racionalidade/objetividade**. A atual direção da SES/MG é identificada como de grande capacidade técnica e conhecimento sobre a organização. A direção é vista de maneira positiva pelo grupo dos funcionários, no tocante a maior valorização do aspecto técnico. Da mesma forma é percebido um avanço em termos de estudos técnicos e sua aplicação em projetos da secretaria. A sobreposição do aspecto técnico em detrimento ao político também é vista de maneira positiva e atribuída a atual direção.

Diante disso os principais valores apontados pelo grupo dos funcionários que permeiam a atual direção traçam um perfil geral dessa, ao mesmo tempo sendo compatíveis com as mudanças percebidas por alguns funcionários. Nesse sentido é interessante observar que os reforços ao caráter técnico, e a meritocracia, provem também dos valores profissionais e pessoais indicados pelos funcionários como os mais bem vistos pela atual direção. Ou seja, os valores que permeiam a atual direção são compatíveis com aqueles que o grupo dos funcionários concebe como os mais bem vistos. Assim pode-se elencar dentre outros: competência, envolvimento, participação, qualificação técnica, dedicação e responsabilidade.

*[...] é estes projetos que estão implantado com mais objetividade. Com um componente técnico que sobrepõe ao componente político, certo? Estou vendo com muito bons olhos. Os resultados poderiam ser maiores, mas ta obtendo bons resultados Func (01)*

*Bom acho que muito empenho, né? Muita responsabilidade...é que eu tenho visto. Func (03) falando sobre os valores que transpassam a atual direção (4ª Questão).*

*A questão do envolvimento, da capacidade técnica de trabalhar as questões as quais as pessoas foram né? Como eu diria?...das pessoas desenvolverem tecnicamente aquilo que lhes foi atribuído né? A responsabilidade eu já falei. Func (03) discorrendo a respeito dos valores mais bem vistos pela atual direção (5ª Questão).*

*Eu espero que seja a competência viu?! Porque é a competência ...é a mola mestre de qualquer instituição [...]. Func (04) sobre a questão 5*

Ainda na categoria A atual direção o segundo tema mais recorrente diz respeito à figura do secretário. Para o grupo dos funcionários o atual Secretário é distante e inacessível aos servidores e para caracterizá-lo eles o compararam com o Secretário de Estado da Saúde anterior: “O General”<sup>19</sup>. Nesse contexto O General foi qualificado como mais próximo, colega e conhecedor dos subordinados. Igualmente foi apontado que ele conversava no elevador, era mais aberto, carismático e dançava nas festas realizadas na SES/MG. A iniciativa do Café com Saúde<sup>20</sup> foi lembrada pelos funcionários, com entusiasmo já que era uma oportunidade de conhecer e conversar com alguém de reconhecida importância sobre assuntos abertos e relacionados muitas vezes às suas atividades laborais. Dessa forma os convidados se sentiam valorizados e importantes.

*[...] antes ce se sentia mais parte da organização, pois o Secretário conhecia as pessoas. Ou pelo menos ele tentava conhecer né? Ele ia nas salas, conversava. Hoje você é mais um na máquina...eu nunca vi o Secretário por exemplo. Func (10).*

*[...] olha teve Secretário aqui na saúde que era mais transparente, mais chegado aos funcionários, hoje, sim acho um distanciamento, já tivemos Secretário com um acesso muito bom a eles. Func (03).*

*[...] antes o tratamento era mais pessoal hoje é mais impessoal. Func (07)*

Por fim, no conjunto dos temas tratados pelo grupo dos funcionários predominaram aqueles qualificados como deficiência sob a ótica da diade excelência/deficiência. Por intermédio do quadro 2 pode-se verificar tal fato facilmente. No total de 16 temas mencionados pelos funcionários 11 foram nomeados como deficiência e 5 como excelência. Tal fato clareia as significações culturais que esse grupo tem da SES, mas para o cotejamento completo que se pretende fazer é necessário dar voz aos outros grupos de atores.

## 5.2 As significações no depoimento do grupo dos médios gerentes

<sup>19</sup> “O General” é como os servidores da SES/MG nomeavam o General Carlos Patrício de Freitas Pereira, último Secretário de Estado de Saúde do governo Itamar Franco, permanecendo nos dois últimos anos do citado governo.

<sup>20</sup> “O General” convidava alguns servidores de setores diversos da SES/MG, uma vez por mês e de forma aleatória, para tomar o café da manhã com ele em seu gabinete. Nessa oportunidade ele perguntava aos servidores sobre a vida laboral, expectativas e problemas de forma descontraída e informal. Tal iniciativa era chamada de Café com Saúde.

As categorias que apontadas nas falas do grupo dos médios gerentes foram: Condições de trabalho, Influência política, Clima de trabalho, Próprio trabalho e A atual direção.

Na categoria Condições de trabalho o tema **salário** sobressaiu na fala do grupo dos médios gerentes. Sob a ótica destes o salário da Secretária de Saúde foi considerado inferior aos pagos nos demais órgãos do Estado de Minas Gerais e tal fato é um grande entrave para o desenvolvimento eficiente dos trabalhos.

*[...] tem outros setores aí são melhor remunerados, mas nós da saúde somos muito mal remunerados e isto é o grande problema. [...]* GI (03)

*[...] o salário aqui da saúde são muito ruins* GI (02)

É curioso observar nas falas acima como os gerentes intermediários diferenciam o servidor da SES/MG. Ou seja, por meio das expressões “nós da saúde” e “o salário aqui da saúde” fica evidente a comparação com outros servidores que não os da SES bem como com o salário percebido por eles. Tal fato confere assim ao servidor da SES/MG uma distinção que se relaciona com o tema **idealismo/importância**, como se verá mais adiante.

As **Oportunidades** de crescimento e aprendizagem oferecidas pela Secretaria foram o segundo tema mais recorrente na categoria Condições de Trabalho. Nesse contorno alguns remeteram ao crescimento pessoal e profissional adquiridos durante os anos de serviço na SES/MG. Ou seja, a organização foi apontada como o local onde eles tiveram o ensejo de ascender profissionalmente bem como enquanto indivíduos.

*[Lembrança] A positiva é a oportunidade que eu tive aqui de aprender, de crescer* GI (01)

*[...] Aprendi muita coisa. O que eu sei eu aprendi aqui, não foi na escola não* GI (02)

*[...] então é um lugar que abriu as portas pra mim. As oportunidades que se apresentaram na minha vida foram e são da própria secretaria né.* GI (05)

Outros contrapuseram o gozo das oportunidades à iniciativa do servidor. Em outras palavras, de acordo com os gerentes intermediários, foi apontado que as oportunidades de crescimento e aprendizagem são desfrutadas na medida do interesse e do trabalho do servidor. Ou seja, ele deve ser proativo na busca de seu desenvolvimento dado suas potencialidades e sua vontade, em conformidade com as ofertas da instituição. .

*É um lugar também que se você quiser tem uma possibilidade muito grande de crescer, de estudar e de aprender.[...] Se você não trabalha, não se envolve, não se interessa você também fica no mesmo lugar, você não tem oportunidade dentro da instituição GI (01)0*

*Eu acho que assim aqui tem as chances. Você vai até aonde você quer ir. GI (02)*

*E mesmo pro servidor público, já aconteceu comigo, ele tem que correr muito atrás. Acho que pra ele melhorar a empregabilidade dele, não é lugar comum não, isso é fato, se ele não corre atrás ele não consegue GI(05)*

Ainda na categoria Condições de Trabalho apareceram contempladas nas falas dos gerentes intermediários em terceiro lugar os temas **Recursos e Espaço Físico**. Foi apontado por eles que um dos grandes problemas das condições de trabalho na SES são as dificuldades de se trabalhar com recursos financeiros insuficientes. Nesse ambiente foi colocado que bons projetos não são aproveitados uma vez que não contam com o aporte financeiro adequado, e aqueles que já estão em andamento sempre correm o risco de perecer ou falhar por falta de investimentos.

*[...] muitos dos estudos teóricos que a gente faz aqui, estudos técnicos, mas na hora de passar pra prática esbarra principalmente em recursos insuficientes. GI (03)*

*[...] recursos! Pra minha área ainda absolutamente insuficientes, absolutamente insuficientes GI (04)*

O **espaço físico** limitado foi lembrado também pelos gerentes intermediários como uma deficiência da SES/MG. Com efeito, na fala abaixo a imagem de pessoas trabalhando umas encima das outras remete á um grave problema dessa instituição de forma nítida e incisiva.

*Agora com relação ao espaço físico nosso aqui deixa muito a desejar porque o espaço nosso é precário mesmo. Uns trabalham aqui, quase que uma mesa encima da outra né. GI (02)*

Na categoria Influência política os temas **descontinuidade, elevado número de terceirizados e não aprovação de projetos** foram igualmente contemplados no discurso dos gerentes intermediários.

A descontinuidade dos programas e diretrizes técnicas em função das mudanças de governo e comando da secretaria foi tomada como um fator de desmotivação e desvalorização do servidor. Isto também foi vislumbrado quando os gerentes intermediários apontaram a

sobreposição do aspecto político aos aspectos técnicos e econômicos na eleição e continuidade dos programas.

*Então a curva de motivação aqui, por essas eternas mudanças são outro problema*  
GI (04)

*[...] ainda há algumas influências políticas partidárias que faz com que os trabalhos técnicos da secretaria sejam prejudicados* GI (03)

O tema **não aprovação de projetos** foi contemplado no desalento dos gerentes intermediários ao ver o trabalho árduo e constante do servidor não reconhecido e dado ao devido apreço.

*[...] a gente tem alguns servidores que aprendem, que lutam e aprendem o serviço e tudo não é valorizado entendeu?* GI (02)

O **elevado número de terceirizados** é um tema que retrata também a insatisfação dos gerentes intermediários. Nesse ínterim foi assinalado por eles que o grande número de prestadores de serviço terceirizados lotados na Secretaria desarranja a vontade e o ideário do servidor estatutário. Em outras palavras, o trabalho eficiente do servidor poderia estar comprometido nessa conformação às avessas de recursos humanos.

*Eu posso dizer sem medo de errar que na casa você tem, talvez hoje, tenhamos um número maior de servidores celetistas. Isso influência de certa forma na perspectiva de nova lógica funcional. Daquela história de você vestir a camisa, ou seja, sabe eu acho importante pensar nisso* GI (05)

O tema **relacionamentos** sobressaiu na categoria Clima de Trabalho na narrativa do grupo dos médios gerentes. De acordo com este grupo a SES/MG foi caracterizada como um local onde bons amigos foram conquistados em adendo a um clima de trabalho aprazível. Nesse sentido as amizades constituíram as primeiras lembranças positivas mencionadas (questão 2).

*[...] isto são as boas lembranças, as amizades, amizades sólidas que agente tem aqui.* GI (01)

*[...]Mais seria e os amigos, as pessoas, as referências, as relações que eu tenho tido ao longo de tantos anos a gente angariou né.* GI (05)

Por sua vez a imagem da organização como uma família reforça a significação, tratada nesse tema, de maneira e clara e convincente.

*Essa Secretaria de Saúde é uma instituição onde assim, eu posso até falar assim como se fosse uma grande família, quase muita gente se conhece e tem pessoas aqui que já tem uma história muito grande, muito comprometida. GI(01)*

Nessa composição, trabalhar na SES/MG é, para os médios gerentes, estar num ambiente onde as relações não são meramente profissionais, mas adquiriram ao longo do tempo traços de amizade e companheirismo.

O tema **cobrança** ocupou a segunda posição na categoria Clima de Trabalho. Segundo os médios gerentes a exigência para a consecução do trabalho é dada pela responsabilidade do servidor. Ou seja, não há uma cobrança formal, institucionalizada, seja por meio de um sistema de avaliação, seja por meio do julgamento dos chefes. Merece apreço notar que o tema **cobrança** foi cotejado por uns juntamente com o tema **oportunidades**, haja vista que, segundo os médios gerentes, aqueles que se dedicam e demonstram interesse são mais cobrados, mas em compensação têm maiores oportunidades de crescimento e aprendizagem.

*Uma falha na instituição é que ela não cobra muito. Ela deixar pra pessoa, entendeu? Porque isso, neste sentido, uns trabalha muito e outros não trabalha quase nada. Em compensação esses que trabalham muito tem a oportunidade, eles cresce. [...]Serviço público é assim, o serviço público você trabalha se quiser, ninguém te cobra serviço. GI (01)*

Curioso é observar que em outras falas a cobrança é tomada com inexistente ou num nível mínimo, quase imperceptível.

*É, não há uma cobrança. Você tem que interessar, tem que ter iniciativa. Interesse e iniciativa pra você trabalhar aqui dentro, pra você fazer bons trabalhos GI (01)*

*[...] Não é aquela cobrança que eu acho que mate a gente não sabe? Sabe eu acho que é um cobrança... ela é boa GI (04; 19, 17)*

Os temas **ambiente de trabalho e colegas não comprometidos** apareceram juntos em terceiro lugar na narrativa dos médios gerentes. Aqui foi apontado que o ambiente de trabalho é bom e satisfatório, contudo a presença de colegas não comprometidos com as atividades e tarefas a serem desenvolvidas é um fator de incomodo e gerador de problemas.

*Falaria também que é um lugar bom de trabalhar GI (02).*

*Problemas assim, omissão de gerência e colegas pouco comprometidos numa equipe GI (01).*

Na categoria Próprio trabalho destacou-se o tema **idealismo/importância** no discurso do grupo dos médios gerentes. Para estes trabalhar na SES é um prazer devido à temática, às disciplinas da grande área da saúde.

*A saúde pública ela é quase que assim uma doutrina, uma coisa que a gente gosta muito, se envolve muito GI (01)*

No depoimento de outros a SES foi apontada como um local de trabalho dinâmico, propício e enriquecedor para aqueles que se interessem pela área do conhecimento da saúde.

