

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO  
Mestrado em Administração de Empresas

**A FILOSOFIA EMPRESARIAL  
DE UMA FUNDAÇÃO DO  
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO:  
Um Estudo de Caso Exploratório**

**Delmário Ferreira Lima**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Administração Estratégica).

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes

São Paulo  
2002



## FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO-FECAP

Presidente Honorário FECAP: Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo

## CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitora de Pós-graduação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Sylvia Macchione Saes

Pró-reitor Administrativo: Roberto Uchoa Alves de Lima

Coordenador do Curso de Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira

## **Dedicatória**

À minha amada esposa Maria Fátima, amiga e companheira, dada por Deus, e que, desde que iniciei esta caminhada, esteve sempre ao meu lado, portanto, sendo esta vitória também sua. Aos meus filhos Rodolfo, Sheila e Ana Carolina, que muitas vezes deixei-os em prol da dedicação necessária ao curso de mestrado mas que, souberam superar, assim como eu, as horas de ausência. Amo demais vocês.

A minha querida mãe Ananiza, pelo amor, carinho, paciência, pelos seus calorosos abraços e maternos beijos e, ainda, pelas palavras de incentivo ao longo de todo este dedicado trabalho.

Ao meu pai “in memoriam” Etevaldo, um homem sem muita cultura escolar, mas que em sua vida, quando pode, se mostrou extremamente sábio em seu modo de agir e de falar, um grande pai, pois procurou sempre me ensinar a buscar o caminho do saber, incentivando-me e mostrando-me que, através da cultura, um dia o homem seria reconhecido pelo seu conhecimento, e que este deveria ser o caminho que eu deveria seguir.

## Agradecimentos

Agradeço ao senhor Deus e a nosso senhor Jesus Cristo pela graça alcançada e por mais esta vitória que colocaram em minhas mãos. Dando me forças e uma mente sã para concluir esta dissertação de mestrado, ajudando-me ao longo de toda esta jornada.

Ao Professor Dr. Rogério da Silva Nunes, meu orientador, companheiro, motivador e acima de tudo um amigo, o qual pude contar sempre em todo este período de idas e vindas. Suas críticas, observações e questionamentos, sempre proveitosos, ensinaram-me e levaram-me ao final de um túnel, onde a luz que encontrei, só agora pude ver com a conclusão deste trabalho. Obrigado por tudo que fez por mim, e que Deus continue abençoando e iluminando a sua carreira didática e profissional.

A todos os professores do curso de mestrado da FECAP, em especial ao Professor Dr. Dirceu da Silva por suas contribuições estatísticas que possibilitaram a análise fatorial para a realização deste trabalho.

Ao amigo, Professor Aurisol Sabino de Souza, pela sua dedicação e paciência em todos os seus ensinamentos e sugestões, ao Professor Ms. Nonato Assis de Miranda pela sua colaboração na montagem da descrição dos resultados estatísticos, a Professora Sylvia Ignácio da Costa pelas suas críticas construtivas ao longo de todo o trabalho, a Professora Edna de Souza Machado Santos pelas palavras de incentivo em todos os momentos, ao Professor João Augusto de Moura por sua contribuição especial na interpretação dos dados estatísticos, ao futuro mestre da FECAP José Olival Moreira de Almeida Jr. pelos momentos vividos nos

trabalhos de pesquisa, enfim, a todos os demais colegas de mestrado que, de uma forma ou de outra sempre contribuíram, nas nossas discussões, para a realização do mesmo.

A diretoria executiva da Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP, primeiro na figura do Doutor Esdras Borges Costa e, depois, com a Doutora Neide Saraceni Hahn por autorizar, sem constrangimento algum, a pesquisa exploratória nesta conceituada instituição pública de direito privado. Aos colegas, Bruno José Daniel Filho e Maria Inês Barreto, da avaliação dos cursos realizados na FUNDAP, pela valiosa contribuição para a elaboração do instrumento de pesquisa. Aos colegas da biblioteca da FUNDAP por suas significativas contribuições na solicitação de livros e periódicos de outras bibliotecas.

Por último, gostaria de agradecer a todos os funcionários da FECAP (biblioteca, secretaria, portaria, lanchonete etc.) que de uma forma ou de outra me apoiaram do começo ao fim deste curso de mestrado.

## SUMÁRIO

Lista de Quadros .....	08
Lista de Figuras .....	09
Lista de Abreviaturas .....	10
Resumo .....	11
Abstract .....	12
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1 -</b>	
Capítulo 1 - O PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
<b>1.1 Objetivo do trabalho</b> .....	15
<b>1.2 Justificativa da pesquisa</b> .....	16
<b>1.3 Estrutura do Trabalho</b> .....	17
Capítulo 2 - METODOLOGIA DE PESQUISA .....	20
<b>2.1 Tipo de estudo</b> .....	20
<b>2.2 Alcance do Trabalho</b> .....	21
<b>2.3 Etapas da Pesquisa</b> .....	22
<b>2.4 Análise e tratamento dos dados</b> .....	25
<b>2.5 Apresentação e descrição do questionário</b> .....	28
<b>2.7 Limitações da Pesquisa</b> .....	31
Capítulo 3 – O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	32
<b>3.1 Planejamento e estratégia empresarial</b> .....	32
<b>3.2 Modelo de identificação da missão, princípios e objetivos</b> .....	41
<b>3.3 Modelos de administração estratégica</b> .....	44
<b>3.4 Filosofia empresarial</b> .....	52
<b>3.5 Controle estratégico</b> .....	54
<b>3.6 Administração estratégica no Brasil</b> .....	57
<b>3.7 Gestão estratégica na administração pública</b> .....	62
Capítulo 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL.....	67
<b>4.1 Conceito</b> .....	68
<b>4.2 Cultura e ambiente</b> .....	75
<b>4.3 Cultura nas organizações do setor público</b> .....	77
<b>4.4 Cultura organizacional no setor público brasileiro</b> .....	80
Capítulo 5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	82
<b>5.1 Descrição do objeto de estudo</b> .....	82
<b>5.2 Análise dos documentos</b> .....	87
<b>CAPITULO 6 - CONCLUSÕES</b> .....	119
<b>ANEXOS</b> .....	126
Anexo 01: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 1980.....	131
Anexo 02: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 1985.....	132
Anexo 03: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 1990.....	133

Anexo 04: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 1995.....	134
Anexo 05: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 2000.....	135
31	
Anexo 6: Questionário – Pesquisa acadêmica .....	132
Anexo 7: Modelos de avaliação dos cursos da FUNDAP – Modelo 01 .....	137
Anexo 8: Modelo 02: Curso de Capacitação para Executivos Públicos I .....	140
Anexo 9: Modelo 03: Curso de Capacitação para Executivos Públicos I .....	142
Anexo 10: Modelo 04: Avaliação final – Módulo Zopp – Curso para Executivos Públicos .....	143
Anexo 11: Rotated Component Matrix .....	145
Anexo 12: Extraction method: Principal Component Analysis.....	146
Anexo 13: Teste ALFA de Cronback .....	147

## Lista de Quadros

ADM	Administração.....	13
CH	Carga Horária.....	13
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho .....	13
CONT.P.	Contabilidade Pública.....	13
DI	Direito.....	13
EGAP	Escola de Governo da Administração Pública.....	13
EAESP-FGV	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio .....	13
Vargas	.....	13
FEA-USP	Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.....	13
FUNDAP	Fundação do Desenvolvimento Administrativo .....	13
FECAP	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.....	13
INF	Informática.....	13
O&M	Organização e Métodos.....	13
PE	Planejamento Estratégico.....	13
PES	Planejamento Estratégico Situacional.....	13
PMSP	Prefeitura do Município de São Paulo .....	13
RH	Recursos Humanos.....	13
SIST.INF.	Sistemas de Informações.....	13
URB	Urbanismo.....	13
O presente trabalho pretende incentivar novas discussões no campo da administração estratégica para os setores público e privado. Procura, por meio de uma pesquisa exploratória, identificar elementos que possam reforçar a “Filosofia Empresarial” de uma Fundação do Governo do Estado de São Paulo.....		14
Para o alcance do objetivo principal realizou-se em um primeiro momento, uma pesquisa documental na instituição para a montagem de um banco de dados que pudesse apresentar o trabalho da Fundação no que se refere à sua área de formação nos últimos 20 (vinte) anos. Em seguida, fez-se uma pesquisa junto aos participantes do curso denominado “Executivos Públicos I”, ministrado por essa instituição no segundo semestre de 2001. Para tanto, utilizou-se como instrumento, um questionário semi – estruturado construído sob a forma de escala tipo Likert e uma questão aberta para reforçar os elementos que pudessem fortalecer o principal objetivo do trabalho. ....		14



Os resultados da pesquisa exploratória, mostram que a organização tem procurado realizar um trabalho que a princípio busca aperfeiçoar o servidor público para melhor atender as necessidades da administração pública. A pesquisa empírica mostra de um lado que há alguns elementos que precisam ser revistos no que diz respeito à gestão pedagógica dos cursos realizados pela instituição. Por outro lado, os dados quantitativos mostram um auto grau de concordância em relação à melhoria do desempenho e da capacitação profissional dos servidores públicos respondentes.....	14
Os resultados da pesquisa representam importantes indicadores para que a instituição possa melhorar a qualidade dos cursos por meio de uma revisão dos critérios de avaliação que vem utilizando nos cursos por ela ministrados. Acredita-se que a melhoria da qualidade dos cursos ministrados pela instituição poderá fortalecer ainda mais a sua filosofia empresarial. ....	14
The present work intends to stimulate new quarrels in the field of the strategical administration for the sectors public and private. Search, by means of one searches exploratória, to identify elements that can strengthen Filosofia Enterprise. of a Foundation of the Government of the State of São Paulo. ....	15
For the reach of the main objective it was become fullfilled at a first moment, a documentary research in the institution for the assembly of a data base that could present the work of the Foundation in that if it relates to its area of formation in last the 20 (twenty) years. After that, a together research to the Public participants of the called course became Executivos I., given for this institution in as the semester of 2001. For in such a way, it was used as instrument, a half questionnaire. structuralized constructed under the scale form Likert type and an opened question to strengthen the elements that could fortify the main objective of the work. ....	15
The results of the exploratória research, show that the organization has looked for to carry through a work that the principle searches to perfect the public server better to take care of the necessities of the public administration. The empirical research sample of a side that has some elements that they need to be reviewed in that it says respect to the pedagogical management of the courses carried through for the institution. On the other hand, the quantitative data show an auto degree of agreement in relation to the improvement of the performance and the professional qualification of the respondent public servers.....	15
The results of the research represent important pointers so that the institution can improve the quality of the courses by means of a revision of the evaluation criteria that come using in the courses for it given. One gives credit that the improvement of the quality of the courses given for the institution will be able to fortify its enterprise philosophy still more. ....	15
a) os dados de identificação; .....	27

<b>Quadro 3.1.1: Diferenças entre estratégia e tática</b> .....	40
<b>Quadro 3.1.2: As cinco tarefas de Gerência estratégica</b> .....	41
<b>Quadro 3.1.3: Diagnosticando problemas de estratégia</b> .....	43
<b>Quadro 3.2.1: Modelo de Sistema de Gestão</b> .....	45
<b>Quadro 3.3.1: Modelo de Administração Estratégica</b> .....	48
<b>Quadro 3.3.2: O processo de Administração Estratégica</b> .....	50
<b>Quadro 3.3.3: Forças que dirigem a Concorrência na Indústria</b> .....	51
<b>Quadro 3.3.4: Três Estratégicas Genéricas</b> .....	53
<b>Quadro 3.3.5: Cadeia de Valores</b> .....	54
INFRA ESTRUTURA DA EMPRESA	
M .....	54
Para Wright, Kroll e Parnell (2000: .339), “O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos”. Na medida em que os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como planejado, a função do controle é modificar as estratégias da organização ou sua .....	57
implementação, de modo que se possa melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.....	58
<b>Quadro 3.5.1: Um modelo geral de processo de controle</b> .....	58
<b>Quadro 3.5.2: Passos envolvidos no controle estratégico</b> .....	60
Fonte: Wright, Kroll e Parnell (1998).....	60
Tipo de cultura.....	
Nome do Comparativo	
Cultura adequada	
76	
Fonte: Charles Handy (1988).....	76
Fonte: Relatório Anual de Atividades da FUNDAP (1999).....	88
1980 1985 1990 1995 2000 .....	96
c.1. Fez o curso apenas para cumprir uma exigên-.....	113
Fonte: Respondentes .....	114
Fonte: Respondentes (Quadro 5.3.3..6). .....	117
O Quadro 5.3.3.7 a ser apresentado a seguir apresenta um resumo quanto a classificação das sugestões dos servidores participantes, levantadas a partir das respostas no presente instrumento de pesquisa. Estas sugestões, também foram identificadas na 20ª (vigésima) questão do mesmo instrumento.....	118
<b>Quadro 5.3.3.7: Categorias das sugestões</b> .....	118
O Quadro 5.3.3.8 apresenta na categoria 01, os fatores que estão diretamente ligados ao curso propriamente dito. Observa-se nesta categoria que 43 ocorrências (representando 55,3%, ou	

seja, mais de 50% dos indicadores de avaliação negativa) fizeram referência aos conteúdos programáticos, metodologia, relação professor / aluno, relação teoria / prática, o que de certa forma mostra a necessidade da organização em executar melhor o processo de administração estratégica no que tange a sua área de formação. A FUNDAP deverá seguir melhor os passos da administração estratégica com vistas de obter melhores resultados e, assim, eliminar ou minimizar o máximo estas citações, consideradas dentro da categoria de avaliação negativa, para obter melhor qualidade em seus futuros cursos e com isso, fortalecer o seu trabalho dentro da administração pública.....121

Na categoria 02 do Quadro 5.3.3.8, encontram-se os fatores relacionados a gestão, organização, objetivos, horários e divulgação dos cursos com 35 ocorrências registradas. Esses fatores representam 41,2% dos indicadores de avaliação negativa, o que demonstra, também uma eminente necessidade de a instituição replanejar os próximos cursos a serem oferecidos no âmbito da administração pública.....121

Na categoria 03, encontram pouquíssimas ocorrências (somente 03, representando apenas 3,5%), sobre problemas na infra-estrutura oferecida pela FUNDAP aos alunos participantes de seus cursos. Portanto, pode-se concluir que os maiores problemas que a instituição encontra no momento, dizem respeito aos fatores identificados nas categorias 01 e 02 do Quadro 5.3.3.8. ....121

Estes foram os elementos encontrados na análise da questão aberta presente no instrumento de pesquisa, conforme anexo 06.....121

## Lista de Figuras

Quadro 5.2.1: Resumo dos Cursos Ministrados pela FUNDAP, de 1980 a 2000 .....	90
Fonte: Apoio e Eventos da FUNDAP (Relatório anual de Atividades, 1985).....	135
<b>Figura 5.2.1: Resumo dos cursos ministrados pela FUNDAP nos anos de 1980, 1985,</b>	
<b>1990, 1995 e 2000.</b> .....	92
<b>Figura 5.2.2: Resumo de todos os Cursos ministrados pela FUNDAP (%) em 1980, 1985,</b>	
<b>1990, 1995 e 2000.</b> .....	95
Fonte: Relatório anual de atividades (FUNDAP) 1980, 1985, 1990, 1995 e 2000. ....	95
Figura 5.3.4.1: Categoria dos indicadores .....	111
Figura 5.3.4.2: Categoria das sugestões .....	113

## Lista de Abreviaturas

ADM	Administração
CH	Carga Horária
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONT.P.	Contabilidade Pública
DI	Direito
EGAP	Escola de Governo da Administração Pública
EAESP-FGV	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
FEA-USP	Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
FUNDAP	Fundação do Desenvolvimento Administrativo
FECAP	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
INF	Informática
O&M	Organização e Métodos
PE	Planejamento Estratégico
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PMSP	Prefeitura do Município de São Paulo
RH	Recursos Humanos
SIST.INF.	Sistemas de Informações
URB	Urbanismo

## Resumo

O presente trabalho pretende incentivar novas discussões no campo da administração estratégica para os setores público e privado. Procura, por meio de uma pesquisa exploratória, identificar elementos que possam reforçar a “Filosofia Empresarial” de uma Fundação do Governo do Estado de São Paulo.

Para o alcance do objetivo principal realizou-se em um primeiro momento, uma pesquisa documental na instituição para a montagem de um banco de dados que pudesse apresentar o trabalho da Fundação no que se refere à sua área de formação nos últimos 20 (vinte) anos. Em seguida, fez-se uma pesquisa junto aos participantes do curso denominado “Executivos Públicos I”, ministrado por essa instituição no segundo semestre de 2001. Para tanto, utilizou-se como instrumento, um questionário semi – estruturado construído sob a forma de escala tipo Likert e uma questão aberta para reforçar os elementos que pudessem fortalecer o principal objetivo do trabalho.

Os resultados da pesquisa exploratória, mostram que a organização tem procurado realizar um trabalho que a princípio busca aperfeiçoar o servidor público para melhor atender as necessidades da administração pública. A pesquisa empírica mostra de um lado que há alguns elementos que precisam ser revistos no que diz respeito à gestão pedagógica dos cursos realizados pela instituição. Por outro lado, os dados quantitativos mostram um auto grau de concordância em relação à melhoria do desempenho e da capacitação profissional dos servidores públicos respondentes.

Os resultados da pesquisa representam importantes indicadores para que a instituição possa melhorar a qualidade dos cursos por meio de uma revisão dos critérios de avaliação que vem utilizando nos cursos por ela ministrados. Acredita-se que a melhoria da qualidade dos cursos ministrados pela instituição poderá fortalecer ainda mais a sua filosofia empresarial.

## Abstract

The present work intends to stimulate new quarrels in the field of the strategical administration for the sectors public and private. Search, by means of one searches exploratória, to identify elements that can strengthen Filosofia Enterprise. of a Foundation of the Government of the State of São Paulo.

For the reach of the main objective it was become fulfilled at a first moment, a documentary research in the institution for the assembly of a data base that could present the work of the Foundation in that if it relates to its area of formation in last the 20 (twenty) years. After that, a together research to the Public participants of the called course became Executivos I., given for this institution in as the semester of 2001. For in such a way, it was used as instrument, a half questionnaire. structuralized constructed under the scale form Likert type and an opened question to strengthen the elements that could fortify the main objective of the work.

The results of the exploratória research, show that the organization has looked for to carry through a work that the principle searches to perfect the public server better to take care of the necessities of the public administration. The empirical research sample of a side that has some elements that they need to be reviewed in that it says respect to the pedagogical management of the courses carried through for the institution. On the other hand, the quantitative data show an auto degree of agreement in relation to the improvement of the performance and the professional qualification of the respondent public servers.

The results of the research represent important pointers so that the institution can improve the quality of the courses by means of a revision of the evaluation criteria that come using in the courses for it given. One gives credit that the improvement of the quality of the courses given for the institution will be able to fortify its enterprise philosophy still more.

## INTRODUÇÃO

Sabe-se que administrar um Estado com características de nação não é tarefa nada fácil, ainda mais em um sistema de administração centralizador. No caso do Estado de São Paulo que muito se assemelha à situação anterior, a reformulação da gestão pública representava uma necessidade iminente face ao cenário político brasileiro da década de 70.

Neste contexto, foi criada em 1976 uma instituição pública de direito privado, denominada Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP) com a finalidade de auxiliar o governo nas questões inerentes à reforma administrativa do Estado de São Paulo.

Trata-se de uma instituição com autonomia técnica, que no conceito empresarial é uma entidade considerada de economia mista, ou seja, uma instituição que não pode ser considerada nem totalmente pública e, nem tão pouco, totalmente privada. Desta forma, torna-se interessante identificar os elementos que permitam estabelecer relações entre a realidade que a administração estratégica e a administração pública apresentam em termos de conteúdo teórico e o que esta instituição possa apresentar em termos de administração. Esta premissa dá-se em decorrência do fato de que a instituição foi criada com uma filosofia empresarial que se baseia na missão, nos princípios e também nos objetivos para orientar o seu funcionamento.

Dada a importância para a administração pública no que se refere à formação do servidor público, a instituição é objeto de um estudo de caso. Neste trabalho o estudo procura identificar, por meio de um levantamento realizado em seus documentos e, de uma pesquisa direcionada aos participantes dos cursos ministrados pela instituição ( FUNDAP), utilizando-se um questionário semi-estruturado no sentido de verificar se as suas ações reforçam ou não o idealismo pressuposto na filosofia empresarial instituída na organização por ocasião de sua criação.



Os principais focos de orientação e discussão desse trabalho são a missão da empresa, os propósitos para os quais ela foi criada e os princípios que orientam sua conduta. O referencial para as discussões foi buscado em uma das principais áreas de atividade da fundação, ou seja, em sua área de formação.

Neste trabalho, é discutido alguns aspectos teóricos relacionados ao campo da administração estratégica sendo que essas discussões envolvem, necessariamente, a análise de alguns modelos, para que se conheça o processo de administração estratégica em uma organização. Para tanto, parte da formulação e da implantação da estratégia, passando necessariamente pela missão, pelos objetivos e pelos princípios chegando a uma efetiva avaliação da estratégia, com o estabelecimento de algum tipo de controle. Outros aspectos que são apresentados e discutidos no presente trabalho são aqueles referentes ao processo de administração utilizado no setor público.

Para a fundamentação das discussões que o estudo propõe, faz-se necessário conhecer um pouco da história da administração estratégica no Brasil e também do setor público. Desta forma, espera-se poder ampliar as discussões inerentes a administração estratégica tanto no setor privado quanto no público.

# Capítulo 1 - O PROBLEMA DE PESQUISA

O problema ao qual essa pesquisa procura responder pode ser expresso na seguinte pergunta: Como essa fundação do governo do Estado de São Paulo procura avaliar a filosofia empresarial instituída na organização quando de sua criação? Será que a filosofia empresarial desta fundação corresponde as suas expectativas na concepção de quem utiliza os serviços realizados pela organização ?

## 1.1 Objetivo do trabalho

O objetivo geral deste trabalho é identificar elementos que permitam avaliar se a filosofia empresarial da FUNDAP na concepção de seus clientes satisfaz o idealismo proposto para a organização quando de sua criação. Verificar se a missão, os princípios e os objetivos da organização estão de acordo (na concepção dos servidores da administração pública) com o que ela se propôs, quando de sua criação é o principal foco de direcionamento para esta pesquisa.

Outros objetivos específicos aparecem como complemento à pesquisa propriamente dita. Esses objetivos são:

- analisar o planejamento estratégico da organização;
- compreender como se dá o controle do desempenho organizacional;
- analisar a metodologia de avaliação do desempenho institucional exclusivamente em sua área de formação;
- discutir as etapas do ciclo de administração estratégica adotadas pela instituição;
- descrever um modelo que mais se adapta ao objetivo de estudo do presente trabalho.

Para auxiliar na obtenção destes objetivos da pesquisa, foi necessário realizar um levantamento documental dos cursos oferecidos pela FUNDAP nos últimos vinte anos e avaliar os resultados proporcionados por esses cursos aos participantes, com a sua efetiva utilização (prática e teórica) na Administração Pública.

Desta forma, busca-se alcançar o principal objetivo deste trabalho, que é o de identificar elementos pelos quais se possa aferir se a filosofia empresarial da instituição corresponde ao papel proposto para a sua atuação na administração pública de acordo com as concepções de quem utiliza os serviços da organização.

## **1.2 Justificativa da pesquisa**

Nessa pesquisa estuda-se uma instituição pública de direito privado, denominada FUNDAP conforme já mencionado. A FUNDAP, que é uma entidade de economia mista, no jargão governamental, procura desenvolver as suas atividades de **Formação, Pesquisa e Assistência Técnica** no âmbito da Administração Pública, auxiliando assim o Governo do Estado de São Paulo na modernização e racionalização do serviço público, mediante a formação de pessoal qualificado para exercer a função pública.

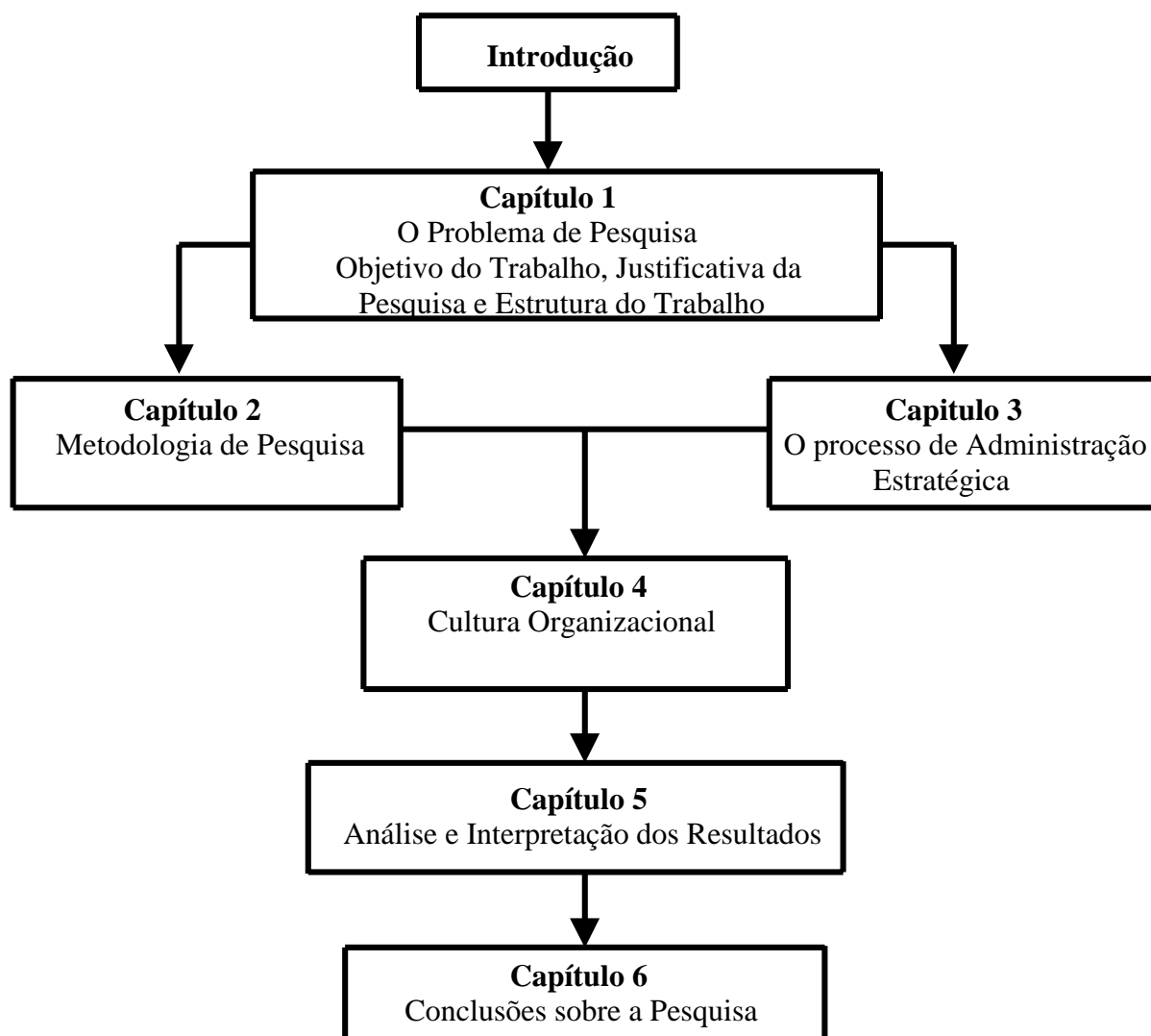
Essa pesquisa torna-se relevante e necessária para que se possa comparar o comportamento de uma fundação de governo do Estado, de um lado, e, de outro, o que apresentam as organizações do setor privado, em termos de planejamento, gerência e controle.

Em outros termos, a principal justificativa desta pesquisa, é a possibilidade de identificar e apresentar elementos que possibilitem a avaliação de sua filosofia empresarial na concepção daqueles que se utilizam seus serviços.

### 1.3 Estrutura do Trabalho

O presente item tem como propósito informar como este trabalho está organizado. Para que esta apresentação se torne mais fácil, ilustra-se na Figura 1.3.1 a seguir a sua ordem, de forma simplificada, desde a introdução até as conclusões finais sobre a pesquisa.

**Figura 1.3.1: Estrutura do Trabalho**



Fonte: Elaborada pelo Autor

A Figura 1.3.1, apresentado anteriormente, simplifica o modo como o trabalho está organizado. Na parte inicial da mesma Figura 1.3.1, observa-se a introdução do trabalho. Procura-se, por meio de uma discussão preliminar, chamar a atenção para a importância do estudo.

No Capítulo 1, é apresentado o problema de pesquisa. Neste Capítulo, verifica-se no corpo do trabalho qual é o seu objetivo principal, a justificativa e a sua estrutura. No Capítulo 2, apresenta-se a metodologia de pesquisa. O tipo de estudo, o alcance da pesquisa, a análise e tratamento dos dados e as limitações da pesquisa compõem a metodologia.

No Capítulo 3, por ser uma pesquisa que envolve o processo de administração estratégica desde o planejamento estratégico até efetivamente algum tipo de controle estratégico em uma organização que serve como objeto de estudo, discute-se o processo de administração estratégica com uma análise mais aprofundada do planejamento estratégico. Apresenta-se um modelo de identificação da missão, dos princípios e dos objetivos das organizações quando são instituídas, mostram-se modelos de administração estratégica de alguns autores para que se possa entender melhor o processo de administração estratégica, discute-se a filosofia empresarial, o controle estratégico, a administração estratégica no Brasil e, finalmente, discute-se a gestão estratégica na administração pública.

No Capítulo 4, procura-se conhecer um pouco mais sobre a cultura organizacional. Para tanto, discutem-se os conceitos, a cultura e o ambiente, a cultura nas organizações do setor público e a cultura organizacional no setor público brasileiro.

No Capítulo 5, discute-se como é feita a análise e a interpretação dos resultados. Descreve-se o objeto de estudo do trabalho, a análise dos documentos e faz-se uma apresentação e descrição do instrumento de pesquisa. Apresenta-se os resultado, o perfil do servidor público, a confiabilidade do instrumento, a análise fatorial dos dados coletados e a análise qualitativa da questão aberta presente no questionário.

