

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD**

Regina Lúcia Garcia da Silva

**Análise da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de
Educação da cidade de Manaus, sob o enfoque do modelo
multidimensional-reflexivo.**

Recife, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor:

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Análise da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus, sob o enfoque do modelo multidimensional-reflexivo.

Nome do Autor: Regina Lúcia Garcia da Silva

Data da aprovação: 23 de novembro de 2009.

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1	☒
Grau 2	☐
Grau 3	☐

Recife, 05 de abril de 2010.

Assinatura do autor

Regina Lúcia Garcia da Silva

Análise da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação, da cidade de Manaus, sob o enfoque do modelo multidimensional-reflexivo.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Alves de Sousa

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2009

Análise da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus, sob o enfoque do modelo multidimensional-reflexivo / Regina Lúcia Garcia da Silva. – Recife : O Autor, 2009

130 folhas : fig., quadro, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Administração pública. 2. Cultura organizacional – Manaus. 3. Gerência. I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.4

CDD (22.ed.)

CSA2010-028

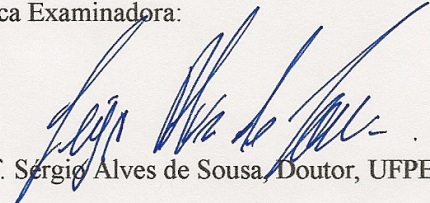
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

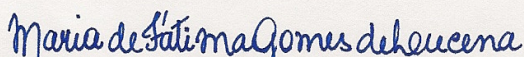
**Análise da Gerência de Administração da
Secretaria Municipal de Educação da cidade de
Manaus, sob o enfoque do modelo
multidimensional-reflexivo**

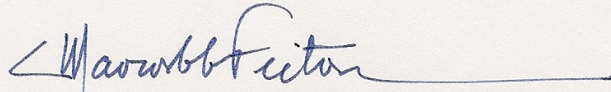
Regina Lúcia Garcia da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 23 de novembro de 2009.

Banca Examinadora:


Prof. Sérgio Alves de Sousa, Doutor, UFPE (orientador)


Prof.a Maria de Fátima Gomes de Lucena, Doutora, UFPE (examinadora externa)


Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (examinador interno)

**À colega professora Rosely Farias
Lopes (*in memoriam*) que representou
a luta de alguns amazônidas, na
busca pelo conhecimento, mas que,
infelizmente, nos deixou no meio da
caminhada.**

Agradecimentos

Em primeiro lugar aos meus pais. Meu pai Eulálio Pereira da Silva (*in memoriam*), que sempre acreditou que o caminho do crescimento humano é por meio do conhecimento. À minha mãe em especial, Maria da Graça Garcia da Silva, não apenas por acreditar e incentivar, mas por investir de fato nos momentos difíceis pelos quais passei. Meu eterno amparo.

Ao Moysés, não apenas marido, mas companheiro, sempre compreensivo e solidário nos momentos de angústias (e não foram poucos).

Às minhas irmãs, Rejane e Rosana; minhas sobrinhas queridas, que entenderam (muitas vezes) minha ausência em encontros familiares.

Ao professor Sérgio Alves que além de orientar-me, proporcionou-me ensinamentos de vida, com suas poucas palavras: sábias e precisas.

A todos os professores do PROPAD e aos professores do UNINORTE, que acreditaram num projeto como o MINTER. Em especial à Professora Cristina Carvalho com seus valiosos ensinamentos inclusive nos momentos do cafezinho.

Às colegas de turma Romilianne e Simônica, hoje AMIGAS de muitas noites e fins-de-semana de intensas pesquisas e estudos. Um agradecimento especial à Romi que proporcionou minha orientação presencial na UFPE (“obrigada Amiga”).

À professora Leonor Farias, que mesmo à distância, orientou-me e aconselhou-me, o que foi de fundamental importância.

À Secretaria Municipal de Educação – SEMED, que autorizou a pesquisa e concedeu Licença Remunerada para Cursar o Mestrado (apesar de todos os transtornos administrativos ocorridos). Aos colegas que fizeram parte da pesquisa, em especial a minha colega de trabalho, Dinazarde, que sempre apostou em mim, Ivanete e Vagner que me auxiliaram a desenrolar processos internos na SEMED, hoje AMIGOS aos quais sei que posso pedir socorro.

Aos colegas da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, do curso de Turismo, em especial às Professoras Karla Ribeiro e Aldir Antunes, e ainda, à minha ex-orientanda Elisa Ribeiro, que sempre compreenderam minha ausência decorrente de intensas madrugadas de estudo durante os módulos do mestrado.

Aos alunos do UNINORTE do curso de Administração: Jocileno, Flávia, Adrienne e Aryelly por suas valiosas contribuições na pesquisa, *voluntariamente*.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho fosse concluído. Meus sinceros agradecimentos.

Resumo

Este estudo tem a finalidade de investigar, “que características da configuração-administrativa da Gerência de Administração (GA) da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) da cidade de Manaus podem ser melhor compreendidas, baseando-se no modelo de análise multidimensional-reflexivo?” Para isso foi utilizado o modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003) como instrumento de análise. Na tentativa de responder à pergunta, buscou-se analisar as características da configuração organizacional-administrativa da GA da SEMED, com base no modelo de análise Multidimensional-Reflexivo (OMR). Para alcançar tal objetivo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: verificar as características estruturais da GA-SEMED; identificar os agentes e as interações internas da GA; descrever e analisar o relacionamento da GA com seu ambiente externo e analisar as aproximações e/ou distanciamentos da GA (tipo real) em relação aos tipos e subtipos do modelo multidimensional-reflexivo. Trata-se de um estudo qualitativo básico que adere uma perspectiva descritivo-analítica onde a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise documental e a análise e tratamento dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo a partir do cruzamento dos dados coletados. Assim, foram descritas e comentadas as características estruturais da GA evidenciando seus dispositivos de coordenação, o relacionamento dos seus agentes e suas interações internas, e ainda, o relacionamento da GA com o ambiente externo e as aproximações e/ou distanciamentos da GA (tipo real) em relação aos tipos e subtipos do OMR. A pesquisa identificou que o modelo OMR é adequado para a análise da GA e identificou que a configuração organizacional-administrativa da mesma possui predominância do tipo ordenativo-conservador. Em relação ao subtipo, a pesquisa nos conduz aos componentes do subtipo empresa patriarcal conservadora com minimização da presença de componentes patriarcais e o subtipo de empresa burocrática rígida. A partir da realidade estudada, percebeu-se a presença de características de dois, dos três tipos de AMR descritos por Alves (2003) nos agentes organizacionais da GA, o AMR conservador e o AMR adaptador, com a predominância do primeiro, condicionado ao perfil da chefia.

Palavras-chave: Análise organizacional. Gerência de Administração. Modelo multidimensional-reflexivo.

Abstract

This study analyzes and investigates “that characteristics of the administrative configuration and management (GA) of Manaus Department of Education (SEMED), which can better be understood based on the Alves multidimensional-reflexive analysis model?” The Alves model (2003) is to be used as an analysis instrument in the attempt to answer administrative questions. In addition, this report will analyze the characteristics of the configuration of SEMED's organizational administration using the model of Multidimensional-Reflexive analysis (OMR). In order to reach such goal, the following specific objectives have been elaborated: to verify the current structural characteristics of GA-SEMED; to identify to the agents and the internal interactions of GA; to describe and to analyze the relationship of the GA with its external environment and to analyze the approaches and/or constraints of the GA (real type) in relation to the types and subtypes of the multidimensional-reflexive model. A qualitative study is mentioned to adhere an description-analytical perspective where the collection of data occurred by means of half-structuralized interviews, direct comment and documentary analysis, and the analysis and treatment of the data that occurred by means of the content analysis from the crossing of the collected data. Therefore, the descriptions and its devices of coordination have commented on the structural characteristics of the GA's evidence, the relationship of its agents and its internal interactions, and still, the relationship of the GA with the external environment and the approaches and/or constraints of the GA (real type) in relation to the types and subtypes of the OMR. The research identified that model OMR is adjusted for the analysis of the GA and identified that the organizacional-administrative configuration of the same one possess predominance of the ordenativo-conservative type. Regarding the subtype, the research carries within the components of the conservative with a decrease in the presence of patriarcais components and the subtype of rigid bureaucratic company. From the study observed, it was perceived the presence of two of the three AMR types described by Alves (2003) of the organizational agents of the GA, the AMR conservative and the adapting AMR, with the predominance of first type, the conditional comands of the profile.

Key words: Organizational Analysis. Management of Administration. Model multidimensional-reflexive.

Legendas usadas na transcrição das entrevistas

CA1 - Coordenador de Administração
GA - Gerente de Administração
CNCP - Chefe do Núcleo de Controle de Pessoal
CNFP - Chefe do Núcleo de Folha de Pagamento
CNDD - Chefe do Núcleo de Direitos e Deveres
CNContabilidade - Chefe do Núcleo de Contabilidade
CNSS - Chefe do Núcleo de Serviço Social
FNCP1 - Funcionário do Núcleo de Controle de Pessoal
FNCP2 - Funcionário do Núcleo de Controle de Pessoal
FNCP1 - Funcionário do Núcleo de Folha de Pagamento
FNFP2 - Funcionário do Núcleo de Folha de Pagamento
FNDD1 - Funcionário do Núcleo de Direitos e Deveres
FNDD2 - Funcionário do Núcleo de Direitos e Deveres
FNCompras - Funcionário do Núcleo de Compras
FNSS1 - Funcionário do Núcleo de Serviço Social
FNSS2 - Funcionário do Núcleo de Serviço Social
GEGDN - Gestor Escolar da Gerência Distrital Norte
GEGDS - Gestor Escolar da Gerência Distrital Sul
GEGDL1 - Gestor Escolar da Gerência Distrital Leste 1
GEGDL2 - Gestor Escolar da Gerência Distrital Leste 2
GEGDO - Gestor Escolar da Gerência Distrital Oeste
GEGDCS - Gestor Escolar da Gerência Distrital Centro-Sul

Lista de Figuras

Figura 1 (1) - PISA – Programa Internacional de Avaliação Comparada.....	18
Figura 2 (2) - Caracterização preliminar do modelo.....	26
Figura 3 (2) - Indicadores para fins de análise organizacional.....	36
Figura 4 (4) - Organograma da GA da SEMED.....	71
Figura 5 (4) - Organograma do nível estratégico da SEMED.....	72
Figura 6 (4) - Organograma evidenciando a área de Gabinete.....	73

Lista de Quadros

Quadro 1 (1) - Caracterização dos tipos propostos pelo OMR.....	30
Quadro 2 (2) - Variações internas do tipo-base equiparativo-adaptador.....	32
Quadro 3 (2) - Variações internas do tipo ordenativo-conservador.....	34
Quadro 4 (2) - Variações internas do tipo liberativo-transformador.....	35
Quadro 5 (3) - Sujeitos da pesquisa.....	48
Quadro 6 (3) - Exemplo de utilização da técnica de análise de dados.....	58
Quadro 7 (4) - Dados estatísticos da SEMED.....	69
Quadro 8 (4) - Caracterização do quadro de pessoal da GA.....	101

Lista de abreviaturas e siglas

APMC - Associação de Pais, Mestres e Comunitários

CME - Conselho Municipal de Educação

C.L.T. - Consolidação das Leis Trabalhistas

C.M.E.I. - Centro Municipal de Educação Especial

DOM - Diário oficial do Município de Manaus

JMPM - Junta Médica Pericial de Manaus

MANAUSMED - Serviço de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos de Manaus

MANAUSMED - Fundo Único de Previdência do Município de Manaus

MEC - Ministério da Educação

PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários

PGE - Programa de Gestão Educacional

PROSEG - Processo de Seleção para Gestores

RDA - Regime de Direito Administrativo

SEMED - Secretaria Municipal de Educação

SEMEF - Secretaria Municipal de Finanças

SEAMPLAD - Secretaria Municipal de Planejamento e Administração

TCE – Tribunal de Contas do Estado

Sumário

1 Introdução	13
1.1 Objetivos da pesquisa	16
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos:	16
1.2 Justificativa da pesquisa.....	16
2 Fundamentação teórica	22
2.1 Principais propriedades e características do Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo (OMR)	22
2.1.1 Caracterização do agente	26
2.1.2 A dinâmica organizacional	28
2.2 Tipos e Subtipos do Modelo	30
2.2.1 O tipo-base equiparativo-adaptador	30
2.2.2 O tipo ordenativo-conservador	32
2.2.3 O tipo liberativo-transformador	33
3 Procedimentos Metodológicos.....	37
3.1 Delineamento da pesquisa.....	37
3.2 Coleta de dados	42
3.2.1 Instrumentos de coleta de dados	42
3.3 Seleção e Sujeitos da pesquisa	46
3.3.1 Perfil dos sujeitos	48
3.3.1.1 Funcionários com responsabilidade de chefia	48
3.3.1.2 Funcionários membros da GA	51
3.3.1.3 Gestores de Escola	54
3.4 Técnica de análise e interpretação dos dados	55
3.5 Limitação da pesquisa.....	58
4 A Secretaria Municipal de Educação - SEMED: Descrição e Análise da configuração organizacional-administrativa da Gerência de Administração – GA	60
4.1 A Educação da cidade de Manaus: uma breve abordagem histórica	60
4.2 A Secretaria Municipal de Educação: um enfoque na Gerência de Administração - GA	66
4.3 A Gerência de Administração da SEMED: descrição e análise	71
4.3.1 Características estruturais e dispositivos de coordenação	73
4.3.1.1 Complexidade	73
4.3.1.2 Centralização.....	74
4.3.1.3 Formalização.....	78
4.4 Processos Organizacionais.....	86
4.4.1 Comunicação.....	86
4.4.2 A articulação intersetorial	89
4.4.3 O Processo de Mudança.....	90
4.5 Ambiente externo e relacionamento interorganizacionais	91
4.6 Caracterização do agente organizacional e relacionamentos internos	94
4.6.1 Orientação que determina ações do agente	94
4.6.2 Dimensão do tempo e ações do agente	96

4.6.3 Representação do agente conforme posição na estrutura da organização e Sucessão de Chefias	97
4.6.4 Quadro de pessoal	99
4.6.5 Relacionamento no local de trabalho	101
5 O Modelo multidimensional reflexivo (OMR) e a GA da SEMED	104
6 Conclusões	111
Referências.....	117
APÊNDICES.....	121
APÊNDICE “B”- Roteiro de Entrevista semi-estruturada para o Gerente e o Coordenador de Administração	123
APÊNDICE “C” – Roteiro de entrevista semi-estruturada para os chefes dos núcleos	125
APÊNDICE “D” – Roteiro de entrevista semi-estruturada para os funcionários dos setores ..	127
APÊNDICE “E” – Roteiro de entrevista semi-estruturada para os gestores de escolas.....	129

1 Introdução

Esta pesquisa buscou observar e compreender o funcionamento de uma unidade organizacional da Secretaria Municipal de Educação – SEMED da cidade de Manaus: a Gerência de Administração - GA, responsável pela gerência de recursos humanos de todas as áreas e níveis organizacionais da secretaria: área estratégica (gabinete), área gerencial (meio) e área operacional (fim).

O interesse por esta determinada unidade organizacional vem da necessidade de estudar-se a articulação entre as atividades meio – processos organizacionais e as atividades fim – educação, quanto ao seu funcionamento intrínseco, bem como, devido a exigências cada vez maiores feitas pelo mercado de trabalho quanto à qualificação das pessoas que atuam nesta área. E ainda, na busca de análise e/ou aplicação de modelos teóricos a contextos organizacionais.

“Nos últimos anos, a área de gestão de pessoas vive a constante tensão entre incentivar a individualização que faz com que o funcionário dedique-se ao extremo à organização e a sinergia coletiva, por meio de estímulo ao trabalho em equipe” (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2007).

Na academia, verifica-se que o conceito e a prática de gestão de pessoas têm sido exaustivamente debatidos, evidenciados e constantemente reformulados a cada dia. O mesmo ocorre, também, no âmbito empresarial e público, onde a adoção de novas técnicas, métodos de treinamentos, novas práticas e posturas são, praticamente, normas gerais em organizações de fortes tendências inovadoras e competitivas.

Com o processo de globalização se ampliando, estendendo-se através da velocidade das tecnologias da informação, da comunicação e das produções industriais e do conhecimento, este

processo exige do homem moderno mais do que eficiência. Está a exigir, obrigatoriamente, eficácia, velocidade nas ações, rapidez nas tomadas de decisão e imediatismo dos resultados (TAVARES, 2001). Para Motta (2006) eficiência está associada aos procedimentos, as atividades organizacionais, enquanto que a eficácia está relacionada aos fins, aos resultados organizacionais.

Para acompanhar essa realidade, além de investimento em tecnologias, um dado inquestionável, para Ioschpe (2008) é o de que se deve investir, primordialmente, no capital humano que é comparado por alguns autores como o coração das organizações (MOURA, 2005) e tudo, obrigatoriamente, origina-se na escola. Para Becker (1964) citado por Régis, 2001, “investimentos em educação proporcionam retornos comparáveis a investimentos de bens de capital e a educação é uma poderosa ferramenta para alterar a distribuição de renda na sociedade”.

Por ter se tornado comum, constante e diverso o debate, o estudo e a pesquisa no campo da educação maciçamente no funcionamento da escola (fim), de seus conteúdos programáticos, na estrutura e na relação corpos docente e discente, surgiu a curiosidade em pesquisar a unidade organizacional da secretaria, a GA, que trata das pessoas, dos talentos, dos recursos humanos, que desenvolvem atividades para alcançar os resultados na área fim – educacional.

Considerando que a GA faz parte de uma estrutura organizacional ampla, com diversas dimensões organizacionais (a SEMED, que hoje administra 12.789 servidores), buscou-se uma maneira mais abrangente e apropriada de análise e fez-se a opção de pesquisa por meio de um modelo de organizacional multidimensional-reflexivo (OMR) proposto por Alves (2003).

O modelo OMR contempla quatro dimensões para fins de caracterização e análise: as características estruturais e dispositivos de coordenação, as características do agente e relacionamentos internos, o ambiente externo e o sistema técnico-operacional. Tal modelo traz

como diferencial, em comparação com a maior parte das tipologias encontradas na literatura especializada da área, não contemplar fortemente somente uma dimensão, como por exemplo, a burocrática. A análise organizacional sob uma perspectiva multidimensional pode contribuir para melhor compreensão de sua dinâmica organizacional.

O modelo OMR está fundamentado na tipologia da ação social e dos tipos ideais de dominação de Weber: a burocracia, o patriarcado e a liderança carismática. A partir dessa abordagem, existe a possibilidade de melhor visualização das variadas interações sociais que ocorrem internamente. Também tem como preocupação superar a dualidade presente nas posições que destacam a estrutura e o indivíduo, visto que o mesmo trata a estrutura e o agente individual como dimensões básicas articuladas e não excludentes condicionando-se mutuamente (ALVES, 2003).

O modelo ainda contempla a interação entre a organização e o ambiente, considerando a coexistência de um conjunto de fenômenos opostos e complementares como: a tradição e a contemporaneidade, a estabilidade e a instabilidade, a rigidez e a flexibilidade, a conservação e a mudança, a disciplina e a autonomia, entre outros. De acordo com Alves (2003) o OMR consiste num processo contínuo de organização-interação-reordenamento desses fenômenos e constitui uma oportunidade de compreensão de novos e variados desenhos estruturais, aplicáveis às diversas organizações.

Considerando as discussões, quer no meio empresarial, quer no meio acadêmico, acerca de procedimentos de adequação a essa nova ordem global, aliando-se a discussão às práticas de gestão e aos resultados no campo da educação, ou seja, juntando o campo teórico ao empírico, definiu-se a pergunta de pesquisa: **Que características da configuração-administrativa da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus podem ser melhor compreendidas, baseando-se do modelo multidimensional-reflexivo?**

1.1 Objetivos da pesquisa

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa do estudo foram elaborados objetivos geral e específicos, descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é analisar características da configuração organizacional-administrativa da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus, com base no modelo de análise Organizacional Multidimensional-Reflexivo.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- a) Verificar as características estruturais da GA-SEMED;
- b) Identificar os agentes e as interações internas da GA;
- c) Descrever e analisar o relacionamento da GA com seu ambiente externo;
- d) Analisar as aproximações e/ou distanciamentos da GA (tipo real) em relação aos tipos e subtipos do modelo multidimensional-reflexivo.

1.2 Justificativa da pesquisa

De acordo com o Compêndio Mundial de *La Educación* (2007), nas duas últimas pesquisas da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE, que compara a qualidade da educação global, o desempenho médio dos estudantes brasileiros, deixa o Brasil à frente apenas da Colômbia, Tunísia, Azerbaijão, Qatar e Quirguistão. O OCDE aplica

a cada três anos o Programa Internacional de Avaliação de Alunos – PISA, em inglês – para avaliar a qualidade de educação em diversos países, conforme demonstra a figura 1 (1):



Figura 1(1):PISA: Programa Internacional de Avaliação Comparada. OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

Fonte: Education at a Glance, 2007. Dados de 2006.

Em outra avaliação realizada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o Brasil ocupa a 76ª posição entre 129 países. Esta avaliação acompanha o alcance de metas da educação básica, como universalização do ensino primário, alfabetização de adultos, paridade entre sexos e qualidade da educação (AGÊNCIA ESTADO, 2008).

Observa-se, com estes resultados, dentre outros generalizados, que as organizações responsáveis pela execução dos serviços do ensino, da produção da educação básica e fundamental, (União, Estados e Prefeituras, principalmente estas) não são eficientes nem eficazes em suas finalidades no que se refere a formação do capital humano (Ioschpe, 2008). Fracassam no cumprimento de metas e na qualidade dos serviços, no caso, a educação.

Para Freire (1970), a educação é o verdadeiro processo de libertação e mudança bem como, item fundamental para a sobrevivência nacional e para a competitividade econômica (IOSCHPE, 2008) no mundo globalizado. Assim, optou-se pela pesquisa na área

organizacional, concentrando esforço no intuito de investigar a unidade organizacional responsável, direta e indiretamente, pela gestão das pessoas envolvidas no ensino público fundamental da cidade de Manaus, a Gerência de Administração – GA da SEMED.

Para Demo (1987) a pesquisa científica justifica-se plenamente em decorrência de possibilitar novos olhares e novos conhecimentos, além de novas práticas. Para ele, a produção do conhecimento científico deve ser consequência de desdobramentos da realidade cotidiana. E precisa-se urgentemente compreender a realidade cotidiana da escola brasileira, também, objetivamente, em sua organização – aqui, especificamente em uma gerência – GA - voltada para área organizacional dos talentos humanos.

A opção pela análise a partir do modelo multidimensional-reflexivo (OMR) de Alves (2003) na observação, identificação e análise da GA da SEMED – Manaus justifica-se à medida que este possibilitará uma maior compreensão das características normativas e utilitárias presentes na referida instituição. Além do que, também facilitará um entendimento detalhado das outras dimensões propostas pelo modelo OMR que afetam professores, gestores, servidores, como também os usuários e, o resultado disso deságua no alvo-fim, as crianças, os adolescentes, o aluno, o cidadão, o homem, a mulher, o capital humano.

Sendo o modelo inspirado na concepção da tipologia das ações sociais e das dominações legítimas propostas por Max Weber, o modelo OMR permite uma melhor compreensão e interpretação do funcionamento da organização, o seu sentido, e também evidenciar formas de condutas.