*A instituição, o setor saúde é apaixonante. [...] sempre tem novidade, tem tudo pra fazer é a saúde GI (04)*

*[...] eu gosto muito de saúde pública, eu acho saúde pública é um negocio que dá muita satisfação pra gente, o estudo da saúde pública é negocio muito interessante. [...] acho um lugar pra quem gosta de saúde pública um lugar muito bom pra trabalhar GI (03)*

Em acréscimo foi mencionado também que o prazer e a satisfação de trabalhar na Secretaria de Saúde é sobrepuja a todas as dificuldades apontadas em temas anteriores. Isto é, mesmo com os salários baixos, recursos materiais e financeiros escassos, espaço físico inadequados, as discontinuidades impostas pelas mudanças políticas ainda assim é gratificante trabalhar na SES/MG.

*Eu acho que só vício explica. Só vício. Eu gosto demais então apesar dos pesar é satisfatório pra mim. Então eu acho que tem alguma coisa errada nessa situação GI (04)*

*É claro são 11 anos que nós não temos aumento salarial no Estado o servidor público não tem, mas a secretaria pra mim é meio cachaça sabe? Eu gosto muito do que faço aqui. GI (05)*

Nas falas acima também é interessante observar como o sentimento de servir, do ideal que representa o serviço público para esse grupo, se deixar aflorar. Ou seja, tal sentimento se torna evidente a partir da metáfora da cachaça, do vício inebriante que representa trabalhar na Secretaria de Estado de Saúde.

O tema **realizações** apareceu em segundo lugar na categoria Próprio trabalho. As realizações pessoais e profissionais foram apontadas como fatores de satisfação do trabalho na Secretaria. É relevante observar que este tema pode ser cotejado com o tema **idealismo/**

**importância**, já que as realizações se confundem no ideário dos gerentes intermediários, com o objetivo indireto de uma Secretaria de Saúde.

*Eu acho que a maior lembrança.... a contribuição que eu tenha dado. Na medida que a gente observa que os índices de saúde melhoraram e eles melhoraram. Não são os melhores eles vêm melhorando ao longo do tempo. [...] eu ia deixar é a satisfação de trabalhar [...] GI (05)*

Na categoria **A atual direção** o tema **objetividade/ racionalidade** apareceu em primeiro lugar nas falas dos gerentes intermediários. A atual direção da SES foi caracterizada por eles como técnica, objetiva e racional.

*[...]o entendimento mesmo que a coisa deve funcionar de uma forma legalizada, menos paroquial, mais técnica, mais objetiva, mais racional." [...] "talvez tenha sido até hoje a mais técnica que eu particularmente tenha presenciado. GI (05)*

*Olha uma das questões muito fundamentais que eu acho é o aspecto técnico mesmo. GI (04)*

*[...]é importante que estamos muito bem orientados, estamos tendo um apoio técnico muito bom [...]GI (01).*

Nesse contexto foi assinalado por outros a política do governo Aécio Neves bem como a busca pelo equilíbrio dos gastos e os procedimentos que para isso devem ser tomados, com vistas a uma melhor efetividade dos programas:

*Olha. A atual gestão reverbera aquilo que é efetivamente definido no nível decisório estadual. [...] toda a sorte de procedimentos visando o equilíbrio fiscal, naturalmente é isso que se busca, o equilíbrio fiscal, ela (a direção da SES) vem atendendo a uma demanda maior do governador. [...] há que se haver esse choque mesmo, há que se haver a racionalidade, a que se haver o controle efetivo das coisas, há que se haver uma maior agilidade nos processos, que haja menos burocracia. GI (05)*

*[...]é uma política vamos dizer assim, a conotação, a um incorporação de uma política de organização, da área de saúde, de prestação de serviço, essa política com p maiúsculo. GI (04)*

Em outro ponto eles apontaram a atual direção como comprometida e competente valorizando nos servidores essas características assim como o conhecimento técnico, a probidade e a capacidade de relacionamento interpessoal.

*Acho que os valores fundamentais que essa gestão percebe ou gostaria de perceber nos colaboradores é exatamente isso... o conhecimento, a retidão, honestidade, a ética no trabalho. GI (05)*

*Acho que o comprometimento e a competência. Essa gestão ...eles olha muito a competência e comprometimento... ta junto. Eles vêm esse envolvimento também social das atividades social que a instituição tem oferecido. GI (01)*

O tema **Secretário** foi contemplado em segundo lugar na categoria A atual direção. Os gerentes intermediários qualificaram o secretário como aberto e acessível, entretanto essa abertura é relativa. Segundo eles o secretário é acessível para discutir assuntos sobre os trabalhos desenvolvidos com o comando da secretaria.

*[...]nosso secretário, que não é médico, tem dado um exemplo grande de diálogo, tem ouvido muito os assessores dele, superintendentes, ele não é um tipo de secretário autoritário [...] ele pelo menos houve a mim, não é só a mim não é toda a estrutura de chefia que tem aí, os superintendentes, diretores, todo mundo, e tem havido bastante diálogo com o comando da secretaria".[...]quando tem uma questão a gente vai [...] o gabinete marca uma reunião [...] a gente vai lá e conversa com ele e tal, não é assim uma abertura de corredor". [...]Ele tem agenda pra questões dos trabalhos da secretaria, não tem agenda disponível pra você hora subir lá, quero falar com o secretário, não, a agenda dele é muito cheia. GI (03)*

Ao cabo desse esforço é importante perceber que os temas tratados pelos médios gerentes mantiveram um equilíbrio entre a excelência e a deficiência, ou seja, não houve uma inclinação para um dos lados da diáde. Tal constatação pode ser retirada visualmente por meio do quadro 2, onde 7 dos 15 temas mencionados pelos médios gerentes foram qualificados como excelência da organização. Contudo, para o exame completo das significações culturais da SES/MG é essencial dar voz aos altos gerentes.

### 5.3 As significações no depoimento do grupo dos altos gerentes

As categorias reveladas nas falas do grupo dos altos gerentes sobre o cotidiano e a vida laboral na SES/MG foram: Condições de trabalho, Clima de trabalho, Próprio trabalho e A atual direção.

Na categoria Condições de Trabalho o tema **salário** foi o mais recorrente. Assim os altos gerentes consideraram o baixo salário percebido pelos servidores como um importante fator limitador da produtividade no serviço.

*[...] eu diria que encontre o seu limite na, na...falta de recursos pra melhorar a situação de salário e de condições de trabalho dos funcionários da Secretaria AG (05).*

*[...] eu acho que ... é isso, eu acho que tem um problema muito central, que é o problema dos salários que a Secretaria de Saúde de Minas paga AG (05).*

*[...] eu posso me dar ao luxo de trabalhar aqui, vamos dizer [...]. Tem muitos profissionais amigos nossos tiveram que sair daqui passar para o município, para ganhar um pouco mais, porque não adianta querer ter só prazer no trabalho mas também tem que ser recompensado. AG (01).*

O tema **oportunidades** ocupou a segunda posição na categoria Condições de trabalho. A Secretaria de Saúde foi caracterizada pelos altos gerentes como uma organização onde se tem grande potencial de crescimento e aprendizagem, contudo as oportunidades são oferecidas na medida do envolvimento e da iniciativa do servidor.

*Não há um aproveitamento, uma identificação de habilidades nem de oportunidades, esse processo ainda é um processo a ser criado e ainda terá que ser bastante aperfeiçoado, e esse aperfeiçoamento depende muito mais da iniciativa do funcionário, do que da iniciativa da Instituição. AG (02)*

*Grande oportunidade de aprendizado, grandes potenciais de trajetórias profissional... com um nível de infra-estrutura razoável em alguns casos , [...], razoável de um modo geral [...] a secretaria tem grandes desafios, que exige comprometimento e investimento da parte do profissional, assumindo esse desafio você tem grandes oportunidades. AG (04)*

O tema **burocracia** foi apontado em terceiro lugar na categoria Condições de Trabalho, pelos altos gerentes. É interessante observar que os altos gerentes caracterizarão como um dos fatores negativos das condições de trabalho na SES o excesso de formalismo o que dificulta muitas vezes o andamento eficiente dos projetos e atividades.

*[...] um emperramento, uma dificuldade de você conseguir chegar com um projeto em diversos setores que tem que passar, tramitação demorada sabe!? Você tem que correr atrás de um papel pra poder fazer, isto, aquilo. AG (01)*

*Pontos negativos eu diria, são principalmente esses que eu falei, que dizer, existe um emperramento que vem daí... são de ordem digamos jurídico, institucional né. [...] Na verdade são coisas que...algumas coisas na Secretaria de Saúde elas mais emperram e não acrescentam absolutamente nada. AG (03)*

O tema **recursos escassos** ocupou a quarta posição da presente categoria. Os recursos financeiros foram apontados pelos altos gerentes como ainda incipientes e distantes do montante ideal.

*[...]por exemplo, no ano passado houve um aumento em relação ao que vinha sendo praticado pelos outros governos, mas esta muito aquém ainda ... do que na verdade deveria ser, das necessidades reais". AG (11; 45, 4,5)*

O tema **cobrança** predominou nos discursos dos altos gerentes na categoria Clima de trabalho. A cobrança na consecução dos trabalhos foi apontada pelos altos gerentes como uma função da responsabilidade do servidor. Ou seja, a cobrança é mais interna do servidor do que manifesta pelos chefes ou colocadas institucionalmente. Outro fator interessante é que há uma maleabilidade na cobrança. Em outras palavras os chefes não cobram muito, haja vista os baixos salários.

*[...] mas eu acho a efetivação da responsabilidade muito vezes, é muito mais em função do compromisso com as pessoas, como aquilo que eu tinha te dito antes, do que propriamente de uma cobrança, alguma coisa assim. AG (03)*

*Acho que não pode ser rigorosa, tá certo?(a cobrança)[...] você hoje dispõe na Secretaria de Minas, especialmente no nível central, quadros de muita excelência, porém você paga essas pessoas: mil reais, oitocentos reais ... você não pode exigir que eles fiquem aqui um tempo maior, eles tem que ter outras atividades fora. AG (05)*

Os temas **Ambiente de trabalho e Relacionamentos** foram apontados igualmente nas falas dos altos gerentes. Para estes a Secretaria de Saúde é um local onde os relacionamentos entre as pessoas são bons, havendo uma comunicação satisfatória tornando o ambiente de trabalho gratificante.

*[...] o ambiente de relacionamento com os chefes e subordinados na Secretaria e feito com ... com uma "inter-personalidade" bastante efetiva. Não há focos de conflitos entre ... visíveis entre chefes e subordinados. AG (02)*

*Olha, as positivas eu acho que são aquelas que eu te falei, quer dizer, são as pessoas que trabalha aqui, que tão no nível de comunicação bastante grande. AG (03)*

Na categoria Próprio trabalho predominou o tema **realizações**. Para os altos gerentes o trabalho na Secretaria de Saúde é gratificante pela possibilidade de crescimento pessoal e profissional. Nesse sentido alguns salientaram o cargo que ocupam atualmente e a satisfação dessa experiência.

*Vindo pra cá ... quer dizer... encontrei um campo de crescimento pessoal, profissional muito grande. AG (03)*

*[...] essa função que estou vivendo agora, [...] essa função de gestão AG (01)*

*Estou gostando da experiência, está sendo proveitosa, to podendo realizar muitas coisas aqui, ta interessante. [...].possibilidade de estar contribuindo pra esse reposicionamento, por esse encontro da missão da organização AG (04)*

*Meu nível de satisfação é muito alto né. Porque eu vejo que [...] tudo que eu proponho, o Secretário, não só ele ... a grande maioria das minhas propostas, ele aceita a data, como ele faz executar AG (05)*

O tema **idealismo/ importância** apareceu em segundo lugar na categoria **Próprio trabalho**, na narrativa dos altos gerentes. Foi sublinhado, por estes, a satisfação de trabalhar na área da saúde, a satisfação de realizar um serviço para a sociedade. Nesse sentido ao discorrerem sobre as lembranças positivas que levariam da Secretaria (situação hipotética da questão 2) fica patente esse sentimento de idealismo e importância da atividade que realizam como mostram os trechos abaixo.

*[...] os positivos são os fatos de que trabalhar em saúde é muito bom, trabalhar em saúde é ótimo. Você tem uma, você exercita uma função social muito importante, o seu trabalho repercute na vida das pessoas né. [...]Por mais dificuldade que você tenha, saber, você sabe, que você ta trabalhando numa, numa ação né? Que ... atinge as pessoas, e atinge especialmente a grande maioria de pobres que tem, que dependem do trabalho dessa Secretaria, pra ter a sua saúde. AG (05)*

*[...] de fazer parte de uma equipe que efetivamente tem um horizonte de servir a sociedade e de prestar um serviço público de acordo com as necessidades e condições socioeconômicas, mas um serviço público de alta qualidade que efetivamente representa a administração efetiva do espaço coletivo. AG (02)*

Na categoria **A atual direção** predominou na fala dos altos gerentes o tema **racionalidade/ objetividade**. Foi indicado pelos altos gerentes que a atual direção da Secretaria procura valorizar e apoiar os bons trabalhos técnicos, seja por meio do respaldo político ou de poder, seja por meio de benefícios indiretos.

*Uma outra dimensão é do ponto de vista, do rigor técnico acho que essa gestão ela vem valorizando o posicionamento técnico por parte da casa. as boas soluções técnicas tem encontrado o respaldo político para sua implementação. Então, essa valorização do fundamento técnico, da contribuição técnica e a utilização dessas contribuições no processo de decisão por parte do secretário, ou da secretaria como um todo também é o pelo menos a gente escuta das pessoas, que isto tem sido uma marca também que vai enfatizando esse rigor técnico. AG(04)*

*[...] mas eu sinto na Secretaria, nessa nova gestão né? Um ambiente de trabalho importante, assim. Você não tá dando o salário, mas você tá dando uma série de salários indiretos, a possibilidade de muitos cursos e possibilidade de, de jovens terem condições de relevância muito rapidamente, enfim, é... a valorização do trabalho técnico né? AG (05)*

Nesse contexto foi apontado também que a objetividade da atual direção reflete as diretrizes mais amplas dadas pelo plano de governo. Assim há um norte a seguir, sem muitos desvios e ingerências.