Finalmente, o Capítulo 6, apresenta as conclusões sobre a pesquisa com os quais busca-se de alguma forma contribuir para que a organização pesquisada continue apresentando elementos que fortaleçam a sua filosofia empresarial. Sugere-se ainda neste mesmo Capítulo, novos trabalhos para que se possa ampliar as discussões no âmbito da administração estratégica tanto no setor público, quanto no setor privado.

## **Capítulo 2 - METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este capítulo tem como propósito apresentar a metodologia utilizada neste trabalho. Num primeiro momento, é apresentado o tipo de estudo que envolve a pesquisa, depois, faz-se uma apresentação sobre o alcance do trabalho. Logo a seguir, são apresentadas as etapas da presente pesquisa. Também se apresenta uma análise de como deverá ser o tratamento dos dados e, por último identificam-se as limitações da pesquisa.

### **2.1 Tipo de estudo**

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso. Segundo Yin (2001: 19-21), o estudo de caso permite uma investigação em que se preservam as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

Yin (2001: 23) estabelece uma estratégia com três propósitos para a utilização do estudo de caso; os propósitos são o exploratório, o descritivo e o explanatório (experimental). Essa pesquisa apresenta a característica de um estudo caso exploratório, dado que investiga, nos termos de Yin (2001: 32), um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real.

Uma vez que se trabalhou especificamente com a área de formação da Fundação do Desenvolvimento Administrativo – para verificar o que a FUNDAP tem feito, ao longo de sua existência, para atender à missão da empresa, aos propósitos para os quais foi criada e aos princípios que orientam sua conduta –, o problema que estamos estudando satisfaz à primeira

exigência, uma vez que é um fenômeno atual e presente na realidade de organizações brasileiras com características semelhantes a do nosso objeto.

Para desenvolver e concluir o presente projeto se fez necessário, além da pesquisa bibliográfica, fundamentando o modelo proposto, analisar os documentos e as publicações da organização que permitiram montar um banco de dados a serem comentados pela própria teoria institucional.

A pesquisa envolveu também, a aplicação de um questionário a uma população de 100 participantes de um dos cursos promovidos pela FUNDAP no segundo semestre do ano 2001. A amostra envolveu 04 turmas de 25 alunos cada, perfazendo um total de 100 respondentes, de um destes cursos denominado: “Executivos Públicos I”. Todavia, para efeito de análise, o estudo contou com 92 respondentes, já que 8 questionários tiveram que ser descartados em função de não terem sido preenchidos adequadamente.

O principal objetivo da pesquisa realizada é o de procurar avaliar na concepção destes alunos participantes se a filosofia empresarial da FUNDAP, sua missão, seus princípios e seus objetivos estão de acordo com a maneira de pensar destes usuários.

## **2.2 Alcance do Trabalho**

Onde a pesquisa pretende chegar, acaba se tornando o limite para a mesma, ou seja, busca-se identificar elementos através de um trabalho exploratório que possa fortalecer ou não a filosofia empresarial do objeto em estudo. Esta investida exploratória se dá através da análise documental histórica da instituição e, também, através do uso de um instrumento (questionário) de pesquisa junto aos participantes de um dos cursos promovidos pela organização no segundo semestre de 2001.



Espera-se que estes recursos, possam apresentar os elementos necessários para reforçar a filosofia empresarial (sua missão, seus princípios e seus objetivos) desta organização pública de direito privado. É evidente que toda pesquisa pode apresentar resultados inesperados e, se tais resultados se mostrarem presentes, estes estarão sendo relatados no corpo do trabalho.

### **2.3 Etapas da Pesquisa**

Para a composição de todas as etapas da pesquisa, se faz necessário uma descrição desde a elaboração do projeto até a apresentação final da dissertação à banca. A pesquisa teve seu início no primeiro semestre de 2001 com a elaboração do projeto. A seguir, com a fundamentação teórica obtida por meio dos levantamentos bibliográficos e minuciosa orientação, foi feita a apresentação à banca para a qualificação, no segundo semestre de 2001. Após a qualificação, iniciou-se uma nova etapa para definir a bibliografia necessária para a dissertação. Na sequência, foi efetuado o levantamento das informações e coleta dos dados necessários para analisar os resultados que vem logo a seguir. Finalmente redigiu-se a dissertação que representa a conclusão da pesquisa propriamente dita.

Na primeira etapa da pesquisa exploratória, analisou-se diversas publicações da própria organização. Estes documentos são denominados, Relatório Anual de Atividades e Relatório Anual dos Cursos e Programas de Treinamento oferecidos pela FUNDAP. Para a organização do banco de dados, utilizou-se de todas as publicações dos respectivos anos escolhidos, ou seja, 1980, 1985, 1990, 1995 e 2000, que representa um período de vinte anos de cursos realizados e que foram objeto de estudo deste trabalho.

A análise dessas publicações pauta-se pelas colocações de Gil (1988), de que a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita de várias formas: pela observação, pela análise de

documentos, por entrevista e mediante a história da vida, e que é comum que se usem vários desses procedimentos.

Goode e Han (1972) endossam essas colocações:

*“Embora não seja possível identificar o método de estudo de caso como uma técnica particular de obter dados, é um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida (...). Para se obter esses dados holísticos, pode-se usar todas as técnicas que qualquer outro modo de organização usa: entrevistas intensivas, questionários, autobiografias, documentos, relatos de casos de outros, cartas, entre outros” (p.432).*

Para Yin (2001: 107), há seis diferentes fontes no estudo de caso: documentação, registro de arquivo, entrevista, observação direta, observação participativa e artefatos físicos.

De acordo com os autores, devem ser usados:

- Documentação: as informações são obtidas através de documentação indireta (as fontes primárias, ou pesquisa documental, e as fontes secundárias, ou pesquisa bibliográfica); e documentação direta, adotando-se a pesquisa de campo, para obter as informações necessárias ao estudo e ao aperfeiçoamento do modelo.

- Questionário: esse tipo de instrumento é dirigido por um questionário estruturado. O pesquisador, para verificar se estão presentes todas as características que descrevem o modelo, deve-se construir perguntas fechadas, que complementem ou ratifiquem as restrições para a utilização do modelo em análise.

Em uma segunda etapa, a pesquisa contempla a elaboração e aplicação de um questionário semi-estruturado em um dos cursos promovidos pela instituição, para avaliar o quanto, os participantes percebem a filosofia empresarial da instituição. O termo semi-estruturado para o instrumento utilizado se baseia na observação de que um questionário estruturado, segundo Yin (2001), contém apenas questões fechadas e, como este instrumento, contém 19 questões fechadas e 01 questão aberta, optou-se por esta denominação. A construção deste instrumento, procurou seguir as especificações identificadas por Mattar (1999; p. 221) normalmente utilizadas para elaborar um instrumento estruturado não disfarçado. Segundo este autor, espera-se que este instrumento contemple:

- a) os dados de identificação;
- b) solicitação para cooperação;
- c) instruções para a sua utilização;
- d) as perguntas, as questões (fechadas ou abertas) e as formas de registrar as respostas; e
- e) os dados para classificar sócio-economicamente o respondente.

A elaboração deste instrumento contou com a colaboração da equipe de avaliação dos cursos promovidos pela FUNDAP no âmbito da administração pública. Foi fornecido por esta equipe, um modelo de questionário (anexo 7), que vem sendo aplicado na organização para avaliar o grau de satisfação dos participantes com o curso realizado. Após analisar este instrumento, discutir com a equipe de avaliação o seu objetivo e realizar um pré-teste, chegou-se à elaboração deste instrumento de pesquisa.

A expectativa, com a utilização do instrumento, era a de que os resultados apresentassem elementos que pudessem reforçar a filosofia empresarial da organização, e que

com isso, confirmasse o trabalho realizado pela instituição pesquisada na área de formação de servidor público para o governo do Estado de São Paulo.

## 2.4 Análise e tratamento dos dados

Os critérios utilizados para descrever os resultados são definidos a partir de uma estratégia de análise. Segundo Yin (2001: 131), toda investigação deve iniciar como uma estratégia de análise, na qual são definidas prioridades sobre o que analisar, com base nas razões que justificam aquela análise.

Muito embora reconheça que a análise das evidências é uma das questões menos desenvolvidas e mais difíceis no estudo de caso, para Yin (2001),

*“O objetivo final disso é tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas. O papel da estratégia geral é ajudar o pesquisador a escolher entre as diferentes técnicas e concluir, com sucesso, a fase analítica da pesquisa” (p. 131).*

Em suas argumentações, este autor diz que o objetivo básico é interpretar a evidência de modo imparcial, sem dar margem a leituras alternativas. O papel de uma estratégia genérica é auxiliar o investigador na escolha da técnica a ser utilizada, dentre aquelas possíveis, e concluir com sucesso a fase de análise.

Stake (1995), também identifica duas estratégias de análise dos estudos de caso:

- a interpretação direta de cada ocorrência; e
- a agregação de várias ocorrências, até que características comuns justifiquem a existência de uma classe (categoria).

A pesquisa proposta para o trabalho é mais adequada para a tipologia proposta por Yin (2001); por isso utiliza-se a estratégia de análise voltada para o grau de satisfação dos participantes, em um dos cursos atuais promovidos pela FUNDAP.

Este grau de satisfação deverá ser identificado a partir das respostas dos alunos participantes nas 04 turmas do curso denominado “Executivos Públicos I”, promovido pela FUNDAP no segundo semestre de 2001.

Utiliza-se neste instrumento de pesquisa, uma amostra considerada não probabilística, uma vez que, segundo Mattar (1999; p.268), não fornecem estimativas com precisão da população. Segundo este mesmo autor, uma amostra é considerada não probabilística, quando a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

Mattar (1999: 271-272), comenta que existem três tipos de amostras não probabilísticas e três variações desses tipos de amostras não probabilísticas, sendo elas: amostras por conveniência; amostras intencionais (ou por julgamento) e amostras por quotas (ou proporcionais) e que, as variações destes três tipos de amostras não probabilísticas são: amostra por tráfego, amostras autogeradas e amostras desproporcionais.

Muito embora a pesquisa realizada na FUNDAP seja do tipo exploratória, o tipo de amostragem que aqui se utiliza não é a amostra por conveniência, mas sim, a amostra intencional (por julgamento), uma vez que Mattar (1999), sustenta que esse tipo de amostragem escolhida é realizada com bom julgamento e estratégia adequada, onde podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. É importante deixar registrado que, pela lógica da estatística, este tipo de amostra não permite uma suposição exata.

Mattar (1999) argumenta que,

*“Escolher casos julgados como típicos da população em que o pesquisador está interessado, supondo-se que os erros de julgamento na seleção tenderão a contrabalançar-se é uma estratégia muito utilizada na amostragem intencional ou por julgamento” (p. 272).*

A amostra deste trabalho foi escolhida a partir de uma estratégia de análise, posto que a população total não se encontrava disponível para ser sorteada, não havendo portanto outra alternativa, senão a utilização dos participantes de apenas um dos cursos promovidos pela organização, em todas as turmas presentes.

Sustenta-se, portanto, que a amostra deva ser considerada não probabilística intencional em razão de não fornecer estimativas com precisão de todos aqueles que participaram dos cursos promovidos pela instituição nos últimos vinte anos, mas, por estarem inseridos como parte da população para pesquisa em determinado momento. Reconhece-se o fato de que esta escolha pode ser criticada, uma vez que há uma certa confusão entre a amostra por conveniência com a amostra intencional.

Aplica-se sobre as perguntas deste instrumento, excluindo-se a 20ª questão, a Análise Fatorial, com o uso de um aplicativo denominado Statistical Package for the Social Science – tenth edition (SPSS), ou seja, Pacote Estatístico das Ciências Sociais – décima edição. Para compreender melhor essa técnica faz-se necessário conceitualizá-la.

Para Fachel (1976):

*“Análise Fatorial é uma técnica de análise multivariada que trata das relações internas de um conjunto de variáveis, substituindo um conjunto inicial de variáveis correlacionadas por um conjunto menor de ‘fatores’ (ou variáveis hipotéticas) que podem ser não correlacionados (Fatores Ortogonais) ou Correlacionados (Fatores Oblíquos), e que explicam a maior parte da variância do conjunto original” (p. 2).*

A partir das respostas dos alunos participantes, efetua-se uma tabulação simples no aplicativo excel, para que posteriormente possam ser transferidos para o aplicativo estatístico. Feito isso, os dados são processados para a obtenção de uma matriz fatorial.

A questão de número 20, conforme já mencionado anteriormente, é aberta e para a sua compreensão utilizar-se-á a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977: 38). Este tipo de questão é incluído no questionário para possibilitar uma maior contribuição na identificação dos elementos que possam reforçar ou não a filosofia empresarial da organização pesquisada.

A pesquisa pode ser considerada rica, por abranger três tipos diferentes de análises. Na primeira etapa da presente pesquisa, há a investigação de documentos históricos da FUNDAP, para a montagem de um banco de dados, que caracteriza a pesquisa exploratória. Na segunda etapa, realiza-se uma análise fatorial do horizonte pré-determinado no questionário fechado aplicado junto aos participantes do curso “Executivos Públicos I”, que caracteriza a pesquisa quantitativa e, finalmente, na terceira etapa está a análise de conteúdo na questão aberta do instrumento de pesquisa para dar maior qualidade na interpretação das respostas dos respondentes que participaram deste curso. Esta terceira etapa da pesquisa caracteriza um tipo de análise qualitativa.

## **2.5 Apresentação e descrição do questionário**

Conforme já mencionado anteriormente, para a coleta dos dados utilizou-se de um instrumento de pesquisa sob a forma de questionário semi-estruturado. O referido instrumento foi elaborado e aplicado em alunos participantes de um curso, promovido pela FUNDAP, denominado “Executivos Públicos I”. Quanto à sua estrutura, este contém 08 questões iniciais, elaboradas em regime de respostas fechadas e relacionadas com o perfil do respondente no âmbito da administração pública. Dentre as questões abordadas para a

determinação do perfil do respondente, se encontram aquelas que dizem respeito ao sexo; estado civil; idade; a natureza da organização na qual trabalha, ou seja, administração pública municipal, estadual ou federal. Consta ainda de indagações sobre o tempo de serviço exercido pelo respondente; o regime de trabalho que o mesmo tem com a administração pública; cargo que exerce na administração pública; se gerencial, técnico ou operacional. Finalmente, perguntou-se sobre a quantidade de cursos oferecidos pela instituição que o respondente tenha frequentado.

No que se refere às asserções para identificar elementos que pudessem reforçar a filosofia empresarial da FUNDAP, o questionário consta de 19 questões fechadas, construídas a partir de uma escala tipo Likert, (Rensis Likert, 1932), no qual o respondente tinha 04 opções de respostas a saber: a) concordo totalmente, b) concordo parcialmente, c) discordo parcialmente, e d) discordo totalmente. A escala de Likert foi escolhida em razão de sua comprovada eficiência, no sentido de captar atitudes e opiniões dos respondentes (Procter, 1999; Robson, 1997).

Além das referidas questões, o questionário apresentou também uma questão aberta que pretendia identificar novas contribuições dos respondentes no sentido de ampliar as considerações para o principal objetivo do trabalho. Para interpretá-la, utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). A partir daí, elaborou-se um relatório e analisou-se em todos os seus aspectos, o seu conteúdo no sentido de identificar elementos que pudessem mostrar o grau de satisfação dos respondentes em relação aos cursos por eles frequentados na FUNDAP.

Esta forma de análise na concepção de Mattar (1999; p.85), determina um modo descritivo de anunciar os resultados, uma vez que, este tipo de pesquisa possui objetivos bem definidos e procedimentos formais. O autor acrescenta ainda que em função de sua



característica e por serem bem estruturada e dirigida, este tipo de análise é ideal para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

O instrumento foi aplicado em 100 alunos participantes do curso “Executivos Públicos I”, realizado no segundo semestre de 200, todavia, 08 questionários foram descartados por não estarem preenchidos adequadamente, portanto a amostra válida para este estudo foi de 92 respondentes. Os referidos respondentes faziam parte de 04 turmas de 25 alunos deste mesmo curso. Conforme Mattar (1999), este tipo de amostra é considerada como não probabilística intencional, pelo fato de não fornecer estimativas com precisão da população total (alunos participantes de todos os cursos realizados pela FUNDAP até a realização da pesquisa). Porém, acredita-se que esta amostra seja representativa pelo fato de abranger o total de turmas de um curso considerado de suma importância para aperfeiçoar os servidores públicos no intuito destes virem a exercer novas funções dentro da administração pública.

## 2.6 Confiabilidade do instrumento

Para determinar a confiabilidade do instrumento é utilizado um método de verificação da consistência interna, denominado coeficiente alfa. A preocupação neste caso é com a homogeneidade do instrumento, verificada por meio da quantidade de correlações entre as respostas de um item dentro do instrumento. De acordo com Yu (2001), este método é o mais popular e mais usado por pesquisadores da área. O coeficiente de alfa é calculado a partir da

seguinte fórmula de Cronbach (1951):  $\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$ , onde  $\sigma_i^2$  representa a variância

dos escores dos sujeitos no item i.

No caso do questionário semi-estruturado utilizado neste estudo, optou-se pelo cálculo do coeficiente alfa de cada fator. Para o fator 1, obteve-se o valor de 0,825; para o fator 2, 0,770; para o fator 3, 0,758; para o fator 4, 0,641 e, para o fator 5, obteve-se o valor de 0,742. Estes valores são considerados bastante satisfatórios, uma vez que com exceção do fator 4 que apresentou o valor de 0,641, todos os demais estão acima de 0,7, que é o valor mínimo aceitável para garantir a consistência interna dos dados, conforme Yu (2001).

Os valores obtidos neste estudo através de cálculos estatísticos mostram-se muito adequados, pois como apresenta Churchill (1999), os valores compreendidos entre 0,600 e 0,800 são considerados bons para uma pesquisa exploratória. Desta forma, pode-se considerar que a amostra não foi viciada e que os dados apresentam-se sem vieses significativos.

## **2.7 Limitações da Pesquisa**

As limitações que envolvem a pesquisa estão exatamente dentro do limite proposto anteriormente para o presente trabalho. Espera-se estimular novas investigações no campo da administração estratégica, tanto no setor privado, como também, no setor público e que, as contribuições possam enriquecer, neste segmento, os relatos empíricos dentro da ciência da administração. No próximo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica.

## **Capítulo 3 – O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Nesse capítulo apresenta-se, em primeiro plano, uma visão geral da questão do planejamento e da estratégia empresarial; logo a seguir apresenta-se um modelo que identifica a filosofia empresarial de uma organização, na qual se discutem a missão, os princípios e os objetivos que estarão envolvidos na estratégia empresarial. Depois, analisam-se alguns modelos que descrevem o processo de administração estratégica e a sua base teórica.

O capítulo procura dar fundamentação à filosofia empresarial da organização, analisando de uma forma mais detalhada a missão, os princípios e os seus objetivos. O controle organizacional dentro do processo de administração estratégica, vem a seguir, para que se tenha informação também sobre o que deve ser feito nas organizações que não se enquadram diretamente no regime das empresas privadas. Também faz parte desse capítulo uma análise do início da administração estratégica no Brasil e do que existe em termos de pensamento, sobre o tema.

Seu fechamento se dá com a apresentação de um sub-título que inclui uma abordagem da gestão estratégica na administração pública, uma vez que o objeto de pesquisa, nesse trabalho, envolve uma entidade pública de direito privado.

### **3.1 Planejamento e estratégia empresarial**

A importância do planejamento e da estratégia empresarial vem aumentando consideravelmente tanto no setor privado como também no setor público. Segundo Bethlem, (1998: 103), *“nos últimos anos, as atividades de planejamento vêm tornando-se cada vez mais importantes tanto para a atuação dos governos como também das empresas”* .

Ackoff (1976) diz que o planejamento vem a ser a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo: “*O planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação*” (p. 2). Carlos Matus em sua entrevista a Franco Huertas (1996: 12) diz que planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. Na visão deste autor, o planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro porque contribui com um modo de ver que ultrapassa as curvas do caminho e chega à fronteira da terra virgem ainda não palmilhada e conquistada pelo homem. Em sua argumentação o autor vai além dizendo, ou sabemos planejar ou estamos condenados a improvisação. Os políticos atuais estão cada vez mais distantes do planejamento estratégico público e, o seu conhecimento, os tornariam muito mais capacitados.

Para Matus (1996),

*“O planejamento não é mais que uma tentativa de viabilizar a intenção que o homem tem de governar o próprio futuro; de impor às circunstâncias a força da razão humana. Não há mecanismo automático e determinista que resolva os problemas do destino do homem. Se o que digo é correto, o planejamento é válido em qualquer sistema social democrático”*(p.14).

Segundo o autor, o planejamento estratégico público se explica melhor quando o homem consegue entender que o planejamento possui três modos, que são: (1) Planejar a realidade centrada no desenho das regras do jogo social, com vistas a afinar essas regras para que o sistema ganhe maior eficiência e maior eficácia; (2) Planejar a estratégia do próprio jogo, para antecipar ou prever grandes jogadas, importantes para os resultados futuros; e (3)

Planejar em detalhe, com o propósito de dar maior precisão quantitativa a cada jogada, invadindo o campo da criatividade de cada jogador.

Ainda utilizando a visão deste mesmo autor, verifica-se que *“O estrategista não tenta prever o que fará o adversário; trata apenas de enumerar possibilidades para que possa preparar-se para enfrenta-las”* (p.15). Nesse sentido, continua ele, o planejamento não repousa na capacidade de predição e sim, na capacidade de previsão.

Quando se fala em planejamento e o relacionamos com o futuro desejado por aqueles que o elaboram, não se pode deixar de mencionar em hipótese alguma a necessidade de estabelecer competências essenciais para ter acesso, amanhã, aos mercados.

Para Hammel e Prahalad (1999), criar o futuro exige que a empresa desenvolva novas competências essenciais, que normalmente transcendem a perspectiva de uma única unidade de negócios – tanto em termos de investimento necessário quanto de variedade de aplicações potenciais. O planejamento empresarial é parte integrante nesse processo de estabelecer competências para, no futuro, poder brigar em condições privilegiadas, em mercados cada vez mais exigentes.

Takeshy e Rezende (2000: 33) também descrevem que o propósito básico do planejamento é examinar alternativas futuras, analisar o leque de escolhas, priorizar, optar por uma delas, no sentido de minimizar ações incorretas, prever e prover os meios e recursos necessários, no intuito de buscar reduzir incertezas minimizando os riscos e não, simplesmente, por prever o futuro.

Para Takeshy e Rezende (2000),

*“Assim, o planejamento permite a ordenação do processo decisório dentro das organizações, preparando-as para o futuro, facilitando a convergência de objetivos onde, dentro de limites aceitáveis, haverá uma prevalência do interesse coletivo sobre o individual ou de grupos”* (p.33).

Para Ackoff (1976),

*“A necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela. Porém, é ainda mais difícil tornar tal planejamento útil” (p.01).*

Assim, o planejamento estratégico se faz necessário em razão das constantes mudanças observadas no contexto do ambiente das organizações como um todo. Como o planejamento pode ser estratégico, tático ou operacional, é fundamental que não haja confusão entre eles. Nas palavras de Oliveira (1997), o planejamento estratégico envolve a organização como um todo e não apenas uma de suas partes; o planejamento tático é direcionado a áreas específicas e bem delineadas da empresa; e o planejamento operacional envolve a formalização das metodologias de desenvolvimento e para implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Uma outra identificação relacionada a esse conflito está em Ackoff (1976); para esse autor, nunca fica completamente clara a distinção que se faz entre o planejamento estratégico e o planejamento tático. Ainda segundo este mesmo autor, decisões que para alguns pareçam estratégicas, podem parecer táticas para outros; e o autor conclui que a distinção é relativa e não absoluta.

Um dos caminhos pelos quais se poderia estabelecer uma real diferença entre o planejamento estratégico e o planejamento tático, seria definir-se com clareza os objetivos que cada um apresenta e a quem estão relacionados esses objetivos, se para a organização como um todo ou se para determinadas áreas da mesma organização. O planejamento operacional não apresenta conflito com os anteriores por estar relacionado com as áreas funcionais da empresa e visar a resultados quantitativos.

Outra referência necessária é a distinção entre o planejamento a longo prazo e o planejamento estratégico, já que o primeiro, segundo Ansoff (1993), pode ser previsto a partir de uma extrapolação do crescimento passado e, em relação ao segundo, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável.

Ackoff (1976) diz que planejamento tático é para prazo mais curto e planejamento estratégico é para prazo mais longo. O mesmo autor ainda reforça essa diferenciação, ao dizer que o planejamento tático é mais restrito e o planejamento estratégico, mais amplo.

Segundo o autor,

*“Quanto mais demorado for o efeito de um plano e quanto mais difícil for alterá-lo, mais estratégico ele será. Portanto, planejamento estratégico lida com decisões de efeitos duradouros que sejam difíceis de modificar” (p.3).*

Tavares (2000) esclarece a diferença entre estratégia e tática.

*“A estratégia é global e afeta a toda a organização, enquanto a tática refere-se a parte ou as partes da organização, como suas áreas; a estratégia abrange um período de tempo relativamente maior, enquanto que a tática é parcelada em períodos menores de tempo; e o alcance da estratégia é mais amplo que o da tática. A estratégia busca os fins, enquanto a tática refere-se à definição, quantificação, mobilização e oportunização dos meios”(p.326).*

O Quadro 3.1.1, a seguir, ilustra em detalhes essas diferenças entre a estratégia e a tática.

**Quadro 3.1.1: Diferenças entre estratégia e tática**

Elementos	Dimensão	
	Estratégia	Tática
Abrangência Tempo Alcance	Organização Unidades Fins	Áreas funcionais Parcelas Meios

Fonte: Tavares (2000).

Segundo Tavares (2000), para ser bem-sucedida, a estratégia tem de apoiar-se em todos os componentes táticos que possam ser alocados para alavancar as atividades internas da organização; as táticas, por sua vez, devem apoiar-se mutuamente, ser coerentes e complementares para que se constituam em estratégia. Vê-se no Quadro 3.1.1 que essa interação é possível; de forma geral, a estratégia pode ser vista como um conjunto de táticas.

Para Bethlem (1998), o passo inicial do planejamento estratégico é estabelecer preliminarmente os objetivos (em algumas empresas, a missão, os propósitos, a definição de negócio etc.) e estratégias que a empresa ou grupo deseje seguir. O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (1997), pode ser definido como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando a um maior grau de interações com o ambiente.

Oliveira (1997) descreve o planejamento tático como sendo uma metodologia gerencial cuja finalidade é otimizar determinada área de resultado da empresa, visando a uma situação futura desejada.

Com o desenvolvimento dos modelos de administração, em consequência de constantes alterações nos níveis de turbulência do ambiente empresarial, a figura do



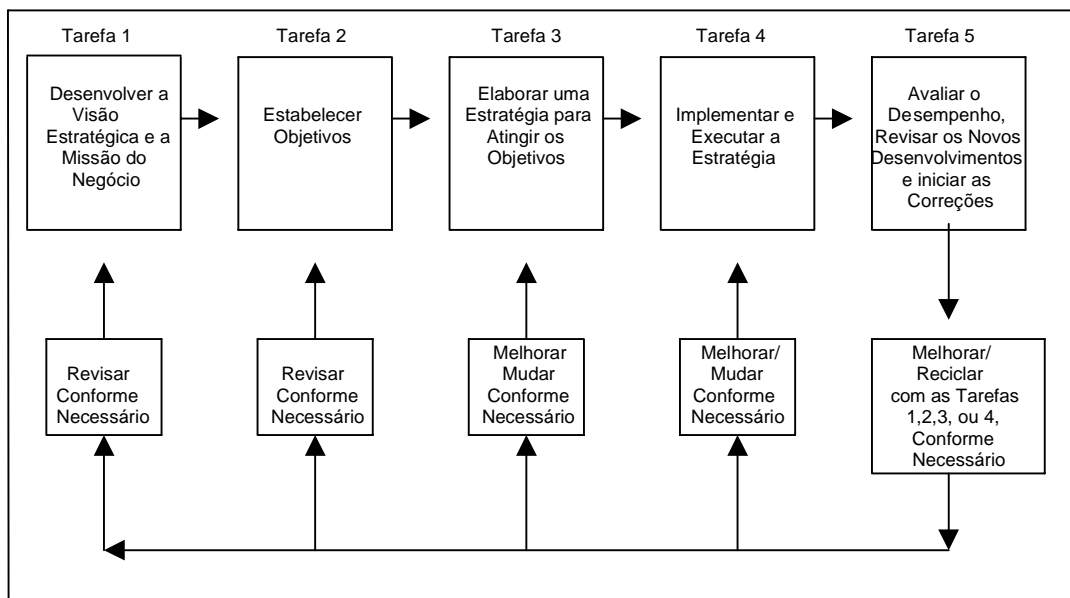
planejamento estratégico desenvolveu-se com enfoques sistemáticos, com o objetivo de lidar com os níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade.

Nesse contexto, o planejamento estratégico passa a ser uma ferramenta útil para que o administrador defina a estratégia a ser seguida durante a sua administração.

Thompson Jr. E Strickland III (2001: 20) descrevem que a estratégia consiste de ações e abordagens comerciais que a gerência emprega para atingir os objetivos de desempenho da empresa. Na visão desses autores, a estratégia está voltada mais para o ambiente externo do que para o ambiente interno. “Um bom estabelecimento de estratégias é mais de fora para dentro do que de dentro para fora”.

Para a elaboração e a implementação de estratégias, os gerentes devem cumprir cinco tarefas interrelacionadas, mostradas no Quadro 3.1.2, a seguir.

**Quadro 3.1.2: As cinco tarefas de Gerência estratégica**



Fonte: Thompson Jr. E Strickland III (2001).

O Quadro 3.1.2 mostra o processo de elaboração e implementação que os gerentes precisam fazer para estabelecer a visão da empresa com ações proativas (pretendidas) e reativas (adaptáveis). As cinco tarefas mostradas no Quadro 3.1.2 envolvem basicamente o seguinte processo, segundo Thompson Jr. E Strickland III (2001):

- decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada;
- converter a visão e missão estratégicas em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
- elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados;
- implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente; e
- avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual, mudando as condições, novas idéias e novas oportunidades.