O estudo é relevante pela oportunidade de aplicação do modelo de Alves (2003), em uma unidade organizacional da SEMED, a GA, e segundo, por se tratar de uma área, meio e não fim. O modelo escolhido ainda possibilitará uma releitura das dimensões de análise que constituem os tipos ideais de dominação em Weber, tais quais burocracia, patriarcado, liderança

carismática, que, associadas entre si, tais variáveis constituem uma estrutura dotada de relativa originalidade (ALVES, 2003).

Ressalta-se que após o levantamento realizado para verificação da existência de estudos na área organizacional sob a luz de análise do OMR, constataram-se trabalhos nas seguintes organizações: uma penitenciária feminina, uma organização hospitalar pública, uma organização religiosa e uma organização empresarial (todos realizados na cidade de Recife, exceto a organização hospitalar, que aconteceu no estado de Alagoas). Não foi encontrado estudo em uma organização pública educacional, principalmente na cidade de Manaus.

Com isso, optou-se por este estudo, na tentativa de deixar contribuições na área acadêmica a partir da análise do modelo OMR numa unidade organizacional da área meio de uma organização pública educacional. Alves (2003) afirma que: “Aos que desejam transformar a empresa em um lugar de convivência e de trabalho mais condizente com as autênticas necessidades humanas, é imperativo discutir as inter-relações indivíduo-organização-ambiente, caracterizar o seu funcionamento interno e refletir sobre os seus processos de mudança (p.15).

Apesar do modelo OMR, originalmente, ter sido proposto para analisar organizações empresariais privadas, percebe-se que sua base epistemológica permite sua aplicação e análise em outras organizações como públicas e não-governamentais. Assim, espera-se que este estudo possa contribuir para aperfeiçoar ainda mais o modelo.

Com as conclusões da pesquisa, espera-se oferecer ao gerente administrativo e aos chefes dos núcleos da GA, subsídios que possibilitem melhor compreensão e melhoria nas ações da unidade organizacional, suas relações intra e inter-organizacionais, bem como, seus relacionamentos internos.

Cabe aqui evidenciar que inicialmente, o fato da pesquisadora fazer parte do quadro de pessoal da SEMED há 16 anos e, da GA há aproximadamente 10 anos, suscitou reflexões acerca

da pesquisa em relação à imparcialidade na investigação e na análise dos dados coletados, as relações formais e informais estabelecidas com os servidores, etc. Entretanto, durante o desenvolvimento da pesquisa foi percebido que o fato de pertencer à unidade organizacional pesquisada teve aspectos positivos para a análise de algumas características da configuração organizacional-administrativa da GA.

Todavia, reconhece-se aqui que a percepção de um pesquisador integrante da unidade organizacional pesquisada traz em si características resultantes da experiência vivenciada no ambiente. Assim, a pesquisadora reconhece que permanentemente buscou a isenção sobre a realidade estudada, numa tentativa de não fazer suas reflexões e análises como um sujeito integrante da GA, mas sim como pesquisadora, parte não integrante do objeto pesquisado.

Por fim, no contexto geral esta pesquisa busca contribuir oferecendo aos gestores subsídios que permitirão uma melhor compreensão da gerência, oferecendo a possibilidade da melhor equação, a busca incessante da qualidade, à perseguição das metas estabelecidas, além de uma profícua conexão entre o pensamento teórico e a experiência de campo, estabelecendo o aperfeiçoamento dialético de ambos.

Com vistas a ordenar o estudo, o trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro traz a contextualização do tema; a pergunta de pesquisa; o objetivo geral e os específicos e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo será exposto o embasamento teórico da pesquisa evidenciando o instrumento de análise - o modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo - OMR de Alves 2003; suas propriedades e configurações do modelo, seus tipos e subtipos. No capítulo subsequente, serão explicados os procedimentos metodológicos, passando pelo delineamento da pesquisa; a coleta de dados; os sujeitos e a seleção dos mesmos para a pesquisa; a análise e a interpretação dos dados e as limitações da pesquisa.

Na sequência, o quarto capítulo, será feita uma breve abordagem histórica sobre a educação na cidade de Manaus; será enfatizada a SEMED e a GA, esta última, descrita e analisada, detalhadamente a partir de suas características estruturais e seus dispositivos de coordenação, seus processos organizacionais, seu ambiente externo e relacionamentos interorganizacionais, a caracterização do agente organizacional e os relacionamentos internos.

O penúltimo capítulo foi reservado para análise da GA à luz do modelo OMR. E por fim, o sexto e último capítulo serão apresentadas as considerações finais do estudo, suas limitações e sugestões para futuros estudos.

2 Fundamentação teórica

Para fundamentar este estudo, será discorrido neste capítulo o modelo de organização multidimensional-reflexivo – OMR de ALVES (2003), a partir da sua fundamentação, caracterização, bem como, suas propriedades, tipos e subtipos. Em seguida será discorrido sobre a trajetória da educação na cidade de Manaus, caracterizando o órgão gestor da educação do município - a Secretaria Municipal de Educação – SEMED, com foco na sua evolução histórica e propriedades, onde será evidenciada a coordenadoria de administração, sujeito específico do estudo.

2.1 Principais propriedades e características do Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo (OMR)

O modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo (OMR) está baseado na doutrina epistemológica de Max Weber. Não aos estudos profundos de toda a sua intensa e relevante obra, mas especificamente no que se refere à tipologia da ação social e principalmente aos tipos ideais de dominação: a burocracia, o patriarcado e a liderança carismática (PEREIRA, 2008; CORREIA, 2007) que, neste modelo, são percebidos como variáveis que podem ser associadas, relacionadas, combinadas e reelaboradas entre si na perspectiva de construção de uma nova proposta capaz de trazer contribuições para fins de análise das organizações (ALVES, 2003).

Essas proposições desdobram-se durante todo o desenvolvimento do OMR, relacionando-se e originando novas configurações a partir das dimensões dos tipos ideais de

dominação - a burocracia, o patriarcado e a liderança carismática, que constituem o referido modelo, evidenciados a seguir:

a) Em relação ao carisma - o modelo é situado entre pólos extremos (o carisma genuíno e o carisma despersonalizado-rotinizado). O modelo lida com a liderança por meio de traços carismáticos mitigados, não enfatizando o carisma despersonalizado que corresponde ao carisma objetivado, como também não dá ênfase ao ímpeto revolucionário – característica inseparável do carisma puro;

b) Em relação ao patriarcado - o modelo classifica em três categorias: reformador (livre arbítrio – máxima vontade); renovador (vontade intermediária); conservador (mínima área de livre arbítrio). Neste caso possui como variante a possibilidade de exercer o livre arbítrio, em menor ou maior grau;

c) Em relação à burocracia – neste caso são consideradas propriedades como: a padronização dos processos, a impessoalidade, a meritocracia, a normatização das informações disponibilizadas pelas organizações e ainda a centralização das tomadas de decisão.

A compreensão de que mesmo em organizações que são fortemente reguladas por princípios baseados na racionalidade instrumental, cuja aproximação dos membros da organização ocorre em decorrência de interesses materiais, não elimina a necessidade de elos de confiança entre eles (ALVES, 2003). Isto é, o modelo parte da premissa de que os laços socioafetivos não desaparecem com a lógica de mercado existente e, ainda, articulam-se e interagem nas organizações.

Alves (2002, p.97) ainda evidencia que “o modelo multidimensional-reflexivo considera que há sempre presente na empresa, certo grau de racionalidade instrumental, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos, em variadas intensidades”.

O modelo não sugere a existência de uma única maneira de interpretação da realidade como também de uma interpretação completa de tal realidade. Desconsidera ainda, a existência de uma única configuração organizacional-administrativa que possa ser adequada, implantada e/ou implementada nas áreas organizacionais, considerando a influência de todas as variáveis do ambiente. Dessa forma, Alves (2003, p.99) explica que “[... o OMR não corresponde a um todo monolítico, nem a um referencial de excelência, posto que, dependendo de diversos fatores internos e externos, ter-se-á arranjos estruturais específicos à situação concreta]”. Assim, o OMR não possui um caráter descritivo, mas sim explicativo visto que não aspira uma configuração organizacional-administrativa de excelência nem tampouco considera seus agentes e suas relações organizacionais ótimas ou que possa ser seguido como um “modelo exemplar” para um desempenho ótimo para tipos específicos de organização.

De qualquer maneira, o OMR tem por finalidade a intenção de reduzir ambigüidades, incertezas, desarticulações e conflitos entre os membros da organização passando por todos que estão envolvidos, independente de nível hierárquico: dirigentes, líderes e funcionários – estes últimos cumprirão as diretrizes elaboradas pelos líderes com o intuito de alcançar as metas e os objetivos organizacionais. Tais líderes devem desenvolver dispositivos de regulamentação dentro dos limites aceitáveis de mudança, com vistas a evitar uma resistência maior à mesma.

Alves (2003) ainda afirma que alguns dispositivos podem ser operacionalizados por meio de formas como: regras e regulamentos, existência de recompensas e/ou punições, incentivo para maior interação entre executores de tarefas interdependentes, o compartilhamento de crenças e valores organizacionais; etc.

Em relação aos mecanismos de controle e coordenação do modelo, o referido modelo assimila dois tipos de controle: o utilitário e o normativo. O primeiro consiste na capacidade remunerativa e tangível; o segundo na capacidade normativa e intangível, visto que podem ser

trabalhadas recompensas simbólicas que criam referências comportamentais. Referente às formas de controle

O OMR assimila simultaneamente um controle utilitário e normativo, no qual se exerce, de um lado, um poder tangível e remunerativo, através de autoridades (burocráticas ou patriarcais) que gerenciam retribuições materiais e pecuniárias; e, por outro, opera um poder intangível e normativo, por meio de lideranças que alocam recompensas simbólicas e criam referências de comportamento. No primeiro caso, gera-se nos membros da organização um comportamento de caráter mais calculista e uma participação de natureza utilitária; e, no outro, produz-se um comportamento em que predomina uma orientação motivacional de natureza moral e um comprometimento de caráter afetivo-emocional (ALVES, 2003, p. 100)

O modelo ainda considera as dimensões ligadas à temporalidade, isto é, o está ligado aos tempos passado, presente e futuro que podem ocasionar modificações tanto na estrutura como nas relações entre os membros da organização (agentes organizacionais) e, ainda nos resultados organizacionais, combinados e apresentados a seguir na figura 2:

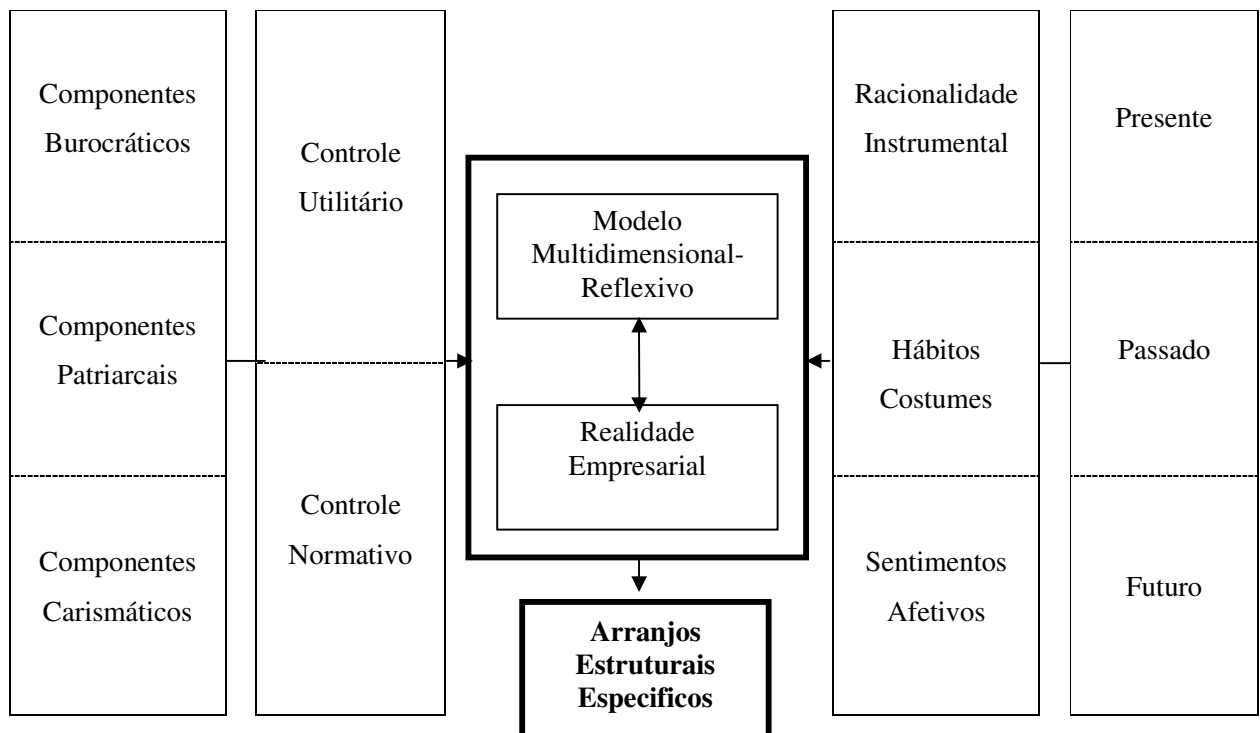


Figura 2 (2): Caracterização preliminar do modelo.

Fonte: Alves, 2003, p. 103.

A caracterização preliminar do modelo tem o propósito de reduzir as ambigüidades, os riscos existentes entre a interação dos dirigentes, dos líderes e dos funcionários das organizações. Para isso, regulamentos associados a metas e padrões de desempenho que orientam o comportamento dos funcionários sem ultrapassar limites aceitáveis por parte dos mesmos, devem ser desenvolvidos. Para Alves (2003) são dispositivos de integração e controle mistos para indicar e corrigir formas de atuação e podem ser operacionalizados por meio de regras, de regulamentos, de incentivos à interação entre executores de tarefas interdependentes, do compartilhamento de crenças e valores organizacionais, bem como, treinamentos que reforçam a competência tecnológica instalada, etc. Outro construto fundamental do modelo OMR é o agente multidimensional-reflexivo, discorrido a seguir.

2.1.1 Caracterização do agente

O agente organizacional multidimensional-reflexivo (AMR) é decorrente da combinação de características do patriarcado, com os traços carismáticos da liderança e de características de um burocrata. Trata-se de um elemento-chave do OMR visto que apresenta em sua origem características relacionais. Para Alves (2003, p. 105) “[...]o agente organizacional multidimensional-reflexivo (AMR) é um construto teórico indissociável do modelo e representa um indivíduo que age racionalmente em relação a fins, mas também orientado pela tradição e movido por sentimentos afetivos”.

Considerando não ser o modelo OMR uma proposta de receita definitiva para administrar uma organização, o AMR também não possui um estilo ideal de indivíduo. Para Alves (2003, p. 106) “[...] na prática empresarial suas escolhas e decisões são guiadas pelo ‘o que ele pode fazer’ e pelo ‘o que ele quer fazer]”. Todavia, tem a possibilidade de criar

condições que permita o desempenho eficiente da organização, em sincronia com o desenvolvimento de habilidades dos indivíduos que fazem parte da organização e, ainda, de criar um ambiente de maior interação entre os mesmos e a busca de redução de conflitos organizacionais. Nessa perspectiva, Alves (2003, p. 107) afirma que “[... ele não atua de maneira única e constante: ora é objetivo e racional, ora é sensível e intuitivo, mas nunca é escravo da razão ou da paixão”.

Ainda sobre o AMR, nas organizações empresariais existem solicitações contraditórias em relação a sua conduta, visto que: por um lado, é solicitado que o indivíduo seja cooperativo, participando de equipes; ao mesmo tempo em que se solicita do mesmo a manifestação de seu talento, isto é, uma ação individualista (ALVES, 2003). Isso abre espaço para três perfis: um líder empresarial, um administrador de sucesso e um executivo-líder.

A postura e o desempenho de indivíduos que ocupam cargos de direção nas organizações precisam considerar os níveis hierárquicos das organizações, ocorrendo assim, combinações e ajustes necessários para o alcance dos objetivos organizacionais.

O que pode ser mais bem assimilado é que o AMR pode estar representado não apenas por um indivíduo em determinado nível organizacional, mas por vários indivíduos e em diversos níveis organizacionais, todos com relevante significância para a organização empresarial contribuindo através de saberes específicos na consecução do alcance dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva Alves (2003) considera três perfis para o construto do AMR:

- AMR conservador – apresenta características que o aproxima do burocrata ou do patriarca típicos, adotando uma estratégia de manutenção de equilíbrio interno estável mesmo com alterações exteriores;

- AMR transformador – aproxima-se do patriarca reformista ou ao líder com traços carismáticos, utilizando abordagem pró-ativa com vistas à inovação e a mudanças;
- AMR adaptador – busca um equilíbrio entre a padronização de procedimentos e a iniciativa criadora, possuindo perfil mediador tendo como prioridade o ajuste da organização às novas demandas que surgem.

A partir da inter-relação de elementos como a burocracia, o patriarcado e o carisma, que caracterizam o OMR, surgem tendências que interferem na dinâmica organizacional, discorrida na seção seguinte.

2.1.2 A dinâmica organizacional

Com a constante inter-relação dos componentes da burocracia, do patriarcado e do carisma - elementos que caracterizam o OMR -, tendências contravenientes surgem ocasionando um processo de enfrentamento entre variáveis a partir da conservação e da mudança, provocando dois conjuntos antagônicos de variáveis.

O primeiro conjunto consiste nas variáveis baseadas na ordem, na estrutura e na conservação como a estabilidade, a tradição, a rigidez, a disciplina, a repetição, a centralização, a padronização e a rotina, com vistas à manutenção e resguardo de sua trajetória histórico-cultural, bem como, a garantia da regularidade de suas operações e preservação dos seus conhecimentos e experiências. O segundo consiste nas variáveis relacionadas à liberdade, a ação e a mudança como a contemporaneidade, a instabilidade, a flexibilidade, a autonomia, a originalidade, a descentralização, a criatividade e a inovação, proporcionando à empresa uma reconstrução conforme as novas demandas e necessidades (ALVES, 2003).

A interação desses dois conjuntos opostos se apresenta por meio de um processo organizacional de reordenamento originando uma nova configuração organizacional-administrativa híbrida, baseada num equilíbrio dinâmico entre as variáveis ordem-liberdade, estrutura, ação, conservação-mudança (ALVES, 2003). O quadro a seguir demonstra a hibridez organizacional por meio da mescla das características dos tipos ordenativo-conservador, equiparativo-adaptador e liberativo-transformador a partir das variáveis correspondentes da dinâmica organizacional, considerando que: (++) se refere a total ou forte atuação da variável; (+-) significa atuação fraca ou parcial da variável e (--), significa ausência ou pequena atuação da variável:

Variáveis da Dinâmica Organizacional	Tipo Ordenativo-Conservador	Tipo Equiparativo-Adaptador	Tipo Liberativo-Transformador
1. Conservação	++	+-	--
2. Mudança	--	+-	++
3. Repetição	++	+-	--
4. Originalidade	--	+-	++
5. Rigidez	++	+-	--
6. Flexibilidade	--	+-	++
7. Estabilidade	++	+-	--
8. Instabilidade	--	+-	++
9. Disciplina	++	+-	--
10. Autonomia	--	+-	++
11. Tradição	++	+-	--
12. Contemporaneidade	--	+-	++
13. Regulamentação	++	+-	--
14. Desregulamentação	--	+-	++
15. Padronização	++	+-	--
16. Criatividade	--	+-	++
17. Rotina	++	+-	--

18. Inovação	--	+-	++
19. Controle	++	+-	--
20. Iniciativa	--	+-	++
21. Centralização	++	+-	--
22. Descentralização	--	+-	++

Quadro 1 (1) Caracterização dos tipos propostos pelo OMR de Alves a partir das variáveis da dinâmica organizacional.

Fonte: ALVES, 2003; CORREIA, 2007; PEREIRA, 2008.

A próxima seção descreve os tipos e subtipos do OMR.

2.2 Tipos e Subtipos do Modelo

Alves (2003) caracteriza o OMR em alguns tipos estruturais híbridos, não rígidos. Precisamente três tipos: 1) o Equiparativo-Adaptador; 2) o Ordenativo-Conservador e 3) Liberativo-Transformador que passando por processo (s) de transição dos tipos do modelo que podem ser decompostos em quatro subtipos: a Empresa Centrada no Líder; a Empresa Burocrática Rígida; a Empresa Patriarcal Conservadora e a Empresa Patriarcal Reformista.

2.2.1 O tipo-base equiparativo-adaptador

O tipo equiparativo-adaptador consiste na estrutura base do modelo OMR sendo constituída por alguns elementos fundamentais como:

- A burocracia flexível – seus elementos constituintes estão distanciados de sua constituição original – da burocracia típica – ou seja, o conjunto de normas, de

procedimentos, a hierarquia de autoridade, a impessoalidade nas relações entre os indivíduos da organização ocorrem com reduzida intensidade;

- A Liderança com traços carismáticos mitigados - consiste na inexistência de carisma genuíno, de radicalismo com o propósito transformador;
- O Patriarcado renovador – a predominância do livre arbítrio do patriarca, todavia com a persistência de elementos com base na tradição empresarial.

Em uma estrutura equiparativa-adaptadora percebe-se a existência de regras de conduta, de liberdade criativa como também de costumes invioláveis e, ainda, da coexistência de rotinas e de inovações que refletem diretamente na articulação entre indivíduo-organização. O agente correspondente a esse tipo é o agente multidimensional reflexivo (AMR) adaptador. Todavia, este tipo não possui um arranjo estrutural único e não afirma ser apropriado a todos os tipos de organizações, visto que na prática, a escolha estrutural para uma organização, está condicionada a fatores internos e externos bem como, a limitações ou não existentes em determinada situação (ALVES, 2003). Entretanto, possui características de extrema relevância para a articulação entre indivíduo-organização e organização-ambiente, provocando variações internas a partir desse modelo. O quadro 3 (2) a seguir, pode auxiliar a uma melhor compreensão:

OMR do tipo equiparativo-adaptador (situação original)	Variante I do tipo equiparativo-adaptador	Variante II do tipo equiparativo-adaptador	Variante III do tipo equiparativo-adaptador
Burocracia flexível	Burocracia menos flexível	Burocracia mais flexível	Burocracia flexível
Patriarcado renovador	Patriarcado renovador	Fraca presença, ou eventual ausência, da	Fraca presença. Ou eventual ausência, da

		dimensão patriarcal renovadora	dimensão patriarcal renovadora
Liderança com traços carismáticos mitigados	Fraca presença ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada	Liderança com traços carismáticos mitigados	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada

Quadro 2 (2) Variações internas do tipo-base equiparativo-adaptador

Fonte: Alves, 2003, p. 158

2.2.2 O tipo ordenativo-conservador

O tipo ordenativo-conservador consiste numa estrutura formada pela combinação de elementos da burocracia rígida como também de elementos que constituem uma gestão patriarcal conservadora. Possui características como resistência à mudança, reduzida liberdade para inovações, bem como, restrição à autonomia criativa. Dessa forma, uma empresa com tais características encontra maiores dificuldades para operar satisfatoriamente num ambiente complexo, dinâmico e competitivo. Todavia, sua estrutura pode possibilitar uma alternativa de sobrevivência para uma empresa que se encontre com dificuldades de falta de comando, no imobilismo pela inexistência de políticas claras organizacionais, num estado de desordem, isto é, pode por a empresa num rumo com possibilidade de retomada com vistas a alcançar fins organizacionais.