*Como eu disse eu tenho quarenta anos de trabalho de saúde pública né? Nesses quarenta anos, foi a primeira vez que eu vejo um plano de governo ser cumprido, né? Eu trabalhei, eu coordenei o plano de governo da Campanha do Aécio Neves, depois eu coordenei o trabalho de transição, e o Secretário no dia da posse assumiu no discurso dele o compromisso, com o plano do governo, e o plano de governo tá sendo cumprido noventa e cinco por cento das coisas que estão no plano de governo, estão sendo executadas efetivamente. AG (05)*

No tema **objetividade/ racionalidade** enquadram-se também os valores que sustentam a atual direção e a expectativa que esta tem com relação ao posicionamento de seus subordinados. Assim foi indicado pelos altos gerentes que o comando da secretária procura ser imparcial, responsável, organizado e ético e que em contrapartida eles esperam rigor técnico, organização, iniciativa e ética dos servidores

*Então é preciso ter iniciativa, é preciso ter criatividade, é preciso ter rigor técnico e capacidade de organização e liderança. OK! As 3 dimensões que eu disse, ce precisa de uma afirmação como sujeito, que exige questionamento, autonomia, capacidade de formulação, exige o domínio técnico, pra elaboração desses conteúdos e por outro lado, do ponto de vista da gestão é preciso ter capacidade de organização, capacidade de liderança, motivação de equipe. AG(04)*

*[...] responsabilidade, ética, imparcialidade. Eu vejo isto como uma marca constante do trabalho, até de outras gestões que nesta se manteve também. AG (01) discorrendo sobre os valores que sustentam a atual direção (4ª questão).*

*[...] valor de ética, valor de trabalho com ética. AG (06; 22, 4) citando os valores mais bem vistos pela direção da secretária ( 5ª questão).*

O tema **responsabilização/ gestão** foi revelado em segundo lugar na categoria A atual direção no depoimento do grupo dos altos gerentes. De acordo com eles a atual direção vislumbra melhor a capacidade administrativa da SES por intermédio de instrumentos de controle, avaliação e acompanhamento:

*Olha, eu acho que o principal aspecto é a tentativa de encontrar instrumentos gerenciais mais...melhores. AG (03)*

Seja por intermédio da responsabilização dos gerentes:

*Ah... eu acho que essa questão de tentar estabelecer é...uma, uma..uma idéia de gerência né. Quer dizer, eu sou, eu sou responsável por uma coisa, quer dizer que eu sou gerente daquilo então tem que cuidar do zero até o cem né.[...] .essa questão da...de uma melhora da capacidade de gestão, eu acho que é um outro processo que é evidente que existe uma tentativa de implementar esse valor né? AG (03)*

*[...]a principal mudança trazida pela atual gestão é exatamente incorporar e internalizar na Secretaria um princípio de Gestão e também estender esses princípios de gestão,principalmente os, os princípios de inovação para todo o SUS estadual AG (02).*

A **integração** foi o tema que ocupou o terceiro lugar da presente categoria. Segundo os altos gerentes a atual direção se realçou ao buscar a integração das pessoas e dos diversos setores da secretária.

*[...]a medida que vez vários grupos de trabalho com representantes de cada um dos setores você favorece a integração de diversos setores. Isto é uma marca desta gestão. AG (01)*

Nesse sentido foi apontado pelos altos gerentes que a atual direção espera de seus subordinados a habilidade e disposição para trabalhar em equipe bem como ter um bom relacionamento inter-pessoal. Isso fica evidente no fragmento abaixo onde o entrevistado discorre sobre os valores mais bem vistos pela atual direção da SES (Questão 5).

*[...]a capacidade que o pessoal, que a pessoa tem, de se integrar a uma equipe e de ter condições de se fazer um esforço incomum e de melhorar suas habilidades para que o seu serviço seja mais próximo possível dentro dos parâmetros técnicos exigidos. [...]ter um comportamento pessoal de integração com os restantes das pessoas. AG (02)*

Finalmente, constatou-se que no rol dos temas tratados pelo grupo dos altos gerentes predominaram aqueles qualificados como excelência sob a égide da díade excelência/deficiência. Por meio do quadro 2 pode-se verificar tal fato facilmente. No total dos 12 temas mencionados pelos altos gerentes 8 foram nomeados como excelência e 5 como deficiência. Tal fato clareia as significações culturais que esse grupo tem acerca da SES/MG, entretantes para a análise que se pretende fazer é necessário entrecruzar os depoimentos dos três grupos de atores.

#### 5.4 Imbricando o depoimento dos três grupos de atores

Nesta seção as significações culturais, atribuídas ao trabalho na SES/MG e à própria organização pelos diversos atores são entrecruzadas. A intenção com isso é deixar patentes os temas contemplados especificamente por determinados grupos, ou aqueles comuns a dois ou três deles, desembocando por fim nas *Perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação*. Nesse contexto é importante ter em mente como os temas foram contemplados nas falas dos atores. Dessa maneira julga-se necessário reproduzir aqui o Quadro 2, de forma a possibilitar uma verificação gráfica desse imbricamento decorrer da leitura.

QUADRO 2

Categorias e temas dispostos por incidência de acordo com o respectivo grupo de atores

ATORES CATEGORIAS	FUNCIONÁRIOS	MÉDIOS GERENTES	ALTOS GERENTES
Condições de trabalho	Salário d Oportunidades e Burocracia d Recursos escassos d Espaço físico d Desorganização d	Salário d Oportunidades e Recursos escassos d Espaço físico d	Salário d Oportunidades e Burocracia d Recursos escassos d
Influência Política	Indicações d Elevado número de terceirizados d Descontinuidade d Não aprovação de projetos d	Elevado número de terceirizados d Descontinuidade d Não aprovação de projetos d	X
Clima de trabalho	Relacionamentos e Colegas não comprometidos d	Relacionamentos e Cobrança d Ambiente de trabalho e Colegas não comprometidos d	Relacionamentos e Cobrança d Ambiente de trabalho e
Próprio trabalho	Idealismo/Importância e Realizações e	Idealismo/ Importância e Realizações e	Idealismo/ Importância e Realizações e
A atual direção	Objetividade/racionalidade e Secretário d	Objetividade/racionalidade e Secretário e	Objetividade/racionalidade e Responsabilização/ gestão e Integração e

Fonte: Dados de pesquisa (Quadro baseado em Cavedon e Fachin 2000)

d- deficiência

e-excelência

#### 5.4.1 A perspectiva da integração

A *Perspectiva da Integração* foi utilizada para evidenciar quais significações são comuns aos três grupos de atores considerados. Tal procedimento permite verificar que aspectos da cultura organizacional da SES são homogêneos e perpassam toda a organização.

Nesse ínterim temos que funcionários, gerentes intermediários e altos gerentes situaram o **salário** como o primeiro tema na categoria Condições de trabalho. Todos eles compartilham a visão que o baixo salário percebido pelos servidores é uma das grandes deficiências das condições de trabalho na SES. Com efeito foi apontado que os servidores públicos estaduais não recebem reajuste a aproximadamente 11 anos o que juntamente com o corte de vários benefícios provocou um “achatamento” substancial dos salários. Nesse contexto foi sublinhado que o desenvolvimento efetivo das tarefas e atividades fica comprometido, já que muitos não podem se dedicar exclusivamente à Secretaria, pois têm que buscar outras fontes de renda. A esse ambiente deve-se somar o sentimento de desalento e desprazer gerado.

O tema **oportunidades** ocupou a segunda posição na fala dos três grupos, dentro da categoria Condições de trabalho. Foi partilhado por funcionários, altos e médios gerentes que a SES é um local de trabalho onde tem se muitas oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Essas oportunidades podem se materializar de diversas maneiras, seja por meio de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, seja por meio da obtenção de cargos e funções de relevo. Em contrapartida foi apontado pelos três grupos que o gozo dessas oportunidades se dá na medida do interesse, do envolvimento e do comprometimento do servidor com o trabalho, bem como de sua capacidade e iniciativa. Nesse contexto cabe ao servidor buscar as oportunidades e ser pró-ativo no tocante ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aqui cabe uma consideração. O tema **oportunidades** foi qualificado como uma excelência da organização, sob a ótica da díade deficiência/excelência (ver seção 4.4 -Quadro 1), dado o potencial de crescimento profissional por meio de cursos e viagens que a SES disponibiliza,. Dessa forma é importante ter em mente que a não existência de um plano de cargos salários e carreira bem estruturado não foi apontado como uma mazela dentro do tema **oportunidades**. Isto é, quando questionados sobre esse item os sujeitos da pesquisa não

mencionaram as possibilidades de crescimento pessoal e profissional institucionalizadas ou colocadas na forma de lei.

O tema **recursos escassos** foi comum aos três grupos, apesar de ocuparem posições distintas dentro da categoria Condições de trabalho. Para funcionários e altos gerentes o tema situou-se na no quarto lugar, enquanto na fala de gerentes intermediários ocupou a terceira posição. Assim, foi sublinhado que os recursos financeiros da SES são distantes do montante ideal, haja vista os repasses do governo ao setor saúde. Do mesmo modo os recursos materiais são precários e insuficientes. Nesse contorno tal configuração foi colocada como interventora direta na produtividade e motivação dos servidores, haja vista que muitos deles percebem e se sentem indignadas com o perecimento e o fracasso de bons projetos dados às inadequações dos aportes financeiros.

Outro tema partilhado pelos três grupos foi o **relacionamento**, ocupando a primeira posição na categoria Clima de trabalho. Funcionários, médios e altos gerentes coadunam que a SES é um local de relacionamento ameno e não conflituoso, seja entre pessoas de nível hierárquico diferente, seja entre os pares. Ainda no tema **relacionamentos** é importante observar que funcionários e médios gerentes destacaram as amizades conquistadas na Secretaria de Estado de Saúde, fato que não foi sublinhado pelos altos gerentes. Nesse contexto pode-se considerar as amizades como um sub-tema e logo, uma significação cultural fragmentada entre funcionários e médios gerentes.

O tema **objetividade/racionalidade** também foi partilhado entre os três grupos, ocupando a primeira posição na categoria A atual direção na narrativa de todos eles. Tal fato demonstra uma identidade entre como a atual direção se vê e como os subordinadores a vêem, entre as expectativas da atual direção sobre os subordinados e as expectativas destes sobre aqueles. Nesse sentido foi apontado que a atual direção é competente, comprometida, responsável, ética e imparcial. Da mesma forma foi colocado que ela espera essa postura dos servidores, valorizando a capacidade técnica, o conhecimento e a probidade.

Por fim, todos os temas da categoria Próprio trabalho - idealismo/importância e realizações foram igualmente compartilhados por funcionários, médios e altos gerentes. Nesse quadro eles revelaram o amor a instituição e ao setor saúde. Foi pregado o orgulho, o prazer e a importância de se trabalhar num lugar cujas decisões, programas e atividades

podem refletir diretamente na vida do cidadão. Dessa forma as deficiências da organização, apontadas anteriormente, ficaram relegados a um segundo plano. Isto é, a satisfação e o ideal de servir se sobrepuseram aos salários ruins, aos recursos materiais e financeiros insuficientes, à presença de colegas não comprometidos, às ingerências políticas, ao espaço físico inadequado.

Nesse ambiente é interessante observar também como os servidores da SES se diferenciam dos outros servidores públicos ao se identificar e confundir-se com o ideal e a importância do setor saúde. E eles fazem isso ora como vítima, ora como uma condição de status, prestígio. Na condição de prestígio eles se distinguem do demais servidores públicos ao se confundir com a relevância que o setor saúde tem para a população, se sentindo importantes também e fazendo uma diferença na vida das pessoas.

*Na verdade pra mim é um orgulho grande estar dentro da secretaria, isso aqui eu.. eu deixei parte de minha vida aqui. [...] Na verdade isso aqui é muito trabalho, muito esforço, mas compensa quando você vê uma vida salva e não precisa ninguém te agradecer, seu ego, seu íntimo te agradecem Func (03)*

*[...] Você tem uma, você exercita uma função social muito importante, o seu trabalho repercute na vida das pessoas né. [...] Por mais dificuldade que você tenha, saber, você sabe, que você tá trabalhando numa, numa ação né? Que ... atinge as pessoas, e atinge especialmente a grande maioria de pobres que tem, que dependem do trabalho dessa Secretaria, pra ter a sua saúde. AG (05)*

*Na medida que a gente observa que os índices de saúde melhoraram e eles melhoraram. Não são os melhores eles vêem melhorando ao longo do tempo. [...] eu ia deixar é a satisfação de trabalhar [...] GI (05)*

Na outra ponta, na condição de vítima os servidores da SES se sentem injustiçados, pois como eles percebem suas atividades repercutindo diretamente na vida dos cidadãos, bem como também têm um sentimento idealista, eles deveriam ser mais valorizados, reconhecidos e respeitados, tanto pela população quanto pelo governo.

*[...] tem outros setores aí são melhor remunerados, mas nós da saúde somos muito mal remunerados e isto é o grande problema. [...] GI (03)*

*[...] e tudo na saúde é mais complicado, então nunca há dinheiro suficiente pra nada. E as pessoas lá fora elas acham isso, que a gente não trabalha, não faz nada. Acho que na saúde é pior porque toda vez que as pessoas procuram elas nem sempre têm o atendimento que elas esperam. Na saúde hoje todo mundo é doente né. Todo mundo tá carente então...Func (06)*

Em outra linha a metáfora da cachaça ajuda a apreender melhor a significação que os atores deram ao trabalho executado na secretaria. Como visto, funcionários e médios gerentes

consideram a labuta na SES/MG um “cachaça”. Para eles o trabalho é sobremaneira gratificante e prazeroso que se tornou ao longo do tempo um vício. Um vício que é alimentado diariamente e compartilhado com outros e que cada vez mais se torna difícil de largar, assim como a cachaça, que é uma bebida inebriante que deve ser tomada em pequenas doses. Porém o vício pode ter seu preço. Deixar o trabalho na SES – o vício, pode tornar-se gradualmente também mais custoso, caminhando para o comodismo ou a insatisfação.

#### 5.4.2 A perspectiva da diferenciação

A *Perspectiva da Diferenciação* nos permite descortinar as significações culturais semelhantes entre os grupos. Ou seja, a partir dela verifica-se como a cultura organizacional está segmentada entre blocos formando subculturas heterogêneas. Nesse contexto funcionários e médios gerentes compartilharam os temas **espaço físico**, na categoria Condições de trabalho, e **elevado número de terceirizados** na categoria Influência política. Desta forma ambos os grupos caracterizaram a SES como um local de trabalho onde o espaço é limitado, seja até mesmo para a disposição dos recursos humanos. Nesse foi apontado que uma das causas dessa restrição seria o elevado número de terceirizados. Um agravante nessa situação, conforme dito por um dos entrevistados, deu-se quando os prestadores de serviços terceirizados passaram a cumprir uma jornada de 40 ao invés de 30 horas semanais, o que os obrigou a permanecer na SES durante a manhã e a tarde e não em apenas um desses períodos como era antes.