Na visão de Thompson Jr. E Strickland (2001: 19), a missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca são finais; os ajuste são normais e necessários. Segundo estes autores “Elaborar e implementar estratégias é fundamentalmente uma atividade empreendedora voltada para o mercado”.

A estratégia é definida, segundo Mintzberg (1995), como sendo um referencial, um guia, para auxiliar os executivos a solucionar certos problemas; e segundo Hamel e Prahalad (1997), como a luta para superar as limitações de recursos, mediante uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos.

A estratégia organizacional, segundo Peter e Certo (1993: 114), é formulada pela alta administração e projetada para alcançar os objetivos globais da empresa. Várias são as estratégias que a organização pode escolher para alcançar determinados objetivos. Dentre

elas, Peter e Certo (1993: 114-121) citam a Estratégia de Concentração, na qual uma organização concentra-se numa única linha de negócios; a Estratégia de Estabilidade, na qual a organização concentra-se em sua linha ou linhas de negócios e tenta mantê-las; a Estratégia de Crescimento, na qual as organizações procuram crescimento nas vendas, nos lucros, participação no mercado ou mesmo outras medidas como um objetivo principal; Estratégia de Redução de Despesas, na qual a existência de uma organização está ameaçada por ela não estar competindo com eficiência e faz-se necessária a estratégia de redução de despesas; as Estratégias Combinadas, nas quais as organizações grandes, diversificadas, normalmente usam diversas dessas estratégias, combinadas.

Para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular as estratégias, como também implementá-las efetivamente. Para Peter e Certo (1993: 157), se uma dessas tarefas for mal feita, é provável que o resultado seja uma falha na estratégia global.

O Quadro 3.1.3 a seguir, mostra em detalhes o diagnóstico dos problemas existentes na formulação e implantação da estratégia.

**Quadro 3.1.3: Diagnosticando problemas de estratégia**

		FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	
		Boa	Ruim
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA	Boa	Sucesso	Roleta
	Ruim	Problemas	Fracasso

Fonte: Peter e Certo (1993).

De acordo com o Quadro 3.1.3, pode-se encontrar a situação de sucesso quando uma organização tem uma boa estratégia e a implementa bem. A roleta envolve um situação em que a estratégia é mal formulada, sendo no entanto, bem implementada. A situação que apresenta problemas é caracterizada com uma estratégia bem formulada, porém mal implementada. E, finalmente, a situação que envolve o fracasso descreve uma estratégia mal formulada e também mal implementada.

Assim, a administração estratégica entra em cena para que seja possível colocar em prática a estratégia definida com o planejamento estratégico. No tópico seguinte, apresenta-se um modelo que é utilizado como base para contextualizar a filosofia empresarial.

### **3.2 Modelo de identificação da missão, princípios e objetivos**

O modelo utilizado nesse trabalho é o de Arantes (1998). Esse modelo permite que a pesquisa investigue os aspectos institucionais da organização, como uma forma de explicar, segundo esse autor, a missão da empresa, os propósitos para os quais foi criada e os princípios que orientam sua conduta. O modelo atende aos objetivos propostos nesse projeto de pesquisa e também está inserido numa base de constatação teórica na evolução da ciência normal, quando trabalho da Teoria Institucional.

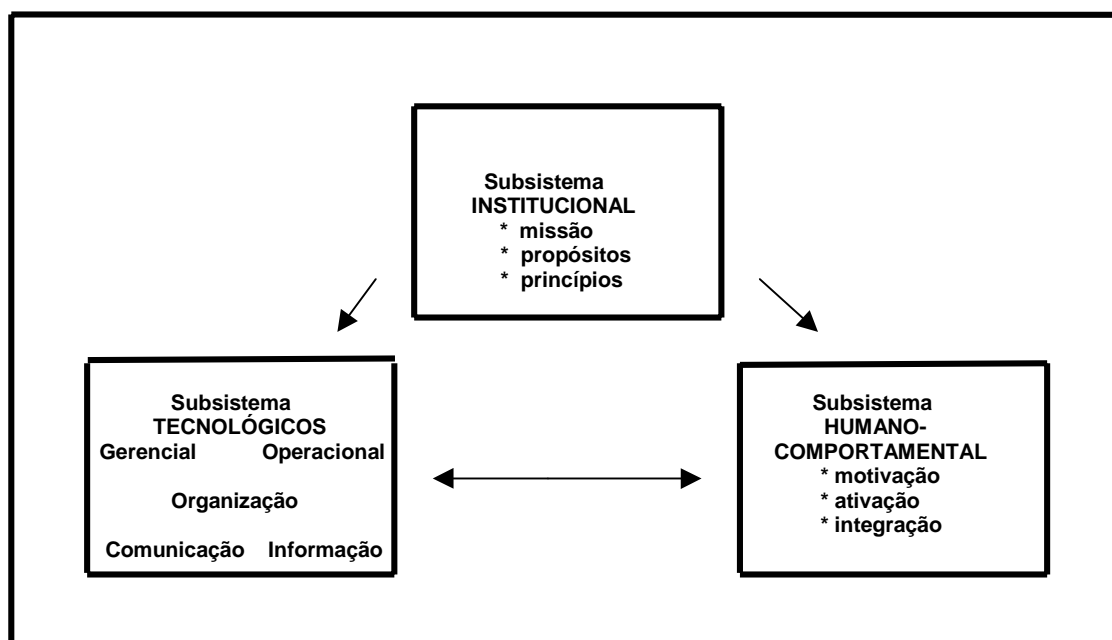
Para apresentar o modelo proposto e a sua efetiva aplicação prática, para o estudo de caso aqui desenvolvido, também adotar-se-á o termo utilizado por Arantes (1998) – filosofia empresarial – que substitui várias outras designações (Missão, Valores, Princípios, Razão de Ser etc.). A filosofia empresarial procura abranger as definições Institucionais sobre a missão da empresa, os propósitos para os quais foi criada e os princípios que orientam sua conduta.

Arantes (1998), em sua obra, observa que o termo filosofia empresarial pode ser confundido com diversos termos que buscam a determinação do mesmo fim, quando se pretenda apresentar os motivos, necessidades, crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores. Arantes (1998) faz questão de mencionar que a filosofia empresarial não é uma simples transposição dos objetivos individuais dos empreendedores e sim uma síntese deles, que os integra numa visão capaz de caracterizar a empresa como instituição. Essa constatação elimina qualquer dúvida quanto à ênfase exagerada dos empreendedores quando tomam decisões fora dos propósitos da empresa como um todo.

O modelo de Arantes (1998) ilustrado no Quadro 3.2.1 a seguir, apresenta cinco subsistemas destinados ao suporte tecnológico de gestão à administração: o Gerencial, o Operacional, o Organizacional, a Comunicação e a Informação.

Essa visão pode ser mais bem compreendida depois que o autor identifica os componentes do sistema de gestão empresarial, conforme o modelo a seguir:

**Quadro 3.2.1: Modelo de Sistema de Gestão**



Fonte: Arantes (1998).

Esses componentes, denominados por Arantes (1998) de Subsistema Institucional, Subsistema Tecnológico e Subsistema Humano Comportamental, visam a facilitar a análise e a esclarecer a relação entre os instrumentos de gestão e a natureza das questões que cada um dos subsistemas pode ajudar. O autor descreve que o Subsistema Institucional deve reunir os instrumentos para auxiliar a administração a fixar a razão de ser do empreendimento de acordo com as crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores. Para Arantes (1998), esse Subsistema define a identidade da empresa como instituição, caracterizando as finalidades externas e internas que a empresa propõe-se a atender.

Nas palavras do mesmo autor, constata-se que os Subsistemas Tecnológicos são formados pelos instrumentos que dão suporte à administração na fixação dos resultados empresariais e na orientação, organização, coordenação e controle das atividades, de forma a assegurar que sejam dirigidas às finalidades para as quais a empresa foi criada e é mantida.

O Subsistema Humano Comportamental inclui, segundo o autor, os instrumentos de que a administração precisa para mobilizar as pessoas que integram a empresa e conseguir que o comportamento delas esteja dirigido aos resultados e às finalidades empresariais.

No Quadro 3.2.1, pode-se observar que há uma integração entre os subsistemas de gestão e que também há uma forte interdependência, para que contribuam para a realização da tarefa empresarial. Neste sentido, o modelo em referência é seguido de acordo com os princípios de uma teoria mais ampla, denominada Teoria Institucional.

A Teoria Institucional, considerada um novo paradigma no estudo das organizações (Donaldson, 1987), teve a sua base de constatação nos estudos realizados por Powell e Dimaggio (1991), nos quais os autores, através de investigações empíricas suas e de outros pesquisadores, apresentam um novo horizonte de pesquisa no campo da administração. Essa teoria apresenta um campo extraordinário para investigações empíricas e para ampliar as

discussões que envolvem necessariamente as suas indagações. Nesse contexto, tornam-se interessantes, para outros estudiosos, a ampliação e as contextualizações dessa teoria para o caso específico do Brasil.

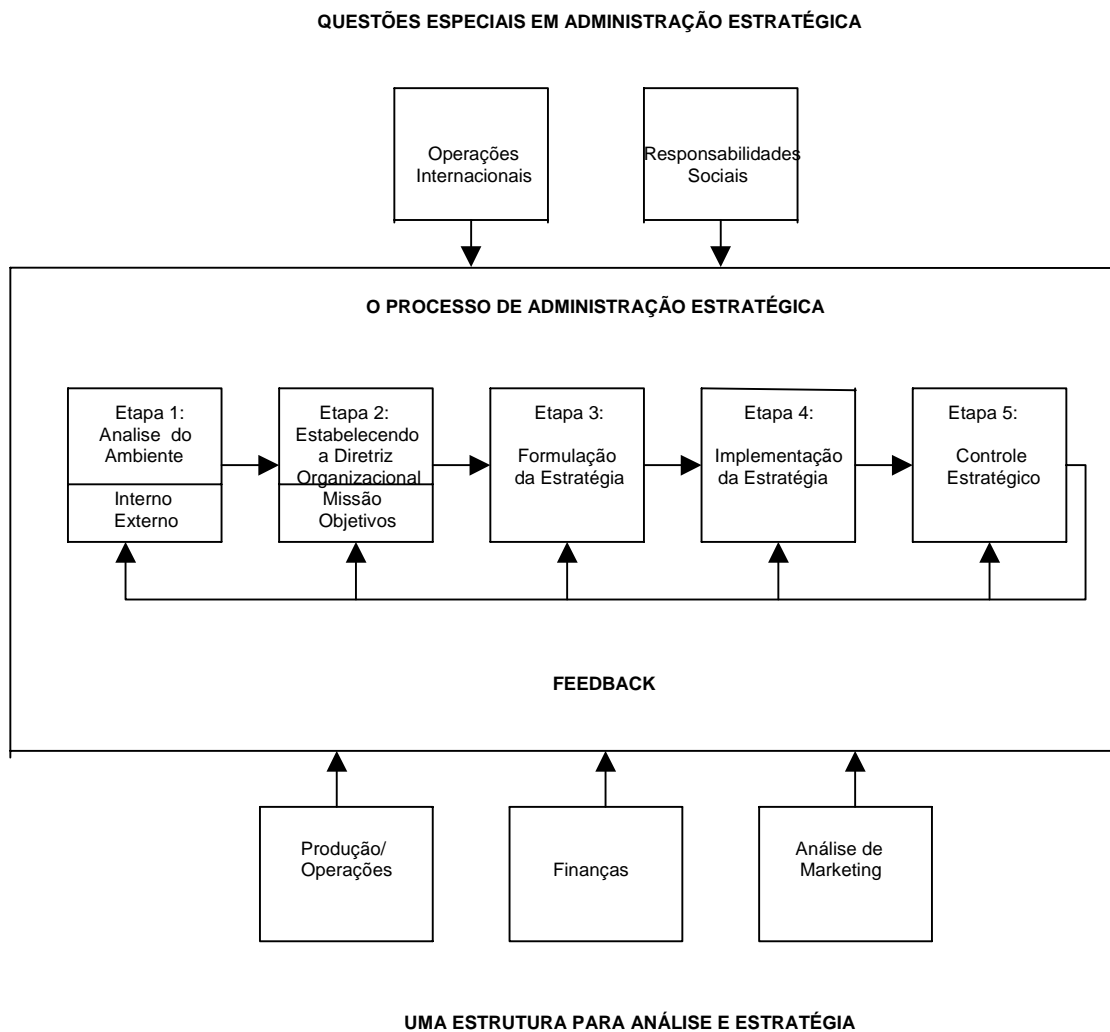
Essa teoria não será trabalhada em detalhes nesse trabalho, mas fica como sugestão de pesquisa e aprofundamento, para outros colegas. A seguir, discutem-se três modelos, como fonte de referência para complementar essa argumentação teórica.

### **3.3 Modelos de administração estratégica**

O primeiro modelo a ser utilizado como referência na administração estratégica é o de Peter e Certo (1993: 27). Esse modelo possibilita que se comparem os procedimentos necessários para desenvolver e implantar a estratégia, mediante um processo de administração estratégica. O modelo de administração estratégica de Peter e Certo (1993), apresenta a visão dos autores de que a administração estratégica é um processo ou uma série de etapas.

O Quadro 3.3.1 a seguir, apresenta esse modelo de administração estratégica, para que se possa analisar em detalhes todas as etapas descritas pelos autores.

### Quadro 3.3.1: Modelo de Administração Estratégica



Fonte: Peter e Certo (1993).

Os autores, definem a administração estratégica como um processo contínuo e interativo que visa a manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente. As etapas (ver Quadro 3.3.1) do processo de administração estratégica são: Etapa 1 – Análise do Ambiente; Etapa 2 – Estabelecendo a Diretriz Organizacional; Etapa 3 – Formulação da Estratégia; Etapa 4 – Implementação da Estratégia; e Etapa 5 – Controle Estratégico.



Para Peter e Certo (1993):

*“O Administrador estratégico bem-sucedido deve ser capaz de analisar as principais funções de negócio dentro da organização e entender como elas afetam o processo de administração estratégica e como devem ser integradas a ele. A importância do relacionamento entre essas funções de negócio e o processo de administração estratégica não pode ser superestimada”(p.22).*

O segundo modelo que descreve o processo de administração estratégica a ser utilizado é o de Daft (1999), no qual o autor relaciona o início do processo na avaliação do executivos sobre a posição atual da organização com respeito à sua missão, suas metas e às suas estratégias. Segundo este autor, a seqüência, após a identificação inicial, se dá mediante uma análise dos fatores internos e externos do ambiente (verificando seus pontos fortes e fracos e ainda as oportunidades e as ameaças) e reconhecimento dos fatores estratégicos que podem requerer mudanças.

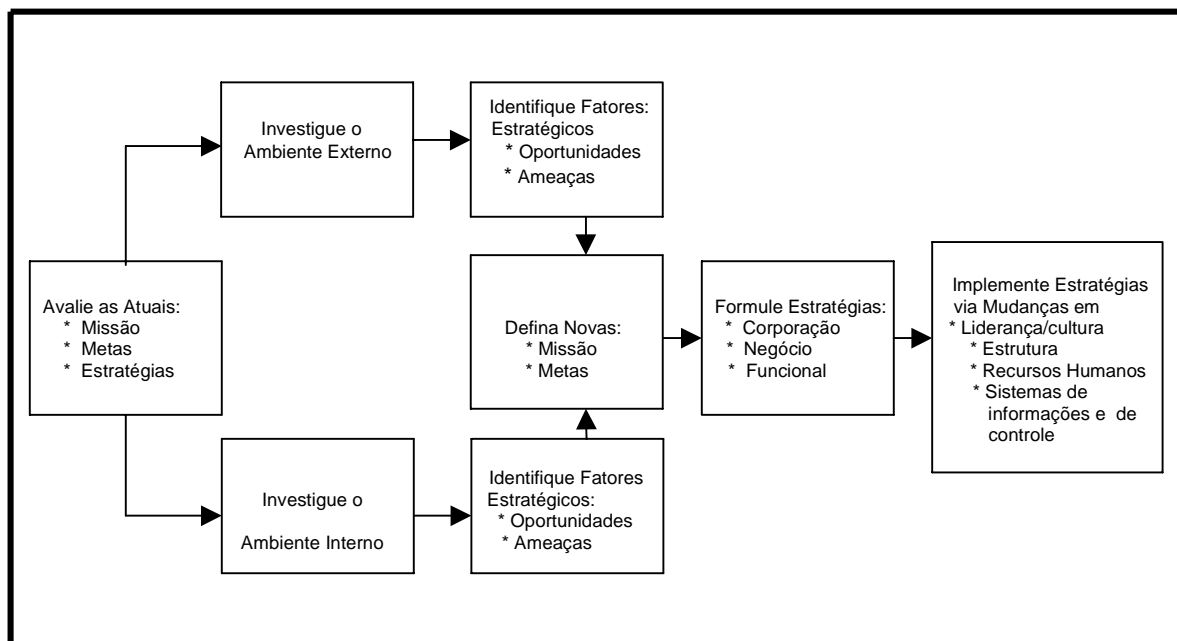
De acordo com Daft (1999), os eventos internos e externos podem indicar a necessidade de redefinir a missão e as metas ou de formular uma nova estratégia, tanto no nível da corporação, de negócios ou no nível funcional.

Completando o raciocínio, o autor argumenta que, o estágio final do processo de administração estratégica é a implementação de uma nova estratégia, ou seja, como colocar a estratégia em ação. Na opinião do autor, a implantação da estratégia envolve a utilização de diversas ferramentas – partes da empresa que podem ser ajustadas para colocar a sua estratégia em ação. As ferramentas relacionadas por ele são a Liderança, a Estrutura, os Recursos Humanos e os Sistemas de Informações e de Controle da Organização.

Verifica-se no processo de administração estratégica defendido pelo autor, que um conjunto de decisões e ações passam a ser utilizados para que a organização possa realmente formular e implantar as estratégias que possibilitarão que a organização ‘acerte’ a relação

existente entre a organização e o seu ambiente, incluindo necessariamente a figura dos stakeholders, para que ela possa alcançar as metas desejadas. Para o autor, a missão e as metas da organização podem ser refeitas caso não estejam adequadas ao que o ambiente interno e externo esperam daquela organização. Sua argumentação segue a partir da nova missão e metas da organização (refeitas) com a formulação e a necessária implementação da estratégia planejada. O Quadro 2.3.2 ilustra o processo de administração estratégica esquematizado por Daft (1999).

### Quadro 3.3.2: O processo de Administração Estratégica

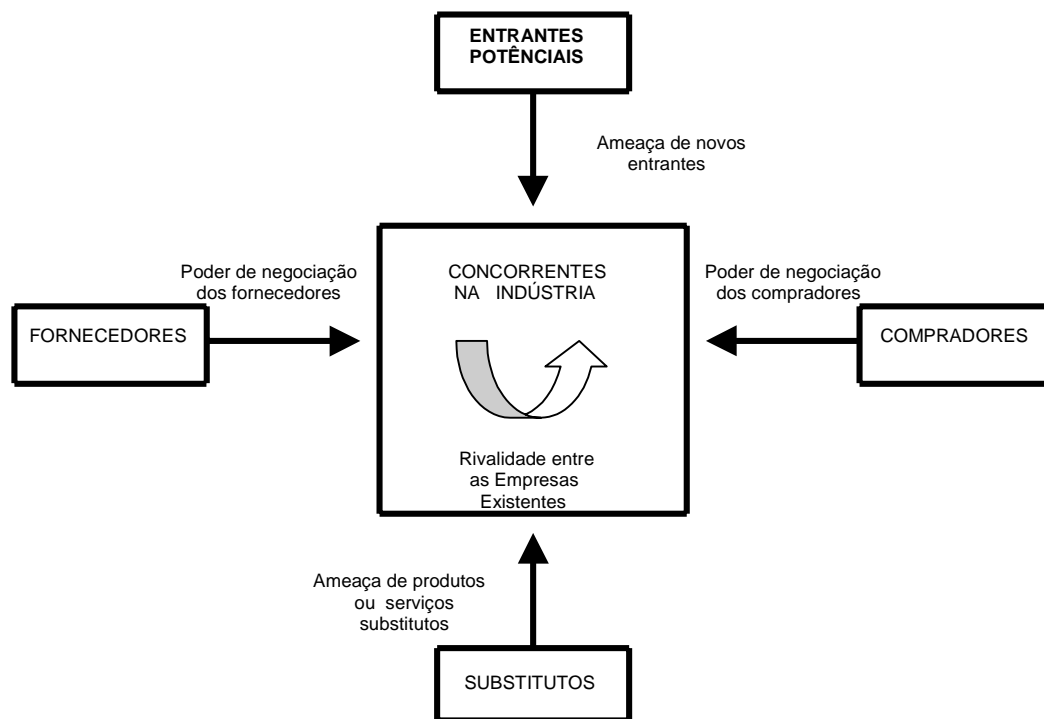


Fonte: Daft (1999).

O processo de administração estratégica defendido por Daft (1999), como vê-se no Quadro 3.3.2, descreve, de uma forma simplificada, um conjunto de decisões e ações usados para formular e implantar estratégias que devem favorecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente, para atingir as metas da organização.

O terceiro e último modelo a ser relacionado é o de Porter (1986) com a estratégia competitiva para que uma organização (indústria) obtenha uma vantagem competitiva no futuro. Segundo Porter (1986) a estratégia competitiva começa quando a empresa consegue diagnosticar as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas. Essa estratégia competitiva de acordo com Porter (1986) pode ser uma ação ofensiva ou defensiva, de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. Porter (1986) destaca que a análise estrutural é a base fundamental para formular a estratégia competitiva. O Quadro 3.3.3 apresenta as cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria.

**Quadro 3.3.3: Forças que dirigem a Concorrência na Indústria**



Fonte: Porter (1986).

Porter (1986) faz questão de ressaltar que a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro da indústria, em que a

companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ilustradas no Quadro 3.3.3 ou influenciá-las em seu favor.

As cinco forças competitivas de Porter (1986) são: Entrantes Potenciais; Substitutos; Poder de Negociação dos Fornecedores; Poder de Negociação dos Compradores e a Rivalidade entre as Empresas Existentes.

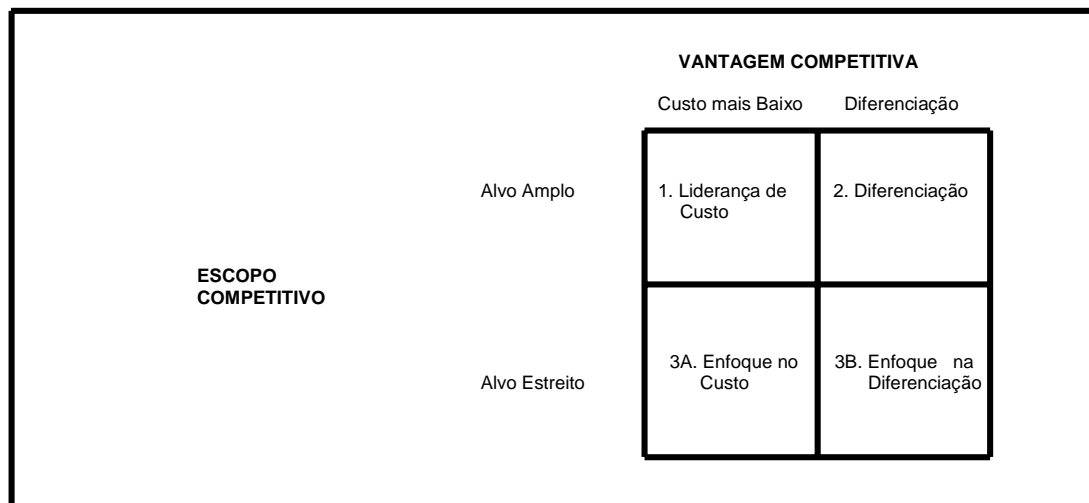
Para Porter (1986),

*“O conhecimento das forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas possibilitam à empresa identificar os pontos fracos e fortes em relação à indústria e, dessa forma, implantar uma estratégia competitiva para obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa” (p. 23) .*

Porter (1986) descreve três estratégias genéricas que podem criar essa posição defensável, a longo prazo, e superar os concorrentes em uma indústria. Nas palavras desse mesmo autor, a empresa que possuir maior habilidade para lidar com as forças competitivas que dirigem a concorrência (ver Quadro 3.3.3) estará mais próxima de possuir as vantagens competitivas relacionadas a baixo custo ou diferenciação. A aplicação prática desses dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para os quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em um indústria: Liderança de Custo; Diferenciação e Enfoque.

Para este mesmo autor, a estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Uma outra variante é a escolha por parte da empresa em optar pela combinação do enfoque no custo e do enfoque na diferenciação. No Quadro 3.3.4, pode-se visualizar as estratégias genéricas de Porter (1989).

### Quadro 3.3.4: Três Estratégias Genéricas



Fonte: Porter (1989).

Segundo Porter (1986, 1989), as empresas que devem apresentar melhor desempenho são aquelas que conseguirem aplicar apenas uma das três estratégias genéricas ilustradas acima, no Quadro 3.3.4. O autor determina que a busca conjunta das três estratégias genéricas pode significar um desempenho abaixo da média em uma indústria e que, resumidamente, essa empresa (indústria) não deve apresentar nenhuma vantagem competitiva.

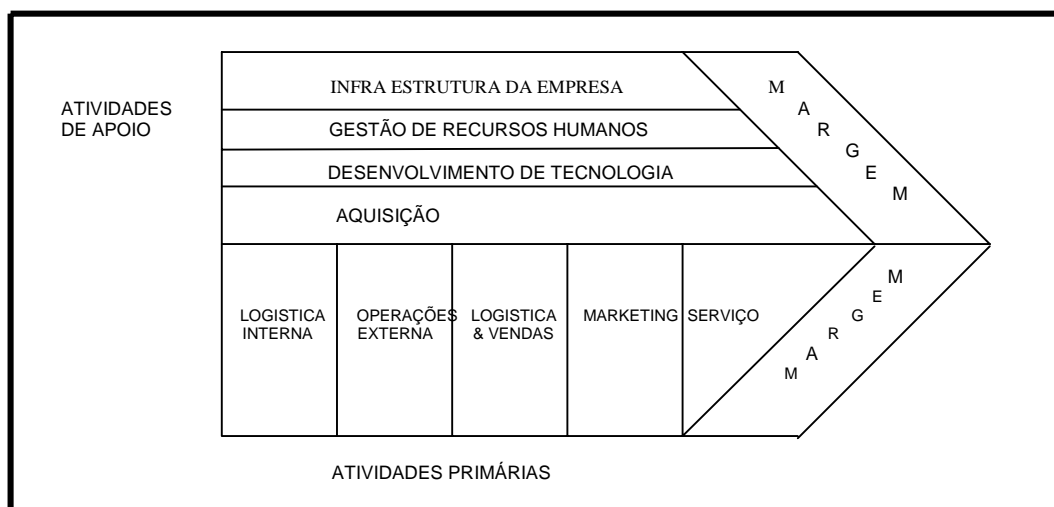
Podemos identificar outras contribuições no campo das discussões das estratégias genéricas pioneiramente levantadas por Porter (1980); essas contribuições estão nas discussões de Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), em que os autores citam e discutem as contribuições de autores que criticam e, assim, também contribuem para as estratégias genéricas de Porter (1989), como Kim e Lim (1988), Miller e Dess (1988), Dess e Davis (1984), Hill (1988), Phillips, Chang e Buzzei (1983) dentre outros e, em especial, Mintzberg (1988).

Porter (1989) apresenta a cadeia de valores como um instrumento básico para examinar todas as atividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem,

para analisar as fontes da vantagem competitiva. Para Porter (1989), uma empresa ganha vantagem competitiva se executa as atividades estratégicas de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

A seguir, no Quadro 3.3.5, vê-se o detalhamento das atividades primárias e de apoio, identificadas por Porter (1989).

**Quadro 3.3.5: Cadeia de Valores**



Fonte: Porter (1989).

O Quadro 3.3.5 apresenta, em linhas simplificadas, a cadeia de valores de Porter (1989). Toda empresa é uma reunião de atividades (primárias e de apoio) que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.

Veja o que diz, Porter (1989),

*“A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são o reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades”*(p. 33).

Uma organização que consegue formular e implementar a sua estratégia (tendo como base um foco específico), de modo a alcançar os seus principais objetivos e metas e, assim, transferir valor àqueles que estão necessariamente envolvidos no processo, muito provavelmente terá mais sucesso quando se envolver com um cenário futuro.

### **3.4 Filosofia empresarial**

Entende-se como filosofia empresarial, segundo Oliveira (1998), a missão, os princípios e os objetivos que guiam os caminhos de uma organização. A missão organizacional, segundo Peter e Certo (1993) é a proposta para a qual uma organização existe; a declaração resumida e documentada de qualquer organização leva a diversas coisas importantes e facilita o sucesso da própria organização.

Vê-se, nas palavras de Peter e Certo (1993), que a missão organizacional estabelece a meta geral da empresa:

*“Somente após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, os administradores são capazes de formular uma missão organizacional apropriada e objetivos consistentes com esta missão organizacional e compatíveis uns com os outros”(p.75).*

Wright, Kroll e Parnell (2000) reforçam as colocações de Peter e Certo (1993), ao considerar que muitas vezes a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérica mas duradoura,

que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários stakeholders.

Para Peter e Certo (1993), o estabelecimento e a documentação da missão organizacional leva a empresa a:

- ajudar a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
- ajudar a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- servir de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- estabelecer áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- atuar como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Peter e Certo (1993) mencionam também que nem todas as organizações possuem o mesmo tipo de informações, mas que, de acordo com pesquisas anteriores, a maioria das declarações da missão organizacional parece cobrir os seguintes tópicos principais:

- produto ou serviço da companhia (essa informação identifica os bens e serviços produzidos pela organização – o que a empresa oferece a seus consumidores ou clientes);
- mercado (essa informação descreve os clientes da organização; quem são e onde estão são os temas comuns);
- tecnologia (essa informação inclui tópicos como instrumentos, máquinas, materiais, técnicas e processos usados para produzir bens e serviços da organização);
- objetivos da companhia (muitas declarações de missão fazem referência geral aos objetivos da companhia);
- filosofia da companhia (as declarações da filosofia da companhia normalmente aparecem como parte da declaração da missão ou no material que a acompanha, envolvendo crenças e valores básicos que devem guiar seus integrantes na condução dos negócios);
- autoconceito da companhia (visão ou conceito que a companhia tem dela mesma);



- imagem pública (aquilo que o público forma, em termos de imagem da organização).