O AMR correspondente a esse tipo é o conservador e ainda pode ser classificado em subtipos: o patriarcal conservador e o burocrático rígido. O Quadro 3 (2) demonstra a caracterização do referido tipo:

Empresa ordenativo-conservadora (situação original)	Subtipo empresa patriarcal conservadora	Subtipo empresa burocrática rígida
Burocracia rígida	Minimização da presença e da intensidade de componentes burocráticos (burocracia incipiente)	Burocracia rígida
Patriarcado conservador	Patriarcado conservador	Minimização da presença de componentes patriarcais

Quadro 3 (2) Variações internas do tipo ordenativo-conservador

Fonte: Alves, 2003, p. 208.

2.2.3 O tipo liberativo-transformador

Por fim, o terceiro subtipo do modelo OMR é o liberativo-transformador, que possui características a partir da combinação de elementos do patriarcado reformista e de traços da liderança empresarial carismática. Esse tipo não possui elementos burocráticos fortes; busca uma adequação dos meios aos recursos alinhando-os aos objetivos organizacionais, adicionando a elementos tradicionais e afetivos, certa racionalidade instrumental com vistas a sua sobrevivência e crescimento no mercado. O mesmo é predominante no início das organizações, entretanto, pode manifestar-se no surgimento de crises no ambiente organizacional e seu agente é caracterizado como transformador.

Tal configuração organizacional-administrativa também pode ocasionar em dois subtipos: a empresa patriarcal reformista e a empresa centrada em um líder com traços carismáticos, conforme pode ser observado no quadro 4 (2) a seguir.

Tipo liberativo-transformador	Subtipo empresa patriarcal reformista	Subtipo empresa centrada em um líder
Burocracia incipiente	Burocracia incipiente	Burocracia incipiente
Liderança empresarial com traços carismáticos	Minimização da dimensão liderança empresarial com traços carismáticos	Liderança empresarial com traços carismáticos
Gestão patriarcal reformista	Gestão patriarcal reformista	Minimização da dimensão patriarcal reformista

Quadro 4 (2) Variações internas do tipo liberativo-transformador

Fonte: Alves, 2003, p. 230.

Os tipos oriundos do OMR demonstram uma constante articulação entre agente-organização, organização-ambiente externo, ou seja, a relação agente-organização-ambiente e uma constante readequação com vistas a sobrevivência e alcance de fins organizacionais. Nesse sentido, um tipo não necessariamente irá sobrepor o outro totalmente, mas poderá ocorrer um reordenamento, absorção e/ou não de elementos dos tipos e que poderão ser utilizados dependendo da situação em que a empresa estará enfrentando, ou seja, haverá um constante e contínuo processo de transformação nas configurações estruturais (ALVES, 2003).

Para fins de análise organizacional Alves (2003) considera indicadores demonstrados na figura 3 (2), na próxima página.

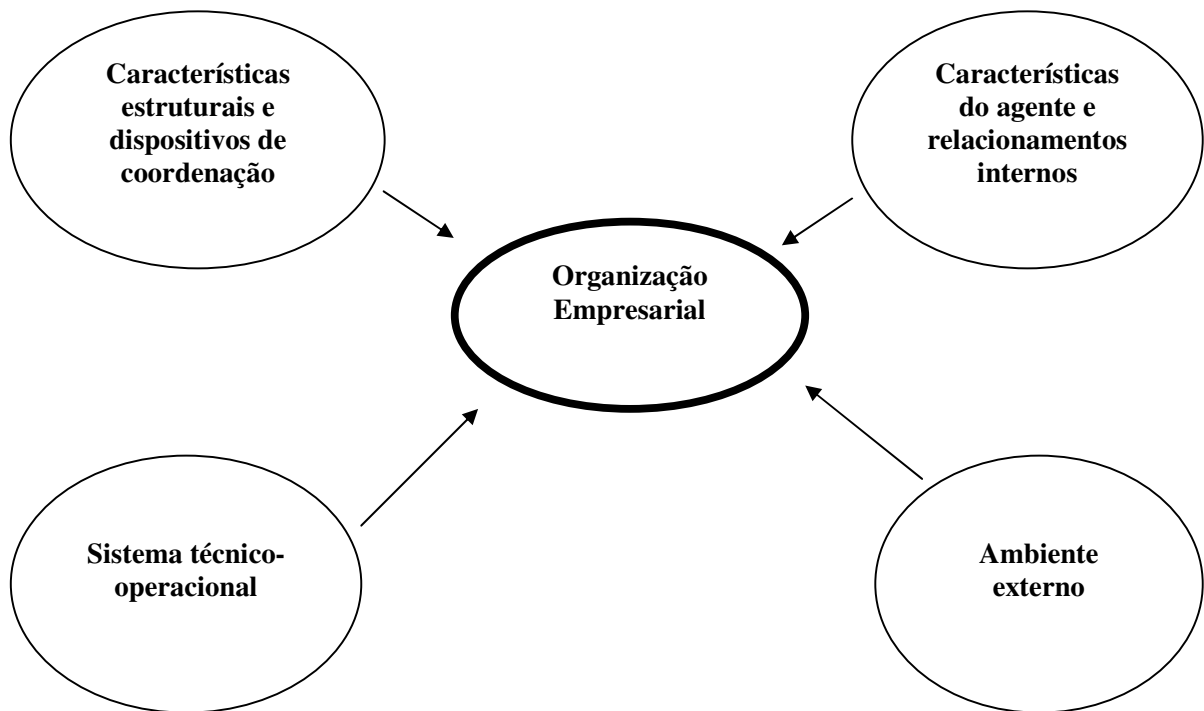


Figura 3 (2): Indicadores para fins de análise organizacional.

Fonte: Alves, 2003, p. 149.

Cabe aqui evidenciar o conjunto de características para cada indicador acima.

- Características estruturais e dispositivos de coordenação – consiste na natureza e tamanho da organização; mecanismos integradores; os processos organizacionais e a articulação intersetorial.
- Características do agente e relacionamentos internos – aborda o caráter do agente; o tempo; a atuação dos agentes; a sucessão dos dirigentes; a disponibilidade para mudanças; as relações internas e o quadro de pessoal.
- Sistema técnico-operacional – consiste na natureza das tarefas; o fluxo de atividades e a tecnologia prevalecente.
- Ambiente externo – ambientes econômico e institucional e as relações interempresariais.

Considerando ser o OMR um modelo não definitivo de “receita” para fins de análise organizacional – anteriormente citado – Alves (2003) identifica situações que fogem a uma análise sistemática baseado do modelo proposto:

a) O antagonismo burocracia-carisma – no caso da inexistência total da dimensão patriarcal e a presença forte dos componentes burocráticos e carismáticos no limite máximo dos seus tipos puros correspondentes, “[... ter-se-ia uma situação de antagonismos ou antinomia que extrapolaria o escopo de análise do modelo, posto que, se ele existisse na prática, representaria uma profunda instabilidade estrutural]” (ALVES, 2003, p. 161);

b) O retorno aos tipos ideais – consiste na possibilidade “excepcional” dos elementos que constituem o tipo-base se aproximarem dos seus conceitos limites, fugindo dessa maneira do propósito do modelo;

c) A ausência de componentes burocráticos – consiste na hipótese da empresa não possuir elementos constituintes da burocracia o que a conduziria a uma absoluta ineficiência administrativa. Assim, fora do alcance de aplicação do modelo;

d) O confronto radical conservação-mudança – nessa situação ocorreria uma aproximação das dimensões patriarcal e carismática aos seus respectivos tipos ideais, resultando “um estado interativo das forças mantenedoras da tradição e das forças promotoras da mudança que se anulariam reciprocamente, impedindo o funcionamento da organização” (ALVES, 2003, p. 161);

e) Um conjunto vazio – situação de enfraquecimento das três dimensões de modo a descaracterização aos seus tipos ideais correspondentes, tornando-se praticamente ausentes. Dessa forma o modelo se aproximaria de um conjunto vazio.

No próximo capítulo será detalhado como ocorreu a pesquisa, através dos procedimentos metodológicos

3 Procedimentos Metodológicos

A metodologia é a fase que deve ser esclarecida como a pesquisa será desenvolvida; qual o caminho a ser percorrido. É o conjunto de procedimentos metodológicos por meio dos quais pode viabilizar a investigação da realidade. Tais procedimentos devem deixar claro o tipo de pesquisa adotado no estudo desde o método, a abordagem, os fins, os instrumentos que serão usados para a coleta de dados, e como acontecerá a análise e interpretação dos mesmos (SEVERINO, 1996; ROESCH, 2009). Esta pesquisa está inserida como uma abordagem compreensiva, não pretendendo testar ou controlar os resultados, mas identificar e analisar as características da configuração organizacional-administrativa de uma unidade organizacional pública- a GA da SEMED.

Desse modo, especificam-se aqui os procedimentos utilizados na pesquisa: o delineamento, a coleta de dados e seus instrumentos, a seleção dos sujeitos da pesquisa, a interpretação e definição do campo assim como, as técnicas de coleta e de análise dos dados. Tais procedimentos visam responder à pergunta de pesquisa: **Quais características da configuração-administrativa da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus podem ser melhor compreendidos, baseando-se do modelo multidimensional-reflexivo?**

3.1 Delineamento da pesquisa

A realidade organizacional pode ser tratada teórica e empiricamente segundo os procedimentos definidos no âmbito da metodologia. Nesse sentido, cada pesquisa possui um

delineamento específico o qual é determinado pelo objeto e objetivos de estudo (CORREIA, 2007).

Nessa perspectiva deve-se buscar a identificação das premissas básicas das alternativas de pesquisa. Para Merriam *apud* PEREIRA (2008), existem três orientações de escolha para a pesquisa: a positivista, a interpretativista e a crítica. A positivista permite a quantificação dos dados pesquisados e parte da premissa que o objeto pesquisado seja passível de quantificação, de mensuração; a interpretativista busca entender um processo ou uma experiência por meio da indução visto que a realidade é percebida e construída socialmente pelos indivíduos e; a crítica possui como objeto de análise a instituição social e a crítica ideológica ao poder (PEREIRA, 2008).

Para Collis e Russey (2005) existem duas orientações de pesquisa: a positivista ou quantitativa e a fenomenológica ou qualitativa. A primeira consiste em tratar de fatos de natureza mensuráveis a partir de grandes amostras; a segunda em lidar com amostras reduzidas com vistas a produzir dados qualitativos, isto é, quando ocorre repetição.

Tanto o estudo quantitativo quanto o qualitativo, buscam uma melhor compreensão dos fenômenos ocorridos podendo ser compreendido no contexto que ocorre, assim, o pesquisador tem a possibilidade de captar os fenômenos ocorridos a partir do olhar das pessoas envolvidas na pesquisa (GODOY, 1995).

Para GODOI e BALSINI (2006, p. 92) “[...] a pesquisa qualitativa é influenciada pelas transformações geradas pela filosofia da linguagem, na qual a própria função da linguagem passa da representação à ação, e o nível de análise deixa a interioridade psíquica para se situar na interação”. Já Merriam (*apud* Godói, Balsini, 2006, p. 93-94), afirma que a realidade se constrói a partir da interação do indivíduo com o seu mundo social e ainda que pesquisadores na perspectiva qualitativa busquem compreender o significado desta construção.

O processo da pesquisa qualitativa, também conhecida como abordagem qualitativa, envolve estudos de literatura pertinente ao tema escolhido, assim como, observação, aplicação de questionários, entrevistas, análise de dados e posterior apresentação de forma descritiva (OLIVEIRA, 2005).

Uma pesquisa científica também pode ser classificada em quatro categorias: quanto à forma de abordagem dos problemas, quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos adotados (SILVA E MENEZES, 2005; GIL, 2002).

Para Roesch (2009); Gil (2002) e Vergara (1998) a abordagem de um problema de pesquisa pode ser classificada em quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa considera que tudo pode ser traduzido em dados quantificáveis com a aplicação de técnicas estatísticas; já a abordagem qualitativa exige flexibilidade e criatividade na etapa da coleta e análise dos dados, dependendo ainda, da sensibilidade, da intuição e da experiência do pesquisador.

Quanto à natureza, a pesquisa pode ser de ordem aplicada e básica. A primeira tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática com vistas à resolução de problemas específicos da realidade; a segunda procura o progresso científico a partir da ampliação de conhecimentos teóricos, sem, entretanto, buscar a utilização desse conhecimento na prática imediata.

Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser subdividida em três categorias: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória busca uma maior familiaridade com o problema na tentativa de explicitá-lo, ou ainda, de proporcionar uma visão ampla sobre um determinado fato, e geralmente quando o fato em questão não foi muito explorado. A pesquisa descritiva busca detalhar as características de um determinado fenômeno ou de uma determinada população, discorrê-los, como também, estabelecer relações entre variáveis que podem ser

estudadas a partir dos aspectos de descrição, análise e interpretação (GIL, 2002; VERGARA 1998; MARCONI; LAKATOS, 1992). Já a pesquisa explicativa, Gil (2002) afirma que é a que se preocupa com a identificação dos fatores que contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa pode ser classificada em: documental, bibliográfica, experimental, histórica, levantamento, estudo de caso, *ex-post facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante e a pesquisa de campo.

A pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica. O que diferencia uma da outra é que a primeira consiste na análise de documentos que não receberam nenhum tipo de tratamento científico como relatórios, revistas, reportagens de jornais, fotografias, entre outras matérias de divulgação. A segunda consiste na análise de documentos de domínio científico como livros, artigos científicos, enciclopédias, ensaios críticos e dicionários (OLIVEIRA, 2005). Gil (2002) corrobora com a idéia de semelhança das pesquisas documental e bibliográfica, enfatizando que a diferença entre ambas consiste na natureza das fontes.

A pesquisa experimental “consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto” (GIL, 2002, p. 47).

Em relação à pesquisa histórica, Richardson (2009) afirma que ela se propõe a reproduzir fielmente o registro escrito dos acontecimentos do passado com vistas a contribuir para a solução de problemas da atualidade enquanto que, a de levantamento envolve a interrogação direta dos indivíduos cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2002).

O estudo de caso é um método no qual se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso, reunindo o maior número de

informações detalhadas com vistas a apreender a totalidade de uma situação bem como, descrever a complexidade de um caso concreto, facilitando também a compreensão de fenômenos sociais complexos (GIL, 2002; OLIVEIRA, 2005). Assim, o estudo de caso sempre é bem delimitado, possuindo um interesse próprio, singular.

Por fim, têm-se: a pesquisa *ex-post facto* que consiste quando ocorre o experimento após o acontecimento dos fatos, não sendo usada com frequência visto que sua aplicação está relacionada a variáveis não manipuláveis como classe social, sexo, racismo, autoritarismo, preconceito e racismo; a pesquisa-ação, concebida e realizada em estreita associação com uma resolução de um problema coletivo, onde os pesquisadores e participantes da situação ou do problema estão envolvidos, a pesquisa participante que se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e indivíduos das situações investigadas (GIL, 2002; ROESCH, 2009; OLIVEIRA, 2005) e a pesquisa de campo que Gil (2002, p. 53) afirma ser uma maneira clássica de investigação originada na Antropologia, mas, hoje muito apreciada por outros domínios como a Educação, a Sociologia, a Saúde Pública e a Administração.

A partir destas reflexões, o caminho escolhido para esta pesquisa foi a **perspectiva qualitativa**, que busca identificar e analisar as características da configuração organizacional-administrativa da GA da SEMED sob o enfoque do modelo multidimensional-reflexivo de Alves. Tal perspectiva fundamenta-se nesse estudo devido a realidade organizacional ser de difícil mensuração e quantificação.

Caracteriza-se como um estudo **analítico-descritivo** uma vez que a pesquisadora analisou e descreveu a realidade estudada a partir de uma prática reflexiva que para Triviños (1987) é uma característica básica de uma pesquisa nessa perspectiva, auxiliada ainda, pela **pesquisa bibliográfica, documental e de campo**, que subsidiou e apoiou as reflexões do

estudo. Quanto à **natureza, o estudo é de ordem básica**, já que não tenciona a aplicação imediata de conhecimento teórico.

Em relação à coleta de dados, a mesma foi pautada em metodologias na perspectiva qualitativa que serão descritas na próxima seção.

3.2 Coleta de dados

Na área de ciências sociais aplicadas, a coleta de dados ocorre a partir de informações que podem ser agrupadas por meio do acesso, estudo e reflexão de livros, revistas, jornais, internet, etc, como também, com a elaboração de instrumentos como roteiro de entrevista, questionário que podem e devem estar ligados à observação (LOPES, 2006). E ainda

Levando-se em conta que a pesquisa é um ato criativo, o pesquisador (a) deve utilizar instrumentos que sejam adequados ao seu objeto de estudo e não fazer uso de uma “forma” para rotular a realidade, mas de técnicas que captem a realidade em todo o seu dinamismo. Portanto, não existe um padrão determinado para quantidade de questões ou itens a serem pesquisados, devendo o pesquisador (a), formular seus instrumentais de acordo com seus objetivos (OLIVEIRA, 2005, p. 86)

A coleta de dados busca responder a pergunta de pesquisa do estudo assim como, alcançar os objetivos geral e específicos do mesmo. A partir dessa reflexão a coleta de dados ocorreu por meio da pesquisa bibliográfica; da pesquisa documental, de entrevista semi-estruturada e observação direta, especificadas nas próximas subseções.

3.2.1 Instrumentos de coleta de dados

1ª fase – Pesquisa bibliográfica:

Nesta fase inicial o estudo partiu da análise de documentos de natureza científica como livros, artigos científicos e dissertações de mestrado pertinentes ao modelo OMR, incluindo a tese do autor do modelo, Alves (2002), como também sua posterior publicação em 2003. Por se tratar de uma configuração organizacional pública – a SEMED, que administra a educação na cidade de Manaus, sentiu-se a necessidade de pesquisa sobre a trajetória da educação na mesma, com o intuito de investigar em qual contexto a referida secretaria foi criada, para uma melhor compreensão de sua estrutura organizacional onde se encontra o objeto de estudo: a Gerência de Administração – GA.

Ainda foram acrescentadas nesta fase fontes secundárias como as leituras de textos e livros do autor do modelo e ainda, das dissertações de mestrado do PROPAD, visto que estudos sobre a aplicabilidade do modelo já haviam ocorrido em diferentes tipos de instituição: uma religiosa, uma penitenciária feminina e um hospital universitário. Nesta fase não se deve negligenciar as pesquisas já desenvolvidas para não correr o risco de propor um estudo já anteriormente explorado (GODOY, 1995). No caso da GA da SEMED, constatou-se a inexistência de estudos acerca da aplicação do modelo em questão à sua configuração organizacional.

2ª fase – Pesquisa documental:

A pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, entretanto, na pesquisa documental as fontes nem sempre são de natureza científica, consideradas, portanto, fontes primárias (GIL, 2002; OLIVEIRA, 2005; ROESCH, 2009).

Nesse estudo as fontes foram decorrentes de pesquisas por meio do diário oficial e *home page* da SEMED, do Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Manaus – para a análise sobre as características e dispositivos de coordenação da GA. Para a elaboração da seção sobre a trajetória da educação na cidade de Manaus, ocorreram contatos com a Biblioteca da

Universidade Federal do Amazonas – UFAM e Biblioteca Municipal João Bosco Evangelista Pantoja, e ainda com professores pesquisadores da área na tentativa de coleta de informações mais precisas.

3ª fase – Entrevista semi-estruturada:

Os roteiros de entrevista foram elaborados a partir de uma combinação das dimensões de análise para a identificação de características da estrutura, do ambiente e do agente analisados à luz do modelo OMR, totalizando quatro roteiros (ver ANEXOS B, C, D, e E) para os sujeitos da pesquisa (detalhado na subseção 3.3).

A entrevista é considerada um instrumento de pesquisa muito eficaz por proporcionar o acesso do pesquisador a descrições detalhadas acerca do objeto pesquisado, além de proporcionar a interação entre pesquisador e pesquisado, todavia o processo de entrevistas envolve algumas dificuldades em relação ao controle que o pesquisador deve manter para não interferir na fala do entrevistado, o mesmo deve se limitar a ouvir e a gravar a fala do respondente, caso contrário, poderá ocorrer um enviesamento dos relatos como também uma resistência do entrevistado para tratar de questões sensíveis relacionadas a aspectos emocionais (OLIVEIRA, 2005; CRESWELL, 2007 *apud* BASTOS, 2008).

Ainda sobre a entrevista, Gil (2002, P. 118) enfatiza a necessidade de cuidados que o pesquisador deve ter acerca da condução da mesma, visto que os indivíduos são escolhidos para serem entrevistados – não escolhem serem entrevistados. Assim “[...] o entrevistador deverá ser bastante habilidoso ao registrar as respostas. Deverá ter a preocupação de registrar exatamente o que foi dito. Deverá, ainda, garantir que a resposta seja completa o suficiente”.

Para Triviños (2008) a perspectiva de um estudo qualitativo pode fazer uso de alguns tipos de entrevistas como: a estruturada, ou fechada, a semi-estruturada e a entrevista livre ou

aberta – estas duas últimas altamente relevantes para este enfoque. Triviños (2008), ainda reforça que

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias ou hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Neste estudo foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com roteiros previamente elaborados para abordar os funcionários-sujeitos da pesquisa. Todas as entrevistas foram previamente agendadas conforme a disponibilidade de cada funcionário, e cada entrevista teve um período de tempo diferente. Entretanto, a média de cada entrevista foi de aproximadamente 40 min. As mais longas foram concedidas pelos chefes dos núcleos, gestores de escola e da Gerente de Administração.

Para Oliveira (2005) a gravação das entrevistas semi-estruturadas é relevante pela possibilidade de precisão de todos os registros ocorridos durante a entrevista, assim como a transcrição do material gravado. Sugere-se que a transcrição das entrevistas seja feita por profissionais ou pessoas não envolvidas diretamente no processo da pesquisa, todavia, o envolvimento do pesquisador não compromete a transcrição, desde que seja mantida a imparcialidade do mesmo.

Sobre o uso do gravador, dos 22 sujeitos da pesquisa, 5 não autorizaram a gravação da entrevista, o que exigiu um esforço maior da pesquisadora, fazendo anotações e transcrevendo, sempre que possível, imediatamente após a realização da mesma. Todavia, isso não prejudicou a pesquisa, até porque, muitos fatos foram expostos após o entrevistado perceber que a pesquisadora havia desligado o gravador.

O início da entrevista sempre ocorria com a entrega de uma cópia do documento de autorização da pesquisa, assinada pelo Secretário Municipal de Educação, e com a explicação da pesquisadora sobre o objetivo do estudo, e ainda, da segurança de que todas as informações seriam mantidas em sigilo absoluto. Foi de fundamental importância informar que as entrevistas não seriam identificadas nominalmente. Ressalta-se que nem sempre foi possível entrevistar os sujeitos num local reservado e, algumas entrevistas, foram interrompidas, mas todas foram concluídas no mesmo dia.

Em algumas perguntas, houve a necessidade de explicações mais detalhadas por meio do uso de uma linguagem mais acessível, até porque, o entrevistado não estava obrigado a entender termos específicos da área organizacional.

4ª fase – Observação direta:

A observação direta privilegia o estudo qualitativo possibilitando a posterior sistematização dos dados coletados (OLIVEIRA, 2005; TRIVIÑOS, 2008). Para Triviños (2008) observar consiste não apenas no ato de olhar, mas

“[...] de destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais etc) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em suas características (cor, tamanho etc). Observar um “fenômeno social” significa, em primeiro lugar, que determinado evento social, simples ou complexo, tenha sido abstratamente separado de seu contexto para que, em sua dimensão singular, seja estudado em seus atos, atividades, significados, relações etc [...]”