Outros temas partilhados por funcionários e médios gerentes foram a **descontinuidade** e a **não aprovação de projetos** ambos dentro da categoria Influência política. Os dois grupos apontaram que um dos grandes problemas do trabalho na SES é a não continuidade dos programas e ações de governo. Seja em decorrência das mudanças dos governantes e suas equipes, seja em função dos interesses políticos. O tema não aprovação de projetos foi revelado quando funcionários e médios gerentes colocaram a decepção oriunda de ter bons projetos rejeitados por motivos políticos, ou não ter o árduo trabalho reconhecido.

**Colegas não comprometidos** é colocado aqui como o último tema partilhado por funcionários e médios gerentes. Assim a ambos os grupos trabalhar juntamente com colegas sem empenho e envolvimento pelo serviço é um fator perturbador e desgastante.

Médios e altos gerentes partilham das significações acerca da **cobrança** e do **ambiente de trabalho** na SES citando esses temas respectivamente em segundo e terceiro lugar na categoria Clima de trabalho. Para estes dois grupos o ambiente de trabalho na Secretaria é bom, agradável e não conflituoso. A cobrança foi vista como baixa e maleável, dando-se na medida da responsabilidade do servidor. Merece atenção também que médios e altos gerentes relacionaram o tema **cobrança** com o tema **salário**. Assim para eles a exigência no cumprimento das tarefas varia conforme as chefias e a o interesse do servidor, entretanto a cobrança é maleável e complacente, haja vista os baixos salários. Tal fato fica evidente no trecho abaixo:

*Acho que não pode ser rigorosa, tá certo?(a cobrança)[...] você hoje dispõe na Secretaria de Minas, especialmente no nível central, quadros de muita excelência, porém você paga essas pessoas: mil reais, oitocentos reais ... você não pode exigir que eles fiquem aqui um tempo maior, eles tem que ter outras atividades fora. AG (05)*

Por fim o tema **burocracia** foi comum a funcionários e altos gerentes. Aqui é curioso notar que os funcionários retrataram o excesso de formalismo utilizando-se da palavra burocracia no seu sentido pejorativo, enquanto altos gerentes descrevem essa mesma disfunção burocrática com os termos emperramento e tramitação demorada.

#### 5.4.3 A perspectiva da fragmentação

A *Perspectiva da Fragmentação* da cultura organizacional da SES deixa-se entrever nas temáticas discrepantes entre os grupos de atores. Em outras palavras ela surge nos temas não compartilhados entre os grupos analisados descortinando toda a heterogeneidade de suas significações.

Nesse ambiente as significações atribuídas aos temas **indicações** e **secretário** são específicas do grupo dos funcionários, enquanto os temas **responsabilização/gestão** e **integração** são restritos ao grupo dos altos gerentes, o mesmo se dá como a significação atribuída ao tema **secretário** pelo grupo dos médios gerentes. Esses temas foram cotejados anteriormente nas seções referentes a cada grupo de atores e não cabe aqui retomá-la. Só é relevante lembrar que o atual secretário foi apontado pelos funcionários como distante e inacessível, enquanto que médios gerentes o qualificaram como aberto e acessível. Assim fica

claro que o tema **secretário** possui uma significação divergente entre esses dois grupos constituindo por isso uma fragmentação da cultura organizacional.

Outra evidência da heterogeneidade das significações culturais imprimidas à SES/MG é descortinada quando cotejamos as diversas palavras atribuídas pelos grupos de atores à esta organização<sup>21</sup> e a classificação pela díade excelência/deficiência. O quadro 3 reproduzido abaixo possibilita melhor entendimento

### QUADRO 3

Palavras que identificam a SES/MG de acordo com o respectivo grupo

	<b>FUNCIONÁRIOS</b>	<b>MÉDIOS GERENTES</b>	<b>ALTOS GERENTES</b>
<b>PALAVRAS</b>	burocracia; caos, esforço, inchaço, complicada, complexidade(mudanças)	Compromisso, fundamental, sonho, satisfação	luta; demanda; transição; desafio; complexo(desafio)

Fonte: Dados coletados

As principais palavras atribuídas a SES/MG pelo grupo dos funcionários remetem a vários dos temas abordados: burocracia, desorganização, espaço físico, elevado número de terceirizados, descontinuidade e, indicações. Dessa forma, é fácil perceber que a significação, atribuída à SES pelos funcionários apontou na direção dos problemas e das mazelas da organização. Com efeito, eles sofrem com o **espaço físico** restrito, com o **salário baixo**, com a **burocracia**, com **recursos escassos** e com toda sorte de Influências políticas (ver seção 5.1). Em acréscimo, estão no menor nível hierárquico analisado, e assim o espaço físico é ainda mais limitado tornando a **desorganização** flagrante, quase palpável. A isso se deve somar a inacessibilidade ao **Secretário** e a convivência com **colegas não comprometidos**.

Por sua vez os médios gerentes indicaram a SES/MG como um local de boas lembranças, aprazível de se trabalhar, cujas atividades são importantes e essenciais demandando dedicação e comprometimento. Pode-se perceber que as palavras atribuídas por

<sup>21</sup> Questão nº8 do roteiro de entrevistas: Se você tivesse que atribuir a SES uma palavra que mais se identificasse com ela que palavra seria essa?

eles a SES remetem a temas tais como: **relacionamentos, ambiente de trabalho, idealismo/importância** e **realizações**. Tratando esses temas sob o foco díade excelência/deficiência verifica-se a prevalência de temas qualificados como excelência. Contudo observa-se pelo quadro 2, na totalidade dos temas abordados, que não há a predominância nem da excelência nem da deficiência, sendo assim constatado um equilíbrio.

Por seu turno para os altos gerentes a Secretaria de Estado da Saúde significa um desafio a ser vencido. Para eles a complexidade e os problemas são obstáculos a serem sobrepujados. Sob a égide da díade excelência/ deficiência verifica-se no quadro 2 a prevalência de temas qualificados como excelência. O mesmo quadro deixa visíveis as categorias privilegiadas e negligenciadas por esse grupo. Assim percebe-se que categoria A atual direção recebeu dois temas não compartilhados por funcionários e médios gerentes: **responsabilização/gestão** e **integração**, temas qualificados como excelência. É importante notar que nesta categoria os altos gerentes estão falando muito de si mesmos (ver seção 5.3) Por outro lado, não foi mencionada a categoria Influência política, inteiramente composta de temas deficientes.

Por fim funcionários, médios e altos gerentes demonstram ter, por meio de uma palavra, significações divergentes acerca da secretária, contudo bastante semelhante entre eles como se viu. Considerando-se apenas essa questão, que não constituiu uma categoria em si, nem mesmo um tema específico, mas que tem a mesma relevância destes, dado o insight proporcionado, pode-se intuir algumas coisas.

Os funcionários indicaram uma postura mais pessimista e insatisfatória perante a SES. Com efeito, eles, como visto, sentem ass mais variadas mazelas da organização e do serviço público em si. Os médios gerentes, por seu turno, esboçaram uma posição otimista e satisfatória, entretanto não se pode dizer que há o predomínio de temas qualificados como excelência da organização para este grupo(ver quadro 2). Nesse sentido, é viável afirmar que os médios gerentes consideram e reconhecem vários elementos de desarranjo na organização, mas não parecem sofrer, sentir ou se incomodar com todos eles como os funcionários. Com efeito, os médios gerentes não se referiram as **indicações** nem à **desorganização** da Secretaria tomando o **ambiente de trabalho** como ameno e agradável (ver seção 5.2). Em outro ponto o **secretário**, como visto, tem uma significação inversa ao do grupo dos funcionários. Finalmente os altos gerentes, denotaram uma postura confiante, esperançosa frente a SES/MG. Para eles o momento é enfrentar os problemas, as dificuldades e propor soluções.

Talvez, por isso, não foi mencionado por eles as dificuldades oriundas de ingerências políticas (categoria Influência política) ou eles não se sentiram tão à vontade para tratar de item tão espinhoso

## 6. CONCLUSÃO

O propósito da presente pesquisa centrou-se na investigação da cultura organizacional da Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais (SES/MG). A base teórica que norteou tal propósito foi fundamentada na perspectiva simbólica, tomando como referência as teorizações de Geertz (1989), que compõem a moderna abordagem antropológica. Tal perspectiva é adotada por autores como Carrieri (2001) e Cavedon (1999), que entendem a cultura como metáfora da organização, preocupados em interpretar e definir o que ela é, e não tomando a cultura como uma variável ou característica que a organização possui. Nesse contorno a cultura organizacional foi definida como uma rede de significações que precisa ser “interpretada” para que a cultura possa ser compreendida.

A profundidade e a amplitude desejada ensejaram, respectivamente, a escolha da pesquisa qualitativa e a iniciativa meta-teórica, assim nomeada por Martin e Frost (1996), de estudar a cultura organizacional tomando as *Perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação* de forma complementar. Para isso, utilizou-se como método de coleta de dados a entrevista semi-estruturada e a observação direta. E como método de análise dos dados a Análise de Conteúdo- AC. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso.

Feitas essas considerações acerca do caminho metodológico percorrido, é possível verificar que as contribuições desse estudo são fundamentalmente teóricas. Dado que um estudo de caso não é passível de ser generalizado para populações, conquanto possa ser utilizado para reforçar proposições teóricas. Nesse contexto, essa pesquisa apresenta uma contribuição para estudos sobre culturas em organizações, em especial em organizações públicas brasileiras, cuja análise sob o foco aqui utilizado são ainda incipientes. Em outro ponto contribui também para a apropriação de um maior senso crítico e uma melhor compreensão acerca das instituições que nos cercam, ao levar em consideração a interpretação das subjetividades humanas no meio organizacional.

Por intermédio da sistematização, interpretação e compreensão dos depoimentos, bem como pela observação direta, foi possível mapear a rede de significações da SES/MG manifestada pelos servidores representados em três grupos de atores. A critério do

pesquisador, tais grupos formados representam os servidores que nela exercem suas atividades. Desta forma, os grupos foram basicamente construídos conforme a distribuição de tarefas na organização, centradas essencialmente nas relações institucionais de hierarquia. Com esse discernimento, considerou-se então a existência dos seguintes grupos: grupo dos altos gerentes, formado pelo secretário, subsecretários, superintendentes, consultores e assessores-chefe; grupo dos médios gerentes composto pelos diretores; e o grupo dos funcionários composto pelos demais servidores excetuando os prestadores de serviço terceirizados.

A partir da *Perspectiva da Integração*, foi possível evidenciar que aspectos do que se denominou cultura organizacional da SES/MG, são compartilhados pelos três grupos de atores e permeando toda a organização. Nesse ambiente, o salário baixo e a insuficiência de recursos tanto materiais quanto financeiros foram apontados como os principais problemas da organização, incidindo diretamente na produtividade e motivação dos servidores. A atual direção, por sua vez, apresentou uma identidade entre como ela se vê e como os subordinados a vêem. Nesse sentido, foi apontado pelos três grupos que a atual direção é competente, comprometida, responsável, ética e imparcial. Da mesma forma, foi colocado que ela espera essa postura dos servidores, valorizando a capacidade técnica, o conhecimento e a probidade. A SES foi apontada também como um local de grandes oportunidades de crescimento pessoal e profissional, bem como um local de trabalho agradável, de relacionamentos gratificantes e não conflituosos.

Não obstante, a mais curiosa e interessante significação cultural sob a *Perspectiva da Integração*, pode ser vislumbrada por meio da metáfora da **cachaça**. A cachaça é uma bebida alcoólica que se obtém da fermentação e destilação do mel. No sentido figurado, segundo o dicionário Aurélio, cachaça significa paixão, inclinação, gosto (por pessoa ou coisa) (HOLANDA, 1999). Para os servidores, trabalhar na SES é uma cachaça. Nesse quadro, eles revelaram o amor à instituição e ao setor da saúde. Foram declarados o orgulho, o prazer e a importância de se trabalhar num lugar cujas decisões, programas e atividades podem refletir-se diretamente na vida do cidadão. Dada essa condição, eles se sentem diferentes dos outros servidores públicos. Por meio de expressões tais como “nós da saúde” ou “aqui na saúde”, eles se identificam e confundem-se com o ideal e a importância do setor, de forma a imprimir um prestígio, uma característica de status. Por outro lado, fica patente também o alinhamento

com o ideal de servir, com a significação que eles têm de serviço público. Dessa forma, eles se sentem capazes de fazer uma diferença, um bem na vida das pessoas. Tal significação foi expressa de forma intensa pelos três grupos, que ao tratar sobre a SES, eles relegaram as deficiências da organização a um segundo plano. Isto é, a satisfação e o ideal de servir se sobrepuseram aos salários ruins, aos recursos materiais e financeiros insuficientes, à presença de colegas não comprometidos, às ingerências políticas e ao espaço físico inadequado.

*A Perspectiva da Diferenciação* permitiu descortinar as significações culturais semelhantes entre os grupos. Ou seja, a partir dela evidenciou-se como a cultura organizacional está segmentada entre blocos formando (sub)culturas. Nesse ponto, as mais interessantes observações centram-se nas significações compartilhadas por funcionários e médios gerentes e não mencionadas pelos altos gerentes. Nesse ambiente, funcionários e médios gerentes apontaram como deficiências da organização o espaço físico limitado e a presença de vários colegas não comprometidos e dedicados ao serviço. Não obstante, é curioso observar que funcionários e médios gerentes apontaram incisivamente as dificuldades de lidar com as ingerências políticas as quais são submetidos boa parte dos programas e escolhas da SES/MG. Tal fato não ocorreu com o grupo dos altos gerentes, sendo possível se conjecturar que dado à proximidade com a cúpula decisória da secretaria, ou dela fazer parte os altos gerentes procuram não desenvolver e discutir assunto tão melindroso.