Segundo Gil (1997):

*“A missão empresarial para ser atingida necessita de uma equipe que atue em parceria, com coesão e união de seus elementos componentes. Dessa forma, objetivos, metas e diretrizes serão mais facilmente conseguidos/alcançados”*(p. 19).

Para Bethlem (1998), algumas vezes os objetivos empresariais (ou missão empresarial) provocam decisões que não são adequadas aos objetivos explícitos da empresa, chegam a enfraquecê-la diante da concorrência e podem até destruí-la mas que, pelo menos temporariamente, satisfarão os objetivos da estrutura de poder da organização. Nesse sentido, é extremamente importante que haja uma equipe que realmente atue com parceria, coesão e união de seus elementos componentes para alcançar mais facilmente os objetivos, as metas e as diretrizes da organização, conforme observa Gil (1997).

Segundo Bethlem (1998), uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que outra que não entenda claramente a sua razão de existir.

### **3.5 Controle estratégico**

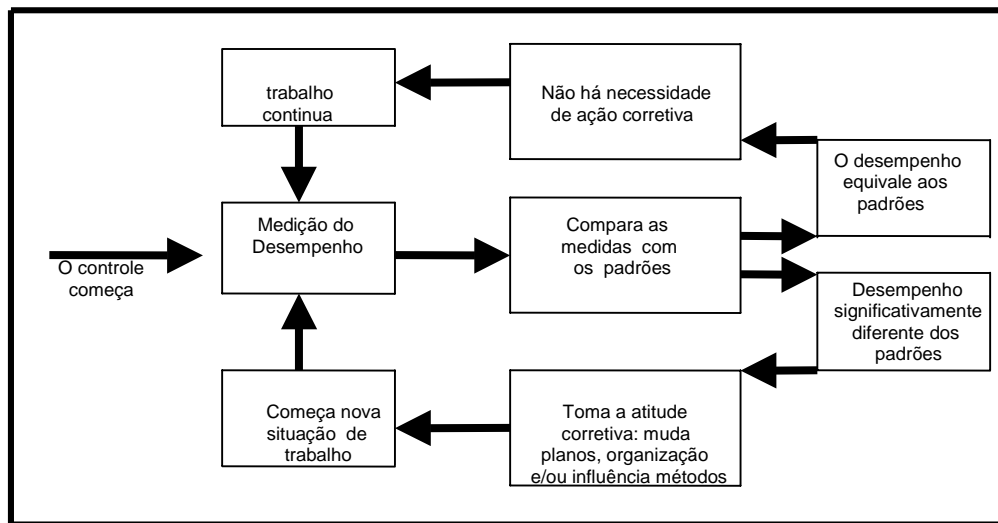
Para Wright, Kroll e Parnell (2000: .339), “O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos”. Na medida em que os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como planejado, a função do controle é modificar as estratégias da organização ou sua

implementação, de modo que se possa melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

Peter e Certo (1993) apresentam uma visão mais direcionada sobre a definição da palavra controle – “é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado” – e a partir dessa definição descreve as características gerais do processo de controle. Para os autores, os administradores realmente controlam seguindo três etapas gerais: medindo o desempenho; comparando o desempenho medido com os padrões e tomando a atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem.

O Quadro 3.5.1 a seguir, apresenta um modelo geral de processo de controle, a partir das etapas identificadas por Peter e Certo (1993).

**Quadro 3.5.1: Um modelo geral de processo de controle**



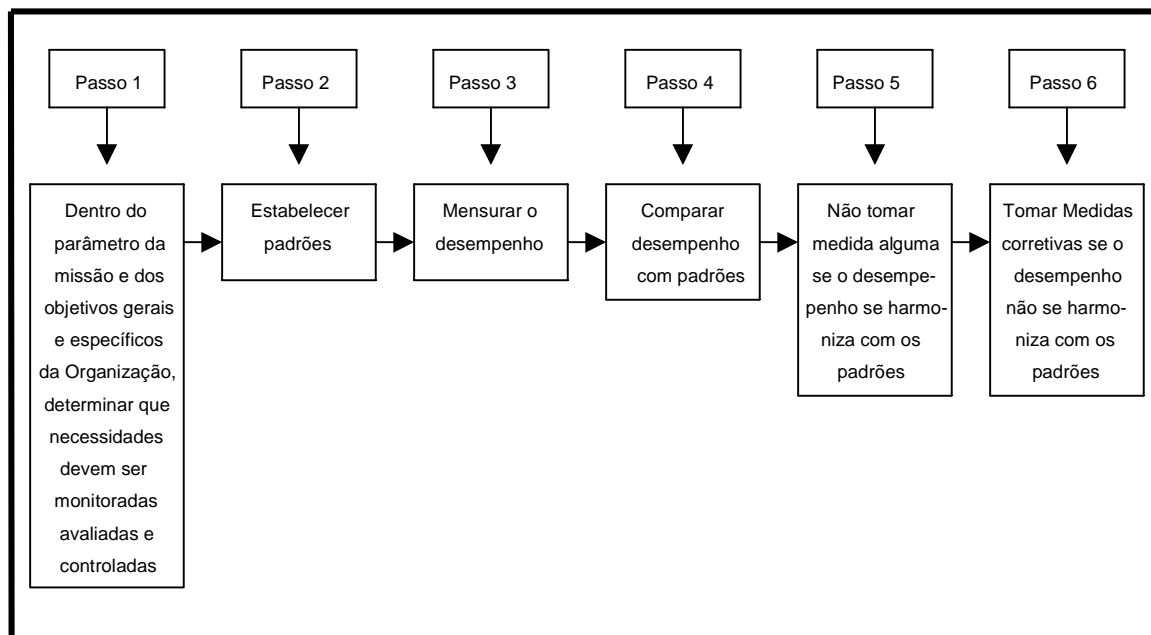
Fonte: Peter e Certo (1993).

O modelo geral apresentado por Peter e Certo (1993) mostra como se relacionam as etapas amplas do processo de controle. Observa-se que, nesse modelo, quando as medidas de desempenho são significativamente diferentes dos resultados planejados ou do padrão

estabelecido, a administração toma atitudes corretivas para garantir que os resultados esperados realmente ocorram e que, quando o resultado corresponde aos resultados planejados ou padrão estabelecido, não há necessidade de ação corretiva e o trabalho continua sem interferência.

Neste contexto, Wright, Kroll e Parnell (2000) estabelecem alguns passos para que a administração possa decidir sobre que elementos do ambiente da organização devem ser monitorados, avaliados e controlados. Argumentam ainda que a administração deve estabelecer padrões aos quais se possa comparar o desempenho real da organização. A missão e os objetivos gerais e específicos da organização influenciam fortemente esses dois primeiros passos descritos por Wright, Kroll e Parnell (2000: 343-344), orientando a atenção da administração para determinados elementos organizacionais e ambientais e para a importância relativa de determinados padrões. A partir desses primeiros passos, a administração deve mensurar ou avaliar o desempenho real da empresa. “Essas avaliações geralmente são qualitativas e quantitativas”.

Após as avaliações, os resultados devem ser comparados com os padrões preestabelecidos pela organização, para verificar se o desempenho está no nível dos padrões ou os excede. Nesse ponto, Wright, Kroll e Parnell (1998) também apresentam o que foi determinado por Peter e Certo (1993), dizendo que, se o desempenho excede os padrões, a administração deve considerar se os padrões são ou não apropriados, e a possibilidade de serem elevados. No entanto, se o desempenho ficar abaixo dos padrões preestabelecidos, a administração deve tomar medidas corretivas. Estes passos podem ser observados no Quadro 3.5.2 a seguir.

**Quadro 3.5.2: Passos envolvidos no controle estratégico**

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (1998).

O controle estratégico na visão dos autores está relacionado à perspectiva dos altos executivos nesse processo descrito em passos.

Segundo Peter e Certo (1993), o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente. Fundamentalmente, o controle estratégico é empreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica materializem-se de fato.

### 3.6 Administração estratégica no Brasil

No Brasil, a provável evolução do pensamento estratégico de acordo com Bethlem (1998) pode ser dividido em quatro fases. Na primeira fase (Fase 1 – até o início dos anos 70),

estão inseridas as empresas que eram incipientes e estavam atuando no “modelo de substituição de importações”. Na segunda fase (Fase 2 – Do meio da década dos 70, aproximadamente, ao início da década dos 80) encontram-se empresas que já estavam discutindo estratégias com os níveis táticos e operacionais e empresas que iniciaram um processo de “modernização”, em razão, principalmente, da mudança no ambiente. Na terceira fase (Fase 3 – Década dos 80) estão inseridas empresas que formalizaram o processo estratégico, fazendo análise ambiental e competitiva, utilizando-se de consultores e de grupos de planejamento estratégico.

Desenvolveu-se nessa época um modismo de copiar formulações estrangeiras geradas e desenvolvidas em ambientes diferentes do ambiente brasileiro, o que fez com que fracassasse a maioria dos processos implantados, como a reengenharia, achatamento de estruturas e de planejamento estratégico. Essa década ficou conhecida como ‘a década perdida’.

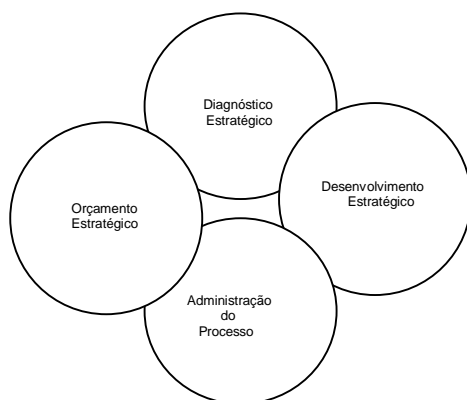
Na quarta e última fase (Fase 4 – década dos 90), encontram-se empresas em um novo contexto, em razão da abertura comercial do governo de Fernando Collor de Mello, tornando muito mais presente a globalização da economia. O sucesso adquirido com a política econômica do Plano Real, também merece destaque nesse novo ambiente. Faz-se necessária nesse novo cenário uma “estratégia competitiva” para que se possa obter uma “vantagem competitiva” (Porter, 1986).

No caso brasileiro, podemos relacionar, inicialmente, o modelo básico de Gaj (1993: 29), que procura descrever uma adequação das organizações mais simples, ou segundo ele, de menor complexidade ou tamanho com à turbulência e às mudanças de forma simples e compacta, escolhendo prioridades entre quatro elementos citados e outorgando valores ou ênfases diferentes a cada um deles. Observe que neste sistema básico de administração estratégica de Gaj (1993) os quatro elementos encontram-se inter – relacionados, não sendo

possível determinar, em um primeiro momento, qual é a seqüência correta quando se pretende trabalhar com casos específicos.

Muito embora o autor, faça a sugestão para se começar pelo diagnóstico, ele mesmo admite que este nem sempre é o melhor caminho em razão de existir situações diferenciadas para cada necessidade organizacional. Veja este modelo básico de Gaj (1993: 29) na Figura 3.6.1 a seguir.

**Figura 3.6.1: Sistema básico de administração estratégica**



Fonte: Gaj (1993)

O modelo apresentado na Figura 3.6.1, segundo o autor, relata que o diagnóstico estratégico permite um posicionamento e uma revisão de atitudes. Já o desenvolvimento estratégico possibilita alocar recursos e esforços, seja para captar informações adequadas, seja para elaborar planos de treinamento ou ainda de estruturas

A administração do processo consiste em elaborar cronogramas e cumprir prazos sentindo a evolução; permite também, destacar os projetos ou problemas importantes que devem receber tratamento diferenciado das rotinas. E, finalmente, o orçamento estratégico, segundo o autor, regula o fluxo de fundos, analisa possibilidades de recursos, dá ritmo.

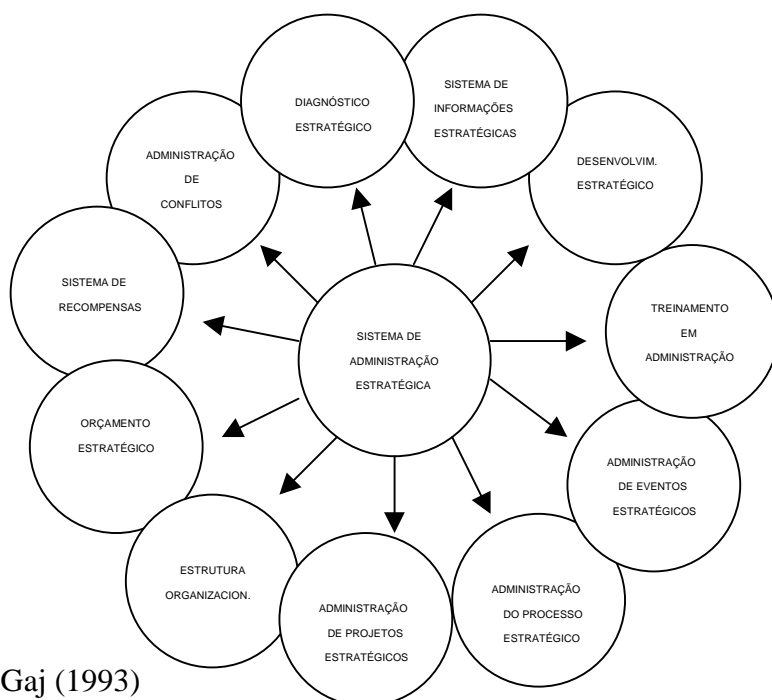
Para Gaj (1993: 28) o orçamento estratégico possibilita antever os custos, manter a organização competitiva e o equilíbrio entre os recursos operacionais e estratégicos.

Muito embora, o que Gaj apresentou neste sistema tenha buscado organizações pequenas e menos complexas, o que se nota para a nossa realidade é uma carência muito grande quanto a um sistema mais completo de administração estratégica na prática.

Um sistema mais completo de administração estratégica, também é apresentado por Gaj (1993: 32), conforme mostra a Figura 3.6.2, porém, verifica-se que este sistema ainda está muito aquém de nossa realidade empresarial.

No Brasil (ver capítulo 04 sobre cultura empresarial), tanto as organizações do setor privado, como também as organizações do setor público, em razão de sua cultura, impõe barreiras e restrições às mudanças organizacionais. Neste contexto, esse modelo de Gaj (1993: 32) a seguir, conforme ilustra a Figura 3.6.2, ainda pode ser considerado impraticável na maioria das organizações nacionais.

**Figura 3.6.2: Sistema completo de administração estratégica**



Fonte: Gaj (1993)

O sistema completo de administração estratégica, conforme ilustra a Figura 3.6.2 acima, descreve com maior amplitude o horizonte dos limites da estratégia. Este novo horizonte espelha agora uma maior complexidade necessária para administrar organizações de médio e grande porte, conforme argumenta o autor. Observem, conforme demonstra a mesma Figura que a nova ordem dos módulos são:

- diagnóstico estratégico;
- sistemas de informações estratégicas;
- desenvolvimento estratégico;
- treinamento em administração estratégica;
- administração de eventos estratégicos;
- administração do processo estratégico;
- administração de projetos estratégicos,
- estrutura organizacional;
- orçamento estratégico;
- sistemas de recompensas,
- administração de conflitos.

De acordo com Gaj (1993: 31) a visão correta do sistema completo é de uma roda em movimento, o que demonstra uma certa semelhança com o sistema básico de administração estratégica. Essa forma de apresentação dos módulos ficou conhecida como a visão margarida de estratégia. Esta visão margarida determina que o começo do processo de administração estratégica tenha início de acordo com o que é necessário para dar uma resposta a demanda do ambiente.



Muito embora, este modelo esteja sendo colocado aqui para tentar buscar uma referência para o caso brasileiro, ele pode também ser analisado, como um quarto modelo de administração estratégica.

A visão deste autor, nos permite antever melhor o que deverá acontecer com o processo de administração estratégica de nossas empresas, uma vez que o ambiente competitivo, determinará uma nova maneira de pensar e agir no mercado futuro, um mercado totalmente globalizado e voltado para a era da informação.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993) é fundamental explicitar a estratégia para orientar o comportamento de uma organização mediante um conjunto de regras de tomada de decisão. A estratégia é uma importante ferramenta para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas em seu ambiente; assim, torna-se, segundo Ansoff e McDonnell (1993), uma ferramenta de gestão não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais.

### **3.7 Gestão estratégica na administração pública**

O início da era do conhecimento de acordo com Lastres (1999) caracterizou-se por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas, na segunda metade do século XX. Apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados, houve um processo de reestruturação produtiva.

O sucesso de uma organização é hoje, cada vez mais, influenciado pela capacidade da organização para implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo, idéia que é consensual entre estudiosos da teoria organizacional.

No setor privado, a necessidade de que as empresas gerem inovações tecnológicas, na forma de produtos e processos novos ou melhorados, numa velocidade cada vez maior, é um modo de garantir a sobrevivência nesse ambiente de turbulência; no setor público, a inovação tecnológica é também necessária, como decorrência da competição, que dá origem a uma nova forma de administração; o Estado passa a desempenhar um novo papel, contra a velha administração pública burocrática.

O grande desafio que se apresenta para a nova administração pública está vinculado às transformações das estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo ágil em organizações flexíveis e empreendedoras. Com as adequações necessárias à natureza do setor público (Ferlie et al., 1996; Pereira & Spink, 1998), tal processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas.

Para buscar a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos, é preciso inovar na administração pública. Para isso, é preciso romper com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e introduzir uma nova cultura de gestão.

Bresser Pereira (1998) destaca que, na década dos 80, logo após a eclosão da crise de endividamento internacional, o tema que prendeu a atenção de políticos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo foi o ajuste estrutural, ou, em termos mais analíticos, o ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado; nos anos 90, muito embora o ajuste estrutural ainda tenha sido uma fonte de preocupação, o foco político principal ficou mesmo com a reforma administrativa.

No Brasil, Luis Carlos Bresser Pereira, ao ser escolhido para o cargo de Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, propôs uma reforma para a administração pública; a chamada administração pública gerencial.

Para Bresser Pereira (1998):

*“A administração pública gerencial emergiu na segunda metade desse século como resposta à crise do Estado, como modo de enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado e como instrumento de proteção do patrimônio público contra os interesses do rent-seeking ou da corrupção aberta”(p. 21).*

De acordo com Bresser Pereira (1998), algumas características básicas definem a administração pública gerencial, diferenciando-a da administração pública burocrática:

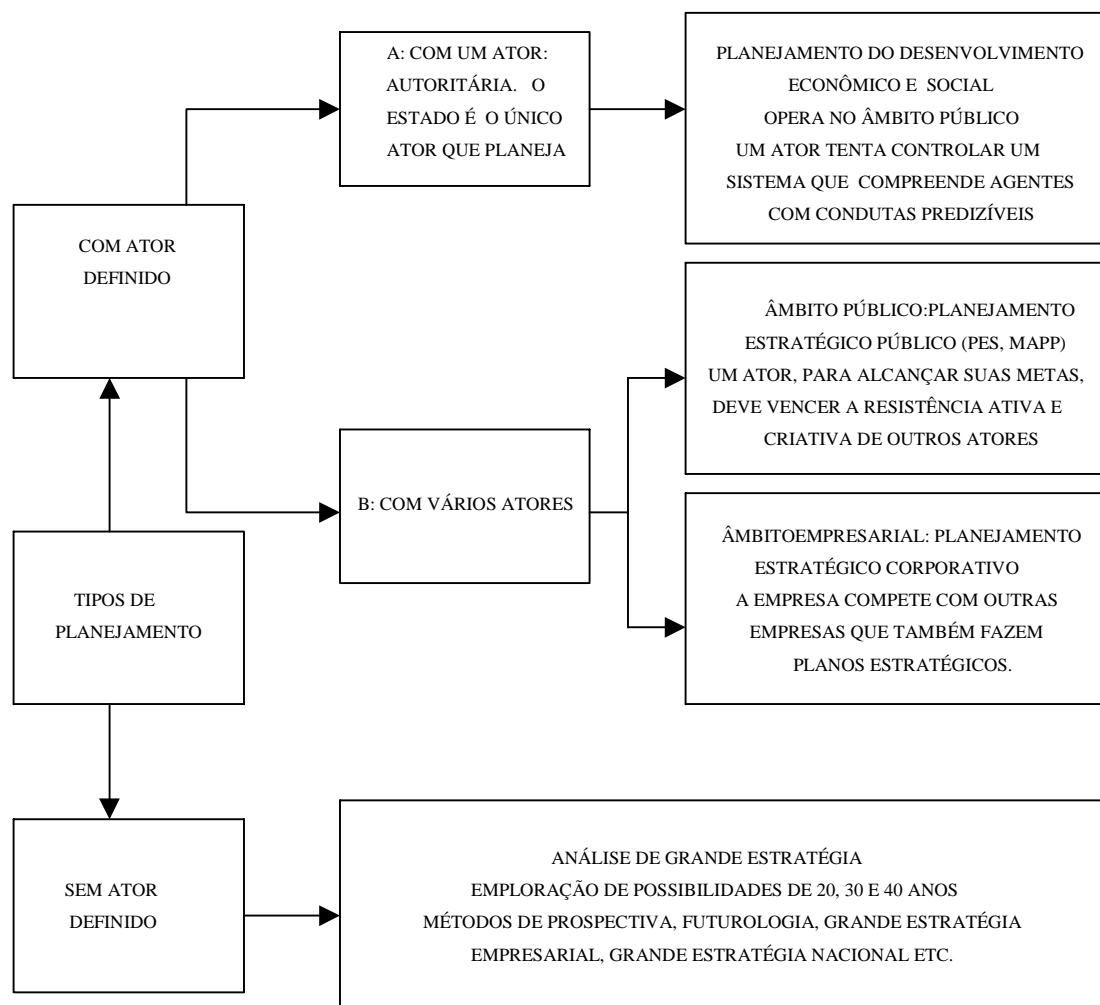
- é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados;
- pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança;
- como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e
- utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Para Bresser Pereira (1998), a administração pública burocrática concentra-se no processo (define procedimentos para a contratação de pessoal para a compra de bens e serviços) por acreditar que esse seja o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção. A administração pública gerencial, ao contrário, na sua concepção, parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para combatê-los, não são necessários os procedimentos rígidos exigidos no caso da administração pública burocrática.

Matus (1996), estudioso sobre o Planejamento estratégico público, apresenta em outra linha de pensamento, o Planejamento Estratégico Situacional (PES), e diz que o PES foi concebido para servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição.

O Quadro 3.7.1 a seguir apresenta de uma maneira resumida, grande parte de sua argumentação sobre o planejamento estratégico público:

**Quadro 3.7.1: O método PES**



Fonte: O Método PES (Franco Huertas)

O PES, na sua visão, diferencia-se do Planejamento estratégico corporativo porque os atores do planejamento são partidos políticos, governantes ou dirigentes de organizações públicas, empresariais e sindicais. O PES é um método e uma teoria do planejamento estratégico público.

O PES, segundo a abordagem deste autor, preenche a lacuna da expectativa em torno de um modelo que mais se adapte ao objeto de estudo do presente trabalho, uma vez que, em

organizações públicas, com vários atores, conforme demonstra o Quadro 3.7.1, um ator que queira alcançar determinadas metas, deve vencer a resistência ativa e criativa de outros atores.

Esse é o modelo que mais se aproxima do modelo necessário para uma organização como a FUNDAP, onde um ator isoladamente, não tem força o suficiente para implantar um plano estratégico sem a anuência e aprovação dos outros atores.

## Capítulo 4 - CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional a ser abordada neste Capítulo, deverá engendrar o modo como as organizações (privadas e públicas) administram a cultura estabelecida em seu ambiente interno e porque existem barreiras para a formação de uma nova cultura em determinadas organizações quando pressões do ambiente externo indicam a necessidade de mudanças. Quais são as forças que impedem a mudança na cultura organizacional ? Quais são as fraquezas que incentivam a mudança na cultura das organizações ? Quais são as ameaças existentes no ambiente ao qual a organização esta inserida ? Quais são as oportunidades que se apresentam à organização para que ela possa encarar um processo de mudança em sua cultura ?

Estes questionamentos, remetem ao que foi proposto por Porter (1986), quando apresentou as forças que dirigem a concorrência na indústria (Quadro 3.3.3) e fez referência às ameaças e oportunidades do ambiente externo, avivando as forças e fraquezas existentes na organização no ambiente interno capazes de enfrentar uma possível mudança na estratégia, e provavelmente na cultura da organização. Um entendimento mais detalhado do ambiente interno e externo das organizações e as suas peculiaridades, poderá possibilitar uma melhor compreensão à estes questionamentos, tornando assim, mais fácil a sua solução.

Na primeira parte deste capítulo, é feito um resgate do conceito de cultura organizacional tão debatido a partir da década de 80. Logo a seguir faz-se uma análise do ambiente das organizações com as suas principais características. Apresenta-se também uma visão complementar ao que já foi exposto por alguns estudiosos do tema: cultura das organizações no setor público. Apresenta-se de forma particular, a cultura organizacional no

setor público brasileiro. Finalmente, encerra-se o capítulo com as considerações finais para com o tema em destaque.

Pretende-se com as indagações aqui descritas, colocar um pouco mais de lenha na fogueira de um tema ainda carente no Brasil e que necessita de maiores aprofundamentos empíricos para procurar proporcionar crescimento, neste pequeno galho de uma grande árvore denominada administração. Novas pesquisas, neste campo, se tornarão excitantes em termos de horizonte futuro.

#### **4.1 Conceito**

O termo “cultura organizacional” não é novo. Afirma-se que o desenvolvimento conceitual “Fleury (1989: 16)” da cultura organizacional teve a sua base de fundamentação com as raízes antropológicas, procurando desvendar os significados dos costumes de uma sociedade e com as raízes sociológicas, procurando compreender a elaboração da simbologia. Srour (1988: 169) reforça esta posição sobre o universo simbólico da cultura organizacional, mencionando a existência de quatro esferas analíticas ou “campos do saber”: a ideologia (saber ideológico); a ciência (saber científico); a arte (saber artístico); e a técnica (saber técnico). Este autor também identifica que o conceito de cultura por parte dos antropólogos referenciam toda a sociedade, enquanto que, a maioria dos sociólogos limitam o conceito de cultura a uma das três dimensões do espaço social – a dimensão simbólica (p. 174).

A sua grande repercussão, teve início nos meios acadêmicos e também nas publicações voltadas para o mundo dos negócios em meados da década de 80 (Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997: 273). Para a discussão inicial desta abordagem, começar-se-á resgatando um

dos principais conceitos sobre o termo “cultura organizacional”, que é o conceito Schein (1989).

Nas palavras de Schein (1989)

*“A cultura organizacional é definida como sendo um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”*(p. 85).

Do ponto de vista do autor, a elaboração de um conceito de cultura com base em um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e posteriormente, mudado .

O ambiente presente neste modelo de cultura organizacional, defendido por Schein (1989) baseia-se em pressupostos básicos, que embora inconscientes, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Crenças e valores são desenvolvidas nas teorias de dinâmica de grupo e crescimento grupal.

Ainda, segundo este mesmo autor, três níveis possibilitam o aprendizado de uma cultura organizacional. Estes níveis são:

- **nível dos artefatos visíveis:** o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos: cartas, mapas, memorandos. Para o autor, este nível de análise é de uma certa forma enganador, já que os dados são fáceis de se obter, porém, difíceis de interpretar. Conseguem-se descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os membros participantes, porém,



freqüentemente, não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;

- **nível dos valores que governam o comportamento das pessoas:** Neste nível a identificação não é fácil, é necessário entrevistar os membros-chave de uma determinada organização ou acessar e realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Para Schein, após a identificação de tais valores, estes, geralmente devem representar apenas os valores manifestos da cultura. Ou seja, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes, continua ele, são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, todavia, escondidas ou inconscientes;
- **nível dos pressupostos inconscientes:** Estes pressupostos na opinião do autor, são os que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais taken for granted, vai passando para o nível do inconsciente.

Do ponto de vista de Schein (1989) apud. Fleury & Fischer (1989) o papel dos fundadores da organização é mais importante no processo por moldar seus padrões culturais; os primeiros líderes ao desenvolverem formas próprias de resolver os problemas da

organização , acabam por transferir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a sua organização deve desempenhar no mundo.

Em sua abordagem, os pressupostos básicos assumem um padrão específico denominado de paradigma cultural. Segundo ele, a partir da investigação destes pressupostos básicos é que se pode decifrar a cultura de uma organização.

Pettigrew (1979) afirma que: *“Cultura é o sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente operando em um determinado grupo em um determinado momento”*

Segundo Oliveira (1988: 35), a cultura empresarial se refere aos valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes.

Harrison apud Oliveira (1988) identifica em seu trabalho e descreve quatro ideologias básicas para procurar sistematizar o sistema de valores e crenças vigentes nas organizações. Estas ideologias básicas, orientam o comportamento nas organizações. Segundo ele, há empresas voltadas para o poder, para as pessoas, para o produto e empresas voltadas para o processo. A ideologia da organização inclui, obviamente, as metas e valores aos quais se supõe a organização se dirige e pelos quais se avaliarão seu êxito e ser valor como organização.

Buscando uma explicação mais detalhada sobre a cultura organizacional, Freitas (1997: 302) a define como um instrumento de controle não só para os indivíduos, mas também para a própria organização, que pode fechar-se em seu próprio umbigo e viver de sua glória passada, reduzindo o mundo ao que é produzido entre suas paredes. De acordo com a autora, quanto mais forte for a cultura no ambiente da organização, mais difícil se torna a incorporação dos processos de mudança. Suas indagações, envolvem ainda, o relato de que a flexibilidade em excesso nos valores das organizações podem trazer conseqüências tão prejudiciais, quanto àquelas que surgem com a questão da rigidez em termos culturais.