Desta forma, a observação ocorreu durante todo o processo de abordagem das entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos da pesquisa.

3.3 Seleção e Sujeitos da pesquisa

Inicialmente, o campo empírico foi formado, além do coordenador de administração e do gerente de administração, por todos os chefes dos núcleos, ao todo 6, e mais 9 funcionários que

trabalham nos núcleos da GA, considerando como critério, mínimo de 3 anos de desempenho das atividades nos núcleos. Após a qualificação do projeto, decidiu-se ampliar a unidade de análise com vistas a investigar a percepção dos gestores escolares que são atendidos pelos núcleos da GA. Assim, foram entrevistados seis (6) gestores de escolas municipais da cidade de Manaus. Ressalta-se aqui a inexistência de chefia do núcleo de compras e ainda, a impossibilidade de entrevista com o único funcionário do núcleo de contabilidade, por negativa do mesmo.

Considerando ser a pesquisa numa instituição pública e os critérios para a escolha das chefias dos núcleos, de caráter também subjetivo, optou-se pelo sigilo da identificação dos entrevistados. Assim, os mesmos se sentiriam mais “confortáveis” para responder às questões, principalmente as que são decorrentes das características estruturais e dos dispositivos de coordenação, como também das características do agente e dos relacionamentos internos. Com isso, os nomes dos entrevistados foram identificados através de siglas detalhadas na lista de legenda conforme o quadro 6 (3) a seguir.

Unidade organizacional	Sujeito	Sigla	Quantidade
Coordenadoria de Administração	Coordenador	CA1	1
Gerência de Administração	Gerente	GA1	1
Núcleo de Controle de Pessoal	Chefe	CNCP	1
	Funcionário	FNCP1 e FNCP2	2
Núcleo de Folha de Pagamento	Chefe	CNFP	1
	Funcionário	FNFP1 e FNFP2	2
Núcleo de Direitos e Deveres	Chefe	CNDD	1
	Funcionário	FNDD1 e FNDD2	2
Núcleo de Contabilidade	Chefe	CNContabilidade	1
Núcleo de Compras	Funcionário	FNCompras	1
Núcleo de Serviço Social	Chefe	CNSS	1

	Funcionário	FNSS1 e FNSS2	2
Gestor Escolar da Gerência Distrital Norte	Gestor escolar	GEDN	1
Gestor Escolar da Gerência Distrital Sul	Gestor escolar	GEDS	1
Gestor Escolar da Gerência Distrital Leste 1	Gestor escolar	GEDL1	1
Gestor Escolar da Gerência Distrital Leste 2	Gestor escolar	GEDL2	1
Gestor Escolar da Gerência Distrital Oeste	Gestor escolar	GEDNO	1
Gestor Escolar da Gerência Distrital Centro-Sul	Gestor escolar	GEDNCS	1
Total			22

Quadro 5 (3) Sujeitos da pesquisa

Ressalta-se que no momento da pesquisa, não existia funcionário responsável pela chefia do Núcleo de Compras. As atribuições do mesmo eram acumuladas pela gerente de administração, daí a inexistência da chefia no quadro 6 (3) acima.

3.3.1 Perfil dos sujeitos

Nesta seção é apresentado o perfil dos funcionários que contribuíram com a pesquisa: os funcionários com responsabilidade de chefia, dos núcleos e os que exercem o cargo de gestor escolar.

3.3.1.1 Funcionários com responsabilidade de chefia

- **CA1** – Professora de Nível Superior e Pedagoga. Funcionária há 27 anos e durante 10 anos ocupou cargos de chefia em outros departamentos e núcleos, praticamente em todas as gestões desde que ingressou na secretaria.

Na chefia atual está há 1 ano onde coordena todos os núcleos, incluindo a gerência de administração. Faz o monitoramento *in loco*, pelo menos 1 vez por semana, onde verifica e aborda os funcionários dos núcleos no início do dia.

Sobre os núcleos de contabilidade e compras afirma que, o primeiro nunca foi subordinado a CA, já o segundo era de sua responsabilidade visto que não existia chefia física. Era auxiliada pela FNCompras, que possui qualificação na área e auxiliada por funcionários da coordenação de finanças.

- **GA1** – Admitida como professora do Nível Médio em 2005. Na chefia há aproximadamente um (1) ano e meio, gerenciando a unidade de protocolo, a reprografia, o almoxarifado interno (responsável por materiais de expediente e de limpeza) apenas para a sede da secretaria e ainda é responsável pela manutenção do prédio.

- **CNCP** – admitida como pedagoga e professora do nível médio há 24 anos. Há 4 anos ocupa a chefia do núcleo onde desenvolve atividades inerentes a movimentação e lotação de todos os servidores da secretaria (12.789 servidores), incluindo a remoção dos servidores das escolas: contratados, concursados e terceirizados, além dos cargos comissionados.

Responsável também pelos processos sobre solicitação de funcionários para as escolas, como também, para as demais unidades organizacionais da SEMED. Também possui Pós Graduação em Supervisão Escolar e Administração de Recursos Humanos.

- **CNFP** – Enquadrada como Pedagoga na mesma condição do CNDD. Não quis informar sua formação específica, apenas informou que possui graduação e pós-graduação. Funcionária há 25 anos, onde ocupou o cargo de Coordenadora Administrativa por 3 anos. No cargo atual está há 5 anos, onde coordena a equipe do núcleo que confecciona a folha mensal de pagamento de todos os servidores da SEMED.

Considera o núcleo como “o coração da secretaria, pois aconteça o que acontecer, a folha de pagamento tem que estar pronta conforme o calendário de pagamento da mesma.”

- **CNDD** – Licenciado em Educação Física e Pós Graduado em Gestão Educacional. Após um enquadramento funcional (segundo o entrevistado, sem critérios definidos), passou ao cargo de Pedagogo onde permanece até hoje, entretanto, não possui formação e nem atuação na área. Atua na secretaria há 32 anos, onde assumiu cargos de chefia em todos os níveis de autoridade, inclusive o cargo de Subsecretário Municipal de Educação. Está na chefia atual há 2 anos e 6 meses.

Como principal atribuição tem os processos referentes às normas e benefícios que monitoram a atuação dos servidores como: abono de permanência, frequência, aposentadoria, todas as licenças, exceto a maternidade e de saúde, que é de responsabilidade do núcleo de serviço social. Em relação à sua gestão afirma: “Ninguém é dono da verdade. As pessoas precisam ter autonomia para fazer o seu trabalho e responder pelos erros e acertos. Penso que ainda é necessário descentralizar um pouco mais. A descentralização é fundamental”.

- **CNContabilidade** – graduada em Ciências Contábeis e pós graduada em Auditoria e Perícia Contábil. Contratada pela secretaria em junho de 2005 sob o Regime de Direito Administrativo – RDA no cargo de Professor de Nível Superior e respondeu pela chefia no período de abril de 2006 a dezembro de 2008, onde coordenava a prestação de contas mensal da secretaria junto ao Tribunal de Contas do Estado do Amazonas e publicava o Balancete Financeiro em Diário Oficial.

Considera um equívoco a administração ter subordinado o núcleo de contabilidade à GA, visto que na prática, o núcleo era subordinado à Coordenadoria de Finanças.

- **CNSS** – admitida através de concurso público há 18 anos como professora de Nível Médio. É Bacharel em Serviço Social e possui Pós Graduação em Planejamento em Políticas

Públicas. Ocupando a CNSS há 6 meses onde tem como atribuições o encaminhamento de todos os servidores à junta médica do município, bem como, elaboração de pareceres da situação; articulação da secretaria com instituições externas: as escolas e o órgão gestor da saúde do servidor.

3.3.1.2 Funcionários membros da GA

- **FNCP1** – Admitida há 28 anos como Assistente Administrativo por meio da escolaridade do Ensino Médio. Responsável pela movimentação oriunda da Gerência Distrital Leste 1, onde responde por processos relacionados a situação dos servidores, bem como do atendimento aos gestores de escola da referida gerência, e ainda, dos funcionários da sede da Gerência Distrital Leste 1.

A funcionária com mais tempo no núcleo, aproximadamente 20 anos. Já foi convidada a assumir a chefia, mas recusou. Afirma não ter perfil pra chefia, principalmente pelo compromisso político que teria que assumir com quem a convidou.

- **FNCP2** – Admitida há 9 anos como RDA sob o cargo de Auxiliar Operacional. Há 4, foi aprovada e nomeada por concurso público para Professor de Ensino Superior devido sua formação de Licenciatura Plena em Ciências Biológicas. Sempre desenvolveu atividades no mesmo núcleo, onde permanece. É responsável pela movimentação de processos oriundos da Gerência Distrital Norte que envolve todos os servidores.

Assumi informalmente o Núcleo de Controle de Pessoal (menos de 30 dias), enquanto a administração da secretaria não havia nomeado quem iria assumir a chefia. Afirma, devido o pouco tempo, que não pode dizer que assumiu o cargo.

- **FNFP1** – Admitida inicialmente como RDA há 13 anos, e há 6 concursada no cargo Assistente Administrativo. Sempre atuou no núcleo digitando e analisando os processos referentes a pagamento de servidores.

Por um período de 5 anos, recebeu uma função gratificada, sem assumir cargo.

- **FNFP2** – Contratada como RDA no cargo de Auxiliar Operacional há 6 anos e concluiu este ano o curso de Bacharelado em Administração de Empresas.

Desde sua admissão até a presente data, sempre trabalhou no núcleo onde tem como atribuições a digitação e análise de processos de pagamento. Após autorização superior, passou à elaboração de cálculo do pagamento dos servidores e também a digitação da folha de pagamento.

- **FNDD1** – Admitida há 30 anos como Professora de Nível Médio e posteriormente enquadrada com Professora de Ensino 5ª a 8ª séries. Atua no núcleo há 26 anos após ter assumido direção de escola.

Como atribuição desenvolve o atendimento ao público, prestando desde informações preliminares ao encaminhamento do mesmo aos setores e/ou a funcionários que possam dirimir as dúvidas. Também é responsável pelo arquivamento de documentos do núcleo, inclusive no cadastro funcional. Em relação aos processos dos servidores, presta as informações em relação à licença-prêmio. É formada em Licenciatura Plena em Letras e Pós-graduada em Gestão Escolar.

- **FNDD2** – Ingressou na secretaria por meio de concurso público há 13 anos no cargo de Professor de Nível Médio. Após a conclusão do curso de Licenciatura Plena em Matemática, foi enquadrada como Professora de Ensino Superior.

Trabalhou no núcleo de controle de pessoal, mas há 10 anos trabalha no núcleo de direitos e deveres onde é responsável pelos processos aposentatórios, que envolve a análise da vida funcional, contagem do tempo de contribuição previdenciária, a elaboração da simulação de

aposentadoria, acompanhamento da publicação dos decretos de aposentadoria, atendimento aos servidores para orientá-los sobre seus processos, incluindo todos os servidores: os estatutários, os contratados e os terceirizados.

- **FNCompras** – Graduada em Ciências Contábeis mas é funcionária há 9 anos sob o cargo de professora de Nível Médio e, é a única funcionária no núcleo há 6 anos. Desenvolve atividade de acompanhamento de todos os processos para aquisição de bens móveis, elaboração de projeto básico para contratação de serviços necessários ao funcionamento das unidades administrativas da secretaria e das escolas municipais.

- **FNSS1** – Admitida através de concurso público para Professor de Nível Médio há 17 anos, onde atuou em escolas municipais como professora. Há 8 anos foi lotada no núcleo devido sua formação em Serviço Social onde tem como atribuições a elaboração e emissão de parecer social que são encaminhados à GA (casos sociais), envolvendo os diversos problemas que comprometem o desempenho laboral; encaminhamentos à Junta Médica Pericial de Manaus-JMPM, como também, a outras instituições conforme as intervenções; orientações sociais diversas acerca de direitos e deveres do servidor, com base no tratamento do servidor público municipal, através do regimento do Serviço de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos de Manaus-MANAUSMED e Fundo Único de Previdência do Município de Manaus-MANAUSPREV.

- **FNSS2** – Admitida através de concurso público no cargo de Professor de Nível Médio há 12 anos, mas possui formação superior em Serviço Social e Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos.

Tem como principais atribuições a análise social e de processos com temática social, mediação de encaminhamento do servidor à JMPM, e ainda, intervenções variadas com o objetivo de fazer valer os direitos sociais do servidor.

3.3.1.3 Gestores de Escola

- **GEGDN** – Admitida como Professora de Nível Médio há 24 anos. Há 4 anos na função de gestora escolar, através do Processo de Seleção para Gestores - PROSEG onde desenvolve atividades de gerenciamento das ações administrativas e pedagógicas da escola. É Pós-graduada em Gestão da Educação do Ensino Fundamental.

- **GEGDS** – Pedagoga há 18 anos na mesma escola e gestora através do PROSEG há 3 anos. Desenvolve atividades administrativas e pedagógicas em conjunto com a pedagoga da escola. No que se refere ao contato com a GA, afirma que após a criação das gerências distritais, o contato reduziu bastante, visto que é subordinada diretamente à gerência. Nada “pode” acontecer sem que a gerência tome conhecimento, o que em algumas situações, a resolução do problema prorroga-se. E exemplifica

Referente à manutenção da escola, temos que cumprir um procedimento que nem sempre é rápido, como por exemplo: ocorreu uma rachadura no banheiro dos professores e a água também não chegava ao banheiro infantil. Para que isso fosse resolvido, só através de documento à gerência, que repassa à secretaria. O detalhe é que só existe 1 equipe para atender todas as escolas municipais. Então, imagina a demora... e as aulas? Como manter as aulas normalmente sem água nos banheiros? Isso é extremamente complicado para resolver.

- **GEGDL1** – Gestor escolar também por meio do PROSEG há 5 anos, mas admitido na secretaria há 10 anos. É responsável pela organização e administração das atividades na escola, trabalha em conjunto com o corpo pedagógico, bem como, visa manter a articulação entre escola-funcionário e a comunidade. Possui formação em Licenciatura Plena em História e Pós-graduação em Gestão da Educação.

- **GEGDL2** – Professora de Nível Médio há 13 anos e há 7 na função de gestora. Responde por todas as ações administrativas, estrutura física e pedagógica da escola. É graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Gestão.

- **GEGDO** – Professor há 24 anos e há 4 na gestão escolar por meio do PROSEG. Administra os bens da escola, acompanha o processo ensino-aprendizagem junto aos professores, busca conscientizar a comunidade escolar para a preservação do patrimônio público, fiscaliza junto a Associação de Pais, e Mestres Comunitários – APMC dos recursos disponibilizados pelo Ministério da Educação – MEC.

Acredita que todas as ações devem acontecer com vistas a criar mecanismos para que escola seja um ambiente agradável, respeitoso e que todos se sintam responsáveis pela mesma e tudo que ocorre.

- **GEGDCS** – Pedagoga e Professora de Nível Médio há 19 anos e há 4 é gestora escolar por meio do PROSEG. Além de assumir todas as atividades administrativas, participa do planejamento pedagógico devido sua formação na área, bem como, de todas as reuniões de pais e mestres e comunidade escolar. Antes de assumir a gestão, atuou como professora do ensino infantil e como pedagoga na mesma escola.

Acredita que a falta de comunicação mais eficaz entre não apenas da GA, mas da SEMED com a escola, dificulta sua atividade como gestora, colocando-a inclusive, numa situação delicada diante dos funcionários, como também da comunidade onde a escola está inserida. Atualmente está cursando Pós-graduação em Gestão da Educação.

3.4 Técnica de análise e interpretação dos dados

A técnica utilizada ocorreu por meio do cruzamento dos dados resultantes a partir das entrevistas com os sujeitos envolvidos, da pesquisa documental e da observação direta.

A análise de conteúdo norteou este estudo. É um método empírico que depende do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende no objetivo. Consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 2004).

Segundo Godoy (1995) uma pesquisa qualitativa permite o uso de tal técnica visto que privilegia as formas de comunicação oral e escrita, sem, entretanto, excluir outras formas de comunicação. As entrevistas foram interpretadas com vistas a analisar se as características da configuração organizacional-administrativa da GA podem ser melhor compreendidas à luz do modelo multidimensional-reflexivo.

A análise de conteúdo para Vergara (2006) consiste em três momentos: a) a pré-análise, b) a exploração do material e c) o tratamento e interpretação dos dados. O primeiro momento consiste na seleção do material e na definição dos procedimentos a serem seguidos. O segundo na implementação destes procedimentos e, o último, dedica-se a geração de inferências e resultados da investigação da pesquisa.

Bauer e Gaskell (2002) percebem a análise de conteúdo como uma construção social que deve ser julgada pelo seu resultado. Numa pesquisa, o resultado dirá se a análise apresenta produções de interesse e se são resistentes a um minucioso exame. A metodologia da análise de conteúdo tem um discurso elaborado sobre a qualidade e possui como preocupações-chave a fidedignidade e a validade, oriundas da psicometria.

Roesch (2009) sugere um roteiro simplificado para a análise do conteúdo envolvendo a definição das unidades de análise, a definição das categorias, codificação do texto baseada nas categorias estabelecidas, apresentação dos dados de forma criativa e a interpretação destes à luz de teorias conhecidas.

Para Severino (2007) a análise de conteúdo consiste numa metodologia de tratamento e análise de informações de documentos, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: orais, escritos, imagens, gestos. E ainda, um conjunto de técnicas de análise de comunicações, com vistas a compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações. Enfim, envolve a análise do conteúdo das mensagens, enunciados dos discursos e a busca do significado das referidas mensagens.

Assim, foram analisados os dados fornecidos pela GA, bem como, as transcrições das entrevistas dos sujeitos envolvidos tendo por base: as características estruturais e dispositivos de coordenação, as características do agente e os relacionamentos internos, oriundos do modelo OMR de Alves (2003).

A categorização dos dados em unidades analíticas permitiu à pesquisadora interpretar as informações coletadas, baseando-se na pergunta de pesquisa e no referencial teórico adotado. A partir das transcrições das entrevistas, alguns relatos foram selecionados por seus significados serem relevantes para a interpretação da realidade organizacional da GA. O quadro 6 (3) a seguir proporcionará uma melhor compreensão do que foi exposto:

1ª Fase Texto original	2ª Fase Primeira redução (simplificação)	3ª Fase Segunda redução (categorias)	4ª Fase Associação com o modelo
“Ninguém é dono da verdade. As pessoas precisam ter autonomia para fazer o seu trabalho e responder pelos erros e acertos. Penso que ainda é necessário descentralizar um pouco mais. A descentralização é fundamental, desde que não se passe por cima	Formas de tomada de decisão – conscientização da necessidade de tomada não apenas para as chefias imediatas, mas também para alguns funcionários que não ocupam cargos de chefia, mas são responsáveis por atividades extremamente	Centralização – interferência do nível estratégico da secretaria nas decisões das chefias intermediárias.	Características típicas da estrutura equiparativo-adaptador e ordenativo-conservador

da hierarquia dos superiores”.	relevantes.		
--------------------------------	-------------	--	--

Quadro 6 (3): Exemplo de utilização da técnica de análise de conteúdo.

A utilização do quadro acima busca favorecer a compreensão da estratégia metodológica adotada neste estudo, que passará a ser utilizada no capítulo de análise e interpretação sob forma de texto corrente.

A seguir as limitações encontradas para a realização da pesquisa.

3.5 Limitação da pesquisa

Esta pesquisa apresenta algumas limitações expostas a seguir:

- Envolvimento da pesquisadora com o objeto pesquisado: trabalha na secretaria há 10 anos e sempre desenvolvendo atividades em núcleos da GA. Há 18 meses está afastada para a realização da pesquisa. Tal fato pode ter influenciado a percepção e os resultados da pesquisa, entretanto, com o intuito da objetividade, buscou-se separar os conteúdos dos entrevistados com os da pesquisadora;
- Mudanças no nível estratégico da SEMED: devido a mudanças de gestão municipal e posteriormente mudanças estruturais, houve a interrupção das entrevistas, devido a novos ajustes estruturais. Com isso, o tempo previsto para a realização das entrevistas ultrapassou o estabelecido no cronograma de atividades. Tais circunstâncias provocaram, em alguns sujeitos da pesquisa, certa resistência em conceder a entrevista. Um caso específico ocorreu com o único funcionário do núcleo de contabilidade, que após três contatos, informou que não “poderia” contribuir com a pesquisa. Houve também a necessidade de novos agendamentos, e a maior demora ocorreu dos ocupantes da CFP e da GA, este último, remarcou mais de quatro vezes.

Após a apresentação das limitações deste estudo, no próximo capítulo será apresentado a descrição e análise dos resultados.

4 A Secretaria Municipal de Educação - SEMED: Descrição e Análise da configuração organizacional-administrativa da Gerência de Administração – GA

Este capítulo está dividido em duas seções. Considerando ser o objeto pesquisado parte integrante de uma organização educacional da cidade de Manaus, a primeira seção traz uma breve abordagem sobre a trajetória da educação na cidade de Manaus. Em seguida, será feita a descrição e caracterização da SEMED e da GA, com vistas à melhor compreensão da análise organizacional à luz do modelo OMR de Alves (2003) que acontecerá na segunda seção, a partir dos instrumentos escolhidos e explicados no capítulo sobre os procedimentos metodológicos.

4.1 A Educação da cidade de Manaus: uma breve abordagem histórica

Para Etelvina Garcia (2004):

As entrelinhas dos documentos deixados pelos cronistas das primeiras viagens de exploradores europeus permitem inferir que as populações primitivas do grande espaço amazônico viviam em estágios culturais bastantes diversificados – alguns até com surpreendentes graus de complexidade – e fizeram, sim, uma História da Educação que com certeza enriqueceu o universo cultural dos nossos antepassados.

Para melhor investigação do funcionamento da estrutura administrativa (Gerência de Administração – GA da Secretaria Municipal de Educação - SEMED) que rege as políticas e as pessoas responsáveis pelo processo educacional da capital do Amazonas, sentiu-se a necessidade de uma leitura cuidadosa e objetiva dos registros existentes sobre a história da educação na região, em particular da obra *A Trajetória da Educação em Manaus - Cenários da*

História (GARCIA, 2004), por ser esta, uma publicação específica, recente, elaborada e pesquisada por técnicos da própria secretaria, além da historiadora, professora Etelvina Garcia.

Assim, nesta seção discorre-se brevemente sobre o surgimento, a construção e evolução da educação na cidade de Manaus; distinguindo-se seus contextos e observando seu processo histórico; como também averiguando os principais passos dados nesse sentido, haja vista suas peculiaridades geográficas, naturais, física e humana. Partindo-se sempre da busca, da verificação e entendimento da sua gênese, da sua construção epistemológica. Pois, para Hegel (1995), “a história universal representa a evolução da consciência quanto à liberdade e a realização efetiva dessa consciência. Para este autor é na história que uma nação encontra o cunho comum de sua religião, da sua constituição política, da sua moralidade objetiva, do seu sistema jurídico, seus costumes, sua ciência, sua arte e, principalmente, sua habilidade técnica” (p.60).