No tocante aos relacionamentos, funcionários e médios gerentes evidenciaram uma significação singular. Para eles, além da secretaria ser um local de trabalho onde os relacionamentos são enobrecedores e gratificantes (significação comum aos três grupos), ela também é um local onde grandes amizades podem e foram angariadas. Nesse contorno, a SES/MG foi qualificada como uma “grande família”. Em outras palavras, ela materializou um ambiente onde as relações não são meramente profissionais, mas adquiriram ao longo do tempo traços de amizade e companheirismo.

*A Perspectiva da Fragmentação* deixou-se entrever nas temáticas discrepantes entre os grupos de atores. Em outras palavras, ela emergiu nos temas não compartilhados entre os grupos analisados descortinando toda a heterogeneidade de suas significações. Nesse sentido, o grupo dos funcionários apontou na direção dos problemas e das mazelas da organização, revelando também uma postura mais pessimista e insatisfatória. Com efeito, eles reclamaram do espaço físico restrito, do salário baixo, da desorganização, do Secretário distante e

inacessível, dos colegas não comprometidos, da burocracia, dos recursos escassos, além de reconhecerem e sentirem toda sorte de influências políticas. Nesse contorno a secretaria foi qualificada como uma “máquina que estivesse precisando de graxa”, **uma máquina sem lubrificação**. A máquina, assim representada funciona, mas funciona mal, é ineficiente, apresenta falhas de várias ordens, e carece de manutenção. Assim é a SES/MG, ela caminha, mas é desorganizada, ela anda, mas a burocracia a torna lenta, ela oferece oportunidades, mas em contrapartida é cheia de favorecimentos

Os médios gerentes, por seu turno, esboçaram uma posição satisfatória perante a SES/MG. Entretanto não se pode presumir que há o predomínio da significação da excelência da organização para este grupo. Para os médios gerentes prevalece um equilíbrio, a SES não é predominante retratada por problemas, mas também não é predominantemente um paraíso, o melhor órgão do Estado de Minas para se trabalhar, onde tudo funciona e funciona bem. O ponto nuclear é que eles consideram e reconheceram vários elementos de desarranjo na organização, mas não pareceram sofrer, sentir ou se incomodar com todos eles como demonstraram os funcionários.

Por sua vez, para os altos gerentes, a Secretaria de Estado de Saúde significa um desafio a ser vencido. Para eles a complexidade e os problemas são obstáculos a serem sobrepujados. Eles não negligenciaram a maioria das deficiências da SES/MG, as apontado inclusive (com exceção das influências políticas como visto) mas, como barreiras passíveis de serem transpostas. Tal representação denotou uma postura confiante, esperançosa frente a SES/MG. Para esse grupo o momento é de enfrentar os problemas, as dificuldades e propor soluções.

Resumindo, assim é a rede de significações da SES/MG: ambígua, contraditória e complementar. Assim, é a SES/MG uma **máquina sem lubrificação**, com falhas e imperfeições diversas. Mas ao mesmo tempo é **uma grande família**, onde muitos se conhecem e se relacionam. É burocrática, o salário é ruim, mas também é uma **cachaça**, ou seja trabalhar nela é um prazer, um orgulho, um ideal. Nesse sentido, pode-se concluir que a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais é uma cachaça, uma máquina sem lubrificação, é uma grande família.

Por fim, cabe tecer algumas considerações acerca das falhas e limitações desse estudo bem como sugerir pesquisas futuras. No tocante às falhas e limitações cita-se em primeiro, a impossibilidade de manter o critério inicial de se entrevistar somente servidores efetivos. Isso não foi possível, dado a natureza da função e do cargo, no grupo dos altos gerentes, haja vista que a ocupação do cargo se dá por indicação direta do Secretário. Em segundo lugar, deve-se ter em mente que, o que se construiu na verdade são interpretações de interpretações, e que o pesquisador não estava blindado às influências e também não deixou de influenciar, uma vez que participou, mesmo que ligeiramente da vida na organização. Finalmente, fica a sugestão para futuras pesquisas em outros órgãos do aparato executivo mineiro, ampliando o leque de significações e propiciando uma visão da cultura organizacional nesse importante Poder. Outra possibilidade reside na própria SES/MG, sendo originária do escopo dessa pesquisa. Em outras palavras, fica a sugestão para a extensão dos grupos de forma a incluir os servidores lotados nas Diretorias de Ações Descentralizadas em Saúde (DADS) e os prestadores de serviço terceirizados.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVESSON; DEETZ (1996) Teoria, crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter (Org. Edição Original) CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org. Edição Brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 227-266, vol2.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <[www.planejamento.gov.br/gestão/](http://www.planejamento.gov.br/gestão/)>. Acesso em: 10/11/2004

BRESSER, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Leticia (Org) **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. **O fim do “mundo Telemig”**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326f. Tese (Doutorado). Curso de Doutorado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CAVEDON, Neusa Rolita **“Administração de toga”**: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. 1999. Tese (Doutorado). Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio grande do Sul.

CAVEDON, Neusa Rolita, FACHIN, Roberto Costa. **Homogeneidade versus heterogeneidade cultural**: um estudo da universidade pública. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais da Anpad 2000. Disponível em CD-Rom.

CAVEDON, Neusa Rolita. **“Pode chegar, freguês”**: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anpad 2001. Disponível em CD-Rom.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 231-251.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Leticia (Org) **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel.P.(Org) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Sílvio Júlio Cavalcanti de. **A transformação cultural em uma empresa multinacional: um estudo de caso em uma empresa do setor de eletrônica ao consumidor**. 2002. 147f. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissional em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerai. Belo Horizonte.

FRENZEL, R. **Uma reflexão sobre processos de mudança organizacional**. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais da Anpad 1993.

FROST, Peter J. et al. (Eds.). **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HARDY, C; LAWRENCE, T. B.; PHILIPS, N. Talk and action: conversations and narrative in interorganizational collaboration. In: GRANT, D.; KEENOY, T; OSWICK, E. (Eds.). **Discourse and Organization**. London: Sage, 1998. p.65-83.

HOFSTEDDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills; London: Sage, 1980.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Dicionário Aurélio Eletrônico-Século XXI**. Versão 3.0 (software). Lexikron Informática Ltda, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1986.

LAVILLE, C; DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte : UFMG, 1999.

LUPPI, Galvani. **Cultura Organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.

LUZ, Talita Ribeiro da. **Telemar-Minas: competências que marcam a diferença**. 2001. 307f. Tese (Doutorado). Curso de Doutorado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. Discurso e representação, ou de como os baloma de Kiriwina podem reencarnar-se nas atuais pesquisas. In CARDOSO, Ruth. **A aventura antropológica; teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1996.

MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. The organizacional culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds) **Handbook of organizational Studies**. London: Sage, 1996. p.599-621.

MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Eduardo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MILES, M. B. Qualitative data as na atractiva nuisance: the problem of analysis. **Admistrative Science Quarterly**, v.24, p.590-601, 1979.

\_\_\_\_\_, HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MINAS GERAIS. Lei 15.033 de 20 de janeiro de 2004. Estabelece o plano plurianual de ação governamental – PPAG – para o período 2004-2007. 2004a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 08/10/2004.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Superintendência Central de Planejamento. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado**. Belo Horizonte: Rona, 2004b.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. Plano plurianual de ação governamental 2004-2007: Construindo um novo tempo. **Manual de elaboração de programas**. Belo Horizonte. 2003c. 20p.

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

MOTTA, Fernando C Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: Davel, Eduardo e VASCONCELOS, João. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis. Vozes, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel.P. Introdução. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel.P.(Org) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 6ª.ed. Brasiliense 1988.

NOSSITER, V., BIDERMAN, G. **Projective drawings and a metaphor: analysis of organizational culture**. Journal of Management Psychology, v. 5(3), London: MCB Univ. Press, 1990.

OUCHI, William. **Teoria z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10ª. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. **The art of japanese management**. London: Penguin Books, 1986.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr.; Robert H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

PINTO, M. C. S.; VERGARA, S. C. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais da Anpad 1997.

RODRIGUES, Suzana Braga. **O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações.** 1991. 416 f. Tese (Obtenção do título de professora titular) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

SCHEIN, Edgar. **Organization cultures and leadership: a dynamic view.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. **A saúde em Minas Gerais 1999-2002.** Belo Horizonte, 2002. 313p.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. Comitê de assuntos estratégicos. Nota técnica nº11/03/P. **O desenvolvimento da capacidade institucional da Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais .** Belo Horizonte, 2003. 10p.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. **Cultura em organizações: um estudo de caso sobre o discurso corporativo.** 2003. 162f. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória.

TYLOR, Edward Burnett. **The origins of culture: part I of "Primitive Culture".** Nova York: Harper Torchbooks, 1958.

TROMPENAARS, Fons. **Riding the waves of culture.** London: Nicholas Brealey Publishing, 1994.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Eduardo. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro, Zahar, 1971.

YEH, Ryh-song; LAWRENCE, John J. Individualism and confucian dynamism: a note on Hofstede's cultural root to economic growth. **Journal of International Business Studies,** Washington, v. 26, n. 3, p. 655-669, 1995.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

1. Um amigo seu vai entrar na SES, explique onde ele estará “pisando” a partir da sua entrada, ou seja descreva para ele como é a organização.

*Atentar para os itens:*

- a) *-relacionamento com os colegas*
- b) *-relacionamento com os chefes*
- c) *-oportunidades de aprendizagem*
- d) *-recursos e condições de trabalho*
- e) *-nível de dedicação e envolvimento requerido*
- f) *-nível de satisfação em trabalhar na secretaria*

2. Se você saísse hoje da organização, quais lembranças positivas e negativas você levaria?
3. No seu ponto de vista, quais as principais mudanças advindas da atual direção da SES?
4. No seu ponto de vista quais são os principais valores que sustentam a atual gestão da SES?
  - 4.1 Quais, desses valores citados, se refletem nas características mais comuns do comportamento dos funcionários?
5. Na sua opinião quais os valores profissionais e pessoais mais bem vistos pela direção da secretaria?
6. Em geral o que as pessoas de fora da SES pensam sobre ela?
7. O que as pessoas de dentro pensam sobre a SES?
8. Se você tivesse que atribuir a SES uma palavra que mais se identificasse com ela, que palavra seria esta?

#### Observações:

As questões nº 1, 2, 6, 7 e 8 foram adaptadas do roteiro utilizado por Cavedon (1999), enquanto as demais questões (3, 4, 4.1 e 5) foram confeccionadas juntamente com o Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri.

Os itens em itálico da questão 1, indicam um referência para o entrevistador.

**APÊNDICE B – Incidência de temas de acordo com entrevistado e seu respectivo grupo.**

**Incidência de temas de acordo com entrevistado e seu respectivo grupo**

<b>Temas</b>	<b>Atores</b>	<b>Funcionário</b>	<b>Médio Gerente</b>	<b>Alto Gerente</b>
<b>Condições de trabalho</b>				
Oportunidades		2, 3, 6, 10, 7, 5	1, 2, 5, 3	2, 4
Espaço físico		5, 6, 9, 1	3, 2, 1	x
Recursos escassos		4, 3, 1, 10	3, 2, 4	3
Salário		9, 5, 3, 8, 10, 1, 3, 2	3, 2, 4, 5, 1	5, 1, 2
Desorganização		3, 1, 4, 5	x	x
Burocracia		2, 8, 1, 9, 7, 5	x	1, 3
<b>Influência Política</b>				
Descontinuidade		5, 9, 10, 8	3, 4, 2	x
Não aprovação de projetos		2, 10, 5, 6	2, 1, 3	x
Indicações		1, 6, 5, 3, 9, 8	x	x
Elevado número de terceirizados		2, 9, 10, 8	5, 2, 3	x
<b>Clima de trabalho</b>				
Relacionamentos		4, 6, 1, 4, 8	1, 5, 4	2, 3
Ambiente de trabalho		x	2	2, 3
Colegas não comprometidos		6, 2, 3, 9, 10	1	x
Cobrança		x	1, 2	3, 5, 1
<b>Próprio trabalho</b>				
Realizações		8, 9, 2, 1, 7	5, 4	3, 1, 4, 5
Idealismo/Importância		4, 3, 6, 2, 9, 1, 8	1, 4, 3, 5	5, 2
<b>A atual direção</b>				
Objetividade/racionalidade		1, 3, 4, 10, 6, 7, 9	5, 4, 1	5, 4, 1
Integração		x	x	1, 4
Responsabilização/ gestão		x	x	3, 2
Secretario		10, 3, 7, 1, 2, 4	3, 2	x
Total de temas abordados		16	15	12

**Fonte: Dados coletados**

**Os números correspondem ao entrevistado que citou o referido tema.**

**ANEXOS****ANEXO A – Decreto 43241 de 27/03/2003****DECRETO 43241 2003 de 27/03/2003 (texto original)**

Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Saúde e dá outras providências.

O Governador do Estado de Minas Gerais, no uso da atribuição que lhe confere o inciso VII, do art. 90, da Constituição do Estado, tendo em vista o disposto na Lei Delegada nº 64, de 29 de janeiro de 2003,

Decreta:

CAPÍTULO I  
Disposições Preliminares

Art. 1º - A Secretaria de Estado de Saúde criada pela Lei nº 152, de 4 de junho de 1948, é organizada pela Lei Delegada nº 64, de 29 de janeiro de 2003, e pelo disposto neste Decreto:

Parágrafo único - Para os efeitos deste Decreto a expressão "Secretaria de Estado de Saúde", a palavra "Secretaria" e a sigla "SES/MG" se equivalem.