Charles Handy (1994: 10) descreve que não existe um modo ideal de se administrar uma organização. Neste contexto, o autor, argumenta que os caminhos de gerir as coisas se torna bom quando está relacionado ao seu ambiente e pode se tornar ruim (muitas vezes acontece) em ambientes diferentes. O autor relata ainda que, nenhuma cultura, ou combinação de culturas, é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias. Segundo Handy (1998: 10), o fato de que você não gosta, ou não aprova uma delas, torna-a inadequada para você - não errada, ou ruim, ou ainda, ineficiente em si.

O mesmo autor, em sua obra, faz uma comparação de quatro deuses gregos com diferentes “filosofias e culturas organizacionais”: Zeus, simbolizando as culturas “de grupo”, e apresentando como principal vantagem a rapidez nas decisões, muito embora, estas nem sempre, segundo ele, se apresentam com a qualidade desejada por que as recebem; Apolo, referenciando as culturas “de função”, tendo como base a questão da ordem e das normas; Atena, a deusa guerreira e astuta, simbolizando as culturas “de tarefas”, que valorizam as habilidades e capacidades; e, por fim, Dionísio, o deus do vinho, que se torna uma indicativo das culturas “ existenciais”, que favorecem a individualidade e o alcance dos objetivos pessoais.

O Quadro 4.1.1 a ser apresentado a seguir, mostra esta simplificação dos possíveis tipos de administrar uma organização comparada com a Figura dos deuses por ele relatado.

**Quadro 4.1.1: Os quatro deuses da administração e os tipos de administração:**

Tipo de cultura	Nome do Deus	Comparativo com:	Cultura adequada a organização
A cultura de “clube”	Zeus	deus dos deuses	empreendedorismo
A cultura de “função”	Apolo	deus – patrono	vida previsível
A cultura de “tarefa”	Atena	deusa guerreira	solução contínua e bem sucedida de problemas
A cultura existencial	Dionísio	deus do vinho	indivíduo busca o seu próprio propósito.

Fonte: Charles Handy (1988)

De acordo com o Quadro 4.1.1 acima, a cultura de “clube” é mais adequada nas organizações empreendedoras pois, nestas empresas, o estilo de administração é favorável a rapidez nas decisões e Zeus é o deus autoritário e gosta de mandar. Na cultura de “função”, as organizações estabelecem regras e procedimentos para as suas atividades, nestas organizações não há um único mandante, como na cultura de “clube” e, Apolo é o deus patrono. Nestas organizações, pressupõem-se a divisão de tarefas e funções de uma forma integrada. Na cultura de “tarefa”, as organizações buscam sempre resolver os problemas de uma forma contínua e satisfatória, pois a deusa Atena é vista como a deusa guerreira. As organizações que se encaixam neste tipo de cultura, utilizam unidades de comando vagamente interligadas, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global. Neste tipo de cultura, também se pode fazer uma referência do problema existente dentro da organização a um leão e, o grande objetivo é matar um leão a cada instante. A quarta e última cultura, apresentada no Quadro 4.1.1, descreve um tipo de cultura adequada em organizações que os

indivíduos são figuras independentes (não reconhecem chefes) e a sua habilidade ou o seu talento é o suficiente para dar continuidade no processo. Dionísio é o deus prevalecente para este tipo de cultura em organizações existenciais.

Oliveira (1988: 33) argumenta que a cultura da organização pode ser analogamente comparada com uma espécie de “cheiro”. Segundo este autor, como cada organização tem seu próprio cheiro, tudo aquilo que for utilizado pela organização (pessoas, documentos, móveis, equipamentos, salas, serviços etc) acaba sendo impregnado por este cheiro. O mesmo autor, faz também uma comparação interessante da cultura organizacional com um tipo de “graxa” que é utilizado pela organização para lubrificar (ou não) as suas engrenagens. Oliveira (1988: 33-34) argumenta que, se a graxa utilizada pela organização é adequada (densa e líquida), esta fará com que a cultura da organização tenha um lubrificante bem fluido em suas engrenagens e permita que a empresa funcione sem maiores atritos e se movimentem com harmonia e rapidez. Porém, continua ele, se a “graxa” utilizada possuir uma consistência mais dura e grosseira, pode fazer com que essas mesmas engrenagens ranjam e, as vezes, mesmo se rompam, na tentativa de girar.

Observa-se um consenso entre os teóricos que definem o conceito de cultura que é uma manifestação formada através dos símbolos, da linguagem, da ideologia, das crenças, dos ritos e dos mitos.

Segundo Tomei e Braunstein (1993), os símbolos são as maiores manifestações da cultura, pois são referências por si só, enquanto as outras manifestações citadas são formas de simbolismo. Ainda, segundo os autores, os símbolos são objetos, atos, relacionamentos ou formações lingüísticas que apresentam diversos significados e que evocam emoções e impelem pessoas a agirem. A construção de símbolos serve como um meio para a formação da identidade da organização.

## **4.2 Cultura e ambiente**

As organizações, como vimos anteriormente, formam a sua cultura devido as crenças e valores das pessoas que fazem parte do ambiente interno. Tal cultura, tem uma forte relação no ambiente interno com a parte histórica da organização e principalmente, com a pessoa ou grupo de pessoas que a criaram.

A cultura organizacional é explicada, devido às práticas e procedimentos de seus integrantes, de forma individual ou coletiva, como observou Oliveira (1988) anteriormente. Tal cultura, utiliza o ambiente interno como a principal fonte de formação, porém, devido as grandes transformações que vem ocorrendo no ambiente externo das organizações, se faz necessário uma adequação à uma nova cultura, muitas vezes, para que as mesmas possam continuar sobrevivendo.

Vamos analisar cada ambiente de forma isolada, para compreendermos um pouco melhor estas indagações.

### **4.2.1 Cultura organizacional e ambiente interno**

No conceito estabelecido por Schein (1989) a integração interna de um grupo que inventou, descobriu ou desenvolveu determinados pressupostos básicos para lidar com problemas e desta forma, montar uma estrutura no modo de pensar e agir para enfrentar estes determinados problemas, se faz presente como uma forma de montar o que se chamou de cultura da organização.

Handy (1994) apresentou os possíveis tipos de culturas no ambiente interno das organizações, face as práticas e procedimentos de seus integrantes, como mostra o Quadro

4.1.1. Neste sentido, o ambiente interno da organização deve determinar num primeiro momento, que tipo de cultura a organização possuirá.

Esta cultura organizacional poderá impor algumas resistências, quando estiver sendo ameaçada por necessidades de mudanças. Em seu artigo, trabalhando o gerenciamento da cultura da organização, Pettigrew (1986) afirma que é possível gerenciar a cultura de uma organização, porém, com enormes dificuldades. No que tange à manutenção e reforço dos padrões vigentes, as estratégias de gerenciamento são mais fáceis, pois implicam basicamente em reforçar e aperfeiçoar certos elementos simbólicos como ritos, rituais ou práticas organizacionais, como critérios para recrutamento e seleção de pessoal e elaboração de programas de treinamento. Entretanto, as tentativas para mudança dos padrões culturais encontram barreiras (obstáculos) um tanto significativas para realizarem. Verifica-se que, se fosse possível mudar apenas as manifestações simbólicas e algumas práticas da organização, o processo aconteceria sem grandes complicações, porém não conseguiria atingir o cerne da questão, não afetando, desta forma, os padrões culturais.

#### **4.2.2 Cultura organizacional e ambiente externo**

No ambiente externo das organizações, encontra-se os “*Stakeholders*”, palavra utilizada para definir quem são os parceiros de negócio de uma organização (clientes, fornecedores, funcionários, comunidade etc) que vão determinar o grau de relacionamento da organização e todos os seus agentes participantes do processo. A globalização e a era da informação tem pressionado as organizações, para a sua sobrevivência, a constantes mudanças em sua forma e, principalmente, nos seus procedimentos, como uma única maneira de continuar a atender e a satisfazer aos seus “*Stakeholders*”. Tais mudanças, muitas vezes se

chocam com a cultura da organização. Administrar este conflito, passa a ser um dos maiores desafios para aqueles que pretendem reformular todo o processo realizado pela organização.

Pettigrew (1986), em seu artigo, identificou algumas variáveis externas no ambiente organizacional. Estas variáveis, segundo o autor, facilitam o processo de mudança na organização. As variáveis por ele relacionadas são: ação de movimentos sociais: sindicatos, associações, mudanças tecnológicas, políticas governamentais, momentos de crise ou expansão da organização. Porém, também pode-se observar que estas mesmas variáveis devem se chocar com as variáveis interna da organização, determinando assim, os obstáculos citados por Pettigrew (1986) anteriormente no gerenciamento da cultura organizacional, o que deve impor barreiras às mudanças num primeiro momento. Outra variável externa importante, a privatização das empresas vinculadas ao governo, apresentada por Tomei e Braunstein (1993) exige das empresas que fazem parte deste processo de uma nova forma gerir a cultura da organização.

Neste ambiente, observa-se a existência de ameaças e oportunidades e também forças e fraquezas que, quando bem administradas podem favorecer mudanças na estratégia da organização, influenciando desta forma a própria cultura organizacional, quando esta, ainda estiver com os conceitos culturais voltados para o histórico de quem a criou.

### **4.3 Cultura nas organizações do setor público**

A cultura organizacional das empresas privadas difere da cultura organizacional das organizações públicas. A primeira forma-se, como vimos no conceito de Schein (1989), através de pressupostos básicos dos indivíduos que a criaram e a administram e, a segunda, sua formação está relacionada com o decreto ou a lei que a criou ou a instituiu, estabelecendo



normas e regras para a sua atuação no cenário público e, na filosofia empresarial (missão, princípios e objetivos ) a ser estabelecida para a mesma como razão de ser de sua existência. Seguindo as indagações utilizadas por Osborne e Gaebler (1994: 121-123) de que, atualmente, as organizações “governamentais” são orientadas por missões e que, suas normas e procedimentos obedecerão às missões. Porém, nem sempre foi assim. No passado, as organizações do setor público, na sua grande maioria, eram orientadas por regras e normas. Muito embora, as regras sejam estabelecidas na melhor das intenções o seu efeito cumulativo acaba sendo o da estagnação, pois o desperdício é muito grande.

De acordo com Osborne e Gaebler (1994: 121-123), os governos orientados por missões deixam os seus funcionários livres para perseguir a missão proposta segundo o método mais efetivo que possam encontrar enquanto que, nos governos orientados por regras, os funcionários se sentem desmotivados por não poderem usar todo o seu potencial, pois, as normas diz o que fazer, quando fazer e como fazer.

Os autores destacam algumas vantagens nos governos orientados por missões em contraposição dos governos orientados por normas:

- (1) As organizações orientadas por missões são mais racionais que aquelas orientadas por normas;
- (2) As organizações orientadas por missões são também mais efetivas do que aquelas orientadas por normas, pois produzem melhores resultados;
- (3) As organizações orientadas por missões são mais inovadoras do que as orientadas por normas;
- (4) As organizações orientadas por missões são mais flexíveis que aquelas orientadas por normas; e
- (5) As organizações orientadas por missões têm moral mais elevado que o daquelas orientadas por normas.

Osborne e Gaebler (1994: 140) deixam bem claro a necessidade de se construir organizações orientadas por missões que tenham clareza em seus propósitos e que as pessoas possam se organizar em torno deles.

Utilizando uma colocação dos autores a respeito das missões das organizações ligadas ao setor público, pode-se concluir que, a filosofia empresarial de uma organização do setor público, quando bem definida e trabalhada, se torna o maior de seu patrimônio.

O novo paradigma para a administração pública depende, segundo os mesmos autores, de princípios que podem ser a nova receita para reinventar novos governos. Seabra (2001: 26) simplifica os princípios de Osborne e Gaebler da seguinte forma:

É necessário que os governos na nova administração pública atue segundo os seguintes princípios:

- Guiar em vez de remar;
- Agir como catalisador de recursos, em vez de servir diretamente;
- Injetar competição na provisão de serviços públicos;
- Transformar organizações orientadas por regras em organizações orientadas por missões;
- Criar governos orientados por resultados, financiando os resultados, não os meios;
- Satisfazer as necessidades dos clientes, não da burocracia;
- Enfatizar a arrecadação, em vez dos gastos;
- Focalizar a participação e o trabalho de equipe, em vez da hierarquia;
- Alavancar mudanças por meio do mercado.

Muito embora exista uma corrente crítica para os princípios de Osborne e Gaebler (Hood 1995 e Stewart 1998), questionando suas contradições e as pequenas evidências

empíricas, não se pode negar que, muitos desses princípios, estão de fato, embutidos na retórica da nova administração pública no que se refere à criação de organizações mais gerenciais e menos burocráticas, conforme descreve Seabra (2001: 26).

#### **4.4 Cultura organizacional no setor público brasileiro**

O relato histórico da administração pública no Brasil tem menos de 500 anos Carbone (2000: 135). De acordo com este autor, a cultura das organizações do setor público brasileiro difere de outras culturas por gerar um “*modus operandi*” próprio. O continuísmo e o que se espera da empresa pública, do administrador público e do funcionalismo no setor público brasileiro. Carbone (2000), menciona que, a sobrevivência do administrador público no Brasil, em especial, vivendo da máquina pública, está relacionado ao seu “*jogo de cintura*”, muita esperteza, amigos influentes, habilidades diplomáticas para não ferir suscetibilidades, paciência, compreensão para com a incompetência alheia e outras coisas do gênero. Realizar uma boa gestão no setor público brasileiro não significa ser produtivo ou empreendedor e sim, possuir uma capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. Ainda segundo este mesmo autor, no Brasil, dar-se um jeito é a regra; empreender, ousar e inovar é a exceção.

Um trabalho interessante que identifica a cultura impregnada nas organizações brasileiras é o artigo de Rodrigues (2001: .23-32) sobre a cultura empresarial e a Companhia Vale do Rio Doce. Neste artigo, o autor identifica por meio de métodos indutivos a cultura empresarial vigente na Companhia Vale do Rio Doce, empresa com quase 60 anos de existência que, além de ser uma das maiores do país, possui unidades em diferentes pontos do território nacional e, portanto, continua o autor, é marcada pela variedade de culturas, tradições e valores existentes no Brasil. Rodrigues (2001: 25) relata que mesmo após a

abertura de nossas fronteiras e a inserção do país no mundo globalizado, determinados traços culturais ainda podem ser observados, embora de forma amenizada, nas culturas empresariais, uma vez que as organizações são compostas por pessoas que, nesse caso, são fruto de uma mescla das três diferentes culturas básicas que forjaram o país. De acordo com o autor, o senso comum sinaliza para a possibilidade de se postular a presença desses traços culturais nas corporações através das seguintes generalizações:

- visão imediatista – as taxas de retorno de capital ainda são expressas em curtíssimo prazo, sem paralelo em nações mais avançadas;
- dificuldades em lidar com conflitos, privilegiando relações pessoais ante as profissionais;
- fácil aceitação de atrasos e descumprimento de prazos;
- aversão a mudanças e ao cumprimento de regras;
- informalidade – a adoção preferencial pelo tratamento íntimo vez por outra causa estranheza ou rejeição a interlocutores estrangeiros, sobretudo anglo-saxões ou asiáticos, que cultuam a formalidade;
- tomada de decisões compulsivas – tendência a considerar o gerenciador de problemas como herói corporativo, em detrimento do planejamento a longo prazo, tido como falta de criatividade.

Nesse trabalho, Carbone (2000), identifica um “*modus operandi*” próprio para a cultura da Companhia Vale do Rio Doce, o que acaba fortalecendo a sua abordagem citada anteriormente.

## **Capítulo 5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este Capítulo pretende apresentar a organização que serviu de objeto de estudo para este trabalho. Para que isso fosse possível, fez-se inicialmente uma pesquisa documental com o objetivo de conhecer melhor a organização no que se refere à sua área de formação. A seguir foi feita uma pesquisa empírica utilizando-se de um instrumento do tipo escala de Likert (anexo 6) em uma população composta de alunos participantes do curso denominado “Executivos Públicos I” no segundo semestre de 2001.

A presente pesquisa procura avaliar principalmente, na concepção dos participantes dos cursos e programas de treinamento oferecidos pela FUNDAP, se, a instituição tem trabalhado e vem trabalhando dentro de sua filosofia empresarial. Neste contexto, verifica-se que a filosofia empresarial da FUNDAP, se resume, na modernização da administração pública, através da valorização do servidor público conforme consta de seu estatuto. Desta forma, a análise das concepções de quem utiliza os serviços da FUNDAP, no que se refere à sua missão empresarial é o ponto fundamental desta pesquisa.

### **5.1 Descrição do objeto de estudo**

Criada pela Lei nº 435 de 24/09/1974, a FUNDAP teve seus estatutos aprovados em 1976, data de sua efetiva instalação e do início de seus trabalhos. O cenário político desse período, que possibilitou a aprovação dos estatutos estava fundamentado em um propósito maior que era o de reformular o sistema de administração da época. Esse projeto de reforma administrativa do Governo do Estado de São Paulo iniciou-se basicamente com a criação do Grupo Executivo da Reforma Administrativa (GERA) pelo Decreto-Lei nº 48.206 de

7/7/1967, durante o Governo de Roberto Costa de Abreu Sodré. É importante mencionar ainda que a promulgação da Lei n. 435 de 24/09/1974 ocorreu durante o Governo de Laudo Natel e os estatutos da FUNDAP foram aprovados durante o Governo de Paulo Egidio Martins (15/03/1975 a 15/03/1979).

A FUNDAP esteve vinculada à Secretaria de Administração e Modernização do Serviço Público do Estado de São Paulo até março de 1999, quando foi transferida para a Secretaria de Governo e Gestão Estratégica do Estado de São Paulo, conforme o Decreto Estadual nº 43.880 de 09/03/1999. Trata-se de uma instituição com característica jurídica de direito privado e goza de completa autonomia técnica e suas principais unidades de ação são:

- Conselho de Curadores,
- Diretorias Técnicas,
- Escola de Governo e Administração Pública – EGAP, e
- Centro de Documentação.

A FUNDAP se dedica aos seguintes campos específicos de trabalho: Consultoria Organizacional, Formação de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Novas Tecnologias de Gestão Administrativa, Pesquisa Aplicada à Economia do Setor Público, Assessoria Técnica para Formulação, Implementação e Avaliação de Políticas Públicas, notadamente na área social .

Como orientação geral, a FUNDAP pauta-se pela valorização do servidor como principal agente dos processos de mudança, posto que nada de verdadeiramente significativo pode ser feito sem a dedicação, o entusiasmo e a criatividade dos servidores públicos. Com isso, nota-se que ao coordenar ações e projetos que visam à otimização dos recursos do setor público, enfatiza a descentralização das operações, a responsabilização das agências administrativas, a qualidade dos serviços prestados e a avaliação sistemática de todas as ações públicas. Do mesmo modo, promove trabalhos de parceria e cooperação interinstitucional,

estimulando o intercâmbio entre os organismos governamentais e a articulação nos diversos interesses.

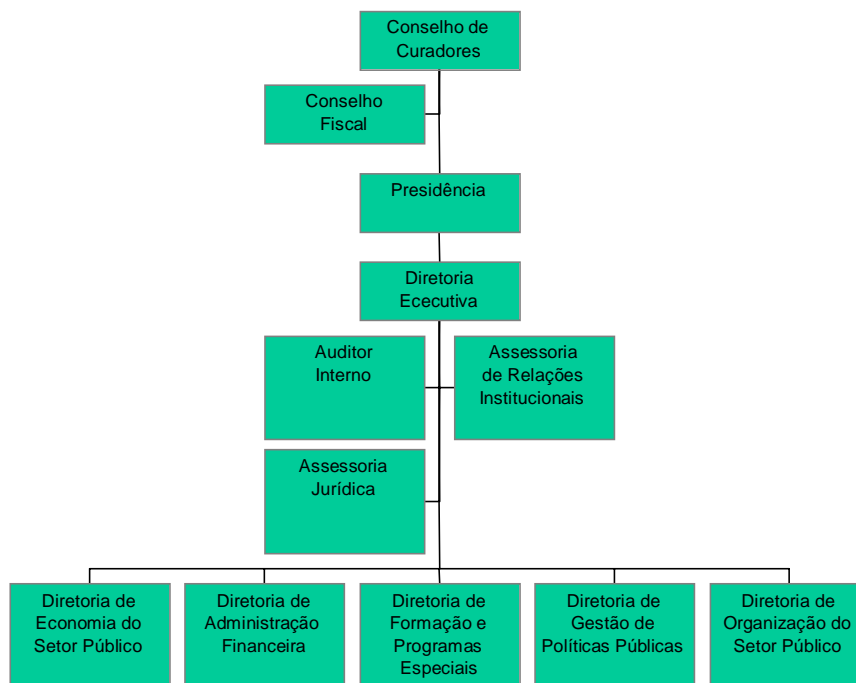
A FUNDAP é mantida parcialmente pelo Governo do Estado de São Paulo por meio de dotação orçamentária destinada aos exercícios da instituição e, o restante, oriundos de recursos próprios. De acordo com o Setor de Custos e Orçamento da FUNDAP, para o ano de 2002 esses recursos representam algo em torno de 42% da folha de pagamento mensal da instituição.

Essa distribuição de valores por parte do Governo do Estado de São Paulo para a instituição, dá-se mediante subvenções estaduais, de acordo com as necessidades de recursos para os referidos exercícios. Com relação aos recursos próprios da Fundação do Desenvolvimento Administrativo, estes são oriundos da prestação de serviços, renda de seus bens patrimoniais e outros de natureza eventual.

A organização ocupa dois edifícios na cidade de São Paulo (localizados nas ruas Cristiano Viana, 428 e Alves Guimarães, 429), nos quais se distribuem escritórios, salas de aula, auditórios (sendo que são três com capacidade individual para 280 pessoas), salas de reunião, de estudo, biblioteca e centro de documentação. Seus auditórios e as salas de aula dispõem de equipamentos audiovisuais e mesas de som. Nos escritórios, há equipamentos de informática com programas desenvolvidos para dar apoio aos diversos tipos de projeto que a Fundação desenvolve.

A seguir, pode-se analisar a estrutura da organização, segundo a apresentação do organograma, que é ilustrado pela Figura 5.1.1:

**Figura 5.1.1: Estrutura Organizacional da FUNDAP**



Fonte: Relatório Anual de Atividades da FUNDAP (1999).

Observa-se na Figura 5.1.1 que, no topo da estrutura, encontra-se o Conselho de Curadores representando o órgão superior da Fundação do Desenvolvimento Administrativo. Esse Conselho de Curadores é o órgão superior da fundação e é composto de cinco membros, designados pelo Governador dentre pessoas indicadas em lista tríplice, consoante os seguintes critérios:

I – um escolhido entre os indicados em lista tríplice apresentada pela Faculdades de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP);

II – um escolhido entre os indicados em lista tríplice apresentada pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas;

III – um escolhido entre os indicados em lista tríplice apresentada pelo Departamento de Economia da Faculdade de Ciências e Letras, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Araraquara;



IV – um escolhido entre os indicados em lista tríplice apresentada pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV);

V – um escolhido entre os indicados em lista tríplice apresentada pelo próprio Conselho.

Esta composição do Conselho de Curadores está aprovada no estatuto da FUNDAP, conforme Decreto nº 34.231 de 19 de novembro de 1991. Estes estatutos especificam os requisitos exigidos dos membros do Conselho de Curadores e o modo como se deve fazer sua renovação periódica.

Nota-se que na seqüência, encontra-se a Presidência da instituição, representando o órgão executivo com vínculo direto com o Conselho de Curadores. A Presidência é composta das seguintes diretorias: Diretoria Executiva, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria de Gestão de Políticas Governamentais, Diretoria de Formação e Programas Especiais, Diretoria de Organização do Setor Público e Diretoria de Economia do Setor Público.

O Centro de Documentação da FUNDAP tem por objetivo constituir um acervo especializado em administração pública e assegurar a memória da organização, mediante coleta, organização e conservação dos documentos institucionais. O referido centro ocupa uma área total de 490 m<sup>2</sup>, tendo 125 m<sup>2</sup> de espaço físico disponível para pesquisas individuais dos usuários. O restante do espaço consta de duas unidades administrativas, uma biblioteca e um setor de arquivo, que possui um acervo de mais de 115.900 documentos (livros, teses, periódicos e outros documentos fazem parte deste acervo).

Na seção de arquivo, o centro preserva mais de 2.000 títulos referentes aos projetos desenvolvidos pela instituição. Este departamento, atende em média, 1.273 consultas por mês, prestando regularmente diversos serviços tais como: levantamentos e buscas bibliográficas, banco de dados, permuta e comutação bibliográfica, normatização bibliográfica de documentos, atendimento à comunidade etc.

## 5.2 Análise dos documentos

A partir de um levantamento realizado nos documentos da fundação no que se refere aos cursos que ela ministra, optou-se por analisar aqueles que ocorreram nos anos de 1980 (anexo 1), 1985 (anexo 2), 1990 (anexo 3), 1995 (anexo 4) e 2000 (anexo 5). A opção por analisar os cursos nos respectivos anos mencionados anteriormente deu-se por comodidade, visto que se fosse analisado os cursos de todos os anos desse período, a quantidade de dados seria muito grande, dificultando a realização deste trabalho. Todavia, acredita-se que o critério utilizado não seja o mais adequado mas sim satisfatório para o propósito deste estudo. Para facilitar a compreensão dos cursos, elaborou-se o Quadro 5.2.1, no qual, pode-se fazer uma análise mais detalhada do trabalho desenvolvido pela FUNDAP no período supra, conforme se observa a seguir:

**Quadro 5.2.1: Resumo dos Cursos Ministrados pela FUNDAP, de 1980 a 2000**

RESUMO	PERIODO	PARTIC.	C.H.
<b>Total</b> 16 CURSOS (9 DE ADMINISTRAÇÃO; 3 DE RECURSOS HUMANOS; 2 DE URBANISMO; 2 DIREITO)	1980	984	875
<b>Total</b> 41 CURSOS (8 DE RECURSOS HUMANOS; 29 DE ADMINISTRAÇÃO; 4 DE DIREITO)	1985	2674	2492
<b>Total</b> 20 CURSOS (18 DE ADMINISTRAÇÃO ; 2 RECURSOS HUMANOS)	1990	780	1298
<b>Total</b> 40 CURSOS (14 DE RH; 13 DE ADMINISTRAÇÃO; 11 DE INFORMÁTICA.; 01 CONTABILIDADE PUBLICA.; 01 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES)	1995	913	1905
<b>Total</b> 37 CURSOS (30 DE ADMINISTRAÇÃO; 01 DE RECURSOS HUMANOS; 04 DE PLAJAMENTO ESTRATÉGICO.; 02 DE OORGANIZAÇÃO & MÉTODOS)	2000	649	1320

Fonte: Apoio e Eventos da FUNDAP (Relatório Anual de Atividades de 1980, 1985, 1990, 1995 e 2000).

O Quadro 5.2.1 acima, apresenta um resumo dos cursos promovido pela FUNDAP em cada ano analisado. Apesar da FUNDAP ter sido fundada em 1976 e ter ministrado cursos da mesma natureza que este trabalho se propôs estudar, é importante ressaltar que não foi de grande relevância os cursos ministrados no período que antecede este estudo. Desta forma, conforme já mencionado, o ano de 1980 é o marco inicial desta pesquisa. Percebe-se com isso, que neste ano encontram-se os cursos que estão direta ou indiretamente ligados à administração pública municipal, estadual ou federal. Nota-se ainda no Quadro 5.2.1 que neste ano, o curso de Administração prevaleceu sobre os demais e nos anos seguintes, o fato se confirmou, com exceção ao ano de 1995 que houve mais cursos na área de Recursos Humanos. Ressalta dizer ainda, que isto não caracteriza uma diminuição da oferta do curso, pois a área de recursos humanos está intimamente relacionada à de administração.

No decorrer do ano de 1980, pode-se verificar que (conforme anexo 1) a FUNDAP desenvolveu diversos cursos, destacando principalmente os cursos de Chefia para a Secretaria de Higiene e Saúde da Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP), com total de 400 participantes e carga horária (CH) de oito horas e de Sistema de administração dos Serviços de Saúde com um total de 110 participantes e uma carga horária de 15 horas. Quanto aos cursos de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Aperfeiçoamento em Organização e Métodos (O&M) e O&M para o Departamento de Recursos Humanos da Secretaria da Educação, com um número menor de participantes – 39, 41 e 35 respectivamente, merecem atenção especial, por apresentarem uma carga horária relativamente maior se comparados aos demais cursos, ou seja, 200, 162 e 160 horas, conforme pode ser observado no anexo 1. Com base nos resultados apresentados é possível perceber que a FUNDAP a partir do referido ano começou a desempenhar uma formação mais qualificada para o profissional destinado a administração pública. Para compreender melhor os dados apresentados no Quadro 5.2.1, no

que se refere à quantidade de cursos oferecidos no período analisado, apresenta-se a seguir a Figura 5.2.1.

**Figura 5.2.1: Resumo dos cursos ministrados pela FUNDAP nos anos de 1980, 1985, 1990, 1995 e 2000.**



Fonte: Relatório Anual de Atividades (FUNDAP), 1980, 1985, 1990, 1995 e 2000.

A Figura 5.3.1 apresenta a composição da carga horária dos cursos por área de atuação durante o período analisado. Nota-se que a área de administração geral é a que obteve o maior destaque, e em seguida vem a área de recursos humanos do setor público com a segunda maior participação em horas empregadas em seus cursos. No mesmo gráfico, nota-se que ocorreram cursos em outras áreas, tais como: Direito, Urbanismo, Contabilidade Pública, Informática, entre outras que atenderam também aos objetivos da FUNDAP dentro de seu campo de atuação.

Observa-se ainda, que a Figura 5.2.1 apresenta no ano de 1980, praticamente, o início das atividades da instituição no que concerne ao oferecimento de programas de

treinamento e desenvolvimento (cursos). Como já foi descrito anteriormente, nesse ano a FUNDAP ainda estava no início de suas atividades de formação para a administração pública.

O exercício de 1990, foi o ano em que a instituição ofereceu um número de cursos bem inferior comparado ano de 1985 (20 cursos – ver Quadro 5.2.1), o que representa apenas 13% do total de cursos oferecidos em todo o período. Este fato deve-se a redução da dotação orçamentária repassada pelo Governo do Estado de São Paulo.

Os anos de 1995 e 2000 são períodos que demonstram, novamente o trabalho da FUNDAP nesse segmento, pois ocorreu um crescimento para 26% e 24%, respectivamente. Em números absolutos estes percentuais representaram um aumento para 40 cursos em 1995 e 37 em 2000.