Para Souza (2009, p.13) há um acentuado relativismo no olhar acadêmico para os assuntos e registros da região. Isto obriga o investigador isento a utilizar-se do olhar crítico e construtivo da dialética, apreendendo os determinados contextos. Além do que, “o eurocentrismo do colonizador fez questão de desconhecer o significado desses registros” (GARCIA 2004, p.17). Acarretando numa pesada herança colonial que a sociedade amazonense arrasta até hoje. O que termina por impedir que estes e outros documentos da Colônia e do Império possam ser “lidos, discutidos e analisados criticamente nas salas de aula”. Para esta autora, não há como abordar

(...) a trajetória da Educação em Manaus sem dissociá-la do universo da Amazônia colonial portuguesa e de seus referenciais socioculturais, políticos e econômicos, fundamentados na posse da terra e de seus cobiçados fatores de produção: mão-de-obra escrava e matéria-prima abundante. (GARCIA 2004).

Portanto, para a compreensão da educação em Manaus, torna-se necessário a compreensão da Amazônia, e do seu histórico tão rico quanto às riquezas naturais que congrega. Entretanto, não será aprofundado aqui, visto que não é nosso objeto principal de estudo.

Ocorreu uma fase na educação missionária no Lugar da Barra (atual Manaus) que perdurou por um século e meio e ajudou a desenhar a trajetória de dominação perpetrada pelos portugueses, iniciando-se no governo de Castelo Branco na Capitania do Pará (GARCIA, 2004, p.19).

O que a coroa portuguesa planejou como o primeiro processo de educação aos habitantes das margens dos rios Negro e Amazonas, em seu decorrer, terminou por estabelecer um brutal impasse, como explica Garcia (2004):

O colonizador não conseguiu impor com facilidade o uso de seu idioma às nossas populações primitivas. Eram mais de 150 nações, todas de *línguas diferentes*, avaliou o padre Acuña. “Verdadeira *babel*”, disse o padre Vieira. Resistência heróica aquela, dos tantos falares amazônicos. O Colonizador matava e escravizava, mas não conseguia obrigar o índio a falar a língua de Portugal – então falava a língua do índio para fazer as suas ordens serem entendidas e obedecidas. O filho do colonizador, amamentado e ninado pela índia escrava, aprendia ainda no bico a falar a língua que usa mãe de leite. Os jesuítas acharam um caminho para reduzir a um denominador comum as múltiplas formas de expressão verbal das nossas populações primitivas e facilitar a comunicação entre colonizador e colonizado. Estudaram e sistematizaram a língua geral (*nheengatu*) – e disseminaram o seu uso nas aldeias e nas cidades, fechando ainda mais as perspectivas para o uso do idioma português.

Se a construção do relacionamento Educadores/Educandos na prática, aproximou os jesuítas/educadores dos Indígenas/educandos, produzindo entre estes, uma troca de conhecimento que levou à percepção da realidade socioambiental dessa peculiar região; o que, inevitavelmente, contrariou o interesse político e econômico, primeiro, dos colonos, em seguida, de Portugal.

Para Garcia (2004, p.38) “A antiga Barra aprendera a ler, escrever e contar com os frades carmelitas, mas não tinha ainda uma escola pública”, e vivia-se a implacável perseguição aos índios, aos negros, e, agora, aos caboclos. Sobre este momento Di Paolo (1986) define que houve, com a expulsão dos missionários, a desintegração indígena e um hiato cultural-pedagógico.

A expulsão dos Jesuítas da Amazônia e do Brasil criou uma ruptura irrecoverada no processo cultural e na estrutura pedagógica em formação. (...) a frágil estrutura brasileira e amazônica, o vazio foi preenchido por pessoas incompetentes ou alheias á área pedagógica, exercendo o magistério como bico e transformando o ensino num sistema comercializável”, mas adiante completa que “o processo histórico na Amazônia e no Brasil ficava invertido: enquanto que na Europa, inclusive em Portugal, a Sociedade Civil surgira antes do Estado Moderno, aqui, a Máquina Estatal já veio montada e invadiu uma realidade pré-societária, com resultados políticos diferentes. (DI PAOLO, 1986, p.18,19).

Como resultado da citação do autor, irrompe a revolta dos Cabanos, que o mesmo assegura que

(...) é a revolução popular mais importante da Amazônia e entre as mais significativas da história do Brasil. Explodiu, depois da declaração de independência, em 7 de janeiro de 1835, pela saturação da paciência cabocla diante da sistemática do governo central em negar aos mais antigos habitantes da região o direito elementar da “cidadania” (DI PAOLO, 1986, p.380).

Mais uma vez o processo de educação em Manaus redonda em uma revolta e um massacre. Desta vez, não só de índios que se rebelaram negando-se a falar o idioma colonizador. Agora, participaram também negros e caboclos. Deduz-se com estes registros que a educação, primeiro inspirara a liberdade, agora, à cidadania. Para Di Paolo (1986, p.380) “o grande crime dos cabanos foi ter levado a sério o Grito do Ipiranga. Os intelectuais legalistas do Pará, fazendo alquimia política, haviam transformado tal Grito em “Súditos ou Morte!” Os cabanos responderam com firmeza: “Cidadãos ou Morte!”

Di Paolo (1986) conclui ainda que, a derrota cabana significou, infelizmente, a vitória da mediocridade política, a derrota de um Brasil mais avançado politicamente. Isto tudo, em pleno coração da Amazônia.

Após mais uma derrota do homem amazônico em seu próprio território, surge a compensação com as primeiras leis e regulamentos para a educação. Estes implantados por Tenreiro Aranha, ao assumir a presidência da Província do Amazonas, assim descrito por Garcia (2004):

Tenreiro Aranha manifestou a sua preocupação com a qualidade do ensino e a formação dos professores, esboçando a idéia da criação de uma escola normal num momento em que só havia dois estabelecimentos desse gênero em todo o Império: a Escola Normal de Niterói, criada em 1835; e a Escola Normal da Bahia, criada em 1841. Decidido a mudar o panorama da educação (...) instituiu o Regulamento número 1 de 8 de março de 1852, organizando a Instrução Primária na Província do Amazonas.

Criadas as primeiras Leis e Regulamentos para a Educação vieram a seguir a Instrução Secundária (Lei n. 125 de 28 de abril de 1863), a criação do *Lyceu* (Gymnasio Amazonense Pedro II), e somente em 1880 foi sancionada a Lei n. 506, que, para Garcia (2004, p.64) “daria suporte à criação da Escola Normal – instituição de ensino que se tornaria um dos marcos mais significativos da História da Educação no Amazonas durante as duas últimas décadas do século 19 e quase todo o século 20”.

Sob o advento da República (1889) a Amazônia brasileira - Manaus preponderantemente -, continuou a viver o isolamento e a incompreensão do governo central. Com o romper do século XX vieram fases de “altos e baixos”, e a educação viveu aos “trancos e barrancos” (no dizer dos amazonenses à época).

Sob o estigma mesmo com a modernidade trazida pela República, primeiro vieram os “altos” com a bonança das exportações da borracha. Depois, com a perda desse monopólio-

devido a falta de estudo e de entendimento sobre o significado da Amazônia - vieram cinco décadas de depressão econômica. Sobre este momento Garcia (2004) relata:

Enquanto os sonhos de riqueza se desfaziam, a Universidade Livre de Manaus começava a produzir a elite cultural que ajudaria o Amazonas a enfrentar cinco décadas de depressão econômica. No dia 1º de janeiro de 1912 colavam grau as primeiras turmas de farmacêuticos, odontólogos e agrimensores formados pela universidade Livre de Manaus.

Tendo, portanto, a Faculdade Livre de *Manaus* como referência mais avançada, o ensino em Manaus nesse momento de dificuldade econômica, resistiu produzindo saberes de conotação local e universal através de várias instituições que se destacaram formando gerações, como A Escola Comercial Sólon de Lucena, O Instituto de Educação do Amazonas (formação para o Magistério), e os Ginásios Pedro II, e Colégio Brasileiro (cursos clássico e científico), além das tradicionais escolas religiosas como os Colégios Santa Dorotéia, N. S. Auxiliadora, Santa Terezinha e Colégios Domingos Sávio e Dom Bosco, os quais prepararam a elite intelectual e política local até o reordenamento político e econômico, através da criação da Zona Franca de Manaus, que, representa o primeiro olhar e significativo investimento objetivo nessa região, pelo governo central brasileiro.

No entendimento de Almeida (1982) a Zona Franca de Manaus foi a primeira tentativa de aplicação específica da política de incentivos fiscais do Governo Federal na Amazônia Ocidental. Para este autor houve a intenção de compensar esta parte da Amazônia dos privilégios de que gozava a parte Oriental. Primeiro na colônia e Império sediou a capitania. E, na República, recebeu as instalações das agências de desenvolvimento para a região. Historicamente, todos os privilégios econômicos e políticos sempre aportavam em Belém do Pará.

Sobre esse panorama descrito de como se efetuou o ensino, a educação na Amazônia, mais especificamente em Manaus, Benchimol (1977), assim resume:

Essa deformação, que foi inicialmente operada em Coimbra e continuada depois por uma série de circunstâncias e fatores, foi a principal responsável pela separação que sempre se notou entre a nossa elite e o nosso povo; a primeira voltada para a literatura, a arte e a política dos outros países, com menosprezo pelas necessidades da nossa gente, sem recorrer as fecundas e inexploradas fontes do nosso meio, só recentemente abertas (... Daí as reformas de educação que se fazem quase todo santo-dia, sem atender as necessidades e peculiaridades da nossa gente e da nossa cultura. (...)) Influência toda essa que foi decisiva no Brasil - Colônia e no Brasil - Império e que se transmitiu à Republica, por intermédio dessa elite de pensadores, políticos e educadores sem raízes na terra, com amor mais ao latim, à literatura e à política de outros povos.

Diante dessa definitiva e sintética declaração do decano local, encerra-se este breve histórico da educação em Manaus, e passa-se a relatar, na próxima seção, a educação contemporânea, mais precisamente a municipal, de responsabilidade da SEMED, onde está inserida a GA, objeto deste estudo.

4.2 A Secretaria Municipal de Educação: um enfoque na Gerência de Administração - GA

Após esse breve histórico percorrido sobre a trajetória da educação em Manaus, chega-se ao estágio atual, contemporâneo, que foi anunciado em 1969,

(...) tivemos a intenção de tomar as medidas necessárias à criação de escolas municipais no elevado sentido de que a população infanto-juvenil das circunvizinhanças de Manaus pudesse auferir, com maior facilidade e sem o problema da locomoção para outros núcleos, os primeiros conhecimentos necessários a sua evolução intelectual. Era nosso pensamento, e concretizamos de acordo com os recursos e as possibilidades do Município, que a Prefeitura participasse ativamente do processo educativo, no nível primário, conforme mandamento constitucional (Paulo Nery, prefeito de Manaus, 1965-1971, p.173).

De fato, de acordo com Garcia (2004) o anunciado acima pelo prefeito aconteceu e, em 1970, o então governador do Amazonas Danilo Duarte de Mattos Areosa repassou à Prefeitura de Manaus todos os professores das escolas isoladas da capital, e criou-se através da Lei Municipal n. 1.094, de 21 de outubro de 1970 (art. 16) a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Comunitário (SEDECO) o embrião da atual SEMED – Secretaria Municipal de Educação de Manaus. Abaixo, em ordem cronológica, alguns dos fatos mais marcantes da história da SEMED:

- 1968 – Em 21 de novembro é criado o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação;
- 1970 – No dia 21 de outubro é criada a secretaria de Desenvolvimento Comunitário (SEDECO);
- 1980 – Iniciou-se a qualificação dos professores através do Projeto Logos II;
- 1989 – É lançado o Projeto Brigada de Alfabetização, que atendia a jovens e adultos, baseado na filosofia de Paulo Freire;
- 1996 – Criou-se o Conselho Municipal de Educação – CME;
- 1999 – É implantado o Programa de Gestão Educacional – PGE;
- 2001 – São criados os distritos Educacionais: Leste, Sul, Oeste e Norte pela Lei 590 de 13 de março de 2001;
- 2003 – Instituiu-se o Plano Municipal de Gestão Escolar com a participação de 177 escolas;
- 2007 – Homologado o Regimento Interno da Secretaria por meio do decreto nº 8.912 de 12 de março, publicado no DOM nº 1.684, datado de 21 de março de 2007, onde é criada a nova estrutura organizacional que está inserida a GA.

Expôs-se sobre os caminhos da educação na capital do Amazonas, sem o qual, o que Garcia (2004) consistentemente chama de “Trajetória da Educação em Manaus”, não se teria ferramentas epistemológicas para a presente pesquisa. A próxima seção será feito um enfoque sobre a SEMED e a GA.

A SEMED tem como finalidade e responsabilidade a elaboração e cumprimento de política de educação para o Ensino Fundamental – envolvendo o Ensino Infantil e os ciclos Básicos, como também a elaboração de programas de Educação Especial para jovens e adultos, enfatizando aspectos como:

- A elaboração de mecanismos de avaliação com vistas a garantir a qualidade do ensino público municipal;
- A coordenação e implantação da política educacional municipal e;
- A integração de ações educacionais na área do ensino básico.

Considera-se aqui alguns dados estatísticos, apresentados no quadro 7 (4), para uma melhor compreensão da dimensão da configuração-organizacional da SEMED e da GA bem como da responsabilidade desta última:

Total de alunos na rede municipal em 2008	243.248 mil alunos
Servidores da Educação (RDA, Estatutário, Terceirizados e Comissionados)	12.789 servidores
Escolas Municipais	425 unidades educacionais
Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI)	93 unidades educacionais
Escolas em prédios próprios	296 unidades educacionais
Anexos	35 unidades educacionais

Quadro 7 (4) – Dados estatísticos da SEMED

Fonte: SEMED, 2009.

Tudo referente à administração dos servidores, lotados na sede ou nas unidades educacionais, bem como a administração dos núcleos subordinados, atendimento às gerências distritais e aos gestores escolares, é de responsabilidade da GA que ainda deve elaborar ações de

planejamento, de monitoramento, de coordenação e de controle, no que se refere aos núcleos subordinados a esta gerência descritos a seguir.

Conforme o decreto nº 8.912, de 12/3/2007 a nova configuração-administrativa da GA abrange seis núcleos: núcleo de contabilidade; núcleo de compras; núcleo de serviço social; núcleo de controle de pessoal; núcleo de direitos e deveres e núcleo de folha de pagamento.

Para melhor compreensão serão descritos a seguir as competências de cada um:

a) Núcleo de Contabilidade - tem por finalidade a análise de toda e qualquer atividade relacionada a operações contábeis, como também de análise, controle e prestação de contas de convênios relacionados à secretaria;

b) Núcleo de Compras – tem a atribuição de promover aquisição de bens móveis, instalações hidráulicas e elétricas de toda a secretaria, assim como material de consumo e permanente para o funcionamento da mesma;

c) Núcleo de Serviço Social – tem por finalidade uma parceria com a Secretaria Municipal de Planejamento - SEMPLAD para a elaboração de ações com objetivos de assistência integral ao servidor no âmbito da Secretaria;

d) Núcleo de Controle de Pessoal – tem por finalidade atuação direta a ações relacionadas à administração de pessoal, controle e vida funcional. Contato direto com a SEMPLAD para transmissão de informações dos servidores em exercício; repasse de informações ao Núcleo de Direitos e Deveres sobre processos de servidores referentes a direitos e deveres no âmbito da secretaria; definição de normas para recrutamento e seleção de pessoal para fins de contratação temporária de excepcional interesse público; controlar cumprimento de penalidades disciplinares; levantamento de necessidade de treinamento para encaminhamento de servidores e/ou estagiários à Fundação Escola de Serviço Público Municipal para fins de capacitação e de integração na secretaria, entre outras atividades correlatas;

e) Núcleo de Direitos e Deveres – tem por finalidade planejar, propor, executar, monitorar e avaliar concessão de direitos aos servidores; acompanhar aplicação de legislação de recursos humanos; acompanhar todos os procedimentos internos junto à SEMPLAD relativos aos direitos e/ou deveres dos servidores ativos da secretaria, entre outras atividades correlatas e;

f) Núcleo de Folha de Pagamento – tem por finalidade o controle, acompanhamento e execução de todas as atividades inerentes às folhas de pagamento dos servidores da SEMED, como também, de coordenar e executar as normas provenientes da SEMPLAD. O organograma a seguir, figura 4 (4), possibilitará melhor compreensão do que foi descrito:

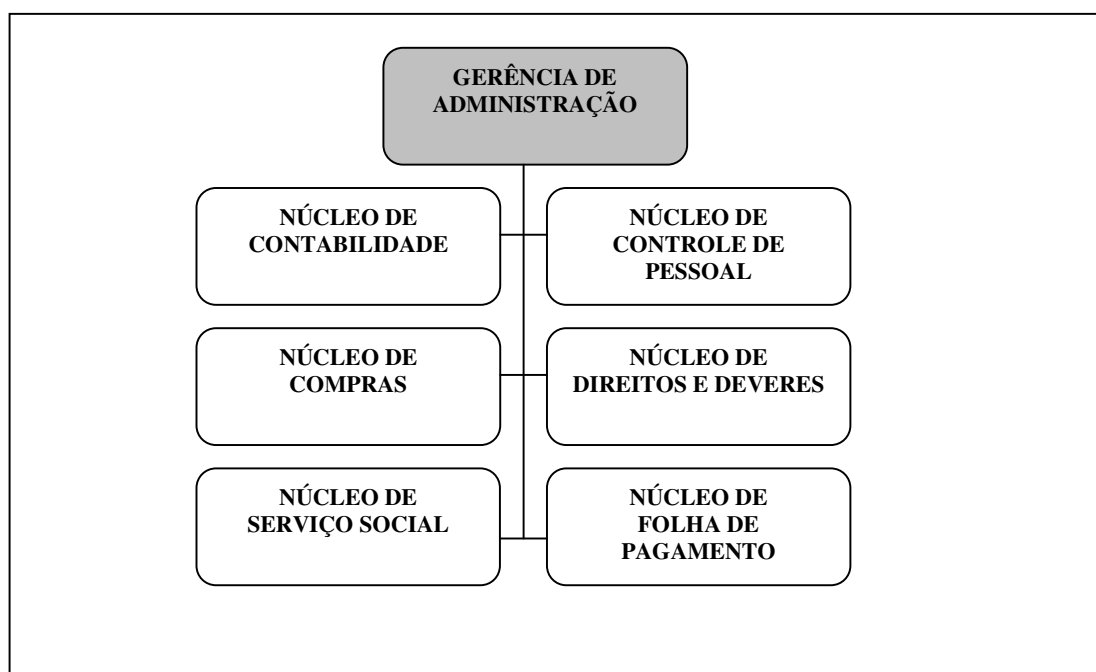


Figura 4 (4): Organograma da GA da SEMED.

Fonte: Diário Oficial de Manaus – DOM, de 28-5-2007.

4.3 A Gerência de Administração da SEMED: descrição e análise

De acordo com o regimento interno da SEMED, a GA foi criada a partir de uma reestrutura organizacional da secretaria ocorrida por meio do decreto nº 1.728 datado de 28-05-2007. Tem por finalidade, juntamente com sua coordenação e seus núcleos desenvolver atividades de informática, de materiais, de patrimônio e serviços, de controle da locação predial e gestão de pessoas, voltados para o âmbito da própria secretaria e ainda, busca garantir e viabilizar todos os recursos necessários à execução das atividades da mesma. A seguir, organogramas do nível estratégico da secretaria na figura 5 (4), e da área gerencial na figura 6 (4), para melhor compreensão do contexto em que a GA está inserida e de suas relações intra-organizacionais.

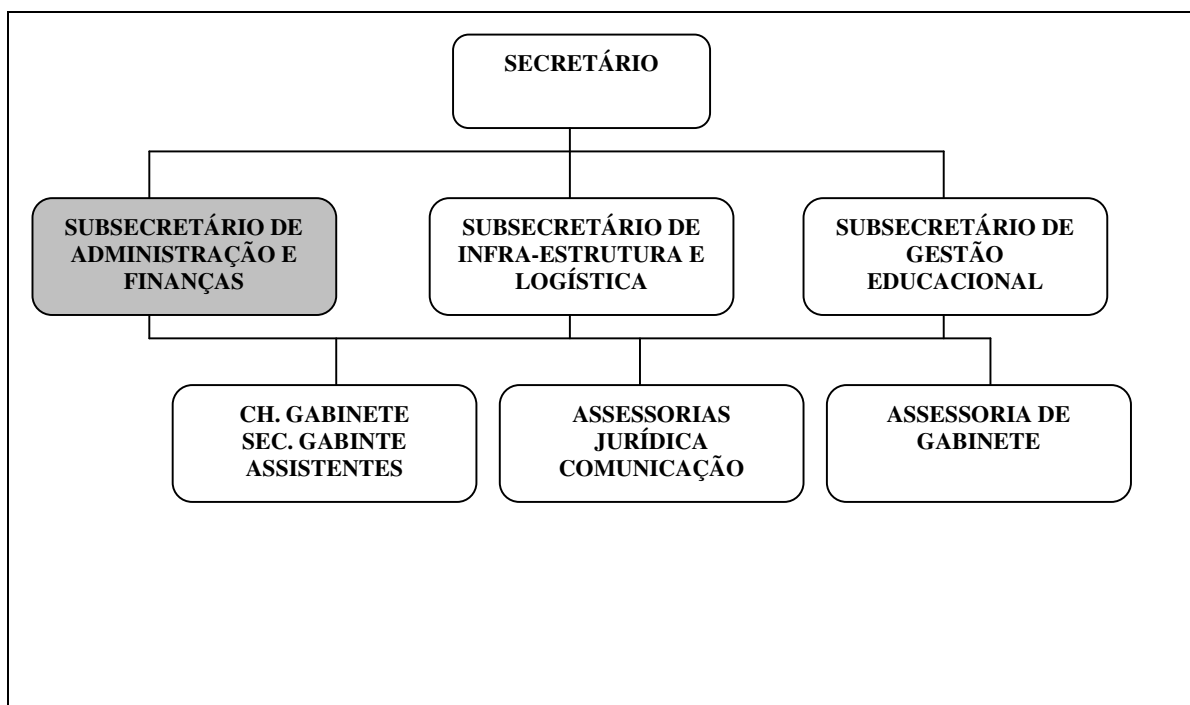


Figura 5 (4): Organograma do nível estratégico da SEMED.

Fonte: Diário oficial do Município de Manaus - DOM, de 28-5-2007.

A área representada na figura 5 (4) acima demonstra a dimensão estrutural da secretaria e de parte de suas unidades organizacionais. Considerando que o objeto deste estudo é a GA, na figura 6 (4) abaixo, têm-se a percepção de sua abrangência no que diz respeito a sua área de atuação.