CAPÍTULO II  
Da Finalidade e das Competências

Art. 2º - A Secretaria de Estado de Saúde tem por finalidade planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à prevenção, preservação e recuperação da saúde da população, competindo-lhe:

I - formular e coordenar a política estadual de Saúde e supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência;

II - formular planos e programas em sua área de competência, observadas as determinações governamentais, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;

III - gerenciar, coordenar, controlar e avaliar o Sistema único de Saúde em Minas Gerais;

IV - participar da formulação e coordenar a execução da política do Sistema único de Saúde no Estado;

V - promover a descentralização para os municípios dos serviços e ações de saúde;

VI - acompanhar, controlar e avaliar as redes hierarquizadas do Sistema único de Saúde no Estado;

VII - coordenar e, em caráter complementar, executar ações e serviços de vigilância epidemiológica, vigilância sanitária, alimentação, nutrição e saúde do trabalhador;

VIII - participar, junto com órgãos afins, do controle dos agravos do meio ambiente, que tenham repercussão na saúde humana;

IX - co-participar da formulação da política de saneamento básico;

X - participar das ações de controle e avaliação das condições e do ambiente de trabalho;

XI - formular, executar, acompanhar e avaliar, em caráter suplementar, a política de insumos e equipamentos para saúde;

XII - coordenar as redes assistenciais de saúde nos âmbitos micro e macroregional e estadual;

XIII - coordenar a rede estadual de laboratórios de saúde pública e hemocentros, e gerir as unidades que permaneçam em sua organização administrativa;

XIV - estabelecer normas, em caráter suplementar, para o controle e avaliação das ações e serviços de saúde no Estado;

XV - formular normas e estabelecer padrões, em caráter suplementar, de procedimentos de controle de qualidade para produtos e substâncias de consumo humano;

XVI - promover a formação e o aperfeiçoamento dos profissionais da área de saúde;

XVII - exercer outras atividades correlatas.

### CAPÍTULO III Da Área de Competência

Art. 3º - Integram a área de competência da Secretaria de Estado de Saúde:

I - Conselho Estadual:

a) Conselho Estadual de Saúde - CES;

II - Fundações:

a) Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais - HEMOMINAS;

b) Fundação Ezequiel Dias - FUNED;

c) Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais - FHEMIG.

### CAPÍTULO IV Da Estrutura Orgânica

Art. 4º - A Secretaria de Estado de Saúde tem a seguinte estrutura orgânica:

I - Gabinete;

II - Assessoria de Apoio Administrativo;

III - Assessoria Técnica;

IV - Auditoria Setorial;

V - Assessoria de Comunicação Social;

VI - Assessoria de Gestão Estratégica:

a) Centro de Desenvolvimento Institucional;

b) Centro de Planejamento em Saúde;

c) Centro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;

d) Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos;

e) Centro de Tecnologia da Informação;

VII - Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde:

a) Superintendência de Planejamento e Finanças:

1. Diretoria de Gestão Financeira;

2. Diretoria de Acompanhamento da Despesa;

3. Diretoria de Prestação de Contas;

4. Diretoria de Contabilidade;

5. Diretoria de Orçamento;

6) Superintendência de Gestão:

1. Diretoria de Pessoal;

2. Diretoria de Material e Patrimônio;

3. Diretoria de Comunicação e Arquivo;

4. Diretoria de Transportes e Serviços Gerais;
- VIII - Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde:
  - a) Superintendência de Regulação:
    1. Diretoria de Programação Assistencial;
    2. Diretoria de Regulação Assistencial;
    3. Diretoria de Auditoria Assistencial;
    4. Diretoria de Informação dos Sistemas Assistenciais;
  - b) Superintendência de Epidemiologia:
    1. Diretoria de Processamento e Monitoramento de Dados Epidemiológicos;
    2. Diretoria de Vigilância Epidemiológica;
    3. Diretoria de Vigilância Ambiental em Saúde;
    4. Diretoria de Inteligência e de Estratégia Epidemiológica;
  - c) Superintendência de Atenção à Saúde:
    1. Diretoria de Redes Assistenciais;
    2. Diretoria de Assistência Farmacêutica;
    3. Diretoria de Normalização da Atenção à Saúde;
    4. Diretoria de Atenção Básica à Saúde;
  - d) Superintendência de Vigilância Sanitária:
    1. Diretoria de Vigilância Sanitária em Estabelecimentos de Saúde;
    2. Diretoria de Vigilância Sanitária de Alimentos;
    3. Diretoria de Infra-Estrutura Física;
    4. Diretoria de Vigilância de Medicamentos e Congêneres;
  - e) Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde.

#### CAPÍTULO V

#### Das Competências das Unidades Administrativas

#### Seção I

#### Do Gabinete

Art. 5º - O Gabinete tem por finalidade prestar assessoramento direto ao Secretário de Estado de Saúde e Gestor do Sistema único de Saúde no Estado de Minas Gerais - SUS/MG, competindo-lhe:

I - assessorar o Secretário de Estado de Saúde e Gestor do SUS/MG em assuntos políticos e administrativos;

II - providenciar o atendimento às consultas e aos requerimentos enviados pela Assembléia Legislativa;

III - encaminhar os assuntos pertinentes às diversas unidades da SES/MG e articular o fornecimento de apoio técnico especializado, quando requerido;

IV - atender ao cidadão em suas dúvidas, sugestões, reclamações e denúncias sobre o Sistema único de Saúde, encaminhando-as aos setores competentes para as devidas providências;

V - exercer outras atividades correlatas.

#### Seção II

#### Da Assessoria de Apoio Administrativo

Art. 6º - A Assessoria de Apoio Administrativo tem por finalidade coordenar a execução do apoio administrativo ao Secretário, Secretário Adjunto, Chefe de Gabinete e Assessorias encaminhando providências que garantam o suporte necessário, imediato e contínuo, competindo-lhe:

I - preparar relatórios sucintos e atas solicitadas pelo Secretário;

II - efetuar atendimentos por delegação do Secretário;

III - encaminhar providências solicitadas e acompanhar sua

execução e atendimento;

IV - deliberar sobre as questões administrativas que afetem o Gabinete diretamente;

V - coordenar a organização da agenda do Secretário;

VI - encaminhar providências tais como redação, digitação, arquivamento e outros que garantam o suporte imediato ao Secretário e demais autoridades;

VII - aprovar a escala de férias dos servidores lotados no Gabinete garantindo que as áreas de atendimento estejam continuamente supridas;

VIII - exercer outras atividades correlatas.

### Seção III Da Assessoria Técnica

Art. 7º - A Assessoria Técnica tem por finalidade prestar assessoramento ao Secretário, competindo-lhe:

I - elaborar estudos por solicitação do Secretário;

II - elaborar instrumentos jurídicos, bem como encaminhar e acompanhar sua tramitação;

III - proceder, em conjunto com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e a unidade de planejamento da Secretaria, à elaboração de estudos e análises jurídicas que favoreçam a consecução da reforma e modernização do aparato organizacional setorial;

IV - cumprir e fazer cumprir orientações do Procurador-Geral do Estado;

V - interpretar os atos normativos a serem cumpridos pela Secretaria, quando não houver orientação do Procurador-Geral do Estado;

VI - examinar, previamente, no âmbito da Secretaria:

a) os textos de editais de licitação, como dos respectivos contratos ou instrumentos congêneres, a serem publicados e celebrados;

b) os atos de reconhecimento de inexigibilidade e de dispensa de licitação;

VII - fornecer à Procuradoria-Geral do Estado subsídios e elementos que possibilitem a defesa do Estado em juízo, bem como a defesa dos atos do Secretário e de outras autoridades da Secretaria;

VIII - exercer outras atividades correlatas.

### Seção IV Da Auditoria Setorial

Art. 8º - A Auditoria Setorial tem por finalidade executar, no âmbito da Secretaria, as atividades de auditoria interna estabelecidas pelo Sistema Estadual de Auditoria Interna, competindo-lhe:

I - exercer o controle interno dos atos de despesa em consonância com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, eficiência e economicidade;

II - implementar ações preventivas que assegurem a correta utilização dos recursos públicos e assessorar as unidades no cumprimento da legislação vigente;

III - avaliar a execução dos convênios, contratos e outros instrumentos legais firmados com organizações de direito público ou privado;

IV - analisar e conferir os processos de prestação de contas;

V - atender às diligências dos órgãos públicos fiscalizadores e das organizações financiadoras e acompanhar o cumprimento das recomendações decorrentes;

VI - cumprir a orientação normativa emanada de unidade central a que esteja subordinada tecnicamente como unidade setorial de subsistema ou sistema estadual;

VII - exercer outras atividades correlatas.

#### Seção V

##### Da Assessoria de Comunicação Social

Art. 9º - A Assessoria de Comunicação Social tem por finalidade assistir as unidades administrativas da SES/MG nos assuntos de comunicação social - imprensa, publicidade, promoção e eventos, bem como nas ações de comunicação que utilizam os meios eletrônicos Internet e Intranet, competindo-lhe:

I - assessorar as unidades administrativas da Secretaria no relacionamento com a imprensa;

II - planejar e coordenar as entrevistas coletivas e atendimento a solicitações dos diversos órgãos de imprensa;

III - acompanhar, selecionar, analisar e divulgar assuntos de interesse da Secretaria publicados nos diversos jornais e revistas;

IV - planejar, coordenar e executar as atividades de divulgação institucional, bem como acompanhar sua execução;

V - propor e supervisionar os eventos e promoções para divulgação das ações da Secretaria;

VI - coordenar as ações de mobilização social, relativas aos programas de saúde pública;

VII - exercer outras atividades correlatas.

#### Seção VI

##### Da Assessoria de Gestão Estratégica

Art. 10 - A Assessoria de Gestão Estratégica tem por finalidade promover uma cultura de gestão estratégica, utilizando-a como instrumento de gerenciamento estadual do SUS/MG, competindo-lhe:

I - promover o desenvolvimento da capacidade institucional da Secretaria, formulando, coordenando e implementando ações de modernização administrativa e de tecnologias gerenciais, em conformidade com as políticas do Governo e em consonância com as exigências ambientais;

II - realizar estudos e pesquisas que orientem a elaboração, acompanhamento e avaliação dos processos de planejamento em saúde e a cooperação técnica intra e interinstitucional;

III - desenvolver e prestar cooperação técnica, em particular com as entidades vinculadas, no que tange à política de ciência e tecnologia em saúde no Estado;

IV - identificar os vazios científicos e tecnológicos do SUS/MG, objetivando, em parceria com as entidades vinculadas, o desenvolvimento e a incorporação de inovações tecnológicas prioritárias e de custo efetivo;

V - desenvolver políticas e programas de educação permanente para a SES/MG e o SUS/MG;

VI - assessorar e coordenar as atividades de prestação de serviços, referentes à rede de comunicação de dados da Secretaria de Estado de Saúde;

VII - exercer outras atividades correlatas.

Parágrafo único - A Assessoria de Gestão Estratégica atua de

forma integrada à Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde.

Subseção I  
Do Centro de Desenvolvimento Institucional

Art. 11 - O Centro de Desenvolvimento Institucional tem por finalidade promover e acompanhar o desenvolvimento da capacidade institucional da SES/MG, formulando, coordenando e implementando ações de modernização administrativa e de tecnologias gerenciais, em uniformidade com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e em consonância com as exigências ambientais, competindo-lhe:

I - orientar e coordenar projetos estruturais e funcionais de modernas ferramentas gerenciais;

II - orientar e coordenar projetos de mecanismos administrativos facilitadores das funções de planejamento e controle organizacionais;

III - orientar e coordenar projetos nas áreas estruturais e funcionais privilegiando a comunicação, a documentação e o conhecimento organizados na SES/MG e nas organizações relevantes do ambiente externo;

IV - induzir, coordenar e acompanhar projetos e iniciativas de inovação no modelo de gestão e na modernização do arranjo institucional setorial, com vistas a garantir a manutenção desse processo face às condições e mudanças do ambiente;

V - promover estudos e análises por meio da utilização de informações e dados disponíveis sobre o setor da saúde e o ambiente externo, visando a garantir a constante capacidade institucional de redirecionamentos e mudanças, em função da sua eficiência e eficácia;

VI - exercer outras atividades correlatas.

Subseção II  
Do Centro de Planejamento em Saúde

Art. 12 - O Centro de Planejamento em Saúde tem por finalidade coordenar, assessorar, acompanhar e avaliar os processos de planejamento em saúde do SUS/MG, competindo-lhe:

I - realizar estudos e pesquisas que orientem a elaboração, acompanhamento e avaliação dos processos de planejamento em saúde e a cooperação técnica intra e interinstitucional;

II - realizar e divulgar estudos e pesquisas para elaboração, acompanhamento e avaliação de políticas e planos em saúde, de metas e parâmetros operacionais e estratégicos;

III - coordenar e participar da elaboração dos planos estaduais de saúde e assessorar o processo de planejamento em saúde;

IV - coordenar, assessorar, acompanhar e avaliar planos diretores estratégicos e as programações pactuadas e integradas;

V - proceder, em conjunto com a Superintendência de Planejamento e Finanças à elaboração, acompanhamento e avaliação da execução do planejamento global da SES/MG, bem como propor medidas que assegurem a consecução dos objetivos e metas estabelecidos;

VI - exercer outras atividades correlatas.

Subseção III  
Do Centro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

Art. 13 - O Centro de Desenvolvimento Científico e

Tecnológico tem por finalidade promover, coordenar, assessorar e acompanhar a reformulação e implementação de planos, programas, projetos e atividades de ciência e tecnologia dirigidas à compreensão e solução dos problemas de saúde no Estado, de forma integrada com as entidades vinculadas, competindo-lhe:

- I - promover estudos diagnósticos e prospectivos para nortear a definição de prioridades de pesquisa e desenvolvimento em saúde;
- II - promover continuamente a articulação entre a comunidade científica, os órgãos e entidades de fomento e as instâncias do SUS/MG, mediante a criação de instâncias colegiadas, para otimização de esforços na produção, difusão e uso do conhecimento e tecnologias;
- III - exercer outras atividades correlatas.

#### Subseção IV

##### Do Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Art. 14 - O Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos tem por finalidade planejar, coordenar, assessorar e acompanhar as atividades relativas ao desenvolvimento de recursos humanos, voltadas para as necessidades específicas do SUS/MG, competindo-lhe:

- I - desenvolver projetos de educação permanente para os profissionais do SUS/MG;
- II - elaborar projetos e ações de desenvolvimento de recursos humanos, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;
- III - promover a integração com escolas, centros de formação profissional e instituições da administração pública, objetivando a troca de experiências e tecnologia em educação, no que tange às suas funções precípuas;
- IV - desenvolver propostas para a atualização do plano de carreiras, cargos e salários;
- V - programar, coordenar, executar e avaliar atividades relativas ao acervo bibliográfico da SES/MG;
- VI - desenvolver projetos educacionais relativos aos programas de saúde pública;
- VII - exercer outras atividades correlatas.