Durante o governo de André Franco Montoro e de seu secretário de governo Luiz Carlos Bresser Pereira (15/03/1983 a 15/03/1987), a FUNDAP conseguiu amplo respaldo para, intensificar o processo de formação da administração pública paulista. Com amplo apoio político e institucional, no ano de 1985, a FUNDAP já apresentava um número significativamente maior de cursos envolvendo não só as áreas anteriormente atendidas, como também, a presença da informática, no bojo do conteúdo dos cursos oferecidos pela Fundação, conforme anexo 2.

Esta força política, interna e externa, rendeu à instituição alguns convênios para auxiliar os governos de outros estados, na formação de seu pessoal e, ainda, um convênio firmado entre o Ministério das Relações Exteriores e o Governo do Estado de São Paulo, no qual a FUNDAP presta serviços de cooperação técnica a alguns países em desenvolvimento, como é o caso de Moçambique e Cabo Verde.

Pode-se atribuir ao bom desempenho obtido pela instituição no exercício de 1985 com relação a promoção e a realização de um grande número de cursos e programas de

treinamento ao seu próprio crescimento profissional e intelectual para a administração pública como um todo.

Nota-se que em 1985, a FUNDAP atendeu o público com o maior número de cursos oferecidos (total de 41 – Quadro 5.2.1).

Em 1990, devido à crise que assolava a economia nacional e, em consequência o Estado de São Paulo, dada a sua importância no cenário econômico brasileiro, a quantidade de cursos oferecidos pela FUNDAP voltaram a se reduzir conforme anexo 3. Desta forma, a instituição viu-se forçada a oferecer somente cursos voltados para a área de administração em geral e a área de recursos humanos, conforme Quadro 5.2.1, ilustrado anteriormente.

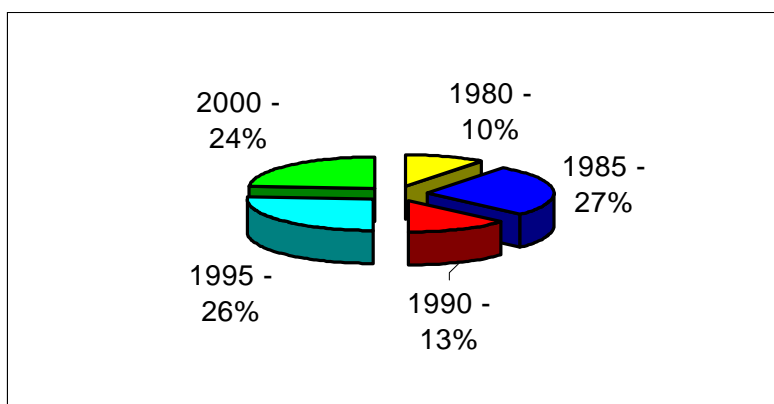
No ano de 1995, durante o governo de Mário Covas no Estado de São Paulo, ainda tendo que enfrentar o gigantismo da crise que atingia o setor público, a participação da FUNDAP elevou-se novamente nesse segmento e foram oferecidos diversos cursos, abrangendo um número maior de áreas.

Ainda com referência ao ano de 1995, pode-se atribuir um grande destaque à FUNDAP em razão da redução de custos operacionais e redimensionamento dos gastos que permeava o setor público. Observa-se que, além das áreas tradicionalmente atendidas, a FUNDAP passou a oferecer também cursos nas áreas de informática (INF), Contabilidade Pública (CONT.P.) e Sistemas de Informações (SIST.INF.), conforme anexo 4. Os cursos que se destacaram foram os de Capacitação Gerencial para Chefes de Seção das Delegacias de Ensino com 150 participantes e carga horária de 40 horas e curso de Capacitação Gerencial para Delegados e Supervisores de Ensino com 30 participantes e uma carga horária de 630 horas.

Os cursos oferecidos no ano 2000 estiveram novamente voltados para a área administração geral, muito embora, tenham sido oferecidos cursos nas áreas de Planejamento Estratégico (PE), O&M e de Recursos Humanos, conforme anexo 5.

Para ter uma noção mais elaborada do que de fato ocorreu em relação aos cursos oferecidos pela fundação no período compreendido entre 1980 a 2000, pode-se observar a Figura 5.2.2 que segue, pois apresenta as porcentagens correspondentes aos diversos cursos.

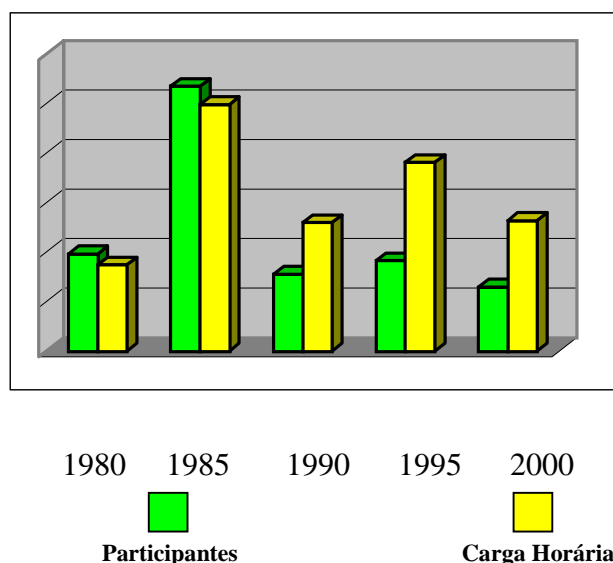
**Figura 5.2.2: Resumo de todos os Cursos ministrados pela FUNDAP (%) em 1980, 1985, 1990, 1995 e 2000.**



Fonte: Relatório anual de atividades (FUNDAP) 1980, 1985, 1990, 1995 e 2000.

A Figura 5.2.3 a seguir pode ilustrar melhor a concentração participativa do ano de 1985 em relação aos demais períodos, quanto ao número de participantes e carga horária oferecida, assim como também apresentar uma evolução (com exceção a 1990) da instituição como formadora do servidor público geral. Mostra também em termos percentuais, um resumo de todos os cursos realizados pela FUNDAP no período de 1980, 1985, 1990, 1999 e 2000.

**Figura 5.2.3: Resumo de todos os Cursos ministrados pela FUNDAP em número de participantes e carga horária oferecida no período de 1980, 1985, 1990, 1995 e 2000.**



Fonte: Relatório anual de atividades (FUNDAP) 1980, 1985, 1990, 1995 e 2000

Observa-se na Figura 5.2.2 acima que ocorreu uma reversão do ano 2000 em relação ao ano de 1980. Enquanto o ano de 1980 apresenta um maior número de participantes e um menor número de carga horária para os cursos, em 2000 verifica-se que o número de participantes foram inferiores ao número de carga horária oferecida para os cursos. O ano de 1985, com um percentual de 27%, apresenta o maior número de cursos oferecidos para todo o período analisado, ou seja, vinte anos.

Observa-se que tanto a Figura 5.2.2, com 27% de cursos oferecidos em todo o período em análise e, como também a Figura 5.2.3, com o maior número de participantes e de carga horária oferecida, destacam 1985, como o exercício em que a instituição apresentou mais eventos, ilustrando melhor o que foi acima exposto. Visualiza-se também nestes gráficos, o grau de participação da FUNDAP dentro da administração pública com relação aos serviços prestados em uma de suas principais áreas de atuação, que é a sua área de formação.



A análise documental mostra que a FUNDAP tem procurado ao longo de todo o período analisado cumprir o seu papel como formadora do servidor público, oferecendo dentro de suas possibilidades, cursos que possam aperfeiçoar o servidor público para melhor atender as necessidades da administração pública.

### **5.3 A filosofia empresarial da FUNDAP segundo os seus usuários**

A pesquisa procurou cobrir os principais aspectos que envolvem o trabalho da Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP), quanto ao cumprimento de sua filosofia empresarial na concepção de quem utiliza os seus serviços, específicos na área de formação. Neste contexto, procurou-se avaliar a amplitude deste papel realizado pela FUNDAP no âmbito da administração pública. A seguir apresentam-se os resultados do questionário aplicado (em todas as suas etapas), com os elementos observados.

#### **5.3.1 Perfil do servidor público**

Analisando as respostas sobre o perfil dos respondentes, verificou-se que 49 dos respondentes são casados, 27 são solteiros, 06 são viúvos, 03 são desquitados, 06 são divorciados e 01 representa a denominação outros, representando respectivamente 53,3%, 29,4%, 6,5%, 3,3%, 6,5% e 1,0% o conteúdo da amostra.

Com relação ao sexo, a pesquisa mostrou que 56 respondentes são do sexo feminino e 36 do sexo masculino representando respectivamente 60,87% e 39,13, do horizonte pesquisado. Percebe-se com isso, que há uma maior participação feminina em relação à

masculina e, isto leva a crer que as mulheres estão cada vez mais atuantes no mercado de trabalho.

Com relação à idade, verificou-se que apenas 4 respondentes têm idade entre 20 e 30 anos, 5 entre 30 e 40 anos, 47 entre 40 e 50 anos e 36 acima de 50 anos. Em termos percentuais estes números representam respectivamente 4,35%, 5,43%, 51,09% e 39,13% da amostra. Desta forma, percebe-se que a maioria dos servidores públicos (90,22%), tem idade superior a 40 anos, o que pode significar pouca rotatividade de servidor na administração pública.

Quanto à natureza da administração pública exercida pelos respondentes, ou seja, municipal, estadual ou federal, verificou-se que 100% dos respondentes, fazem parte da administração pública estadual. A princípio o resultado obtido pode levar a crer que a FUNDAP atenda apenas o nível estadual. Todavia o fato não se verifica, pois a instituição atende a todos os níveis da administração pública mas sem sombra de dúvidas, o servidor público estadual é o mais privilegiado em razão da instituição ser uma organização do Governo do Estado de São Paulo.

Quanto ao tempo de casa dos respondentes na administração pública, foi encontrado 01 caso que está na administração pública entre 05 e 10 anos, 26 que estão entre 10 e 20 anos e 65 que trabalham há mais de 20 anos na administração pública, representando respectivamente 1,1%, 28,3% e 70,6%. Nota-se que este dado também pode comprovar a pouca rotatividade do servidor público na administração pública, pois quase 99% dos respondentes têm mais de 10 anos no serviço público.

Quanto ao regime de trabalho e carga horária dos servidores na administração pública, verificou-se que 13 trabalham em tempo integral em regime CLT, 02 em tempo parcial e regime de CLT, 75 em tempo integral sob regime estatutário e apenas 02 trabalham em tempo parcial sob regime estatutário. Em termos percentuais no que se refere à carga horária

trabalhada e ao regime de trabalho, os números mostram respectivamente os seguintes resultados: 14,1%, 2,2%, 81,5% e 2,2%. Observa-se com isso, que pouquíssimos servidores optam por tempo parcial em seu regime de trabalho, ou seja, apenas 4,4% da população pesquisada.

Quanto ao tipo de cargo que os servidores exercem na administração pública, se é de nível gerencial, técnico ou operacional, percebeu-se que 39 dos respondentes possuem cargos de nível de gerência, 38 de nível técnico e 15 de nível operacional o que determina um horizonte percentual de 42,4%, 41,3% e 16,3%, respectivamente.

Finalmente, com relação à quantidade de cursos freqüentados pelos servidores na FUNDAP, verificou-se que 20 deles não haviam freqüentado nenhum curso anteriormente, 62 haviam freqüentado entre 01 e 05 cursos promovidos pela instituição, 07 entre 05 e 10 cursos e 03 haviam participado de mais de 10 cursos, representando respectivamente 21,7%, 67,4, 7,6% e 3,3%.

Este dado é interessante, pois mostra que 78,3% do público pesquisado já participaram de outros cursos realizados pela FUNDAP, o que de uma certa forma, mostra mais uma vez que o trabalho realizado pela FUNDAP em sua área de formação para o servidor público estadual tem sido de grande relevância para a administração pública.

O Quadro 5.3.1 a seguir procura apresentar uma simplificação dos dados que determinaram o perfil dos alunos participantes.

**Quadro 5.3.1: Perfil dos respondentes**

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	ALTERNATIVAS E NÚMEROS DE PARTICIPANTES						TOTAL DE ALUNOS
	Solteiro(a)	Casado(a)	Viuvo(a)	Desquitado(a)	Divorciado(a)	Outros	
Estado civil	27	49	06	03	06	01	92
Sexo	Masculino 36	Feminino 56					92
Idade	até 20 anos 00	de 20 a 30 anos 04	de 30 a 40 anos 05	de 40 a 50 anos 47	acima de 50 anos 36		92
Trabalho na Admin.Pública	Municipal 00	Estadual 92	Federal 00				92
Regime de Trabalho	Integral CLT 13	Parcial CLT 02	Integral Estatutário 75	Parcial Estatutário 02			92
Cargo	Gerencial 39	Técnico 38	Operacional 15				92
Quantidade de cursos que participou	Nenhum 20	de 01 a 05 62	de 06 a 10 07	acima de 10 03			92

Fonte: respondentes.

O Quadro 5.3.1 mostra o perfil dos respondentes de acordo com as variáveis antes identificadas, tornando desta forma, a sua visualização mais fácil e acessível. Alguns dados mostraram resultados surpreendentes, tal como o da presença feminina em maior grau de participação nos cursos em relação à presença masculina para a formação de executivos cujo objetivo é o ingresso em novos postos dentro da administração pública.

### 5.3.2 Análise Fatorial dos dados coletados

O propósito da análise fatorial é a redução do número de variáveis pela construção de “fatores” - novas variáveis, com o mínimo de perda de informações. Isto é, objetiva-se a eliminação da redundância, se existir, do grupo original de variáveis conforme Martins (1989, apud Miranda, 2000).

Conforme já mencionado, no item apresentação do instrumento, o referido instrumento é semi-estruturado, sendo que a maior parte encontra-se sob a forma de escala tipo Likert. Do total de 20 (vinte) questões, 19 (dezenove) são asserções encontram-se com esse formato. Utilizando-se este tipo de instrumento, uma vez obtido os resultados, faz-se necessário que seja feita uma conversão de cada atitude para que os dados possam ser tratados matematicamente.

Desta forma, atribuiu-se os seguintes valores: 4 (quatro) = concordo totalmente; 3 (três) concordo parcialmente; 2 (dois) discordo parcialmente e 1 (um) discordo totalmente. Quando a frase se apresentar na forma negativa, a escala deve ser invertida.

Os dados foram analisados em uma perspectiva quantitativa, segundo o método EQUIMAX utilizando-se o Software SPSS (Statistical Package for the Social Science) – tenth edition (pacote estatístico das ciências sociais – décima edição). O processamento destes dados se deu no laboratório de pesquisa do curso do mestrado em um computador tipo Personal Computer – PC (Computador Pessoal).

Todos os dados foram submetidos à análise fatorial, rotação ortogonal e critério Equamax ou Equimax. Registra-se o fato de que este critério, segundo Marcoulides (1998), é uma combinação do Varimax (que simplifica fatores) com o Quartimax (que simplifica variáveis). Após várias tentativas e combinações dos dados, chegou-se a uma matriz das

cargas fatoriais (anexo 11) com resultado satisfatório, pois no que se refere ao conjunto dos fatores, verificou-se que responderam por 61,8% da variação total dos dados.

Após a análise fatorial, foram obtidos 05 fatores ou variáveis utilizando-se o critério de se considerar apenas aqueles com “eigenvalue” superior a 1,0 e cargas fatoriais iguais ou maiores que 0,440. As variáveis ou fatores encontrados (denominados indicadores), num total de 05 (cinco), possibilitaram a formulação da seguinte distribuição para um conjunto de questões que o envolvem:

- Fator/Variável 01: Indicador de credibilidade do curso;
- Fator/Variável 02: Indicador de desempenho profissional;
- Fator/Variável 03: Indicador de caracterização do curso;
- Fator/Variável 04: Indicador de capacitação profissional;
- Fator/Variável 05: Indicador de importância do curso.

Após a identificação destes indicadores, propõe-se a distribuição dos mesmos no Quadro 5.3.2.1 a seguir, para que possam ser melhores interpretados a partir das assertivas e suas correlações.

**Quadro 5.3.2.1: Distribuição das assertivas e os seus respectivos indicadores:**

Assertivas	Indicadores/cargas fatoriais				
	01	02	03	04	05
As atividades realizadas no curso (seminários, oficinas, dinâmica de grupo, etc) são pertinentes ao objetivo proposto inicialmente..	0,807				
O curso permite visualizar a diferença existente entre a teoria e a prática existente na administração pública.....	0,732				
Todas as disciplinas são adequadas ao curso.....	0,716				
O curso está capacitando-o (a) para exercer outras atividades na administração pública .....	0,511				
Este curso está ampliando os seus conhecimentos inerentes ao setor público .....	0,440				
Os servidores da administração pública gostam de fazer os cursos promovidos pela FUNDAP .....		0,782			
Os cursos promovidos pela FUNDAP têm possibilitado uma melhoria nos procedimentos e processos da administração pública .		0,673			
O Setor público têm sido atendido pelos cursos promovidos pela FUNDAP .....		0,650			
Os servidores públicos melhoram o seu desempenho na administração pública após frequentar os cursos promovidos pela FUNDAP.....		0,591			
A administração pública é beneficiada diretamente pelo trabalho realizado pela FUNDAP .....		0,440			
Os conhecimentos adquiridos no curso poderão ser aplicados no trabalho em particular .....			0,817		
Este curso que você esta fazendo é de interesse pessoal além do interesse profissional .....			0,566		
O curso deverá enriquecer o seu currículo para o futuro na administração pública .....			0,560		
O curso que a FUNDAP está promovendo é um curso de utilidade para a administração pública.....			0,521		
O curso poderá melhorar o seu desempenho nas suas atividades dentro da administração pública.....			0,497		
Os servidores da administração pública gostam de fazer os cursos promovidos pela FUNDAP.....				-0,481	
O curso que a FUNDAP está promovendo é um curso de utilidade para a administração pública.....				0,460	
O curso poderá melhorar o seu desempenho nas suas atividades dentro da administração pública.....				0,480	
A administração pública é beneficiada indiretamente pelo trabalho realizado pela FUNDAP .....				0,607	
Este curso deverá promover a minha ascensão no setor público.....					0,732
Os cursos promovidos pela FUNDAP são bem divulgados na administração pública .....					0,602
As disciplinas do curso apresentam concordância com o objetivo proposto para para o mesmo.....					0,501

Fonte: Análise fatorial dos dados.

Uma vez apresentados os indicadores, julgou-se que seria necessário fazer alguns comentários para que os resultados pudessem ser melhores interpretados.

O fator 1 que correspondente ao indicador de credibilidade do curso, determina o quanto os respondentes reconhecem o valor do curso para poder aplicar em seu trabalho. Determina também se ele é de interesse pessoal, além de profissional; se enriquece o seu currículo para o futuro na administração pública; se tem utilidade na administração pública e,

ainda, identifica se o curso pode melhorar o seu desempenho em atividades no âmbito da administração pública.

O fator 2 que corresponde ao indicador de desempenho profissional, apresenta na concepção dos respondentes, o grau de desempenho (positivo ou negativo) que os cursos promovidos pela FUNDAP proporcionam à administração pública. Verifica-se que, conforme se pode identificar no quadro 5.3.2.1, que o destaque fica por conta daquelas que envolvem diretamente o trabalho da instituição para a administração pública no tocante a sua área de formação, promovendo cursos e programas de treinamento para os servidores públicos. Estes questionamentos, foram considerados de fundamental importância na identificação de elementos para fortalecer ou não a filosofia empresarial da Fundação do Desenvolvimento Administrativo.

Quanto ao fator 3 que caracteriza o curso ministrado pela FUNDAP, mostra as habilidades que, segundo os respondentes podem ser adquiridas quando da participação do curso. Desta forma, indaga-se a concepção dos servidores respondentes, quanto aos cursos oferecidos no sentido de saber se são realmente de utilidade para a administração pública. Este grupo de questões procura identificar o grau de utilidade que tem os cursos promovidos pela FUNDAP, tanto de interesse pessoal dos servidores, como também, de interesse coletivo no âmbito da administração pública.

O fator 04, denominado indicador de capacitação profissional, apresenta a utilidade do curso para administração pública, desempenho profissional que acaba por beneficiar a administração pública. Mostra também que cursos de capacitação profissional nem sempre são bem aceitos pela população a qual é destinado.

Finalmente, o fator de nº 5, nomeado indicador de importância do curso, apresenta uma forte correlação entre os objetivos do curso e o que de fato proporciona. Verifica-se ainda que em função dessa cumplicidade pode proporcionar a ascensão profissional dos



serviços no setor público. Neste mesmo fator, observa-se também que a boa divulgação dos cursos promovidos pela FUNDAP pode se justificar em função de sua importância.

A partir dos resultados apresentados na análise fatorial, é possível perceber uma certa ligação entre os fatores 2 e 3, ou seja, indicador de desempenho profissional e indicador de caracterização do curso. Esta percepção se dá a partir do momento em que se verifica que há uma prevalência de valores absolutos tanto na opção “concordo totalmente” quanto na “concordo parcialmente”. Este fato leva a crer que os cursos ministrados pela FUNDAP são de boa qualidade e proporcionam melhorias no desempenho profissional do servidor público.

Ainda sobre a qualidade dos cursos, é possível perceber que o fator 5 – indicador de importância do curso – ratifica o que foi mencionado anteriormente, pois as assertivas contidas neste fator dizem respeito à organização das disciplinas do curso e à possibilidade de ascensão profissional. Neste caso também prevaleceram as opções “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”.

Percebe-se também que tanto o fator 1 denominado, indicador de credibilidade do curso, quanto o fator 4 – indicador de capacitação profissional – apresentaram resultados que mostram o quanto os respondentes encontram-se satisfeitos com os cursos ministrados pela FUNDAP face aos resultados que são os mesmos que prevaleceram anteriormente.

Portanto, acredita-se que de um modo geral os resultados apresentados na análise fatorial apontam que houve uma boa assimilação por parte dos respondentes em relação ao instrumento aplicado. Diante disso, percebe-se que o propósito dos cursos pesquisados está intimamente relacionado à filosofia empresarial da instituição.

### 5.3.3 Análise qualitativa

A partir das respostas obtidas na 20ª (vigésima) questão do instrumento de pesquisa, emitiu-se um relatório para que se pudesse efetuar os procedimentos de análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977), como forma de entender e capturar as perspectivas dos respondentes no instrumento anexo. De acordo com o autor, a análise de conteúdo pode ser “entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. (p. 38)

Segundo Bardin (1977: 95) as diferentes fases da análise do conteúdo organizam-se em torno de três pólos cronológicos:

- 1) A pré-análise;
- 2) A exploração do material;
- 3) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A intenção foi classificar palavras, enunciados ou mesmo parágrafos em categorias semânticas de conteúdo. Vale-se dos índices que são postos em evidência, por procedimentos oriundos da análise do discurso.

Parte-se da definição das categorias de análise: aspectos positivos, aspectos negativos e sugestões propostas pelo instrumento, seguida pela enumeração resumida dos indicadores. Após tratamento semântico dos conteúdos, as respostas foram codificadas de acordo com categorias mutuamente excludentes, a seguir, passa-se para a inferência (procedimento intermediário de dedução lógica), para finalmente, poder-se chegar à interpretação.

A análise de conteúdo trabalha a palavra, vale dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis, levando em conta as significações (conteúdo) e a distribuição desses conteúdos e formas (índices formais e co – ocorrências), buscando as categorias que subfazem aos indicadores. Utiliza-se para tal uma das técnicas da análise de conteúdo que é a análise categorial temática.

Organiza-se a análise categorial temática em torno das três etapas propostas por Bardin (1977: 95-102):

1. **Pré – análise:** Nesta fase o procedimento está voltado à sistematização dos principais indicadores, através da referenciação a uma primeira categoria temática: indicadores positivos, indicadores negativos e indicadores de sugestões. Realiza-se também, nesta etapa, a preparação formal do conteúdo;
2. **Exploração do material:** Nesta fase, procede-se às operações de codificação , descontos e enumeração dos indicadores selecionados na etapa anterior;
3. **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** Nesta outra fase, o procedimento se baseia na inserção dos indicadores em categorias temáticas, utilizando operações estatísticas simples – percentagem – uma vez que, não se justifica operações mais complexas como análise fatorial para o presente instrumento. Este procedimento, possibilita a construção de quadros (ou gráficos) de resultados que possam condensar e, assim, servir para visualizar as informações fornecidas pela análise.<sup>1</sup>

A partir desta análise categorial temática proposta por Bardin (1977), chegou-se aos a elaboração dos Quadros 5.3.3.1, 5.3.3.2, 5.3.3.3, 5.3.3.4, 5.3.3.5, 5.3.3.6, 5.3.3.7 e 5.3.3.8, que a seguir se apresentam com os comentários e as sugestões dos respondentes, classificados de acordo com as categorias de indicadores da terceira etapa da mesma análise categorial temática supra citada.

O Quadro 5.3.3.1 apresenta os indicadores que foram considerados positivos, o Quadro 5.3.3.2 apresenta aqueles que foram considerados indicadores negativos, o Quadro 5.3.3.3 identifica os indicadores de ausência de julgamento, o Quadro 5.3.3.4 mostra os

indicadores de ausência de indicadores, ou seja, neste quadro estão listadas as respostas deixadas em branco pelos respondentes.

Na seqüência, o Quadro 5.3.3.5 apresenta as respostas que não conseguiram classificação alguma dentro dos indicadores mencionados, o Quadro 5.3.3.6 descreve um resumo das ocorrências nos indicadores, o Quadro 5.3.3.7 apresenta a categoria das sugestões e, finalmente, o Quadro 5.3.3.8 apresenta um resumo sobre os indicadores negativos.

### **Quadro 5.3.3.1: Levantamento dos indicadores positivos**

<b>A. Indicadores positivos</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
a.1. Cursos bons e proveitosos. Deveriam ser mais numerosos	04	19,0
a.2. Cursos ótimos quanto ao desempenho dos professores e quanto ao conteúdo	03	14,3
a.3. Cursos de alta qualidade com pessoas competentes e qualificadas	03	14,3
a.4. Cursos válidos que atendem às necessidades	03	14,3
a.5. Os cursos têm excelente nível e beneficiam e beneficiam o serviço público	02	9,5
a.6. Os cursos com “conteúdo acertado”	02	9,5
a.7. Os cursos são de grande valia e enriquecem o conhecimento dos participantes	02	9,5
a.8. Os cursos melhoraram nos últimos anos	01	4,8
a.9. O curso foi bom se o objetivo foi somente o de preparar para o concurso	01	4,8
<b>Total .....</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Respondentes

O Quadro 5.3.3.1 acima, faz uma referência a todos os comentários e sugestões que foram dadas pelos respondentes na 20ª (vigésima) questão do instrumento de pesquisa

---

<sup>1</sup> Para melhor visualização do procedimento descrito, consulte o quadro de desenvolvimento de uma análise sugerida por Bardin (1977: p.102).

utilizado, quando de suas participações no curso “Executivos Públicos I”. As respostas foram classificadas dentro da categoria denominada indicadores positivos.

Classificou-se 21 ocorrências nesta categoria de indicadores, conforme pode-se notar no Quadro 5.3.3.1. Na concepção de 19% dos servidores públicos (respondentes) classificados nesta categoria, os cursos que a FUNDAP promove são bons e proveitosos e portanto, deveriam ser mais numerosos.

Os cursos são ótimos quanto ao desempenho dos professores e quanto ao conteúdo para 14,3% dos respondentes classificados nesta categoria. Os cursos tem alta qualidade em razão de possuir pessoas competentes e qualificadas para outros 14,3%. Os cursos são válidos porque atendem as necessidades para 14,3%. Os cursos têm excelente nível e beneficiam os servidores públicos para 9,5% respondentes neste segmento.

Os cursos têm “conteúdo acertado” para também 9,5% dos servidores participantes desta categoria. Os cursos são de grande valia e enriquecem o conhecimento dos participantes para 9,5%. Para 4,8% deste público, os cursos têm melhorado nos últimos anos. E, o curso foi bom se o objetivo foi somente o de preparar para o concurso para exatamente, 4,8% de minha população selecionada.

Os elementos classificados dentro da categoria de indicadores positivos, conforme mostra o Quadro 5.3.3.1, reforçam que a filosofia empresarial da FUNDAP na concepção dos servidores aqui participantes está de acordo com o que havia sido proposto quando esta organização foi criada. Estes elementos ajudam a compor os resultados esperados do objetivo da pesquisa. O Quadro 5.3.3.2 a seguir apresenta os indicadores negativos descritos pelos respondentes participantes no instrumento de pesquisa utilizado.

**Quadro 5.3.3.2: Levantamento dos indicadores negativos**

<b>B Indicadores negativos</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
b.1. Os cursos são pouco divulgados. A divulgação é centralizada e não chega às unidades	10	11,8
b.2. Há falta de didática de alguns docentes na condução das aulas que tradicionais e conservadoras.	10	11,8
b.3. Cursos muito teóricos em detrimento da prática. Há distanciamento entre a teoria e a prática.	09	10,6
b.4. Conteúdos desconectados, falta de coesão interna, fragmentação, conteúdos soltos no contexto e fora da realidade do trabalho e inconsistentes.	09	10,6
b.5. Curso cansativo por ser em horário integral, com turmas grandes e realizado em período inoportuno (dezembro).	08	9,4
b.6. Cursos caros que oneram o servidor público e limitam a possibilidade de acesso a eles.	05	6,0
b.7. O conteúdo das aulas não se apoia nas apostilas fornecidas que são exigidas nas provas	04	4,7
b.8. Há problemas de infra-estrutura: fácil acesso a biblioteca, telefone, fax, computadores; ar condicionado quebrado, piso perigoso.	03	3,5
b.9. Falta de clareza e explicitação dos objetivos do curso: Capacitação do participante ou concurso ?	03	3,5
b.10. O curso tem pouca utilidade prática	03	3,5
b.11. Desconsideração pelo perfil do público-alvo, colocando o curso em período integral	03	3,5
b.12. Há poucos prof <sup>ts</sup> realmente preparados, a maioria usa metodologia tradicional e conservadora	02	2,3
b.13. Controle infantil de presença	02	2,3
b.14. Falta de relação entre o curso e cada secretaria	02	2,3
b.15. O curso não atende aos servidores de nível intermediário	02	2,3
b.16. O curso não atende às demandas específicas de cada órgão	02	2,3
b.17. Se o objetivo do curso é a capacitação do servidor o conteúdo precisa ser revisto e readequado	01	1,2
b.18. Distanciamento dos responsáveis pelo curso	01	1,2
b.19. Não há conhecimento da própria realidade e “divaga-se sobre teorias importadas”	01	1,2
b.20. Falta um caráter de educação continuada	01	1,2
b.21. Declara estar decepcionado e que esperava mais do curso	01	1,2
b.22. Curso extenso com matérias desnecessárias	01	1,2
b.23. O curso não está voltado para a realidade da empresa pública	01	1,2
b.24. Oficina de planejamento ocupou 25% do curso o que é desnecessário	01	1,2
<b>Total .....</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Respondentes

No Quadro 5.3.3.2, pode-se observar todos os comentários e sugestões que foram classificados na categoria de indicadores negativos. Foram identificadas 85 ocorrências nesta categoria de indicadores negativos. Para 11,8% dos servidores participantes, os cursos são pouco divulgados e a sua divulgação é centralizada, não chegando às unidades. Também, 11,8% deles, acham que há falta de didática de alguns docentes na condução das aulas, sendo estas, na opinião dos mesmos, tradicionais e conservadoras.