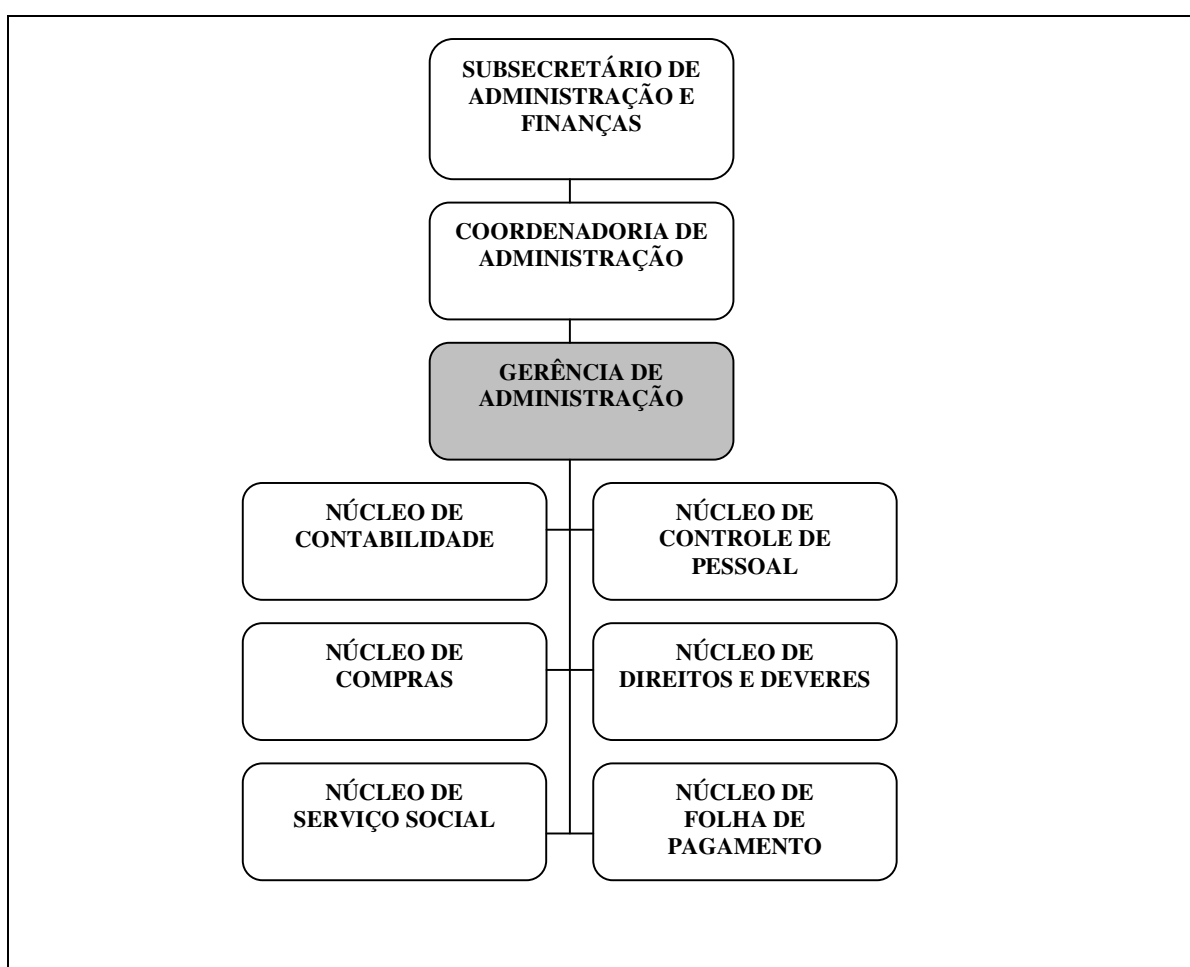


Figura 6 (4): Organograma evidenciando área de gabinete imediatamente superior à GA.

Fonte: Diário oficial do Município de Manaus - DOM, de 28-5-2007.

Na figura acima 6 (4) é possível visualizar as unidades organizacionais às quais a GA está submetida, bem como as unidades organizacionais que a mesma tem sob sua coordenação.

Cabe aqui evidenciar que nunca houve um concurso ou uma seleção específica para funcionários atuarem na GA e seus núcleos. Geralmente, todos são servidores que ingressaram na SEMED para desenvolverem atividades nas escolas e, posteriormente foram lotados nos núcleos da GA.

4.3.1 Características estruturais e dispositivos de coordenação

Esta seção traz os aspectos estruturais e dispositivos de coordenação da GA como: a complexidade, a centralização, a formalização e processos organizacionais (ALVES, 2003).

4.3.1.1 Complexidade

Os elementos a serem abordados nesta categoria de análise serão a diferenciação horizontal e a vertical, considerados a partir dos dados coletados na pesquisa documental e nas entrevistas realizadas. Para melhor compreensão em que se encontra a GA, serão identificados a seguir os níveis hierárquicos:

- a) Nível superior ou estratégico – este nível compreende a área que se configura como área de Gabinete formado pelas unidades organizacionais ocupadas por subsecretários de áreas distintas (administração e finanças, infra-estrutura e logística, gestão educacional e suas respectivas assessorias);
- b) Nível intermediário ou gerencial – configurado como área meio, envolvendo as coordenadorias, gerências e núcleos. Forte área de execução intermediária que faz o vínculo com a área fim da secretaria. Aqui se situa o objeto deste estudo, a GA;

c) Nível operacional ou de execução – definido como área fim da secretaria, envolvendo coordenadorias de gestão educacional e das gerências distritais, perfazendo um total de 849 unidades educacionais (ver quadro 7 (4)).

A GA encontra-se na área meio da secretaria, subordinada imediatamente à CA. Entretanto, constatou-se que a relação existente entre a GA com a área de gabinete (estratégica) flui, dependendo da situação e do agente organizacional, com certa normalidade, nem sempre cumprindo a hierarquia organizacional, que deveria passar pela CA. Já a área fim, dependendo do grau de relação informal existente com a GA e seus núcleos, nem sempre cumpre o trâmite da hierarquia formal.

A GA possui uma relação direta com as gerências distritais, ao todo sete, que fazem parte da área fim e têm como função fazer o elo entre as unidades educacionais com a mesma (que totalizam 849 unidades educacionais), no que se refere a assuntos relacionados à gestão de pessoas. Ressalta-se ainda que, dependendo da situação a ser resolvida, os gestores das unidades educacionais, também mantém o contato direto com a GA, o que causa problemas no processo de comunicação, que será exposto em seção posterior.

É possível perceber a complexidade não exatamente das atividades da GA, mas essencialmente da quantidade e diversidade de unidades organizacionais e educacionais que a mesma precisa atender. São todos os departamentos e núcleos da secretaria, tanto no nível horizontal como vertical, bem como, todas as unidades organizacionais externas e não necessariamente atreladas à mesma via formal. Tal diferenciação vertical e horizontal demanda diferentes mecanismos de coordenação e acarreta ruídos no processo de comunicação e nos relacionamentos internos.

4.3.1.2 Centralização

O grau de autonomia para a tomada de decisões corresponde aos níveis de centralização ou de descentralização de uma organização. Considerando ser a GA parte integrante de uma estrutura organizacional de atividade meio (intermediária), percebeu-se a divergência entre as chefias em relação a algumas tomadas de decisão.

Todo o processo de execução das atividades que envolvem os servidores da secretaria: sede e unidades educacionais é intermediado pela GA. Nada pode ser solicitado por uma unidade educacional sem que seja documentado formalmente: ofício ou memorando. Entretanto, confirma-se que algumas vezes a GA não cumpre o trâmite formal rigorosamente.

Percebeu-se que muitas das atribuições e tomada de decisão da GA, definidas formalmente, são centralizadas pela CA que assume – muitas vezes – o monitoramento dos núcleos. Sob o controle e monitoramento da GA ficam as atribuições pertinentes ao prédio da secretaria, controle de entrada e saída de carros e funcionários, etc, comprovados a seguir:

minhas principais atribuições são de gerenciar a unidade de protocolo, reprografia, almoxarifado, situações de infra-estrutura do prédio, portaria e limpeza do prédio. (entrevistada GA1)

Em relação às atribuições relatadas acima, a GA1 afirma ter autonomia para planejar, monitorar e decidir.

Segundo a CA, existem reuniões periódicas para a definição de objetivos e metas estratégicas da secretaria

Participamos de uma reunião anual onde são estabelecidos os objetivos e as metas estratégicas da secretaria. A partir daí, temos reuniões periódicas a cada 15 dias (quando dá), e reunimos com a GA e os chefes dos núcleos. Planejamos, resolvemos e dizemos para os chefes reunirem com os seus funcionários – os RDA's e os efetivos. (entrevistada CA1)

Vale ressaltar a divergência entre a CA1 e GA1 em relação à participação desta última nas reuniões de planejamento, conforme os relatos a seguir:

Semestralmente é apresentado um plano de metas onde são apresentados objetivos como melhoria de controles, diminuição de consumo de alguns materiais (principalmente da reprografia), corrigir problemas e necessidades quanto aos materiais, condições para prevenção a incêndios, etc. (entrevistado GA1)

Não são realizadas reuniões com fins de planejamento. Nunca fui convidada a participar de reuniões para planejamento. O que acontece é que a coordenadoria de planejamento cria um modelo para que os núcleos apresentem seus objetivos e metas. (entrevistada GA1)

Em relação à participação dos chefes dos núcleos nas reuniões de planejamento, percebeu-se divergência de informações. Dois (2) dos cinco (5) chefes de núcleos afirmam nunca terem participado de reuniões de planejamento (CNSS e CNContabilidade); um (1) diz que “participa, quando é convidada” (CFP1), um (1) afirma que participa “esporadicamente” (CNCP) e somente um (1) afirma que “sim, para traçar diretrizes” (CNDD). Vale salientar que o chefe do núcleo de direitos e deveres, segundo o mesmo, foi convidado a assumir a chefia pelo próprio secretário de educação e possui uma relação informal com o mesmo e sua equipe que ocupa cargos estratégicos há algum tempo.

Um aspecto percebido foi o das chefias dos núcleos apreciarem – até certo ponto – a não participação de reuniões de planejamento. Dessa forma, apenas informam as “decisões” tomadas pelo nível hierárquico superior, isentando-se de responsabilidade de tomada de decisões, bem como, evitam o confronto direto com os funcionários dos núcleos – o que é observado pelos funcionários dos núcleos como um incômodo muito forte, validado nas entrevistas a seguir:

Nós temos que descobrir os objetivos por conta própria. As informações são passadas informalmente. Nós temos um relatório no núcleo anual, onde constam as atividades e os funcionários responsáveis pelas mesmas. Então, eu procuro esse relatório, porque como eu atendo diretamente o servidor, eu preciso saber a quem encaminhá-los quando eu não sei a informação. Mas nunca passaram ou informaram sobre esse relatório em uma reunião, por exemplo. (FNDD1)

Nunca participei e nem sei quais são os objetivos do núcleo. (FNDD2)

Não ocorre reunião para perguntarem nossa opinião. Só passam os objetivos a serem alcançados. Nada por escrito, apenas falado. (FNCP1)

Nunca participamos de reunião para sugerir, apenas nos dizem que temos que trabalhar para alcançar os fins. Mas que fins? (FNCP2)

As reuniões sempre são apenas para os chefes, nós sempre fomos apenas informados. Algumas vezes pedem sugestão. (FNFP1)

Somos comunicados através de reunião sobre os prazos da SEMPLAD (auditoria); emissão do calendário anual; solicitação de prorrogação de data para auditoria. (FNFP2)

A maioria das decisões advém de uma hierarquia (de cima para baixo) e cada um individualmente e ao mesmo tempo de forma coletiva, tenta fazer a sua parte. (FNSS1)

Geralmente somos comunicados acerca das mudanças. (FNSS2)

As ações eram definidas pela CA juntamente com o subsecretário de administração e finanças. Apenas era comunicada. (FNCompras)

Outro aspecto observado foi o fato de que as próprias chefias, na maioria das vezes, também participam de reuniões apenas para serem informados, não solicitados a sugerirem.

Em relação a percepção dos gestores escolares a atuação da GA, percebe-se que desde a criação das gerências distritais, a necessidade do contato com tal gerência perdeu mais o sentido, pois, toda solicitação, quer de infra-estrutura, de logística, de processos educacionais, como também de situações que envolvam os servidores, devem ser informadas inicialmente à gerência da sua zona geográfica, que possui responsáveis pelas áreas supra citadas. Caso a gerência não consiga resolver, aí surge a autorização para que possam comparecer à SEMED, na GA e núcleos com competência para resolverem suas solicitações, conforme as falas abaixo:

Meu contato maior é com a gerência distrital. Com a GA são raros os contatos, apenas quando são urgentes. Nosso contato com a SEMED ficou restrito após a criação do distrito. (GGDCS)

Todo relacionamento se dá por meio da gerência distrital. Recebemos todas as informações e orientações pertinentes à administração de pessoal por meio de

memorandos, portarias e resoluções ou diretamente na divisão através de reuniões periódicas. (GGDN)

Nunca fui convidada a participar de reunião com a GA ou algum núcleo seu. Há somente reuniões posteriores para repassar informações tomadas, novos procedimentos. A forma existente para sugerir ou reclamar era nas reuniões distritais, onde as opiniões eram repassadas para a SEMED por meio dos coordenadores distritais. E depois ocorre um posicionamento em relação ao repassado. Havia retorno, havia *feedback*. (GGDO)

Existem reuniões mensais. As reuniões pedagógicas são mais freqüentes para informar sobre os programas do governo federal e de ações complementares, com a participação de professores e comunidade, podendo haver sugestões. (...) Os núcleos que mais preciso são o de administração financeira, o núcleo de merenda escolar e o núcleo de contratos e convênios. (GGDL1)

Após a criação do distrito, na secretaria vou apenas à estatística e contratos e convênios. Antes, existia certa morosidade para o cumprimento das atribuições. (GGDL2)

Não me reporto diretamente à GA devido a criação do distrito educacional, hoje gerência distrital que, possui as coordenações de administração e de educação. Só vou à GA quando o distrito não consegue resolver ou atender os problemas e as solicitações. (...) Nunca fui convidada a participar de reunião na GA. (GGDS)

Por fim, existem divergências entre os discursos das chefias da CA com a GA, bem como, da GA com as chefias dos núcleos. E ainda dos discursos sobre a participação dos funcionários na elaboração dos objetivos e metas para os núcleos. Em relação aos gestores de escola, houve uma descentralização das ações da SEMED, entretanto, transferiu-se para as Gerências Distritais, subordinadas à área fim da secretaria. Ou seja, o discurso sugere uma prática até certo ponto participativa, mas a realidade organizacional encontrada foi de um processo decisório centralizado.

4.3.1.3 Formalização

Aqui será discorrido sobre elementos integradores como as normas, metas, regimento interno, missão, treinamento, recompensas e punições, que segundo Alves (2003) são criados para o controle e a integração organizacional.

4.3.1.3.1 Estatuto e Regimento interno, normas e rotinas

A Lei nº 1.118 de 01-09-1971, dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Manaus, que ainda é o que norteia até hoje os servidores municipais.

Durante a pesquisa ficou esclarecido pela assessoria jurídica da SEMED que os agentes lotados na secretaria, incluem-se aí os agentes da GA, são regidos pelo estatuto do servidor, e ainda, por portarias assinadas pelos secretários que possuem autoridade hierárquica para reavaliar e estabelecer normas e procedimentos, como por exemplo: horário de trabalho, férias, e até promoções e/ou punições, amparado pela assessoria jurídica, que atua no nível estratégico da secretaria (área de gabinete).

Atualmente, a secretaria possui um total de 1.483 servidores, atuando na sede, admitidos por meio de outros vínculos como: Regime de Direito Administrativo - RDA (contratados), Terceirizados, por meio da Consolidação das Leis Trabalhistas (C.L.T.) e Comissionados (cargos de confiança). Devido a contemplação parcial destes servidores pelo estatuto, criou-se o regimento interno da secretaria em 1998 que estabelece prioritariamente as normas que regem os servidores e a comunidade discente nas unidades educacionais.

Em relação às normas, as chefias da CA e da GA consideram que a hierarquia é necessária em qualquer tipo de organização. Na pública não seria diferente. Todavia, para que seja possível alcançar alguns objetivos, torna-se necessário em algumas situações, uma análise mais aprofundada e maior flexibilidade. A seguir seus relatos:

A burocracia em muitas vezes atrapalha nossas atribuições, mas acredito serem necessárias. (GA1)

As normas são sempre necessárias, principalmente num órgão público. Mas, apesar de termos avançado muito, penso ser necessário darmos mais celeridade em alguns trâmites internos. Às vezes podemos resolver uma situação sem a necessidade de papelada. Então se podemos, porque não fazer?

Não faço nada ilícito, apenas em alguns momentos deixo de cumprir formalidades que penso serem desnecessárias (...) (CA1)

Para os chefes dos núcleos o cumprimento das normas também é necessário, entretanto, também salientam que nem sempre é possível cumpri-las a rigor, mas todos são unânimes em afirmar que são necessárias, conforme os relatos a seguir:

As normas para mim têm por objetivo ter o mínimo de erros na folha de pagamento, para que o servidor não fique prejudicado no seu pagamento. (CNFP)

Nunca são cumpridas efetivamente. (CNCP)

Aqui existe o oficial e o oficioso. (CNSS)

(...) nenhuma norma excessiva. A existência da hierarquia é fundamental e as normas também; não existe imposição; tento ser coerente quando cobro o cumprimento das normas. Mas, você sabe, nem tudo que é pra ser cumprido, nós cumprimos... às vezes não dá... (CNDD)

Bem, a norma principal era a entrega da prestação de contas 60 dias após o encerramento do mês ao Tribunal de Contas do Estado do Amazonas e, a publicação em diário oficial do município do balanço financeiro até o último dia útil do mês de março. Essa meta durante o período que estou à frente do núcleo, foi cumprida. (CNContabilidade)

Os funcionários também percebem as normas como necessárias. Afirmam que principalmente por estarem numa instituição pública, as normas precisam existir e serem cumpridas para que todos possam cumprir suas atribuições e alcançarem o que foi determinado pela chefia. Os relatos a seguir corroboram com a afirmativa:

No decorrer da gestão atual foram acrescentadas atribuições e normas ao núcleo. A adaptação ocorreu, mas isso atrapalhou um pouco o ritmo de trabalho porque era preciso cumprir todas as determinações. (FNCompras)

O cumprimento das normas acontecia normalmente. Eu penso que são necessárias sim, senão viraria uma bagunça. Eu penso que é relevante à hierarquia. (FNCP2)

São normas necessárias para que haja hierarquia. Não vejo problema nisso. (FNCP1)

Acontece normalmente. As normas são sim pertinentes, senão iria virar uma bagunça. (FNDD2)

Nunca deixei as normas atrapalharem meu trabalho. Se precisar descumprir algo, que eu sei que não vai comprometer nenhum colega e o trabalho do mesmo, agilizo o procedimento (informalmente). Faço o possível para o servidor sair da minha frente com a informação ou, pelo menos, encaminhando ao núcleo ou a pessoa que pode resolver o que ele quer. (FNDD1)

Como trabalhamos com folha de pagamento, algumas normas atrapalham nosso trabalho, visto que só podemos fazer alguma mudança quando recebemos um memorando. Eu tento manter a calma quando não temos documento e sabemos que vamos ter problemas. (FNFP2)

Sempre tento cumprir o que é exigido. Isso às vezes atrapalha um pouco, mas trabalho com folha de pagamento, então, tudo tem que ser documentado, senão dá problema. (FNFP1)

Em relação a percepção das normas na visão dos gestores escolares, confirmou-se o que foi anteriormente abordado que a relação mais direta ocorre com as gerências distritais, o que na visão dos mesmos em algumas situações, facilitou o desenvolvimento de suas atribuições, mas por outro lado, ampliou a quantidade de normas a serem cumpridas, bem como os trâmites internos, como comprova as entrevistas a seguir:

Tento cumprir efetivamente as normas, mas quando percebo que haverá um problema mais sério para as crianças, tento negociar tal norma. Quando isso se torna impossível (ordens superiores), tais ordens “administrativas” complicam nosso objetivo pedagógico. Por exemplo, a lotação para este Centro Municipal de Educação Infantil (C.M.E.I.) é por apadrinhamento, devido a localização. Isso complica nosso trabalho. (GGDCS)

Sempre que possível cumpro as normas, entretanto o gestor possui autonomia para algumas ações. (GGDS)

Nem sempre cumpro as normas. Devido ao processo burocrático, a demora acaba prejudicando o andamento da escola. O processo poderia ser mais rápido (agilizado) para não prejudicar os alunos. (GGDN)

Vou cumprindo... mas de acordo com as necessidades que vão surgindo, vai havendo uma “renovação” e, ocorre que em alguns casos algumas normas são “violadas”. (GGDL1)

Assim, considerando as variáveis da dinâmica organizacional baseadas no modelo de configuração-administrativa organizacional OMR, as normas e rotinas da GA não podem ser caracterizadas, por exemplo, como excessivamente rígidas ou flexíveis. Existe certo equilíbrio entre tais variáveis.

4.3.1.3.2 Metas organizacionais

Em relação às metas organizacionais, conforme exposto na seção 4.3.1.2 (centralização), observou-se mínima participação das chefias dos núcleos para a elaboração de metas, conforme os relatos a seguir:

Participo esporadicamente de reuniões para elaboração de objetivos e metas. Às vezes, nós ficamos tão ocupadas aqui, que não dá tempo pra nada. Nem mesmo pra reuniões. Isso geralmente acontece no início do ano quando estamos muito ocupadas com o atendimento aos professores. (CNCP)

Não, nunca. Talvez porque na verdade, nosso contato seja com a área financeira (CNContabilidade)

Apenas quando sou convidada. (CNFP)

Apenas um chefe de núcleo afirma ser solicitado a dar sugestões para a elaboração das metas e objetivos, elaborados pela coordenação de planejamento da SEMED – nível estratégico. Resgata-se aqui que o critério de escolha deste servidor para o cargo, além do critério técnico, também ocorreu por meio de critérios subjetivos e conforme afirmação do próprio servidor: “...eu estava numa festinha de fim de ano, aí o secretário me chamou e disse, você vai assumir lá em baixo (Núcleo de Direitos e Deveres) pra arrumar as coisas (...)”. Sobre a participação na elaboração dos objetivos e metas o mesmo ratifica:

Sim, sempre sou informado sobre as reuniões de elaboração de objetivos e metas e, sempre participo. (CNDD)

Observou-se que as ações elaboradas pelos núcleos são divulgadas aleatoriamente. Não existe uma sistematização em relação à elaboração a ao monitoramento das mesmas, conforme o depoimento de alguns entrevistados:

Geralmente somos comunicados acerca das mudanças. (FNSS)

Apenas nos comunicam, às vezes nem por meio de reunião. O chefe desce do gabinete, chama a atenção de todos e informa o que foi decidido e que tem que ser cumprido. (FNCP2)

Faz tempo que não fazem reunião aqui. Principalmente para pedir opinião da gente. (...) Apenas descem e falam o que temos que cumprir. (...) Ah, isso sempre piora em época de eleição. (FNCP1)

Retornando a análise da realidade organizacional da GA, as metas são elaboradas sem a participação dos agentes envolvidos, o que, enquanto mecanismos de coordenação de atividades dos núcleos e desses agentes, deixam a desejar em relação ao que é formalmente esperado.

4.3.1.3.3 Treinamento e sistemas de recompensas e punições

Sobre o treinamento, existe uma Fundação Escola de Serviço Público Municipal – FESPM, responsável em oferecer todos os treinamentos aos servidores públicos municipais, que tem por objetivo a formação e o aperfeiçoamento contínuo.

É de responsabilidade das secretarias informarem suas necessidades de treinamento à FESPM que elabora um calendário semestral de oferta de treinamentos e cursos. Tal calendário é repassado formalmente a todas às referidas secretarias que informam os funcionários. Os cursos são oferecidos em horários alternativos e são gratuitos. Quando o curso coincide com o horário de trabalho, dependendo da relevância do curso para a atividade do funcionário, é possível a negociação para a liberação do mesmo para cursá-lo.

No caso da GA além de cursos e treinamento oferecidos pela FESPM, também são oferecidos treinamentos por outras secretarias como a SEMPLAD e a MANAUSPREV, devido

a relação direta com núcleos da GA em áreas específicas. Nesse caso, participam funcionários que atuam diretamente com as atribuições específicas.