#### Subseção V

##### Do Centro de Tecnologia da Informação

Art. 15 - O Centro de Tecnologia da Informação tem por finalidade prestar cooperação técnica ao processo de informatização e modernização tecnológica da SES/MG, competindo-lhe:

- I - prestar suporte técnico em equipamentos de informática, sistemas operacionais e aplicativos;
- II - administrar o ambiente de redes de comunicação de dados da SES/MG;
- III - modelar, desenvolver e manter os sistemas de informação da SES/MG, observadas as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;
- IV - prover, em conjunto com a Assessoria de Comunicação Social, canal eletrônico de participação e interação cidadã, com vistas ao aprimoramento institucional e à melhor prestação de serviços à sociedade;
- V - exercer outras atividades correlatas.

#### Seção VII

Da Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde

Art. 16 - A Subsecretaria de Inovação e Logística em Saúde tem por finalidade coordenar, acompanhar e avaliar as atividades de gestão e de planejamento e finanças da SES/MG, assim como promover a integração de tais atividades com as entidades vinculadas, competindo-lhe:

I - gerir as atividades relacionadas com a administração financeira, contábil e de prestação de contas, bem como do planejamento e orçamento institucionais;

II - coordenar, orientar, acompanhar e avaliar as atividades relacionadas com pessoal, material e patrimônio, telecomunicações e arquivos, transportes e serviços gerais;

III - exercer outras atividades correlatas.

Subseção I

Da Superintendência de Planejamento e Finanças

Art. 17 - A Superintendência de Planejamento e Finanças tem por finalidade gerenciar, no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde e, no que couber, do Fundo Estadual de Saúde - FES, as atividades relacionadas com a administração financeira, contábil e de prestação de contas, bem como do planejamento e orçamento institucionais, competindo-lhe:

I - orientar, supervisionar e analisar a execução das atividades de administração orçamentária e financeira da SES/MG e FES;

II - supervisionar, orientar e acompanhar a execução da despesa nos níveis central e regional;

III - coordenar, acompanhar e controlar atividades relacionadas com a prestação de contas de recursos recebidos e repassados pela SES/MG, e apoiar as Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde, entidades e municípios na execução e prestação de contas desses recursos;

IV - coordenar, controlar e analisar o registro de atos e fatos contábeis;

V - exercer outras atividades correlatas.

Art. 18 - A Diretoria de Gestão Financeira tem por finalidade executar atividades inerentes à administração e execução financeiras, competindo-lhe:

I - empenhar, liquidar e executar as despesas nos níveis central e regional;

II - gerenciar contas bancárias, promover o recebimento de receitas próprias e executar pagamentos;

III - calcular, empenhar, liquidar e controlar diárias e adiantamentos;

IV - exercer outras atividades correlatas.

Art. 19 - A Diretoria de Acompanhamento da Despesa tem por finalidade exercer atividades inerentes à supervisão, orientação e acompanhamento da execução de processos de licitação, contratos e demais despesas da Secretaria, competindo-lhe:

I - revisar e analisar a execução de processos licitatórios e processos de contratos, convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos afins, e de compra direta realizados na Secretaria;

II - acompanhar, controlar e cadastrar os contratos, os convênios e instrumentos congêneres;

III - exercer outras atividades correlatas.

Art. 20 - A Diretoria de Prestação de Contas tem por finalidade exercer as atividades inerentes à coordenação, acompanhamento e execução de prestação de contas de recursos recebidos e repassados pela Secretaria através de convênios e instrumentos congêneres, competindo-lhe:

I - prestar contas ao Ministério da Saúde dos recursos recebidos;

II - analisar, acompanhar e controlar os processos de repasse de recursos pela SES/MG;

III - apoiar as Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde, entidades e municípios na execução e prestação de contas de recursos repassados pela SES/MG;

IV - exercer outras atividades correlatas.

Art. 21 - A Diretoria de Contabilidade tem por finalidade exercer atividades inerentes à coordenação, orientação, execução e controle dos atos e fatos contábeis da Secretaria e do FES, competindo-lhe:

I - cumprir as normas de execução orçamentária, financeira e patrimonial, em conformidade com a legislação pertinente;

II - coordenar, executar e orientar as atividades de Prestação de Contas mensal e anual dos responsáveis por bens e valores públicos da SES/MG e do FES;

III - exercer outras atividades correlatas.

Art. 22 - A Diretoria de Orçamento tem por finalidade coordenar e executar, de acordo com as diretrizes emanadas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, as atividades de orçamento da SES/MG e do Fundo Estadual de Saúde - FES, competindo-lhe:

I - coordenar e elaborar a proposta orçamentária anual da Secretaria e do Fundo, acompanhar sua efetivação e a respectiva execução do orçamento;

II - promover, em conjunto com a Assessoria de Gestão Estratégica, a interação da Lei Orçamentária Anual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Plano Plurianual de Ação Governamental e outras peças de planejamento, através da conciliação de objetivos, metas e valores;

III - analisar e controlar a receita e despesa orçamentária;

IV - exercer outras atividades correlatas.

#### Subseção II

#### Da Superintendência de Gestão

Art. 23 - A Superintendência de Gestão tem por finalidade coordenar, orientar, acompanhar, analisar e executar as atividades relacionadas com pessoal, material e patrimônio, telecomunicações e arquivos, transportes e serviços gerais, competindo-lhe:

I - propor políticas e diretrizes que visem a garantir a eficiência e eficácia na execução das atividades;

II - preparar bases técnicas para proposição e acompanhamento jurídico, necessários ao cumprimento dos objetivos;

III - manter permanente intercâmbio com os órgãos dos sistemas estadual e federal nas áreas de sua competência;

IV - coordenar, orientar e supervisionar a execução das atividades de pessoal, material e patrimônio, telecomunicações e arquivos, transportes e serviços gerais nas Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde;

V - executar a política de pessoal, materiais, transporte e serviços gerais, telecomunicação e arquivo;

VI - coordenar, orientar e acompanhar a execução dos contratos pertinentes à locação de imóveis, telefones, cessão de uso, comodato, prestação de serviços, contratos de manutenção de máquinas, equipamentos, veículos e outros no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde;

VII - aplicar normas legais e regulamentares pertinentes a administração dos contratos acima;

VIII - exercer outras atividades correlatas.

Art. 24 - A Diretoria de Pessoal tem por finalidade dirigir, coordenar e fiscalizar, de acordo com as diretrizes da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, as atividades relativas à administração de pessoal, competindo-lhe:

I - executar e coordenar procedimentos operacionais de registros funcionais, cadastros e demais informações de pessoal lotado na Secretaria;

II - aplicar normas legais e regulamentares pertinentes aos direitos e deveres do servidor;

III - exercer outras atividades correlatas.

Art. 25 - A Diretoria de Material e Patrimônio tem por finalidade dirigir, coordenar, executar e fiscalizar, de acordo com as diretrizes da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, as atividades relativas à administração de materiais e patrimônio, competindo-lhe:

I - executar e coordenar procedimentos operacionais das atividades de administração de material de consumo e permanente no âmbito da Secretaria;

II - aplicar normas legais e regulamentares pertinentes à administração de materiais e patrimônio;

III - promover a instrução dos processos licitatórios, das dispensas e das inexigibilidades no âmbito da SES/MG;

IV - exercer outras atividades correlatas.

Art. 26 - A Diretoria de Comunicação e Arquivo tem por finalidade dirigir, coordenar, executar e fiscalizar, de acordo com as diretrizes da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e do Arquivo Público Mineiro e Conselho Estadual de Arquivos, as atividades relativas à administração de telecomunicações, arquivo e protocolo, competindo-lhe:

I - executar e coordenar procedimentos operacionais das atividades de administração de arquivo, protocolo e telecomunicações no âmbito da Secretaria;

II - aplicar normas legais e regulamentares pertinentes à administração de arquivo, protocolo e telecomunicações;

III - exercer outras atividades correlatas.

Art. 27 - A Diretoria de Transportes e Serviços Gerais tem por finalidade dirigir, coordenar, executar e fiscalizar, de acordo com as diretrizes da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, as atividades relativas à administração de transportes e serviços gerais, competindo-lhe:

I - executar e coordenar procedimentos operacionais das atividades de administração de transportes e serviços gerais no âmbito da Secretaria;

II - aplicar normas legais e regulamentares pertinentes à administração de transportes e serviços gerais;

III - exercer outras atividades correlatas.

Da Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde

Art. 28 - A Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde tem por finalidade coordenar, acompanhar, executar, em caráter suplementar, e avaliar as ações de regulação, de vigilância sanitária, de epidemiologia, de atenção à saúde, competindo-lhe:

I - promover a descentralização da gestão e dos sistemas de saúde;

II - articular os sistemas integrados de saúde no Estado;

III - coordenar as ações de atenção à saúde, regulação, epidemiologia e vigilância sanitária, relativas à promoção, proteção e recuperação da saúde da população no âmbito do Estado;

IV - prestar cooperação técnica, monitorar e avaliar as ações das Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde, mantendo a interação e integração das mesmas com as demais unidades da SES/MG;

V - Exercer outras atividades correlatas.

Subseção I

Da Superintendência de Regulação

Art. 29 - A Superintendência de Regulação tem por finalidade coordenar as ações de regulação, controle e avaliação do Sistema Estadual de Saúde, bem como dos sistemas municipais, competindo-lhe:

I - elaborar, em conjunto com a Assessoria de Gestão Estratégica e a Superintendência de Atenção à Saúde, parâmetros para a programação assistencial e a adequação dos tetos financeiros de assistência dos municípios mineiros;

II - coordenar e executar as atividades de controle e avaliação dos sistemas de saúde no Estado, de acordo com a política estadual de saúde e as normas legais que regem o SUS/MG;

III - desenvolver e monitorar as centrais de regulação no Estado;

IV - cadastrar, acompanhar e manter atualizados os dados de prestadores de serviços, em concordância com a programação assistencial;

V - promover auditoria no âmbito do SUS/MG;

VI - exercer outras atividades correlatas.

Art. 30 - A Diretoria de Programação Assistencial tem por finalidade coordenar a programação assistencial do SUS/MG, competindo-lhe:

I - coordenar e elaborar, em conjunto com a Assessoria de Gestão Estratégica e a Superintendência de Atenção à Saúde, parâmetros para a programação assistencial dos municípios do Estado;

II - adequar os tetos financeiros da assistência dos municípios do Estado;

III - exercer outras atividades correlatas.

Art. 31 - A Diretoria de Regulação Assistencial tem por finalidade a coordenação e articulação do complexo regulatório do Estado na área de saúde, competindo-lhe:

I - formular, monitorar e avaliar o Sistema de Controle e Avaliação de Assistência Ambulatorial e Hospitalar no Estado;

II - monitorar os contratos que deverão fixar compromissos quantitativos e qualitativos avaliáveis por meio de indicadores adequados;

III - coordenar as Centrais de Regulação do SUS/MG;

IV - controlar e avaliar os sistemas de saúde no Estado, em consonância com a política estadual de saúde e as normas legais que regem o SUS/MG;

V - exercer outras atividades correlatas.

Art. 32 - A Diretoria de Auditoria Assistencial tem por finalidade assegurar a qualidade da assistência e a correta utilização dos recursos, competindo-lhe:

I - controlar, avaliar e auditar as redes de serviços do SUS/MG;

II - elaborar a Política de Auditoria do SUS/MG, de acordo com a Política de Saúde do Estado e o Serviço Nacional de Auditoria;

III - definir uma sistemática de avaliação dos serviços de saúde, compreendendo indicadores, instrumentos e relatórios com definição de periodicidade de coleta, processamento e análise das informações;

IV - exercer outras atividades correlatas.

Art. 33 - A Diretoria de Informação dos Sistemas Assistenciais tem por finalidade gerir os sistemas de informações assistenciais, competindo-lhe:

I - processar os sistemas de informações assistenciais e operacionalizar os contratos e cadastros de prestação de serviços assistenciais;

II - cadastrar, acompanhar e manter dados atualizados dos prestadores do SUS/MG;

III - processar e manter atualizadas as bases de dados dos sistemas de informação hospitalares e ambulatoriais do Estado;

IV - exercer outras atividades correlatas.

#### Subseção II

#### Da Superintendência de Epidemiologia

Art. 34 - A Superintendência de Epidemiologia tem por finalidade realizar ações que promovam o conhecimento, a detecção, bem como prevenção de mudança nos fatores determinantes e condicionantes da saúde individual ou coletiva e recomendar adoção de medidas de prevenção e controle das doenças e agravos, competindo-lhe:

I - atender às políticas de saúde emanadas do SUS/MG;

II - fortalecer, no âmbito estadual, o Sistema Nacional de Vigilância Epidemiológica e Ambiental em Saúde;

III - gerir os Sistemas de Informações Epidemiológicas e fazer as análises pertinentes;

IV - exercer outras atividades correlatas.

Art. 35 - A Diretoria de Processamento e Monitoramento de Dados Epidemiológicos tem por finalidade implantar, acompanhar, avaliar e analisar os Sistemas de Informações Epidemiológicas nos municípios por meio das Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde, competindo-lhe:

I - coordenar a implantação nos municípios, por intermédio das Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde, dos Sistemas Nacionais de Informação Epidemiológica, de acordo com o Centro Nacional de Epidemiologia e com os Programas de Informações de Endemias, em consonância com diretrizes do Ministério da Saúde;

II - exercer outras atividades correlatas.

Art. 36 - A Diretoria de Vigilância Epidemiológica tem por

finalidade elaborar estudos e normas técnicas, com vistas ao desenvolvimento das ações de vigilância epidemiológica de agravos à saúde, competindo-lhe:

I - elaborar e propor programas de controle e erradicação de doenças transmissíveis e não transmissíveis no Estado, em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Saúde;

II - exercer outras atividades correlatas.

Art. 37 - A Diretoria de Vigilância Ambiental em Saúde tem por finalidade promover o conhecimento, a detecção e a prevenção de qualquer mudança de fatores determinantes e condicionantes do meio ambiente que interferem na saúde do homem, objetivando recomendar e adotar medidas de prevenção e controle de doenças e agravos, competindo-lhe:

I - participar na formulação e na implementação das políticas de saneamento básico e de controle das agressões ao meio ambiente;

II - exercer outras atividades correlatas.