Os cursos são muito teóricos em detrimento da prática, ou seja, há um distanciamento entre a teoria e a prática para 10,6% dos respondentes. Conteúdos desconectados, falta de coesão interna, fragmentação, conteúdos soltos no contexto e fora da realidade do trabalho e totalmente inconsistentes foram indicadores negativos para 10,6% dos participantes desta categoria. Alguns dos servidores (9,4%) disseram que o curso é cansativo por ser em horário integral, com turmas grandes e realizado em período e horário inoportuno (dezembro).

Na concepção de 6% destes servidores selecionados, os cursos ministrados pela FUNDAP são caros, o que onera o servidor público e limita a sua participação. Para 4,7% dos participantes desta categoria de indicadores, o conteúdo das aulas não se apoia nas apostilas distribuídas quando do início do mesmo e, continuam eles, são exigidas nas provas.

Três ocorrências, representando 3,5% do público presente nesta categoria, acham que há falta de clareza e explicitação dos objetivos do curso, ou seja, eles não tem certeza se o curso é para a capacitação do servidor ou é um curso específico para concurso público. Para outros servidores participantes, também 3,5%, existem problemas de infra-estrutura na FUNDAP quanto ao acesso ao fácil acesso a biblioteca, telefone, fax e computadores, ar condicionado quebrado e piso perigoso são exemplos citados por eles. Também para 3,5% deles, o curso tem pouca utilidade prática.

A FUNDAP não leva em consideração o seu público alvo, colocando o curso em período integral, faz parte da reivindicação de 3,5% dos servidores selecionados para esta categoria. Algumas ocorrências em menor grau, conforme pode ser identificadas no Quadro 5.3.3.2, são relatadas pelos servidores, perfazendo 2,3 % cada: 02 ocorrências dizem respeito a existência de poucos professores preparados, pois, segundo eles, a maioria deles usam uma metodologia tradicional e conservadora; 02 ocorrências relatam a existência de um controle infantil de presença para os cursos realizados pela FUNDAP, pois na opinião destes servidores, todos são adultos e responsáveis; 02 ocorrências registram a falta de relação entre o curso e cada secretaria (órgão ou unidade); 02 ocorrências mencionam que o curso não atende aos servidores de nível intermediário e 02 ocorrências registram o fato de o curso não atender às demandas específicas de cada órgão.

Em menor grau e, com apenas 01 (uma) ocorrência, estão as seguintes observações dos servidores, representando 1,2% cada uma delas, sobre o total das ocorrências desta categoria: para 01 participante, se o objetivo do curso é a capacitação do servidor público, este precisa ser revisto e readequado; para outro participante existe um distanciamento entre os responsáveis pelo curso; outro participante diz que não há conhecimento da própria realidade e divaga-se sobre teorias importadas; um outro servidor diz que falta um caráter de educação continuada; outro declara estar decepcionado e que esperava mais do curso; outro diz que o curso é extenso com matérias desnecessárias; outro relata o fato de o curso não estar voltado para a realidade da empresa pública e finalmente, um outro servidor menciona que a oficina de planejamento ocupou 25% do curso, o que na opinião dele é desnecessário.

Os indicadores negativos presentes no Quadro 5.3.3.2, também são elementos que podem reforçar a filosofia empresarial da FUNDAP na concepção dos participantes deste curso. Os pequenos problemas identificados no Quadro 5.3.3.2 não descaracterizam o papel da organização quanto à sua filosofia empresarial, e sim, registram o fato de a FUNDAP estar



precisando, neste momento, de um melhor acompanhamento no processo de administração estratégica que envolve a formulação, implementação e controle dos cursos por ela ministrados. Muitos dos problemas identificados no Quadro 5.3.3.2 podem ser encarados como normais e como reclamações comuns de todo aluno na área de educação, como por exemplo: os itens b.2, b.5, b.7, b.13, b.16 e b.21.

Os indicadores negativos deverão servir de referencial positivo para que a FUNDAP possa melhorar cada vez mais os seus cursos e, desta forma continuar dentro de sua filosofia empresarial.

O Quadro 5.3.3.3 que segue, apresenta os indicadores de ausência de julgamento, ou seja, apresenta as respostas dos servidores participantes na pesquisa que não tiveram colocação adequada para os indicadores anteriormente identificados (positivos e negativos).

**Quadro 5.3.3.3: Levantamento dos indicadores de ausência de julgamento**

<b>C. Indicadores de ausência de julgamento</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
c.1. Fez o curso apenas para cumprir uma exigência legal, para poder ter acesso à carreira	02	33,3
c.2. Nada a acrescentar	02	33,3
c.3. Conhece pouco os cursos da FUNDAP e, portanto, não se vê em condições de fazer julgamentos	02	33,3
<b>Total .....</b>	<b>06</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Respondentes

Algumas ocorrências não se enquadraram nas categorias dos indicadores positivos e negativos descritas anteriormente nos Quadros 5.3.3.1 e 5.3.3.2. Essas ocorrências dizem respeito a algumas observações que foram consideradas na categoria dos indicadores de

ausência de julgamento (ver Quadro 5.3.3.3). Verifica-se que, as vezes, alguns servidores fazem o curso apenas para cumprir com determinações legais das unidades na qual estão alocados, sendo que pouco conhecem da qualidade e da importância dos cursos oferecidos pela FUNDAP.

O Quadro 5.3.3.4 apresenta em resumo, duas categorias, a primeira que foi classificada como indicadores de ausência de indicadores, ou seja, mostra o número de ocorrências que não tem resposta alguma dos participantes do curso denominado “Executivos Públicos I” e a segunda, mostra o número de questões que obtiveram algum tipo de resposta.

**Quadro 5.3.3.4: Levantamento dos indicadores de ausência de indicadores**

<b>D. Indicadores de ausência de indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
d.1. Respostas deixadas em branco	25	27,0
d.2. Algum tipo de resposta	67	73,0
<b>Total de respondentes.....</b>	<b>92</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Respondentes

Observe no Quadro 5.3.3.4 acima que 25 dos servidores não responderam a questão de número 20 do instrumento de pesquisa aplicado e que, os outros 67 servidores anotaram algum tipo de resposta na mesma questão. Acredita-se que as respostas em branco, identificadas no Quadro 5.3.3.4 possam retratar o grau de satisfação destes respondentes para com as questões fechadas incluídas na primeira parte deste instrumento de pesquisa (ver anexo 6).

O Quadro 5.3.3.5 apresenta as sugestões dadas pelos respondentes participantes da pesquisa. Estas sugestões, também não foram classificadas dentro de nenhuma categoria antes

mencionada, por razões estratégicas, já que se trata de sugestões para que a qualidade dos cursos oferecidos pela FUNDAP possa ser melhorada na concepção destes servidores com os relatos a seguir.

**Quadro 5.3.3.5: Levantamento de ausência de indicadores**

<b>E. Indicadores de sugestões</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
e.1. Descentralização dos cursos para o interior, para aumentar a possibilidade de acesso.	06	35,3
e.2. Transformar esses cursos presenciais em cursos a distância, por meio de video – conferências e monitoria.	05	29,4
e.3. Readequação da carga horária do curso, tornando-o mais longo, mas funcionando em meio período	04	23,5
e.4. Ouvir os agentes de diversas áreas no planejamento do curso	01	5,9
e.5. Promover cursos voltados para a Secretaria de Administração Penitenciária, envolvendo diretores de departamento, de divisão e técnica.	01	5,9
<b>Total .....</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Respondentes

Observem que dos 17 servidores que apresentaram sugestões no Quadro 5.3.3.5, para 35,3%, os cursos da FUNDAP deveriam ser descentralizados e levados ao interior do Estado de São Paulo para aumentar a possibilidade de acesso a eles. Para 29,4% dos servidores presentes nesta categoria, os cursos deveriam ser transformados de cursos presenciais para cursos a distância. Alguns destes servidores, 23,5 %, gostariam que a carga horária do curso fosse readequada, tornando o curso mais longo, porém funcionando somente em meio

período. Uma das ocorrências, representando 5,9% do público desta categoria, mostra que o servidor gostaria que os elaboradores do curso ouvissem os agentes das diversas áreas, quando do planejamento do mesmo. A última sugestão, também representando 5,9%, mostra que um determinado servidor gostaria que a FUNDAP elaborasse um curso específico para os diversos diretores da Secretaria de Administração Penitenciária. Este Quadro 5.3.3.5 mostra que existem novos horizontes (ver os itens e.1, e.2 e e.5) de atuação da FUNDAP no que se refere a sua área de formação.

Diante do acima exposto, pode-se argumentar que, sendo levados em consideração as sugestões dadas por este grupo de servidores, a FUNDAP tem uma grande oportunidade de ampliar a sua atuação na administração pública, fortalecendo ainda mais a sua filosofia empresarial.

O Quadro 5.3.3.6 apresentado a seguir, mostra um resumo sintético dos indicadores classificados em categorias com as suas respectivas ocorrências

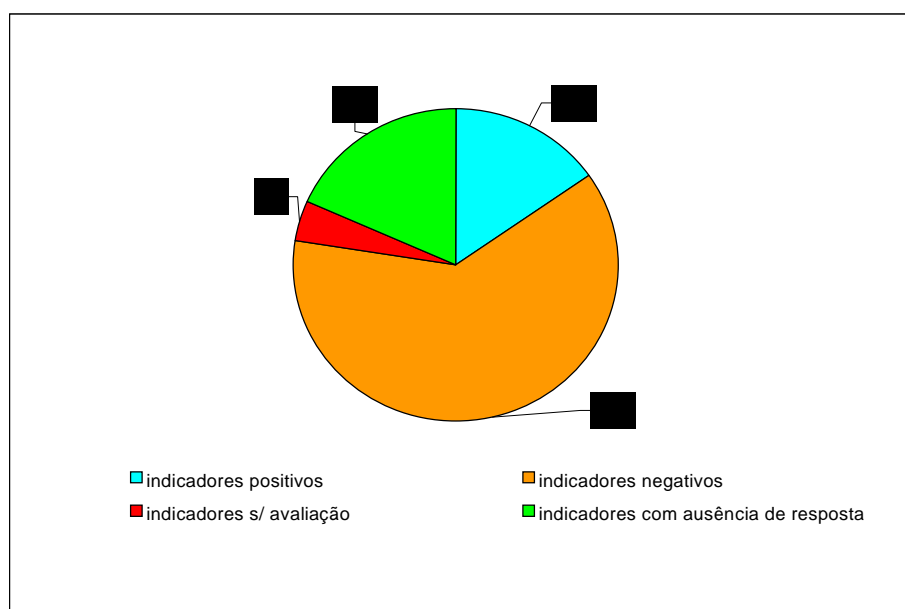
**Quadro 5.3.3.6: Resumo das ocorrências nos indicadores**

<b>Categoria 01</b>	<b>Categoria 02</b>	<b>Categoria 03</b>	<b>Categoria 04</b>
Indicadores de avaliação positiva	Indicadores de avaliação negativa	Indicadores com ausência de avaliação.	Ausência de resposta
<b>Co – ocorrências</b> 21	<b>Co – ocorrências</b> 85	<b>Co – ocorrências</b> 06	<b>Co – ocorrências</b> 25
<b>15,3%</b>	<b>62,0%</b>	<b>4,4%</b>	<b>18,3%</b>

Fonte: Respondentes

Pode-se observar no Quadro 5.3.3.6 acima que a categoria dos indicadores de avaliação negativa totalizou 85 ocorrências, o que representa 62% do total de ocorrências (137) obtidas nas respostas da vigésima (20ª) questão do instrumento de pesquisa utilizado junto aos respondentes participantes. Na categoria dos indicadores de avaliação positiva, as ocorrências foram identificadas em menor grau, 21 ocorrências representando 15,3% do total, o que deve representar a plena satisfação dos servidores desta categoria quanto aos cursos promovidos pela FUNDAP na administração pública. Por outro lado, os que relacionaram ocorrências na categoria de avaliação negativa (ver Quadro 5.3.3.2), podem estar insatisfeitos com determinados aspectos isolados do curso, porém, não insatisfeitos com o curso propriamente dito. Completando a análise do Quadro 5.3.3.6, as categorias 03 com 06 ocorrências e 04 com 25 ocorrências, representando 4,4% e 18,3% respectivamente, ficaram sem avaliação quanto às categorias anteriores. O Gráfico 5.3.3.1 a seguir pode ajudar na visualização dos percentuais de cada categoria dos indicadores do Quadro 5.3.3.6.

**Figura 5.3.3.1: Categoria dos Indicadores**



Fonte: Respondentes (Quadro 5.3.3..6).

O Quadro 5.3.3.7 a ser apresentado a seguir apresenta um resumo quanto a classificação das sugestões dos servidores participantes, levantadas a partir das respostas no presente instrumento de pesquisa. Estas sugestões, também foram identificadas na 20ª (vigésima) questão do mesmo instrumento.

**Quadro 5.3.3.7: Categorias das sugestões**

<b>Categoria 01</b>	<b>Categoria 02</b>	<b>Categoria 03</b>	<b>Categoria 04</b>
Sugestões quanto a descentralização , organização dos cursos e ampliação de acesso	Sugestões quanto à organização metodológica e didática dos cursos	Sugestões quanto à organização de horários e períodos dos cursos	Sugestões quanto a divulgação dos cursos
<b>Co – ocorrências</b> 14	<b>Co – ocorrências</b> 11	<b>Co – ocorrências</b> 05	<b>Co – ocorrências</b> 03
<b>42,4%</b>	<b>33,4%</b>	<b>15,2%</b>	<b>9,0%</b>

Fonte: Respondentes (Quadro 5.3.3.5).

O Quadro 5.3.3.7 acima, mostra em suas categorias 01, 02, 03 e 04 as 33 sugestões que foram dadas pelos respondentes participantes do curso, onde aplicou-se o presente instrumento de pesquisa. Verifica-se, na categoria 01, 14 ocorrências, representando 42,4% das sugestões identificadas. Estas sugestões, identificadas na categoria 01, dizem respeito a necessidade de descentralização, organização e ampliação de acesso aos cursos promovidos pela instituição. Este fator, deverá servir de indicador para que a FUNDAP possa melhorar a qualidade dos cursos por ela a ser oferecido aos servidores da administração pública.

Na categoria 02 do mesmo quadro, pode-se verificar 11 ocorrências, que vem representar 33,4% das sugestões, mostrando que a instituição deve, a partir deste indicador,

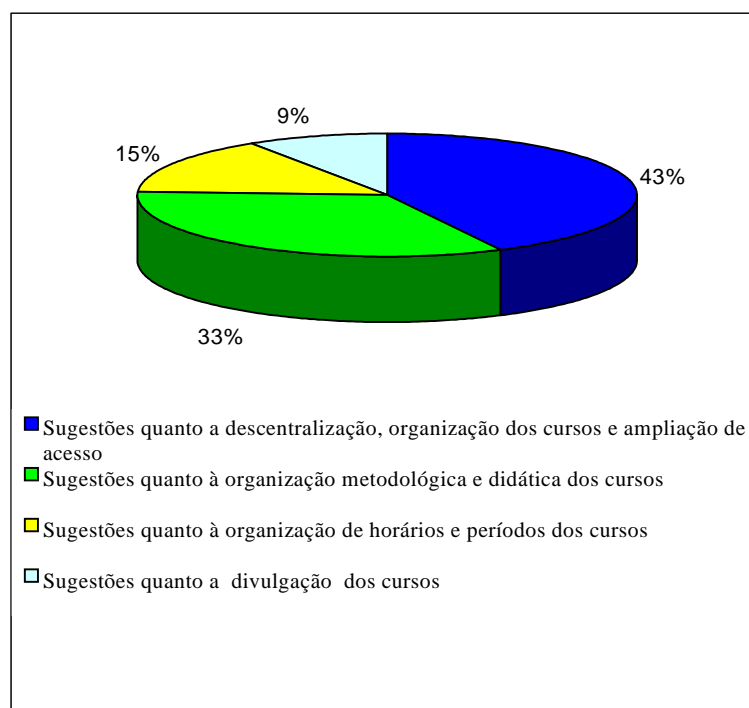
se preocupar um pouco mais, com a organização metodológica e didática dos próximos cursos.

A categoria 03, diz respeito às sugestões quanto a organização de horário e períodos dos cursos. Verifica-se 05 ocorrências, representando 15,2% do total, que dizem respeito a insatisfação de alguns servidores quanto a carga horária e o período que o curso é ministrado.

A última categoria do quadro 5.3.4.7, a categoria 04, apresenta 03 ocorrências, representando 9% do montante total das sugestões, onde os servidores gostariam que os cursos da FUNDAP fossem divulgados com maior frequência no âmbito da administração pública.

A Figura 5.3.3.2 a seguir mostra a participação (em termos percentuais) de cada categoria de sugestões identificadas no quadro 5.3.3.7.

**Figura 5.3.3.2: Categoria das Sugestões**



Fonte: Respondentes (Quadro 5.3.3.7).

A Figura 5.3.3.2, mostra que as sugestões dos servidores respondentes, quanto a necessidade de descentralização, organização e ampliação de acesso ao curso para todos os níveis de servidores públicos, representam 43%; as sugestões quanto a organização metodológica e didática do curso, representam 33%; as sugestões quanto a organização de horário e período dos cursos representam 15% e as sugestões quanto a divulgação dos cursos representam 9%, totalizando desta forma, o percentual de 100% do total das sugestões oferecidas pelos servidores.

O Quadro 5.3.3.8 a seguir apresenta um resumo da categoria dos indicadores de avaliação negativa, selecionados a partir de 03 novas categorias, para que a FUNDAP possa direcionar o nível de mudanças a serem feitas ou melhoras nos próximos cursos a serem oferecidos para a administração pública.

**Quadro 5.3.3.8: Resumo dos indicadores negativos**

<b>Categoria 01</b>	<b>Categoria 02</b>	<b>Categoria 03</b>
Fatores ligados aos conteúdos, metodologia, relação professor x aluno, didática, relação teoria prática	Fatores ligados a Gestão: organização, objetivos, horários, divulgação e relação com as secretarias	Fatores ligados à infraestrutura
<b>Co – ocorrências</b> 47	<b>Co – ocorrências</b> 35	<b>Co – ocorrências</b> 03
55,3%	41,2%	3,5%

Fonte: Respondentes (Quadro 5.3.3.2).



O Quadro 5.3.3.8 apresenta na categoria 01, os fatores que estão diretamente ligados ao curso propriamente dito. Observa-se nesta categoria que 43 ocorrências (representando 55,3%, ou seja, mais de 50% dos indicadores de avaliação negativa) fizeram referência aos conteúdos programáticos, metodologia, relação professor / aluno, relação teoria / prática, o que de certa forma mostra a necessidade da organização em executar melhor o processo de administração estratégica no que tange a sua área de formação. A FUNDAP deverá seguir melhor os passos da administração estratégica com vistas de obter melhores resultados e, assim, eliminar ou minimizar o máximo estas citações, consideradas dentro da categoria de avaliação negativa, para obter melhor qualidade em seus futuros cursos e com isso, fortalecer o seu trabalho dentro da administração pública.

Na categoria 02 do Quadro 5.3.3.8, encontram-se os fatores relacionados a gestão, organização, objetivos, horários e divulgação dos cursos com 35 ocorrências registradas. Esses fatores representam 41,2% dos indicadores de avaliação negativa, o que demonstra, também uma eminente necessidade de a instituição replanejar os próximos cursos a serem oferecidos no âmbito da administração pública.

Na categoria 03, encontram pouquíssimas ocorrências (somente 03, representando apenas 3,5%), sobre problemas na infra-estrutura oferecida pela FUNDAP aos alunos participantes de seus cursos. Portanto, pode-se concluir que os maiores problemas que a instituição encontra no momento, dizem respeito aos fatores identificados nas categorias 01 e 02 do Quadro 5.3.3.8.

Estes foram os elementos encontrados na análise da questão aberta presente no instrumento de pesquisa, conforme anexo 06.

## CAPITULO 6 - CONCLUSÕES

A pesquisa realizada através da análise documental da Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP, possibilitou grandes investidas no processo de educação e formação do servidor público, na qual foi possível constatar o quanto a FUNDAP tem procurado cumprir o seu papel oferecendo diversos cursos nas áreas de Administração Geral, Recursos Humanos, Direito, Planejamento Estratégico, Informática, Contabilidade Pública, Organização e Métodos, entre outras.

Verifica-se que a FUNDAP com a sua Escola de Governo da Administração Pública (EGAP) tem procurado, ao longo de todo o período analisado, auxiliar o governo no treinamento e no desenvolvimento do pessoal ligado a administração pública.

De acordo com os dados apresentados (Quadro 5.2.1 e Anexos 01 a 05) e com os resultados obtidos ao longo de todo o período em análise, pôde-se concluir que a FUNDAP vêm cumprindo satisfatoriamente o seu papel, tentando na medida do possível, valorizar o servidor público como principal agente dos processos de mudança. Com a promoção e a realização de seus cursos a FUNDAP procura contribuir para elevar os padrões de organização, gestão e desempenho da máquina pública e ainda propor formas mais efetiva de intervenção governamental.

Ao longo do trabalho pôde-se alcançar a seguinte referência em relação objetivos específicos esperados quando do início da pesquisa:

(1) Ao analisar o planejamento estratégico da organização e tendo como referência o que argumenta Thompson JR. e Strickland (2002: 26), de que o planejamento estratégico se constitui no desenvolvimento de uma missão e de uma visão estratégica, estabelecendo objetivos de desempenho para a organização de curto e de longo prazo, bem como as

mudanças competitivas e as abordagens de ação interna que devem ser usadas para atingir os resultados programados, não foi possível afirmar nesta pesquisa se a FUNDAP realiza um planejamento estratégico.

Porém, verificou-se que (ver item 3.1 do Capítulo 3), a instituição utiliza-se do planejamento quando, segundo Matos (1996: 12), pensa antes de agir e, ao analisar o que defende Bethlem (1998), sobre o passo inicial do planejamento estratégico, que é o de estabelecer a missão, os princípios e os propósitos da organização, pode-se prever que a instituição, neste sentido, ao atuar na área de formação do servidor público possui um objetivo voltado para o fortalecimento de sua filosofia empresarial. Assim sendo, e levando-se em consideração ao que argumenta Arantes (1998), de que a filosofia empresarial da organização se constitui na missão da empresa, os propósitos para os quais foi criada e os princípios que orientam a sua conduta (ver Capítulo 3, item 3.2), pode-se defender a hipótese de que a FUNDAP tem elementos para utilizar-se do planejamento estratégico.

(2) Quanto ao controle do desempenho organizacional, pôde-se verificar apenas que existe um certo tipo de controle neste segmento de atividade da empresa que envolve a pesquisa. Este controle referencia também, a metodologia de avaliação do desempenho institucional exclusivamente em sua área de formação. Todos os cursos promovidos pela FUNDAP possuem algum tipo de avaliação para que se possa identificar elementos que apresentem o grau de satisfação dos participantes para com os cursos realizados. Sabe-se que o processo de avaliação dos cursos promovidos pela FUNDAP visam, de acordo com as informações dadas pelos coordenadores desta mesma área, alcançar melhores resultados em cursos futuros.

Neste sentido e sem saber o destino destas avaliações realizadas pela instituição quanto a medidas de correção para melhorar o desempenho organizacional, não se pode afirmar que a FUNDAP realiza um controle estratégico, mesmo porque, segundo Wright,

Kroll e Parnell (2000: 339), é necessário para que haja um controle estratégico, modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como o planejado, de modo a melhorar a capacidade da organização no alcance destes mesmos objetivos (ver Capítulo 3, item 3.1).

(3) No tocante as etapas do ciclo de administração estratégica adotadas pela instituição, verificou-se que, também não se pode afirmar, devido a limitação da pesquisa, que a organização segue os passos da administração estratégica defendida pelos autores (item 3.3 do Capítulo 3) que descrevem os modelos de administração estratégica utilizados neste trabalho. Verificou-se que as decisões neste tipo de organização envolvem mais de um ator, neste sentido, o modelo que mais se aproxima às ações deste tipo de instituição, é o modelo defendido por Matus (1996: 22) aonde o autor apresenta o planejamento estratégico situacional (ver Quadro 3.7.1).

(4) Como já mencionado anteriormente, o modelo de Carlos Matus (1996) envolvendo o Planejamento Estratégico Situacional é o que mais se aproxima do modelo utilizado pela organização de todos os que foram identificados no presente trabalho.

A pesquisa realizada por intermédio do questionário semi-estruturado, possibilitou duas formas de interpretação de seus resultados. Na primeira, a análise fatorial dos dados coletados, mostra que os respondentes reforçam a filosofia empresarial da FUNDAP quando se trata de cursos para a formação de servidores públicos.

Na segunda, o que veio a caracterizar uma análise qualitativa, os resultados apresentaram elementos positivos e negativos no trabalho desenvolvido pela FUNDAP no âmbito da administração pública. Estes elementos, poderão servir de referencial para que a instituição possa dar continuidade a um trabalho que vem sendo desenvolvido há mais de vinte e cinco anos, no sentido de alcançar um processo de melhoria contínua em seus serviços

Promovendo cursos e programas de treinamento e aperfeiçoamento profissional para os servidores públicos.

A partir dos resultados obtidos, acredita-se que a FUNDAP possa rever os resultados das avaliações que ela mesma tem realizado ao término de cada curso (ver anexos 07,08,09 e 10), ou ainda procurar aprimorá-los para que de fato eles possam atender os objetivos previamente propostos.

Caso a instituição reflita sobre os elementos identificados nesta pesquisa, terá uma grande oportunidade de no futuro se tornar uma das organizações mais especializadas na formação do servidor público, o que reforçaria mais uma vez a filosofia empresarial ao qual se propôs, quando de sua criação.

## **6.1 Sugestões para futuras pesquisas**

Espera-se que a presente pesquisa tenha despertado nos leitores ávidos de conhecimento, novos rumos que possam ampliar as discussões no campo da ciência da administração. Novas pesquisas que comparem organizações do setor privado com organizações do setor público deverá ser de grande valia para incendiar ainda mais estas discussões. Será que se pode comparar organizações do setor privado com organizações do setor público, ou a distância entre elas é muito grande, impossibilitando tal comparação quando está em jogo a estratégia da organização.

A pesquisa pôde mostrar que a administração estratégica esta presente tanto no setor público quanto no setor privado, sendo assim, acredita-se que novas pesquisas possam ampliar os questionamentos envolvendo estes setores. Será que a estratégia utilizada no setor privado deve ser a mesma estratégia do setor público ? A resposta a esta pergunta só

aparecerá quando realizar-se novas pesquisas para melhor compreender esta possível diferenciação.

Este trabalho procurou apresentar, embora reconheça-se que de forma limitada, um referencial teórico sobre o início da discussão envolvendo a administração estratégica presente no setor privado e a do setor público. Neste contexto, torna-se muito interessante a ampliação destas discussões com novas pesquisas. Estas novas pesquisas podem envolver um horizonte maior de organizações públicas com organizações privadas para que de fato se possa verificar se realmente há diferença entre estas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell L. *Planejamento Empresarial*. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ANSOFF, H. Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Empresarial*, Editora Mc Graw Hill do Brasil, São Paulo, 1977.

\_\_\_\_\_. *Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas, 1983.

ASSIS de Miranda, Nonato. *A escolha do curso e as expectativas profissionais em relação ao mercado de trabalho, dos alunos do ensino superior noturno de administração de empresas em instituições particulares*. São Paulo, Dissertação de mestrado, apresentada à FECAP/2002

BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia Empresarial: Conceito, Processo e Administração Estratégica*, São Paulo: Atlas, 1998.

CAVALCANTI, Marly (Organizadora). *Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação*, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo. *Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*. Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro, 34 (2): 133-144. Mar./Abr. 2000.

CHURCHILL, Jr., G.A. *Marketing Research: Methodological Foundations*. 7 ed. New York: Inter. Thomson Publishing, 1999.

CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. – *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*: São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CUNHA, Antônio Geraldo da, *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1982.

DAFT, Richard L. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DEMING, William E. *Qualidade: A Revolução da Administração* – Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DONALDSON, Lex. *In Defence of Organization Theory: A Reply to the Critics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

\_\_\_\_\_. *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*. Londres: Sage, 1996.

\_\_\_\_\_. *Strategy and Structural Adjustment to Regain fit and Performance: In Defence of Contingency Theory*. *Journal of Management Studies*, 1987.

DRUCKER. Peter F. *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Editora Pioneira, 1981.

FACHEL, Jandyra Maria Guimarães. *Análise Fatorial. Dissertação ( Mestrado em Estatística) Instituto de Matemática e Estatística da USP – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1976.*

FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M. *MBA: Curso Prático: Estratégia*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Antônio Ferreira, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel – *Gestão Empresarial – de Taylor aos nossos dias – “Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas”*, São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L. & PETTIGREW, A. *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

FLEURY, Maria T.L. *Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções. Uma discussão metodológica*. Anais da XII Reunião Anual da ANPAD. 26 a 28/09/1988. Natal-RN, V.3, p. 1707/1724.