Durante a observação direta, constatou-se a inexistência de uma política de incentivos à participação dos funcionários aos treinamentos associados a algum tipo de recompensa financeira ou material. Somente os cursos de qualificação amparados pelo PCCS – *lato e stricto sensu*, dentro da área educacional, recompensam os funcionários financeiramente através das promoções - no caso, contemplando somente os efetivos. Sobre recompensas para os RDA's a competência de decisão cabe ao secretário (nível estratégico). Todavia, a indicação nem sempre ocorre pelo chefe imediato e por mérito. Algumas vezes, a ingerência política prevalece, o que, quando descoberto, afeta o desempenho dos demais funcionários. Outro aspecto observado e constatado é o fato que algumas vezes, nem o próprio chefe do núcleo tem conhecimento que algum funcionário do setor em que é responsável, está recebendo algum tipo de recompensa extra.

Sobre a socialização de novos funcionários no núcleo, constatou-se que fica a critério de cada chefia. O primeiro contato é com a chefia que informa as normas e orienta quanto ao funcionamento do núcleo em uma conversa. Após esse momento, cabe ao próprio funcionário buscar informações junto aos funcionários mais antigos sobre os detalhes do funcionamento do núcleo.

Com a existência de funcionários com vínculos de admissão diferenciados: RDA's (contratados) e efetivos – muito comum nos núcleos, foi perceptível a desmotivação dos funcionários contratados em participar de treinamentos. Um dos motivos é a informação sobre a não-renovação de seus contratos e a inexistência de política de recompensa para funcionário admitido sob esse vínculo, pois o mesmo é temporário. Aliás, cabe aqui evidenciar que todos os funcionários contratados, sentem-se sempre instáveis, aguardando a qualquer momento a

suspensão definitiva de seus contratos. Isso afeta em muito os fatores motivacionais dos mesmos, causando insegurança e dúvida por parte das chefias dos núcleos em indicá-los para participação nos treinamentos. No caso de treinamentos do MANAUSPREV, apenas é permitida a participação de funcionários efetivos, provocando uma tensão ainda maior no clima organizacional dos núcleos envolvidos. Alguns relatos evidenciam essa percepção:

A escola de serviço público oferece alguns treinamentos para os servidores do município. Dependendo do treinamento oferecido, é oferecido para o (s) núcleo (s) que têm atividade relacionada, mas não são contínuos. (GA1)

Todos os treinamentos ocorrem através da escola de serviço público. Eles têm um calendário e passam pra nós. Aí nós verificamos e informamos os núcleos através de cópias. Os chefes de núcleos escolhem quem vai participar. (CA1)

Eu gosto de participar dos treinamentos, mas eu acho ruim o fato de, no meu caso, que só trabalho com RDA, só eu posso fazer. Aí, quando eu saio para o treinamento e volto, eu tenho que repassar as informações e... como tu sabes, eu não tenho muita paciência pra isso (...). Aí, como só eu sou efetiva, acaba sobrando tudo pra mim. (FNDD2)

A minha sorte em participar dos treinamentos é que na folha a maioria é RDA, aí não tem jeito, a chefia tem que nos indicar (...). Eu aproveito todas as chances que posso, pois sei que a qualquer momento meu contrato vai acabar (...). Estou procurando outro emprego, pois ouvi falar que agora nós vamos sair mesmo. (FNFP2)

Eu só participo de algum treinamento se for no meu horário de trabalho. Por que eu tenho que participar? Além de eu não receber nada por isso, nem sempre eu posso colocar em prática o que eu aprendo de novo. Cansei disso! (FNCP1)

Evidenciou-se também que não existem critérios definidos para a participação de funcionários nos treinamentos, como também, não existe nenhum tipo de punição para os que se recusam em participar.

Sobre as punições, cabe aos núcleos diagnosticar o problema e encaminhar formalmente à assessoria jurídica da SEMED, que faz a investigação e conduz até a resolução de cada situação. Apesar da assessoria jurídica não fazer parte da GA, relata-se aqui um depoimento de uma funcionária que evidencia tal percepção:

Tudo que gera algum processo, inclusive sobre qualquer punição, vem pra nós. Tudo passa por aqui, tanto de funcionários efetivos como contratados (...). O estatuto do servidor é a nossa base para análise de qualquer processo. (professora concursada, formada em Direito, atua na assessoria jurídica há aproximadamente 10 anos)

Percebe-se que as chefias imediatas evitam a participação direta no envolvimento das punições, evitando assim, o confronto com os servidores, principalmente, os que são funcionários de carreira.

Diante do exposto, afirma-se que a formalização na GA é intensa em relação à elaboração das normas, regulamentos e procedimentos, mas é intermediária em relação ao cumprimento rigoroso e sistemático como estabelecidos no estatuto e no regimento interno. Assim, pode-se afirmar que a GA possui certa flexibilidade, sem, entretanto, descumprir e monitorar os mecanismos de controle existentes. Tal flexibilidade é necessária diante da complexidade e diversidade de tais mecanismos.

4.4 Processos Organizacionais

Nesta seção serão abordados os aspectos sobre comunicação e a articulação inter-setoriais.

4.4.1 Comunicação

Formalmente a comunicação da GA ocorre por meio de documentos oficiais como ofícios e memorandos, mas também são utilizados fortemente os contatos telefônicos e os pessoais. A *intranet* é utilizada como ferramenta de comunicação apenas pelos funcionários que têm acesso ao computador. Alguns têm resistência em utilizar o equipamento; trabalham apenas com atendimento e o controle é feito via relatórios manuais.

Os ofícios são usados quando a relação ocorre da GA com as gerências distritais e com as unidades educacionais, para oficializar as solicitações de servidores, bem como, do pagamento para os mesmos. Isso ocorre somente para solicitações dos funcionários que compõem o quadro de pessoal das unidades educacionais. Em relação a solicitações similares para os núcleos da GA, dependendo da relação da chefia com a GA, ou ainda, com o nível estratégico, existe primeiro um contato pessoal e, posteriormente, a solicitação por meio de memorando.

Em relação a esse processo de comunicação, alguns relatos:

Uso muito o telefone, mas quando não consigo resolver, levanto e vou direto à pessoa. (GA1)

Uso o telefone, mas geralmente vou pessoalmente. Tenho o costume de pelo menos uma vez por semana visitar os núcleos e conversar com os funcionários. Isso também me ajuda a ver se está tudo bem. (CA1)

De todas as formas, mas o mais forte é pessoalmente. (CNDD)

Pessoalmente, intranet, telefone. (CNCP)

Telefone e pessoalmente. (CNFP)

A comunicação ocorre por telefone e via e-mail. (CNContabilidade)

O uso de *e-mail* neste último relato ocorre devido o núcleo de contabilidade não interagir diretamente com os demais núcleos da GA, conforme exposto anteriormente.

Em relação à comunicação horizontal não foi percebido entraves no processo de comunicação. Flui normalmente, entretanto, o ruído ocorre na comunicação vertical, na percepção dos funcionários:

Geralmente uso o telefone ou vou pessoalmente. Não gosto de usar computador. (FNFP1)

Prefiro resolver pessoalmente. Sou muito impaciente e não gosto de esperar no telefone. (...) mas, quando tenho que resolver algo que depende do gabinete, aí a coisa não é muito fácil... (FNDD2)

Com as gerências distritais trato por telefone. Aqui, pessoalmente. Com a auditoria da SEMPLAD, telefone, menos quando dá problema. Aí tenho que ir lá! (FNFP2)

Uso a intranet e pessoalmente, mas falta boa vontade! (FNCP2)

A dificuldade percebida ocorre, em algumas situações, quando há necessidade de comunicação vertical – área de gabinete. Todavia não foi observado como um fator que emperre a comunicação horizontal dos agentes no desempenho de suas atividades, nem mesmo com as chefias dos núcleos. Em relação à comunicação com a área fim – educacional, foi percebida como tranqüila.

Na percepção dos gestores escolares a comunicação com a GA ocorre normalmente, tanto no nível horizontal e vertical. Os ocupantes dos cargos de chefia sempre estão dispostos ao atendimento, exceto quando estão participando de reuniões. Alguns relatos para ratificar a afirmativa:

O contato acontece por telefone e pessoalmente. (GEGDO)

Esse contato ocorre por meio de documentos escritos. Eu prefiro me documentar. (GEGDL1)

Antes da criação da gerência distrital, o contato era feito via documentos, pessoalmente e via fone, em caso de urgência. (GEGDCS)

Não vou diretamente à GA devido a criação da gerência distrital (...). Só contacto a GA quando o distrito não consegue resolver os problemas e atender as solicitações. Nesse caso, vou pessoalmente à GA. (GEGDS)

Faço o contato direto ou algumas vezes por telefone. (GEGDN)

Parte dos funcionários dos núcleos da GA não obedece a um fluxo rígido de comunicações. Em relação a comunicação vertical, constatou-se a exigência do cumprimento de normas formais, sem entretanto, caracterizar centralização no processo de comunicação.

Assim, percebe-se que há uma mescla de aspectos formais e informais no processo de comunicação, o que não necessariamente, prejudica as atividades da gerência.

4.4.2 A articulação intersetorial

Em relação à articulação da GA com seus núcleos, a pesquisa comprovou que existe um distanciamento forte no que se refere à participação das chefias, bem como dos funcionários, em reuniões de planejamento de objetivos e metas. Entretanto, isso não impede a articulação entre os funcionários dos núcleos, que acontece por meios formais e/ou informais.

Quanto à relação da GA com as unidades educacionais (escolas), comprovou-se que após a criação das gerências distritais, reduziu-se em muito, a necessidade de contato com esta gerência, visto que existem coordenações nas gerências distritais que fazem a articulação com a mesma. Todavia, assuntos que não são de competência da gerência distrital, a referida gerência orienta os gestores a se articularem diretamente com a GA. Tal articulação também ocorre por meio do trâmite formal e/ou informal. A seguir alguns depoimentos que podem representar tal constatação:

Não me reporto diretamente à GA devido à criação da gerência distrital, que possui as coordenações de administração e de educação. Só contacto à GA quando a gerência não resolve meus problemas. (GEGDS)

O contato maior é com a gerência (distrital). Quando o mesmo não consegue atender ou resolver as solicitações e necessidades da escola é que entro em contato com a GA. (...) (GEGDN)

Ressalta-se que durante as entrevistas foi comprovado que o núcleo de compras, não possui chefia formal e suas atividades são desempenhadas por uma única funcionária que executa as atividades inerentes ao núcleo e, encaminha à coordenadoria de administração. Segundo alguns relatos, essa é uma situação atípica, onde outro agente ocupa formalmente a chefia, mas informalmente atua em outra área, conforme os relatos a seguir:

Como minha chefia imediata é a coordenadora de administração, você sabe né, alguém recebe pelo cargo aqui (...) (FNCompras)

Eu assino o que a funcionária de compras faz. Até hoje, não tive problemas (...) você sabe como as coisas funcionam aqui, não é mesmo? (CA1)

Quando assumi a gerência já era assim. Outra pessoa lá de cima recebe pela chefia de compras, mas não trabalha no núcleo. (GA1)

Por fim, constatou-se que a articulação intersetorial ocorre de maneira formal e informal, acentuando-se ou não, dependendo das relações informais entre os agentes envolvidos.

4.4.3 O Processo de Mudança

Considerando a natureza da organização, são inúmeras as mudanças e ingerências administrativas na configuração organizacional-administrativa, desde a área de gabinete até a área fim. Percebe-se uma preocupação maior com a área fim – educacional, sem, entretanto, considerar que a gestão da área meio – intermediária onde está situada a GA, é de fundamental importância e reflete diretamente nos resultados de tal área.

Em geral, as mudanças ocorrem a partir de mudanças da gestão municipal. A partir daí, o efeito é em escalas. Inicia-se, na área de gabinete de maneira mais rápida e gradativamente, nas áreas meio e fim, de gestão e de educação, respectivamente.

Um aspecto muito evidenciado no momento da coleta de dados foi a insatisfação por parte de alguns sujeitos da pesquisa, de mudanças de rotinas e normas, decorrentes de mudanças estratégicas. Alguns depoimentos reforçam essa percepção:

A troca dificulta o ritmo do funcionamento, prejudicando assim o andamento dos projetos. (GEGDL1)

Vivemos numa corda bamba com o troca-troca de secretário e conseqüentemente das chefias. E os rumores de que a qualquer momento pode chegar outra pessoa para ocupar o cargo que ocupo hoje, sem sequer ser

comunicada antecipadamente para poder me planejar. Isso é muito ruim. É até desumano, na minha opinião (...) Às vezes isso gera perseguição política. (GEGDCS)

(...) a falta de continuidade dos projetos existentes em decorrência de mudança políticas nos cargos maiores (estratégicos) (...) (GEGDS)

Mudanças nos procedimentos internos sem sequer pedir nossa opinião (...) às vezes isso acontece conforme a mudança de chefia. (FNCP2)

As mudanças não me abalam mais. Depois de 28 anos de secretaria, já vi muita gente passar por aqui, mudar, às vezes pra pior e, depois, volta tudo a ser como era. Como eu sempre digo: eles passam e eu fico! (FNCP2)

Enfim, percebeu-se ausência de sincronia entre o planejamento da GA e suas mudanças. Em algumas situações, a própria gerência sente-se alijada do processo de mudança. Isso causa problemas do desenvolvimento de algumas ações, bem como, conduz a comportamentos diferenciados dos agentes envolvidos.

Os agentes efetivos, por exemplo, demonstram maior resistência frente às mudanças, principalmente quando são caracterizadas como impositivas. Já os RDA's, devido sua instabilidade, acatam as mudanças, sem, entretanto, demonstrar, em algumas situações sua parcial ou total insatisfação.

Enfim, a resistência percebida nos agentes frente às mudanças decorre da centralização da tomada de decisão, bem como, dos ruídos de comunicação em relação a tais mudanças, que Alves (2003) afirma ser a inter-relação entre o agente e a estrutura organizacional.

4.5 Ambiente externo e relacionamento interorganizacionais

Esta seção traz a caracterização do ambiente externo à GA, a partir das dimensões na perspectivas de Hall (2004): condições legais e demográficas. Além disso, serão identificadas instituições com as quais a GA mantém relacionamento.

A GA, unidade organizacional da SEMED conforme caracterização na seção 4.3, está subordinada imediatamente à CA, subordinada ao Subsecretário de Administração e Finanças. Considerando ser a GA a área que cuida de todos os procedimentos relacionados a área de recursos humanos, sua área de atuação possui características distintas e relacionamentos específicos, de acordo com a descrição de atividades de seus núcleos.

O núcleo de contabilidade se reporta diretamente à outra coordenadoria - a de finanças e, externamente é constante seu contato com as instituições financeira do município e de contas do estado: a SEMEF e o TCE, respectivamente. Segundo alguns depoimentos, incluindo a chefia deste núcleo, foi um equívoco da gestão e equipe a reformulação da estrutura organizacional mantendo o núcleo subordinado à GA. Ratificando tal percepção, alguns relatos:

(...) um equívoco da administração passada foi colocar o núcleo de contabilidade dentro da GA. Na verdade este núcleo só está subordinado à administração no organograma, pois minha atividade é executada na coordenadoria de finanças, pois a prestação de contas é assinada pelo ordenador de despesa e o coordenador de finanças, logo não vejo relevância nenhuma para a GA e nem necessidade de contato com esta gerência. (...) Meu contato é com a SEMEF e o TCE. (CNContabilidade)

Nunca vi o núcleo de contabilidade na GA. Até a sala onde eles ficam é perto da coordenadoria de finanças. (CA1)

Eles só fazem parte da nossa gerência no papel. (GA1)

Já o núcleo de serviço social possui um relacionamento constante com as instituições que praticam ações de assistência social, tanto no município como no estado, como por exemplo, a Secretaria Municipal e Estadual de Assistência Social. Esse contato ocorre com a anuência formal da GA e, o monitoramento parcial da mesma.

Os núcleos de controle de pessoal, de direitos e deveres e de folha de pagamento são os que mantêm o interrelacionamento mais intenso e contínuo, devido a interdependência das atividades. Esses núcleos se relacionam com maior intensidade com instituições do município

com vistas a atualização e manutenção de seus dados. As instituições com as quais tais núcleos mantêm esse relacionamento são: a MANAUSPREV, que trata diretamente da previdência; a MANAUSMED, que trata da assistência médica e odontológica dos servidores e a SEMPLAD, que cuida da área administrativa de todo o município.

A maioria dos entrevistados afirmou não encontrar dificuldades para o interrelacionamento entre os núcleos da GA, como também, com núcleos da área de gabinete e de educação. O que não foi percebido de forma igual em relação aos núcleos e suas relações com algumas instituições externas. A seguir alguns depoimentos:

Me relaciono bem com o NDD, a chefia de gabinete, a CA e o NSS. Sempre formal devido trabalhar com pagamento (...) com a auditoria da SEMPLAD, nem sempre é tão fácil quanto aqui dentro, mas dá pra fazer meu trabalho. (FNFP2)

Com a folha meu contato é maior. Com o NDD, às vezes sinto um pouco de má vontade (...) (FNCP2)

Meu contato maior é com a gerência distrital e a folha. (FNCP1)

Preciso muito do cadastro funcional, do serviço social, do controle de pessoal... ah, e da reprografia também. (...) Quando tenho que ir ao MANAUSPREV, já sei que vou me estressar. Isso atrapalha meu trabalho. (FNDD2)

Meu contato maior é com o NDD. Até hoje, não tive problemas. (FNSS2)

Preciso falar constantemente com gabinete, NDD, NCP, protocolo, CA, gestores de escola, gerentes distritais, etc. (CNFP)

Minha relação é com o NDD, o NCP e a secretaria de assistência social. (CNSS)

Enfim, o ambiente externo que envolve a GA é caracterizado por complexidade, dinamicidade, previsibilidade e ausência de competitividade. Referente a sua relação com as instituições externas, seu papel é previamente definido pela SEMED. São relações de cooperação monitoradas e formalizadas, em que são compartilhadas informações, normas, procedimentos, com a ascendência da dinâmica interna da GA.

Durante a observação direta e as entrevistas, percebeu-se como um fator determinante para a articulação interorganizacional e com o ambiente externo, o nível de relacionamento pessoal entre os agentes, exposto em seguida.

4.6 Caracterização do agente organizacional e relacionamentos internos

Trata-se da combinação de elementos que caracterizam o agente multidimensional-reflexivo – AMR: caráter do agente, abordagem do tempo, atuação dos agentes, sucessão dos dirigentes, disponibilidade para mudanças, relações internas, e quadro de pessoal (ALVES, 2003).

Considera-se, nesse estudo, agente organizacional todo e qualquer indivíduo que faça parte do quadro de servidores da GA, independente do nível organizacional, bem como do vínculo de admissão.

4.6.1 Orientação que determina ações do agente

As pessoas possuem motivações distintas para trabalhar na GA, mas algumas são comuns a todas como: os motivos racionais e condições de trabalho não muito adequadas nas escolas. Para melhor compreensão, lembra-se aqui que a maior parte das pessoas que atua na GA prestou concurso público ou foi contratada para exercer suas funções nas escolas, como professores, pedagogos e auxiliar administrativo.

A partir das pesquisas com os sujeitos envolvidos, excetuando-se alguns ocupantes de cargos de chefia, todos os funcionários, antes de serem lotados na GA, trabalharam nas escolas. Alguns relatos comprovam a afirmação:

Quando entrei na SEMED... faz muito tempo, atuei como professora e em seguida fui diretora. Mas fiquei só três anos na escola. (FNDD1)

Quando passei no concurso, conseguí ser lotada numa escola perto de casa. Mas como cursava serviço social, D. Gracieme (na época chefe do NSS) me convidou pra trabalhar na sede com ela. Ela tava precisando e, como aqui não tem assistente social concursada, fiquei. Depois fui trabalhar no NCP e hoje atuo no NDD. Gosto muito do que faço. Pena que ganho como professora. (FNDD2)

Trabalhei 6 anos na escola. Primeiro como professora e quando terminei meu curso, atuei como pedagoga (...) Nem lembro muito bem como vim pra cá... Mas adoro meu trabalho. (CNCP)

A SEMED é uma unidade gestora escassa de servidores administrativos estatutários, o que existe são professores e pedagogos trabalhando em funções administrativas caracterizando o desvio de função. E existe o chamado RDA que são pessoas admitidas por contrato e quando acaba o contrato, são novamente contratados ou não pelo mesmo período ou não, isso é algo muito preocupante, pois os serviços da SEMED são feitos por RDA's (que por determinação judicial podem sair a qualquer instante), ou por pessoas com desvio de função. (CNContabilidade)

Já trabalhei na escola logo que entrei na SEMED. Mas faz tempo que estou aqui e gosto do que faço. Sei que não vou ficar rica e nem quero isso. Mas acredito no serviço público; podemos dar celeridade e qualidade ao atendimento. (CA1)

De acordo com alguns agentes organizacionais, o quadro de funcionários da sede não acompanhou o crescimento das unidades organizacionais bem como da quantidade de 12.789 servidores que a GA tem que atender. Não existe uma política de recursos humanos adequada a esse aumento de atividades administrativas, como por exemplo, de um concurso público que atenda a realidade organizacional da secretaria e também das escolas.

Tal situação corrobora com a fraca motivação desses agentes em investimento em treinamentos, e inovação em sua prática profissional, pois devido sua área de atuação não ser na área fim – educação, e sim na área meio - administrativa, estes não são contemplados no PCCS da secretaria. A não ser, que se submetam a algum curso na área educacional de longa duração,

como a graduação, por exemplo. Nesse caso, o que diverge de sua prática profissional real na organização.

Percebeu-se então que a natureza dos fatores que orientam os agentes envolvidos no estudo possui caráter normativo, subjetivo e utilitário, sendo que os dois primeiros demonstram ter predominância sobre o terceiro. Assim, de acordo com Alves (2003) um indivíduo age racionalmente em relação a fins, mas também é orientado por tradição e movido por sentimentos afetivos.

4.6.2 Dimensão do tempo e ações do agente

Notadamente, a GA que cuida de todos os procedimentos relacionados a área de recursos humanos evoluiu em alguns aspectos a partir da reestrutura organizacional da SEMED com um novo rearranjo de estrutura física, equipamentos de tecnologia incluindo-se programas específicos para seus núcleos, otimizando dessa forma, o alcance de alguns de seus objetivos. Todavia, devido a alguns motivos expostos na seção anterior (4.6.1) o contingente de agentes e das ações do mesmo não acompanhou tal evolução.

O fato de como os agentes “chegaram” à GA e ainda, a forma como são percebidos pelo grupo estratégico que assume e define as chefias a cada gestão municipal (ressalta-se aqui, mudanças no grupo mais de uma vez na mesma gestão, durante a pesquisa), ocasiona fragmentação na ação dos agentes e, ainda na relação entre os mesmos.

O grupo dos agentes organizacionais “mais antigos da casa” – como eles dizem comumente - percebe a falta de comprometimento dos agentes mais recentes. Afirmam que estes, na maioria das vezes só aceitam trabalhar na GA devido a fatores como: não aguentam mais ficar em sala de aula devido falta de condições de trabalho, devido não terem condições

física e mental para continuar ministrando aulas, falta de segurança nas unidades educacionais, perda da vocação para o magistério, entre outros. Esses agentes organizacionais demonstram apego às experiências vividas no passado, onde todos se conheciam e sabiam fazer todo o trabalho da GA.