Art. 38 - A Diretoria de Inteligência e de Estratégia Epidemiológica tem por finalidade analisar as situações epidemiológicas, produzir informações que demonstrem as situações e tendências de saúde no Estado, propor ações voltadas à prevenção e controle de doenças e agravos, bem como acompanhar o processo de descentralização e estruturação da vigilância e seus recursos financeiros, competindo-lhe:

I - elaborar estudos para o acompanhamento contínuo da dinâmica do processo saúde-doença e recomendar ações visando a interferir nesse processo;

II - exercer outras atividades correlatas.

### Subseção III

#### Da Superintendência de Atenção à Saúde

Art. 39 - A Superintendência de Atenção à Saúde tem por finalidade implementar, coordenar e avaliar as ações de saúde, redes e programas assistenciais no âmbito do SUS/MG, competindo-lhe:

I - elaborar a política e as estratégias da atenção básica à saúde, da assistência ambulatorial especializada, do apoio diagnóstico e terapêutico e da atenção terciária, de acordo com a pactuação entre as instâncias colegiadas intergestoras do Estado;

II - coordenar os programas nacionais de competência do Estado;

III - elaborar e coordenar a política de assistência farmacêutica no Estado;

IV - definir, implantar e coordenar as diversas redes assistenciais do sistema assistencial do SUS/MG;

V - propor a normalização e a regulamentação, no âmbito do Estado, dos procedimentos técnicos da atenção à saúde;

VI - executar a avaliação tecnológica em saúde;

VII - exercer outras atividades correlatas.

Art. 40 - A Diretoria de Redes Assistenciais tem por finalidade implantar, coordenar, controlar e acompanhar os diversos componentes do Sistema Assistencial do SUS/MG, competindo-lhe:

I - coordenar os sistemas de alta e média complexidade, de assistência suplementar, de referência e contra-referência, programas especiais e outros que forem instituídos sob

responsabilidade do Estado;

II - coordenar o Sistema Estadual de Transplante de Órgãos, em articulação com a instituição central do Sistema Nacional de Transplantes;

III - coordenar o sistema de urgência e emergência;

IV - definir e implantar a política de tratamento fora do domicílio;

V - planejar, coordenar, acompanhar e supervisionar, no âmbito estadual, os serviços de terapia intensiva definidos por diretrizes do Ministério da Saúde;

VI - exercer outras atividades correlatas.

Art. 41 - A Diretoria de Assistência Farmacêutica tem por finalidade propor e coordenar a política de assistência farmacêutica no Estado, competindo-lhe:

I - monitorar e avaliar projetos e programas relacionados à assistência farmacêutica no âmbito do Estado;

II - realizar o planejamento, a programação e o acompanhamento do processo de aquisição e distribuição dos medicamentos excepcionais;

III - acompanhar e avaliar a programação e a distribuição dos medicamentos dos programas estratégicos do Ministério da Saúde;

IV - estabelecer cooperação técnica com os municípios com vistas a organizar a assistência farmacêutica, uso racional de medicamentos e a qualificação dos recursos humanos;

V - promover a integração com a FUNED, no âmbito da assistência farmacêutica, desenvolvendo ações com o objetivo de otimizar a assistência farmacêutica no Estado;

VI - exercer outras atividades correlatas.

Art. 42 - A Diretoria de Normalização da Atenção à Saúde tem por finalidade desenvolver, acompanhar e avaliar a implantação das normas técnicas da atenção à saúde, objetivando a sua adequação e aplicabilidade ao modelo assistencial do SUS/MG, competindo-lhe:

I - propor e implantar as normas técnicas voltadas para a atenção à saúde segundo as doenças de maior relevância, as etapas do ciclo de vida ou por gênero, aquelas voltadas para a saúde do trabalhador, bem como as relativas à saúde indígena;

II - coordenar, acompanhar e avaliar os Programas Nacionais de Saúde no âmbito do Estado;

III - investigar as conseqüências clínicas, econômicas e sociais da tecnologia em saúde, estimando o valor e a contribuição relativa de cada tecnologia à melhoria da saúde, tendo em conta seu custo-benefício;

IV - exercer outras atividades correlatas.

Art. 43 - A diretoria de Atenção Básica à Saúde tem por finalidade elaborar a política e as estratégias da atenção básica à saúde no Estado, competindo-lhe:

I - coordenar a implantação e a implementação das equipes do Programa da Saúde da Família - PSF e do Programa de Agentes Comunitários de Saúde - PACS com os municípios do Estado;

II - monitorar e avaliar as equipes do PSF/PACS no Estado;

III - desenvolver projetos em articulação com a Assessoria de Gestão Estratégica e a Escola de Saúde do Estado de Minas Gerais, voltados à capacitação de recursos humanos para o PSF/PACS, no âmbito estadual;

IV - coordenar programas de qualidade da atenção básica à saúde;

V - exercer outras atividades correlatas.

Subseção IV  
Da Superintendência de Vigilância Sanitária

Art. 44 - A Superintendência de Vigilância Sanitária tem por finalidade coordenar, acompanhar, avaliar e executar, em caráter complementar, as atividades referentes à eliminação, diminuição e prevenção de riscos à saúde, relativas aos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da produção e circulação de bens de consumo que, direta ou indiretamente, se relacionam à saúde, compreendidas todas as etapas da produção ao consumo e o controle da prestação de serviços de interesse da saúde, competindo-lhe:

I - implementar, assessorar, monitorar e avaliar o sistema de vigilância sanitária de alimentos, de estabelecimentos de saúde e de interesse da saúde, de medicamentos e congêneres no Estado e executar ações complementares de vigilância sanitária;

II - assessorar, avaliar e aprovar projetos físicos de estabelecimentos de saúde e de interesse da saúde;

III - implementar, monitorar e avaliar os Termos de Compromisso de Gestão, o Sistema Nacional de Informação em Vigilância Sanitária e investigar os fatores de riscos relacionados aos agravos da saúde;

IV - instaurar, coordenar e monitorar os Procedimentos Administrativos relacionados à Vigilância Sanitária;

V - promover a articulação com órgãos e instituições que apresentam interfaces com a Vigilância Sanitária;

VI - exercer outras atividades correlatas.

Art. 45 - A Diretoria de Vigilância Sanitária em Estabelecimentos de Saúde tem por finalidade coordenar, acompanhar, avaliar e assessorar as Diretorias de Ações descentralizadas de Saúde nas ações de vigilância sanitária dos estabelecimentos de saúde; executar, em caráter complementar, ações de inspeção em tais estabelecimentos; e elaborar, suplementarmente, normas e procedimentos sobre vigilância sanitária para o Estado, competindo-lhe:

I - propor diretrizes e políticas de vigilância sanitárias, no âmbito do Estado, relacionadas aos estabelecimentos de saúde;

II - planejar, normatizar e coordenar, com as Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde, as atividades de vigilância sanitária em estabelecimentos de saúde;

III - exercer outras atividades correlatas.

Art. 46 - A Diretoria de Vigilância Sanitária de Alimentos tem por finalidade coordenar, acompanhar, avaliar e assessorar as Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde nas ações de vigilância sanitária de alimentos; executar, complementarmente, ações de vigilância sanitária de alimentos; e elaborar, de forma suplementar, normas e procedimentos pertinentes à vigilância sanitária de alimentos, competindo-lhe:

I - coordenar em nível estadual, os programas de inspeção e as atividades descentralizadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA;

II - coordenar, monitorar, avaliar e executar, no âmbito estadual, os procedimentos para registro e cadastro de alimentos, bem como as análises técnica e toxicológica das formulações, rótulos e metodologias;

III - exercer outras atividades correlatas.

Art. 47 - A Diretoria de Infra-Estrutura Física tem por

finalidade assessorar, avaliar e aprovar projetos físicos de estabelecimentos de interesse à saúde, competindo-lhe:

I - assessorar, avaliar e aprovar projetos físicos de reforma, ampliação e construção de estabelecimentos assistenciais de saúde, indústrias alimentícias, domissanitários, cosméticos, farmacêuticos e de correlatos, no âmbito do Estado, observada a legislação vigente;

II - promover a articulação com as Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde, objetivando divulgar as normas para construção, reforma e ampliação dos estabelecimentos de interesse à saúde;

III - exercer outras atividades correlatas.

Art. 48 - A Diretoria de Vigilância de Medicamentos e Congêneres tem por finalidade coordenar, acompanhar, avaliar e assessorar as Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde nas ações de vigilância sanitária de medicamentos e congêneres; monitorar e executar, em caráter complementar, as ações de vigilância sanitária na área de medicamentos, cosméticos, domissanitários e correlatos; e elaborar, em caráter complementar, normas e procedimentos sobre vigilância sanitária de medicamentos e congêneres, competindo-lhe:

I - planejar e coordenar as ações e atividades destinadas a vigilância sanitária de medicamentos e congêneres em nível estadual e atividades descentralizadas pela ANVISA;

II - normatizar, em caráter complementar, as ações de controle sanitário de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, bem como as de fabricação de medicamentos, cosméticos, domissanitários e correlatos;

III - exercer outras correlatas.

#### Subseção V

#### Das Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde

Art. 49 - As Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde têm por finalidade garantir a gestão do Sistema Estadual de Saúde nas regiões do Estado, assegurando a qualidade de vida da população, competindo-lhe:

I - implementar as políticas estaduais de saúde em âmbito regional;

II - assessorar a organização dos serviços de saúde nas regiões;

III - coordenar, monitorar e avaliar as atividades e ações de saúde em âmbito regional;

IV - promover articulações interinstitucionais;

V - executar outras atividades e ações de competência estadual no âmbito regional;

VI - implantar, monitorar e avaliar as ações de mobilização social na região;

VII - exercer outras atividades correlatas.

Parágrafo único - As Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde serão identificadas por Resolução do Secretário de Estado de Saúde, respeitados o número e a localização estabelecidos em legislação.

#### CAPÍTULO VI

#### Disposições Finais

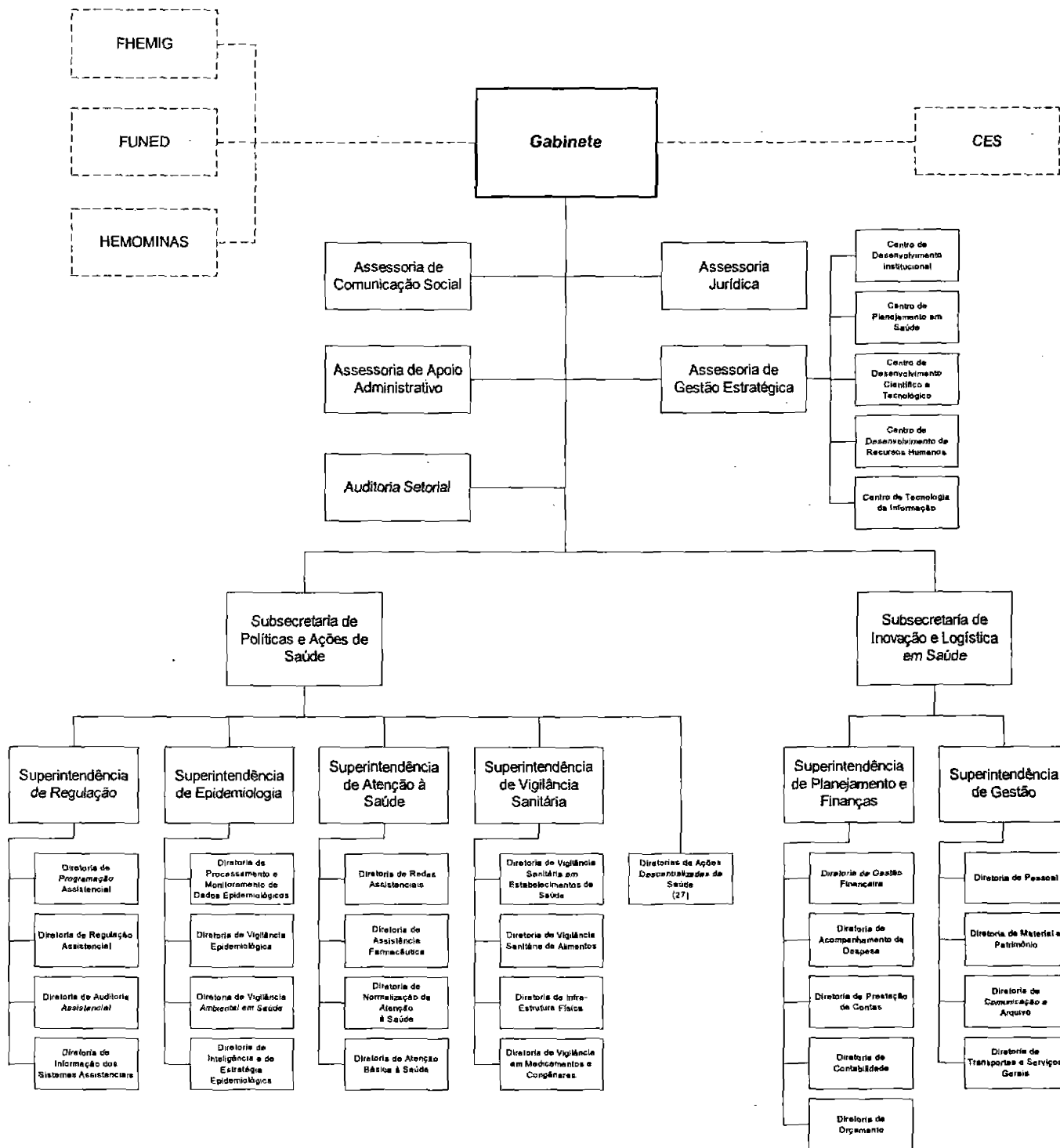
Art. 50 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 27 de março de  
2003, 212° da Inconfidência Mineira.

Aécio Neves - Governador do Estado

---

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL <sup>1</sup>



<sup>1</sup> MINAS GERAIS. Decreto 43.241, de 27 mar. 2003. Regulamenta a Lei Delegada n. 64, de 29 jan. 2003, que dispõe sobre a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, MNAS GERAIS, Belo Horizonte, 28 mar. 2003, p.25.