FLEURY, Maria T.L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antônio Loureiro. *Gestão da Qualidade Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1997.



GUIMARÃES, T. A. *A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência*, Revista de Administração Pública (RAP), pp. 125-140, vol.34, mai/jun/2000, Rio de Janeiro: Editora FGV.

HAMMER, Michel & CHAMPY, James. *Reengenharia – Revolucionando a Empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 11ª Edição, 1994.

HANDY, Charles. *Deuses da administração : como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*; tradução de Ricardo Gouveia – 1ª ed. – São Paulo; Saraiva: Editora SENAC: São Paulo, 1994.

HARRISON, Roger. *Ideologia de la administración*. Mimeo., s/ data.

HUERTAS, Franco. *Entrevista com Matus/Franco Huertas*; tradução Giselda Barroso Sauveur, São Paulo: FUNDAP, 1996. 139 p.

LASTRES, H. M. M. *Informação e conhecimento da nova ordem mundial*. Ciência da Informação, 28(1), 1999.

LUSTOSA da Costa, F., *Programa de Estudos e Pesquisas em Reforma do Estado e Governança*. Revista de Administração Pública (RAP), pp. 267-270, Vol. 34, Jan./Fev./2000, Rio de Janeiro: Editora FGV.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 2ª edição, São Paulo, Ed. Atlas, v. 1 e 2, 1998.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*, São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MARCOULIDES, George A. *Modern Methods for Business Research*, ISBN 0-8058-2677-7 (cloth: alk paper), II Series, HD30.4.M627, USA, 1998.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*, São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. *Como entender a cultura organizacional* – São Paulo: Nobel, 1988.

PEREIRA, L. C. Bresser & SPINK, P. K. (Orgs.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 6ª Edição, 1992.

\_\_\_\_\_. *Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas*. 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócios*, São Paulo: Editora Atlas, 1995.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. *Reinventando o Governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Trad.de Sérgio Bath e Ewandro Magalhães Junior. Brasília. MH Comunicação, 199, 456 p. ilustr.

PETER, M. Senge. *A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

PETER, J. Paul e CERTO, Samuel C. *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*, São Paulo: Makron Books, 1993.

PETTIGREW, A. *“Is corporate culture menegeable ?” – Is culture and competitive strategies*, Singapore, 1986.

PRAHALAD, C. K. & HAMELI, Gary. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review. Boston, p. 79-91, Mai/June 1990.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 1997.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R. *The External Control of Organizations: A Resource dependence perspective*. New York: Harper and Row, 1978.

POWELL,Walter W., DIMAGGIO, Paul J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PROCTER, M. *Measuring attitudes. In: Gilbert, n. (Ed.) Researching social life.* London, Sage, 1999.

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES – 1980, *Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP*, São Paulo, 36 p., Março/1981.

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES – 1985, *Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP*, São Paulo, 51 p., Abril/1986.

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES – 1990, *Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP*, São Paulo, 60 p., 1991.

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES – 1995, *Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP*, São Paulo, 48 p., Março/1996.

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES – 2000, *Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP*, São Paulo, 95 p., Março/2001.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio – *A cultura empresarial brasileira e a Companhia Vales do Rio Doce.* Revista de administração pública - FGV, Rio de Janeiro, nov./dez. 2001, vol.35.

ROBSON, C. *Real World research: a resource for social scientists and practitioner researchers.* Oxford, Blacwell, 1997.

SEABRA, Sérgio Nogueira. *A nova administração pública e mudanças organizacionais.* Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro, 35 (4): 19-43, Jul./Ago. 2001.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view.* San Francisco: Jossey Bass, 1989.op.cit

TAKESHY, Tachizawa e REZENDE, Wilson. *Estratégia Empresarial – Tendências e Desafios – Um Enfoque na Realidade Brasileira,* São Paulo: Makron Books, 2000.

THOMPSON, James D. *Organizations in Action.* New York: Mc Graw-Hill, 1967.

THOMPSON, James. “How to Share Control”, *Management Today*, 1976, p.71.

THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND III, A. J. *Planejamento Estratégico: Elaboração Implementação e Execução* (Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite), São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

Vários autores. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Fernando C.Prestes Motta, Miguel P. Caldas (organizadores) – São Paulo, Atlas, 1997.

WALDO, Dwight. *Problemas e Aspectos da Administração Pública – Leituras Selecionadas*, São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

WEBER, Max. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Editado por Guenther Roth e Claus Wittich. New York: Bedminster Press, 1968.

WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. *Administração Estratégica: Conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves, São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, C.H. An Introduction to computing and interpreting Cronbach Coefficient Alpha in SAS. Proceedings of 26<sup>th</sup> SAS User Group international Conference. Disponível em: <<http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/pub/cronbach.doc>> . Acesso em: 23/06/2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Ecologia de Empresas*. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Moderna nas Empresas*, São Paulo: Zarco Editora, 1996.

ZAMPOLO, Almir. *O Estado da Arte em Autogestão: Um Estudo Exploratório*, São Paulo, Dissertação de mestrado, apresentada à FEA/USP, 2000.

## **ANEXOS**

## Anexo 01: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 1980

ÁREA	CURSOS	PERÍODO	PARTIC.	C.H.
ADM	Desenvolvimento de Recursos Humanos	1980	39	200
RH	Curso para Direção e Chefia	1980	57	40
RH	Curso de Chefia para Secretaria de Higiene e Saúde da PMSP	1980	400	8
ADM	Curso de Auditoria no Setor Público	1980	33	72
ADM	Adm. Fin. e Finanças Pública	1980	52	50
ADM	Curso de Administração de Materiais	1980	42	60
ADM	Curso de Licitação e Contratação de Obras Públicas	1980	33	24
ADM	Curso de Aperfeiçoamento em O&M	1980	41	162
ADM	Curso de Planejamento e Decisões Políticas	1980	12	40
RH	O&M P/ o Depto. De RH da Secretaria da Educação	1980	35	160
ADM	Sistema de Adm. dos Serviços de Saúde	1980	110	15
ADM	Curso para o Aprim. De Médicos e outros profissionais de nível superior	1980	61	102
URB	Curso sobre Parcelamento do Solo Urbano	1980	57	16
URB	Curso de Transportes Coletivos e desenvolvimento Urbano	1980	16	60
DI	Curso de Atualização Sobre Responsabilidade Jurídica	1980	18	32
D	Curso Sobre Direito do Comércio Internacional	1980	17	42

Fonte: Apoio e Eventos da FUNDAP (Relatório anual de Atividades, 1980).

## Anexo 02: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 1985

ÁREA	CURSOS	PERÍODO	PARTIC.	C.H.
RH	Curso de dimensões de Administração Aplicadas ao Exercício de Chefia	1985	333	72
RH	Curso de dimensões de Administração Aplicadas ao Exercício de Chefia	1985	152	68
RH	Curso de dimensões de Administração Aplicadas ao Exercício de Chefia	1985	24	48
RH	Curso de dimensões de Administração Aplicadas ao Exercício de Chefia	1985	18	64
RH	Curso de dimensões de Administração Aplicadas ao Exercício de Chefia	1985	75	68
ADM	Curso de administração e dinâmica do Trabalho	1985	76	77
ADM	Curso de administração e dinâmica do Trabalho	1985	33	52
ADM	Curso de administração e dinâmica do Trabalho	1985	34	80
ADM	Curso Intensivo de Administração Pública	1985	80	204
ADM	Curso de Execução Orçamentária	1985	45	30
ADM	Curso de Contabilidade Pública	1985	41	60
ADM	Curso de Administração Financeira e Finanças Públicas	1985	41	60
ADM	Curso de Aspectos da Elaboração, Execução e Controle de Orçamento	1985	10	20
ADM	Curso de Orçamento-Programa do Estado	1985	803	8
ADM	Curso Introdutório de Adm. Financeira e Orçamentária para Auditores	1985	65	40
ADM	Curso de Técnicas de Descrição e Indexação em Arquivos Permanentes	1985	60	30
ADM	Curso de Adm. de Arquivos	1985	30	64
ADM	Curso de Análise das Funções de Adm. De RH	1985	8	20
ADM	Curso de Introdução a Processos de Modernização na Adm. Pública	1985	30	198
ADM	Curso sobre o Sistema de Patrimônio Imobiliário do Estado	1985	39	18
ADM	Curso de Organização e Administração de Patrimônio no Setor Público	1985	40	30
ADM	Curso de Adm. e Transportes Internos	1985	37	56
ADM	Curso de Planejamento e Administração de Materiais	1985	41	35
ADM	Curso de Licitação e Contratação de Obras e Serviços	1985	167	20
ADM	Curso de administração de Materiais	1985	10	40
ADM	Curso de Administração de Transportes Internos	1985	11	40
ADM	Curso de Administração de Materiais e Patrimônio	1985	7	20
ADM	Curso de Aplicação de Banco de Dados Relacional em Microcomputador	1985	18	30
ADM	Curso sobre DBase II	1985	20	30
ADM	Curso Sobre Planilha Eletrônica como Apoio à Gestão Financeira na AP	1985	16	18
ADM	Curso de Microinformática para Administradores	1985	60	24
ADM	Curso de Aplicação de Banco de Dados Relacional em Microcomputador	1985	15	30
ADM	Curso de introdução à Informática	1985	20	21
RH	Curso de Formação de Instrutores de Treinamento	1985	34	60
RH	Curso de Formação de Profissionais de Treinamento	1985	32	80
RH	Curso de Jogos e Simulações no Treinamento de Recursos Humanos	1985	27	40
DI	Curso de Informática para Deptos. e Escritórios Jurídicos	1985	37	25
DI	Curso de Informática para Deptos. e Escritórios Jurídicos	1985	30	35
DI	Curso de Introdução à Informática para Deptos. Jurídicos	1985	23	27
DI	Curso de Legislação de Pessoal	1985	13	40
ADM	Curso de Economia Brasileira e Políticas de Governo	1985	19	510

Fonte: Apoio e Eventos da FUNDAP (Relatório anual de Atividades, 1985).

## Anexo 03: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 1990

ÁREA	CURSOS	PERÍODO	PARTIC.	C.H.
ADM	Curso de Adm. Financeira e Orçamentária	1990	40	60
ADM	Curso de Execução Orçamentária para a Polícia Militar do Estado de SP	1990	60	60
ADM	Curso Básico do Sistema Financeiro Orçamentário	1990	40	60
ADM	Curso Básico do Sistema Financeiro Orçamentário	1990	40	45
ADM	Curso de Adm. Financeira e Orçamentária	1990	35	60
ADM	Curso Básico do Sistema Financeiro Orçamentário	1990	50	54
ADM	Curso Básico do Sistema Financeiro Orçamentário	1990	43	54
ADM	Curso de Administração Financeira e Orçamentária	1990	40	45
ADM	Curso de Adm. Financeira e Orçamentária da Sec. da Educação	1990	nd	32
ADM	Curso de Administração de Materiais na AP	1990	50	60
RH	Curso de Administração para Dirigentes do Setor Público	1990	38	219
ADM	Curso de Administração e Gestão - Polícia Militar	1990	20	92
RH	Curso de Formação de Adm. de Recursos Humanos	1990	30	120
ADM	Curso de Administração de Materiais	1990	38	33
ADM	Curso sobre Contratos, Convênios e Consórcios da AP	1990	60	27
ADM	Curso de Licitação e Contratação de Obras e Serviços	1990	88	21
ADM	Curso de Organização de Compras e Processo Licitatório	1990	40	42
ADM	Curso de Gerências de Serviços de Saúde	1990	26	80
ADM	Curso de Gerências de Serviços de Saúde	1990	25	78
<b>ADM</b>	<b>Curso de Microinformática com Enfoque Gerencial para Sec.Trabalho</b>	<b>1990</b>	<b>17</b>	<b>56</b>

Fonte: Apoio e Eventos da FUNDAP (Relatório anual de Atividades, 1990).



## Anexo 04: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 1995.

ÁREA	CURSOS	PERÍODO	PARTIC.	C.H.
ADM	Curso de Capac. Gerencial em Proc. Licitatórios dos Funcionários Adm.	1995	35	60
ADM	Curso de Capacitação dos Dirigentes da Frente Paulista	1995	40	32
RH	Curso de Capac. Gerencial para Chefes de Seção das Deleg. de Ensino	1995	150	40
RH	Curso de Capac. Gerencial para Delegados e Supervisores de Ensino	1995	30	630
RH	Curso de Gestão de RH para altos Dirigentes do Setor Público	1995	13	33
RH	Curso de Gestão de RH para altos Dirigentes do Setor Público	1995	22	33
RH	Curso de Gestão de RH para altos Dirigentes do Setor Público	1995	17	33
RH	Curso de Orientação Técnica para Dirigentes e Assistentes de RH	1995	27	15
RH	Curso de Orientação Técnica para Dirigentes e Assistentes de RH	1995	36	30
RH	Curso de Orientação Técnica para Dirigentes e Assistentes de RH	1995	28	30
INF	Curso Básico de Windows	1995	12	60
INF	Curso Básico de Windows	1995	13	60
INF	Curso de Access Básico	1995	5	12
INF	Curso de Access Básico II	1995	5	12
CONT.P.	Curso de Contabilidade Pública para a Camara Municipal de SP	1995	20	48
SIST.INF.	Curso de Informação e Avaliação de Documentos	1995	24	12
INF	Curso de Introdução ao MS-DOS	1995	4	30
INF	Curso Básico de Windows	1995	4	60
INF	Curso Básico de Windows	1995	6	10
INF	Curso Básico de Windows	1995	4	10
INF	Curso Básico de Windows	1995	6	10
ADM	Curso de Licitações e Contratos para o IAMSPE	1995	25	48
RH	Curso de Liderança para Chefias Intermediárias	1995	24	21
RH	Curso de Liderança para Chefias Intermediárias	1995	26	21
RH	Curso de Liderança para Chefias Intermediárias	1995	24	21
RH	Curso de Liderança para Chefias Intermediárias	1995	25	21
INF	Curso de Lotus Organizer	1995	13	60
INF	Curso de Lotus Organizer	1995	11	60
ADM	Curso de Planej. E Superv. De Prog. de Formação/Aprimoramento Saúde	1995	14	16
ADM	Curso de Qualidade de Gestão Hospitalar	1995	24	16
ADM	Curso de Qualidade de Gestão Hospitalar	1995	28	16
ADM	Curso Básico sobre o sistema Financ. e Orçamentário p/ Oficiais da PM	1995	22	51
ADM	Curso de Administração de Subfrota	1995	16	18
ADM	Curso de Administração Financeira e Orçamentária	1995	16	48
ADM	Curso de Aperfeiçoamento Profissional para Sec.: Da Teoria e Prática	1995	25	27
RH	Curso de desenvolvimento das Relações Interpessoais no Atend Publico	1995	21	21
ADM	Curso de Material Excedente e Patrimônio Mobiliário	1995	16	42
ADM	Curso Básico sobre o sistema Financ.e Orçamentário para Oficiais da PM	1995	24	48
RH	Curso de Aperfeiçoamento Profiss. p/ Secretarias: Da Teoria e Prática	1995	27	30
ADM	Curso de Licitação e Contratos Administ.: Aspéctos Jurídicos e Adm.	1995	31	60

Fonte: Apoio e Eventos da FUNDAP (Relatório anual de Atividades, 1995).

## Anexo 05: Cursos promovidos pela FUNDAP, em 2000.

ÁREA	CURSO	PERÍODO	PARTIC.	C.H.
ADM	Curso de capacitação para Gestão de Contratos do Setor Público	2000	24	66
ADM	Curso de administração Financeira e Orçamentária para Oficiais da PM	2000	25	51
ADM	Curso de capacitação para Gestão de Contratos do Setor Público	2000	26	63
ADM	Curso de capacitação para Gestão de Contratos do Setor Público	2000	26	63
ADM	Curso de capacitação para Gestão de Contratos do Setor Público-Básico	2000	42	18
ADM	Curso de capacitação para Gestão de Contratos do Setor Público-Básico	2000	38	18
ADM	Curso de capacitação para Gestão de Contratos do Setor Público-Básico	2000	25	18
ADM	Curso de Capacitação para Gerentes de Programas	2000	24	130
ADM	Curso de Capacitação de Repres. do Governo Conselhos de Cidadania	2000	40	70
ADM	Curso de Capacitação para Gestão de Contratos do Setor Público	2000	25	72
RH	Curso de Formação de Cipeiros	2000	7	20
ADM	Curso de Qualidade no Atendimento	2000	25	24
ADM	Curso de Qualidade no Atendimento	2000	32	24
ADM	Curso de Qualidade no Atendimento	2000	9	9
ADM	Curso de Qualidade no Atendimento ao Público	2000	25	33
PE	Curso de Planejamento Estratégico Situacional	2000	21	80
PE	Curso de Planejamento Estratégico Situacional	2000	22	80
PE	Curso de Planejamento Estratégico Situacional	2000	14	80
ADM	Curso de Organizações Públicas	2000	13	24
ADM	Curso de Organizações Públicas	2000	14	24
ADM	Reforma das Instituições Públicas	2000	16	24
O&M	Instrumento de Mudança Organizacional	2000	8	24
O&M	Instrumento de Mudança Organizacional	2000	13	24
ADM	Curso de Oficina de Processamento de Produtos	2000	9	40
ADM	Curso de Oficina Temática: Gestão de Qualidade	2000	18	16
ADM	Curso de Oficina Temática: Técnica de Ce	2000	13	16
ADM	Curso de Oficina Temática: Técnica da Co	2000	18	16
ADM	Curso de Gabinete do Dirigente	2000	12	16
PE	Curso de Estratégias e Técnicas de Negócios	2000	7	16
ADM	Curso de Jogo Social e Governo	2000	4	21
ADM	Curso de Desenvolvimento e Planejamento	2000	9	21
ADM	Curso de Tecnologia da Informação em Governo	2000	10	21
ADM	Curso sobre o Estado e Governo	2000	5	21
ADM	Curso sobre o Estudo de Políticas Públicas	2000	4	21
ADM	Curso de Certificação de Serviços	2000	12	16
ADM	Curso de Avaliação de Desempenho por R	2000	6	24
ADM	Curso de Gestão de Competências	2000	8	16

Fonte: Apoio e Eventos da FUNDAP (Relatório anual de Atividades, 2000).

Anexo 06

## **Questionário – Pesquisa Acadêmica**

(Mestrado em administração de Empresas da FECAP)

O presente questionário que está sendo distribuído aos senhores é um questionário com o intuito estritamente acadêmico e possibilitará (ao pesquisador) tirar algumas conclusões sobre o trabalho que é realizado pela FUNDAP dentro da administração pública.

### Dados de identificação:

Estado Civil: ( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Viuvo(a) ( ) Desquitado(a)  
( ) Divorciado (a) ( ) Outros

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: ( ) Até 20 anos ( ) de 20 até 30 anos ( ) de 30 até 40 anos ( ) de 40 até 50 anos  
( ) acima de 50 anos

Trabalha na Administração Pública:

( ) Municipal ( ) Estadual ( ) Federal

Tempo de Casa na Administração Pública:

( ) até 01 ano ( ) de 01 a 05 anos  
( ) de 05 a 10 anos ( ) de 10 a 20 anos ( ) acima de 20 anos

Regime de Trabalho na Administração Pública:

( ) Tempo integral CLT ( ) Tempo integral estatutário  
( ) Tempo parcial CLT ( ) Tempo parcial estatutário

Cargo que exerce na Administração Pública:

( ) Gerencial ( ) Técnico ( ) Operacional (Administrativo)

Quantos cursos oferecidos pela FUNDAP você já frequentou:

( ) nenhum ( ) de 01 a 05 cursos  
( ) de 05 a 10 cursos ( ) acima de 10 cursos

Observação: Solicito que o respondente ( nas questões fechadas ) assinale apenas uma das alternativas apresentadas (para validar a pesquisa) que melhor se enquadre na sua opinião.

Questões Fechadas:

1ª) O curso que a FUNDAP está promovendo é um curso de utilidade para a administração pública...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

2ª) O curso poderá melhorar o seu desempenho nas suas atividades dentro da administração pública...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

3ª) O curso deverá enriquecer o seu currículo para o futuro na administração pública ...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

4ª) Este curso deverá promover a minha ascensão no setor público...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

5ª) Os cursos promovidos pela FUNDAP são bem divulgados na administração pública ...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

6ª) Este curso que você está fazendo é de interesse pessoal além do interesse profissional ...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

7ª) Os servidores da administração pública gostam de fazer os cursos promovidos pela FUNDAP ...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

08ª) As disciplinas do curso apresentam concordância com o objetivo proposto para para o mesmo ...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

09ª) Todas as disciplinas são adequadas ao curso...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

10ª) O curso está capacitando-o (a) para exercer outras atividades na administração pública ...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

11ª) As atividades realizadas no curso (seminários, oficinas, dinâmica de grupo, etc) são pertinentes ao objetivo proposto inicialmente...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

12ª) O curso permite visualizar a diferença existente entre a teoria e a prática existente na administração pública ...

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

13ª) Os cursos promovidos pela FUNDAP têm possibilitado uma melhoria nos procedimentos e processos da administração pública ...

- concordo totalmente       concordo parcialmente  
 discordo parcialmente       discordo totalmente

14ª) Este curso está ampliando os seus conhecimentos inerentes ao setor público ...

- concordo totalmente       concordo parcialmente  
 discordo parcialmente       discordo totalmente

15ª) Os conhecimentos adquiridos no curso poderão ser aplicados seu no trabalho em particular ...

- concordo totalmente       concordo parcialmente  
 discordo parcialmente       discordo totalmente

16ª) A administração pública é beneficiada diretamente pelo trabalho realizado pela FUNDAP ...

- concordo totalmente       concordo parcialmente  
 discordo parcialmente       discordo totalmente

17ª) A administração pública é beneficiada indiretamente pelo trabalho realizado pela FUNDAP ...

- concordo totalmente       concordo parcialmente  
 discordo parcialmente       discordo totalmente

18ª) O Setor público têm sido atendido pelos cursos promovidos pela FUNDAP ...

- concordo totalmente       concordo parcialmente  
 discordo parcialmente       discordo totalmente

19ª) Os servidores públicos melhoram o seu desempenho na administração pública após frequentar os cursos promovidos pela FUNDAP.

concordo totalmente       concordo parcialmente

discordo parcialmente       discordo totalmente

Questão Aberta:

20ª) Esta questão é destinada aos seus comentários e sugestões sobre os cursos promovidos pela FUNDAP.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo 07

## Modelos de avaliação dos cursos da Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP

Modelo 01: CITEG

- 1) Avalie o conteúdo da disciplina. Considere sua relevância, utilidade para a realidade de trabalho, profundidade ou outros aspectos que você queira abordar.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- 2) Avalie a didática adotada nas aulas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- 3) Avalie o material didática utilizado em relação ao conteúdo de disciplina.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





- 7) Sugira temas que você considera importante abordar em um curso de especialização em ciências e técnicas de governo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Considerações Gerais e Sugestões.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### DADOS DO PARTICIPANTE

Nome (opcional) \_\_\_\_\_  
 Instituição/unidade \_\_\_\_\_  
 Cargo \_\_\_\_\_  
 Formação \_\_\_\_\_

## Anexo 08

## Modelo 02: Curso de Capacitação para Executivos Públicos I

---

EgapFundap  
Escola de Governo e Administração Pública  
Fundação do Desenvolvimento Administrativo

---

Avaliação das turmas de 10 de setembro a 05 de outubro de 2001.

É importante lembrar que o objetivo do curso é capacitar Executivos Públicos I (EPI) para o exercício de funções e atividades de alta – direção, disponibilizando análises, métodos e técnicas que permitam seu acesso ao cargo de Executivos Públicos II (EPII). O programa está organizado segundo estrutura modular, operacionalizada por meio da oferta de seminários, disciplinas e oficinas, de modo a contemplar várias preocupações, a saber:

- com o contexto em que são tomadas as decisões de governo (efeitos da globalização, questão federativa, especificidade do Estado de São Paulo, desafios da gestão governamental paulista);
- com a dimensão organizacional em que se moldam as ações de governo;
- com o domínio de técnicas de planejamento, para que se formulem políticas públicas (o método ZOOP);
- com a maneira a partir da qual se operacionalizam as receitas e despesas do governo estadual (Lei de Responsabilidade Fiscal, SIAFEM, SIAFISICO, SIGEO);
- com a dimensão humana que permeia as atividades governamentais (relações interpessoais em equipes, técnicas de trabalho em equipe, estratégias e técnicas de negociação, comunicação no cotidiano organizacional);
- com a estruturação do governo eletrônico.

1) Faça uma avaliação geral do curso, destacando os seminários, disciplinas e oficinas e os aspectos que você considera mais importantes (ex: conteúdo, didática, pertinência, infraestrutura, etc.).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

(use o verso se necessário)

- 2) Caso queira, faça sugestões e comentários que expressem sua visão em relação ao curso como um todo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

(use o verso se necessário)

NOME (Opcional) \_\_\_\_\_

Anexo 09

Modelo 03: Curso de Capacitação para Executivos Públicos I

---

EgapFundap  
Escola de Governo e Administração Pública  
Fundação do Desenvolvimento Administrativo

---

Avaliação Intermediária I das turmas de 13 de agosto a 10 de setembro

É importante lembrar que o objetivo do curso é capacitar Executivos Públicos I (EPI) para o exercício de funções e atividades de alta – direção, disponibilizando análises, métodos e técnicas que permitam seu acesso ao cargo de Executivos Públicos II (EPII), sendo que o programa está organizado segundo estrutura modular, operacionalizada por meio da oferta de seminários, disciplinas e oficinas. O primeiro bloco que os Srs. estão avaliando foi estruturado a partir de aulas que abordaram análises sobre o contexto econômico, social, político e jurídico do Estado de São Paulo. Pretende-se que elas estabeleçam as bases para as oficinas, que trabalharão por problemas, cuja característica é a complexidade e a interdisciplinaridade e cuja resolução requer uma adequada explicação.

1. Faça uma avaliação geral do primeiro bloco, destacando os aspectos que você considera mais importantes (ex: conteúdo, didática, pertinência, infraestrutura, etc.).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

(use o verso se necessário)

NOME (Opcional) \_\_\_\_\_

## Anexo 10

## Modelo 04: Avaliação final – Módulo Zopp – Curso para Executivos Públicos

Período: \_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_ de 2001

Avalie cada aspecto abaixo, marcando um conceito e justificando sua escolha

## 1 – Sua participação nas oficinas

 Excelente     Bom     Regular     Ruim     Péssimo

Justifique:

---

---

## 2– A participação do grupo nas oficinas

 Excelente     Bom     Regular     Ruim     Péssimo

Justifique:

---

---

## 3 - Os meios e procedimentos didáticos adotados no curso

 Excelente     Bom     Regular     Ruim     Péssimo

Justifique:

---

---

## 4 – Os resultados alcançados (aprendizagem)

 Excelente     Bom     Regular     Ruim     Péssimo

Justifique:

---

---

## 5 – A condução do trabalho pelo (a) Professor (a)

 Excelente     Bom     Regular     Ruim     Péssimo

Justifique:

---

---

---

---

---

Favor responder:

6 – O que mais lhe agradou em todo o curso ?

---

---

---

7 – O que mais lhe desagradou em todo o curso ?

---

---

---

8 – O que faltou ?

---

---

---

9 – Como você vê a possibilidade de aplicação, no seu trabalho, dos conhecimentos adquiridos durante o curso ?

---

---

---

NOME (Opcional) \_\_\_\_\_

## Anexo 11

## Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
VAR00011	0,807				
VAR00012	0,732				
VAR00009	0,716				
VAR00010	0,511				
VAR00014	0,440				
VAR00013		0,782			
VAR00007		0,673		-0,481	
VAR00018		0,650			
VAR00019		0,591			
VAR00016		0,440			
VAR00006			0,817		
VAR00003			0,566		
VAR00002			0,560	0,460	
VAR00001			0,521	0,480	
VAR00015			0,497		
VAR00017				0,607	
VAR00005					0,732
VAR00004					0,602
VAR00008					0,501

Extraction Method Principal Component Analysis.

Rotation Method: Equimax com Kaiser Normalization.

Rotation converged in 30 iterations.



## Anexo 12

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	6,55	34,50	34,50	6,55	34,50	34,50	
2	1,66	8,72	43,22	1,66	8,72	43,22	
3	1,27	6,69	49,91	1,27	6,69	49,91	
4	1,15	6,06	55,97	1,15	6,06	55,97	
5	1,11	5,84	61,81	1,11	5,84	61,81	
6	0,99	5,22	67,03				
7	0,93	4,90	71,93				
8	0,80	4,19	76,13				
9	0,73	3,83	79,95				
10	0,63	3,33	83,28				
11	0,51	2,66	85,95				
12	0,49	2,60	88,54				
13	0,46	2,43	90,97				
14	0,42	2,20	93,17				
15	0,34	1,77	94,94				
16	0,30	1,60	96,54				
17	0,26	1,36	97,91				
18	0,22	1,16	99,06				
19	0,18	0,94	100,00				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Anexo 13

"corte" 0,440

Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
VAR00011	<b>0,807</b>				
VAR00012	<b>0,732</b>				
VAR00009	<b>0,716</b>				
VAR00010	<b>0,511</b>				
VAR00014	<b>0,440</b>				
VAR00013		<b>0,782</b>			
VAR00007		<b>0,673</b>		<b>-0,481</b>	
VAR00018		<b>0,650</b>			
VAR00019		<b>0,591</b>			
VAR00016		<b>0,440</b>			
VAR00006			<b>0,817</b>		
VAR00003			<b>0,566</b>		
VAR00002			<b>0,560</b>	<b>0,460</b>	
VAR00001			<b>0,521</b>	<b>0,480</b>	
VAR00015			<b>0,497</b>		
VAR00017				<b>0,607</b>	
VAR00005					<b>0,732</b>
VAR00004					<b>0,602</b>
VAR00008	<b>0,492</b>				<b>0,501</b>
Teste ALFA de Conbach	<b>0,825</b>	<b>0,770</b>	<b>0,758</b>	<b>0,641</b>	<b>0,742</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

a

Rotation converged in 16 iterations.

eigenvalue 1.0 (valor  
proprio)