Para os agentes organizacionais mais recentes, o grupo acima descrito é percebido como um grupo “antigo e muitas vezes ultrapassado, acomodado”. Alguns não querem acompanhar mudanças devido sua “carreira” já está próximo da aposentadoria. Eles ainda são percebidos por este grupo, como “aqueles que querem fazer a coisa sempre do mesmo jeito de quando chegaram aqui.”

Apesar de quatro (4) dos cinco (5) chefes de núcleos da GA possuírem no mínimo 10 anos de tempo na SEMED, foi percebido que os mesmos se envolvem nas ações com foco para o futuro da GA, mesmo sem desconsiderar as experiências vivenciadas durante todo esse tempo. Percebem como necessárias a manutenção de algumas ações do passado, mas, não negam a necessidade de avanço em reestruturar a gestão de recursos humanos da GA, pois acreditam ser fundamental para o aperfeiçoamento e o avanço dos processos organizacionais rumo às mudanças exigidas.

Durante a pesquisa, constatou-se que a GA busca novas mudanças, até porque, tais percepções já estão sendo aproveitadas para mais uma reestruturação organizacional da SEMED e consequentemente da GA.

4.6.3 Representação do agente conforme posição na estrutura da organização e Sucessão de Chefias

A escolha dos agentes que ocupam as chefias da coordenadoria de administração e da gerência de administração ocorre por indicação do subsecretário de administração e finanças.

Algumas vezes, dependendo da gestão, o secretário e seus assessores podem indicar a partir de critérios subjetivos os agentes que irão ocupar as chefias.

Alguns agentes que ocupam as chefias dos núcleos foram escolhidos pelo subsecretário de administração e finanças e outros pela CA1 e GA1. Cabe evidenciar a especificidade da escolha da chefia do núcleo de controle de pessoal. A mesma já havia ocupado a chefia por um período de quatro (4) anos. Com a mudança de nível estratégico, perdeu a chefia e foi lotada no núcleo de direitos e deveres e, após um período de intensas reclamações sobre o atendimento e serviços prestados pelo núcleo de controle de pessoal foi convidada pela própria secretária da época a reassumir a chefia do núcleo, conforme comprova sua declaração:

Fui convidada a sair da chefia e do núcleo quando o novo grupo chegou. Me deram licença prêmio e todos os períodos de férias que tinha acumulado... passei 10 meses longe da secretaria. Foi bom! Descansei bastante e fui fazer coisas que fazia tempo que não fazia. Voltei e me lotaram no enquadramento. Aí chegou o momento de loucura no NCP (tu sabes como é, só tem hora pra entrar...) Os problemas começaram a estourar e me disseram que a secretária queria falar comigo. Subi, ela falou que precisava que eu voltasse pro núcleo e eu aceitei voltar (...) (CNCP)

Em suma os cargos de chefias, de coordenação, de gerência e de núcleos consistem em escolhas não apenas técnicas, o que causa certa insatisfação por parte de agentes organizacionais detentores de competência técnica comprovada.

Em relação aos agentes organizacionais, sujeitos da pesquisa – funcionários, os mesmos são oriundos das escolas e de contratação temporária. Os núcleos informam ao núcleo de controle de pessoal suas necessidades de pessoas – formalmente e informalmente – e quando há a possibilidade de encaminhar alguém, cumpre-se o trâmite formal. Existe um período pré-estabelecido para tal procedimento ocorrer, inicia-se em novembro e finaliza-se o procedimento até janeiro. Todavia, como foi dito anteriormente, isso pode acontecer em qualquer período, dependendo de cada situação analisada separadamente e individualmente.

Para a escolha dos gestores escolares – também sujeitos deste estudo – com fins de análise do atendimento prestado da GA aos mesmos – de 2005 a 2008, foi criado um processo de seleção aberto para todos os funcionários efetivos com objetivo de assumirem a gestão escolar, que estabelecia alguns critérios incluindo provas de conhecimento específico. Todavia, tal processo foi interrompido com a mudança de gestão. Hoje, a maioria permanece, mas ocorrem algumas mudanças pautadas em critérios similares aos cargos de chefia.

Enfim, a sucessão das chefias ocorre por meio de critérios subjetivos, não formalizados. Quanto a escolha dos agentes organizacionais que compõem os núcleos – de execução, a escolha também ocorre por critérios subjetivos, não específicos, visto que depende da necessidade e análise das chefias dos núcleos, não apenas da GA, mas também da área de gabinete – estratégica e da área fim – educacional.

Observou-se que os agentes organizacionais – tanto os ocupantes das chefias como os funcionários – aproximam-se do perfil previsto no OMR com uma atuação mais voltada a um determinado segmento de atividade, considerando os limites do grupo ao qual pertence, mas sujeito a controles e procedimentos e ainda, sob certas circunstâncias, pode ter iniciativa de grande relevância para a organização.

4.6.4 Quadro de pessoal

O quadro de pessoal da GA é formado por agentes organizacionais que ingressaram a partir de dois vínculos empregatícios: o estatutário e a contratação temporária (RDA). Na vinculação estatutária por meio dos cargos de pedagogo, professor, assistente administrativo e auxiliar administrativo. Na vinculação de RDA nos cargos de professor e de auxiliar operacional.

Para melhor compreensão no quadro 8 (4), na próxima página, definiremos os núcleos por agentes e suas vinculações.

Unidade Organizacional	Funcionários		
	Estatutários	RDA's	Total
Gerência de Administração	1 Pedagogo	1 Auxiliar operacional	2
Núcleo de Controle de Pessoal	17 Professores 1 Assistente Administrativo	2 Auxiliares operacionais	20
Núcleo de Direitos e Deveres	1 Pedagogo 10 Professores	4 Auxiliares operacionais 6 Professores	21
Núcleo de Serviço Social	6 Professores	1 Professor 4 Auxiliares operacionais	11
Núcleo de Folha de Pagamento	1 Pedagoga 1 Auxiliar Administrativo	5 Auxiliares operacionais	7
Núcleo de Contabilidade	-	1 Professor 1 Auxiliar operacional	2
Núcleo de Compras	-	1 Professor	1
			64

Quadro 8 (4): Caracterização do quadro de pessoal da GA

No total, o quadro de pessoal possui 64 funcionários e conforme exposto anteriormente, todos desenvolvem funções administrativas divergentes de seus cargos para os quais foram nomeados e/ou contratados, visto que a área de atuação é totalmente administrativa.

O “recrutamento” para os núcleos ocorre a partir de critérios subjetivos, entretanto, considera-se, sempre que possível, o perfil e a inclinação do funcionário (geralmente oriundo da escola) para lotá-lo em algum núcleo. Essa competência formal cabe a chefia do núcleo de controle de pessoal, que enfatiza:

Quando preciso de alguém pra cá, entrevisto e peço o currículo pra analisar, pra ver se a pessoa pode contribuir conosco. Também vejo se sabe informática, aqui precisamos que todos, ou a maioria “mexa no computador”. Para os outros núcleos, converso primeiro e depois encaminho ao chefe do núcleo ou departamento que me pediu alguém (...). No final, se a pessoa ficar, cumpro o procedimento formal (...). Às vezes, o processo ocorre diferente, os setores ficam com a pessoa trabalhando, e só depois eu só informada. Isso é quando acontece de cima de baixo. (CNCP)

Outro aspecto observado é em relação aos sistemas de recompensas e punições para todos os funcionários: estatutários e RDA's. Os estatutários, regidos por um estatuto de 1971 e os contratados, por um regimento interno, mas, todos regidos fundamentalmente por critérios subjetivos, conforme a observação durante a coleta de dados, o que provoca em algumas situações certa tensão nas relações interpessoais no ambiente organizacional.

4.6.5 Relacionamento no local de trabalho

Ao perguntarmos sobre o relacionamento das pessoas envolvidas no estudo, todas, inicialmente responderam como sendo relações “tranquilas”; “satisfatórias”. Entretanto, conforme a entrevista acontecia, alguns entrevistados deixaram transparecer que parte das ações que precisam realizar, depende das relações informais já estabelecidas ao longo de seus anos de trabalho ou que conseguem estabelecer com os demais funcionários, a partir de contatos mais recentes. Alguns relatos ratificam tal observação:

Não sei se é porque conheço todo mundo lá de cima – o pessoal do gabinete (com exceção de uma pessoa, que inclusive já discuti), tudo que peço, eu consigo (...). Participo de todas as reuniões e, tenho liberdade pra chegar com o secretário e dizer que não vou fazer tal coisa porque não estão me dando condições. Aí, a coisa funciona rápido. (CNDD)

Conheço muita gente na secretaria. Falo com todo mundo e, até hoje, tenho conseguido tudo que preciso. (GGDS)

Com as pessoas que conheço, consigo mais rápido algumas informações pro meu trabalho, mas com o pessoal lá cima (núcleos educacionais e área de gabinete), não sinto tanta facilidade. (FNDD2)

Não tenho problema com ninguém. Também, só falo com quem fala comigo. Eu sempre fui assim. E como sei fazer todo meu trabalho, quem não quiser me ajudar, não chega a me atrapalhar (...) já ensinei o trabalho do núcleo até pros chefes que “caíram de pára-quedas”, ensino quando eles têm humildade para assumir que não sabem. (FNCP1)

Também foi percebida a existência de conflitos intranúcleos, decorrentes do ponto de vista de alguns funcionários. Para alguns, existem funcionários que gozam de privilégios junto à suas chefias, em decorrência de relações informais. Um conflito claro percebido foi entre os funcionários com menor tempo de trabalho e os mais antigos, e entre os estatutários e os contratados. Os mais antigos não vêem necessidade de otimização de alguns procedimentos, possuem certa resistência a mudanças e dizem “que sempre foi assim”. Os funcionários com menor tempo divergem desse ponto de vista e os vêem como acomodados e, às vezes incapazes de desempenharem algumas atividades – principalmente às que precisam do uso de equipamentos de informática – e ainda, como privilegiados devido a escassa e demorada prática formal de punições.

Outro aspecto observado durante as entrevistas foi o fato de que alguns núcleos reduziram e/ou eliminaram reuniões mensais, o que provocou um maior distanciamento entre os funcionários.

Em relação aos eventos como aniversariantes do mês, dia das mães, dos pais, dia do professor, datas natalinas, são lembradas formalmente pela SEMED, que dependendo da chefia estratégica, elabora comunicados oficiais e envia para todos os núcleos.

Ainda em relação às datas citadas acima, a GA também elabora alguma mensagem e reenvia para seus núcleos e, estes também, dependendo da data e da chefia, elabora uma mensagem e/ou organiza algum evento para seus funcionários. Entretanto, percebe-se que nos núcleos onde continua ocorrendo, a maior parte dos funcionários participa de maneira formal. Não ocorre a aproximação natural das relações pessoais: os grupos já formados estreitam suas relações e os demais estreitam as suas, mas ambos não se aproximam. Depoimentos a seguir comprovam tal percepção:

Só fico pro almoço de aniversariante do mês do núcleo, porque almoço aqui todos os dias. Não sinto sinceridade por parte da maioria dos colegas (...) E eu, digo isso pra qualquer um ouvir, aqui, durante todo o tempo que passou, tenho muitos colegas, mas só três amigas de trabalho: duas não estão mais aqui, mas continuam sendo minhas amigas e, aqui só tem uma... (FNCP1)

Eu lembro dos cafés da manhã que nós fazíamos simplesmente porque queríamos, e não porque tínhamos que comemorar algo, esse tempo era bom, eu tenho saudades daquele tempo. (FNDD2)

Eu tenho saudades, mas eu sei que as coisas mudam. Eu tenho saudades do tempo que todo mundo se conhecia aqui (...). Nós nos confraternizamos mesmo é quando saímos daqui (...). Fazemos nossa festa com só quem gostamos. (FNDD1)

Enfim, a GA tem tentado organizar eventos com vistas a uma maior aproximação dos agentes organizacionais, mas é perceptível que o relacionamento e a interação entre tais agentes acontecem cotidianamente e são fomentados por todos do convívio organizacional, independente de posição hierárquica ou das atividades que desempenham.

O próximo capítulo trará a análise da configuração organizacional-administrativa da GA sob o modelo OMR de Alves (2003).

5 O Modelo multidimensional reflexivo (OMR) e a GA da SEMED

Este capítulo busca identificar e comentar as aproximações e/ou distanciamentos do objeto estudado a GA, a partir do tipo real em relação aos tipos e subtipos contidos no modelo OMR de Alves (2003). Para isso, serão resgatadas algumas evidências anteriormente expostas, com vistas a proporcionar um encontro entre o pensamento teórico e a realidade investigada.

Para a análise da configuração organizacional-administrativa da GA da SEMED com base no modelo de Alves (2003), alguns aspectos foram considerados. O primeiro aspecto refere-se à inter-relação entre o agente e a estrutura proposta no modelo evidenciada a partir de exemplos como: a interferência no comportamento dos agentes a partir do processo de mudança na GA e na SEMED e vice-versa; a substituição nos cargos de chefia – estratégicos e gerenciais -, que gera impacto nos processos de tomada de decisão, de comunicação e de integração no desempenho dos agentes organizacionais. Com isso, o indivíduo e a estrutura estudada, mostraram-se como dimensões reciprocamente condicionantes.

Algumas características estruturais da GA podem levar, inicialmente, à conclusão de que a mesma é uma organização do tipo ordenativo-conservadora, a partir de constatações como:

- Diretrizes e metas definidas sem a participação da GA e dos funcionários;
- Dispositivos de controle de caráter mais ordenativo-conservador;
- Forte resistência às mudanças para execução nos processos internos, por parte de funcionários estatutários;
- Processo de tomada de decisão formalmente e fortemente centralizado pelo nível estratégico, quase sempre, sem a participação da GA;

- Forte presença de manual de rotinas e procedimentos elaborados pelo nível estratégico e repassados à GA.

Entretanto, outras características possibilitam considerar que a mesma organização é do tipo equiparativo-adaptador, a partir de observações e constatações como:

- Agentes organizacionais - funcionários com certa autonomia para decidir sobre algumas atividades;

- Agentes organizacionais ocupantes de cargos de chefia e gestores de escola com flexibilidade na tomada das decisões, dependendo das relações interpessoais vigentes;

- Agentes organizacionais distribuídos em uma rígida hierarquia de autoridade, entretanto, desempenhando diferentes funções;

- Processo de comunicação diversificado e compartilhado, dependendo das relações interpessoais e dimensões de temporalidade.

Não é negada a relevância da relação da GA com seu ambiente externo. Todavia, é *mister* afirmar que após a criação das gerências distritais (anteriormente explicado como uma tentativa de descentralização), sua abrangência externa foi reduzida ao âmbito de organizações que tratam diretamente de assuntos relacionados aos servidores da SEMED, excetuando-se as situações não resolvidas por estas gerências. Tal relacionamento é evidenciado por ações nem sempre integradas, mas sempre que possível, formalizadas por meio de procedimentos internos.

Percebeu-se internamente, de forma não intensa, a utilização de controles utilitários e normativos – regras, regulamentos e rotinas, recompensas e/ou punições, treinamentos – e a inexistência de divulgação da missão e valores organizacionais da SEMED. Nesse caso, foi possível o acesso a tais informações, mas não foi autorizada a divulgação, e a justificativa foi: “agora, tudo está sendo reelaborado” (nova equipe). Isso ocorreu devido a mais uma mudança

de secretário e, conseqüentemente, algumas substituições nas chefias intermediárias e na área fim (troca de gestores escolares).

Referente ao quadro de pessoal o mesmo é composto a partir de critérios técnicos conjugados com critérios subjetivos. As escolhas estão condicionadas diretamente ao perfil da gestão vigente. Tal processo ocorre para a ocupação da gerência, das chefias de núcleos e, algumas vezes para os agentes organizacionais.

A racionalidade instrumental, os vínculos sócio-afetivos e a tradição (ALVES, 2003), pautam a orientação das ações dos agentes, a partir de observações nos mesmos de características racionais e subjetivas. Tais características, associadas aos procedimentos internos, também orientam as relações interpessoais dos agentes.

Para dar consistência a essa percepção, torna-se necessário evidenciar as dimensões de temporalidade na perspectiva de Alves (2003): presente, passado e futuro, intimamente relacionadas à realidade estudada. A predominância dessas dimensões ocorre na relação e desempenho dos agentes organizacionais – funcionários e chefias que são funcionários efetivos - que de uma maneira geral, assimilam a necessidade de adaptação a cenários futuros, mas que muitas vezes, se apegam às experiências e situações do passado e ao desempenho atual. Na GA, a disposição para a mudança é resultante principalmente da mudança interna – principalmente na área de gabinete e gerencial. Observa-se também que existe uma relação que envolve a intensidade das mudanças a componentes tradicionais, o que, muitas vezes, compromete o avanço das ações da GA – o futuro.

De uma maneira geral, na configuração organizacional-administrativa da GA constatou-se um confronto entre um grupo de características associadas à ordem, à estrutura e à conservação com as relacionadas à mudança. De um lado, existe um forte apego à tradição e autonomia, à centralização e padronização; do outro (não tão forte) à contemporaneidade, à

flexibilidade, à inovação. Isso foi facilmente observado com padrões burocráticos fortes em rotinas administrativas que em alguns momentos confrontam-se com a exigência de alcance de metas institucionais definidas pelo nível superior hierárquico. Isso geralmente aumenta as tensões entre as relações da GA com os demais níveis da SEMED. Um aspecto positivo observado a partir dessa tensão, é que nesse momento, a área de gabinete faz uma reflexão sobre como “melhorar” a GA – a partir de seus procedimentos, equipamentos e funcionários que desempenhas as atividades inerentes à gerência.

A partir das considerações acima, percebeu-se que a configuração organizacional-administrativa da GA traz em si uma mescla de elementos burocráticos com elementos parcialmente flexíveis, não podendo ser percebida numa configuração única do OMR.

A GA é uma unidade organizacional preocupada em integrar a organização como um todo, bem como, cumprir os procedimentos internos determinados pela SEMED. Entretanto, não desconsidera a necessidade de mudanças internas com vistas a acompanhar o avanço das organizações externas com as quais precisa interagir. Percebe-se, que não se sustenta apenas pelos componentes afetivos e de tradição, pois isso conflitaria diretamente com alguns de seus processos internos. Assim, existe espaço para componentes burocráticos mais flexíveis, dependendo da situação e, ainda, da equipe que gerencia a SEMED. Assim, observou-se um espaço para, de maneira muito discreta, perfis com traços carismáticos mitigados, quando necessários e permitidos.

Devido a inovação em processos administrativos em organizações externas como a MANAUSPREV, MANAUSMED, SEMEF e SEMPLAD, a GA sentiu a necessidade de adaptação e acompanhamento mínimo de inovação em alguns de seus procedimentos internos, visto que é a unidade organizacional responsável por todos os relatórios referentes aos servidores exigidos não apenas pelas referidas organizações externas, mas também, pela área de

gabinete e área fim da secretaria. Isso exige atualização constante dos agentes organizacionais que atuam diretamente nessa gerência. Somando-se a isso, os aspectos informais de autoridade, a interação entre os agentes, os aspectos de comunicação e dos mecanismos integradores, percebe-se que a GA não é uma configuração organizacional-administrativa pura. É sim uma mescla de características dos tipos ordenativo-conservador e equiparativo-adaptador, condicionados, como dito anteriormente, às dimensões de temporalidade e à gestão vigente.

Visto que não é objetivo deste estudo “enquadrar” a configuração da GA em um dos tipos ou subtipos do modelo OMR de Alves (2003) nem vice-versa, como também, encontrar um arranjo único e definitivo aos núcleos que compõem a mesma, nos parece mais próximo da realidade organizacional afirmar que o tipo-base predominante é o **ordenativo-conservador, visto que melhor proporciona a compreensão da configuração-administrativa da GA, principalmente no tocante às características estruturais e de dispositivos de coordenação como também do ambiente externo.** Entretanto, também foram observadas características fortes do **tipo equiparativo-adaptador nas características do agente e de relacionamentos internos.**

Em relação ao subtipo, a pesquisa nos conduz aos componentes do **subtipo empresa patriarcal conservadora com minimização da presença de componentes patriarcais e o subtipo de empresa burocrática rígida.**

Sobre a identificação do agente organizacional de acordo com o OMR, ressalta-se que é possível encontrar em posições hierárquicas similares – chefe dos núcleos - agentes organizacionais com perfis diferentes e/ou perfis semelhantes, mas em áreas com atividades distintas, como, a chefia do núcleo de controle de pessoal (AMR conservador), o chefe do núcleo de contabilidade e do núcleo de direitos e deveres (AMR adaptador).

Em síntese, **a partir da realidade estudada, percebeu-se a presença de características de dois, dos três tipos de AMR descritos por Alves (2003) nos agentes organizacionais da GA, com predominância nos AMR conservador**, condicionado ao perfil da chefia.

Um aspecto comum observado entre os agentes organizacionais entrevistados foi o fato de suas ações estarem associadas a componentes tradicionais, sentimentos afetivos e também a características racionais. O comprometimento com a GA pode ter caráter moral sem anular o lado utilitarista e vice-versa. Por um lado são norteados por normas, condutas e rotinas que determinam o que precisam fazer, sem deixar de preservar certos aspectos subjetivos. As dimensões de temporalidade também estão presentes em suas ações – mesmo que com intensidade distintas. A partir destas afirmações, pode-se identificar o AMR com mais características predominantes como sendo o tipo conservador. Evidencia-se que não houve possibilidade de análise da correlação existente com os demais núcleos da área de gabinete e área fim, excetuando-se à percepção de alguns gestores, que também foi percebido como predominante o **AMR conservador** – nesse estudo, a percepção foi somente dos gestores escolares envolvidos na pesquisa.

Específico ao **gerente de administração** evidenciou-se como **AMR conservador**, visto que parte de suas atribuições de fato é realizada pelo coordenador administrativo, muitas vezes gerando dupla subordinação por parte de algumas chefias, funcionários e gestores escolares. A definição das atribuições diverge do descrito na estrutura organizacional e regimento interno da secretaria.

Um aspecto presente em alguns agentes – principalmente os que ocupam chefias é o fato da experiência e relacionamentos interpessoais serem considerados como um critério subjetivo de escolha para a chefia. A existência desse aspecto não pode ser desconsiderada, quando se

pretende compreender a configuração organizacional-administrativa da GA, visto que tal influência pode ser observada no perfil de alguns agentes, nos relacionamentos internos, além de imprimir uma peculiar dinâmica interna à organização.

Feita a análise e a discussão dos dados, encerro este capítulo e o próximo capítulo será apresentado as conclusões do estudo.

6 Conclusões

Neste capítulo serão retomados alguns aspectos da introdução deste estudo acerca da pergunta de pesquisa e dos objetivos, bem como, das respostas encontradas e análise das mesmas. Em seguida serão feitos comentários sobre as limitações e contribuições do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

A pesquisa buscou investigar **que características da configuração-administrativa da Gerência de Administração (GA) da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) da cidade de Manaus podem ser melhor compreendidas, baseando-se no modelo de análise multidimensional-reflexivo?** Numa tentativa de responder à pergunta, buscou-se **analisar as características da configuração organizacional-administrativa da GA da SEMED da cidade de Manaus, com base no modelo de análise Multidimensional-Reflexivo (OMR)**, assim, buscou-se identificar, descrever e comentar as características estruturais da GA evidenciando seus dispositivos de coordenação, o relacionamento dos seus agentes e suas interações internas, e ainda, o relacionamento da GA com o ambiente externo e as aproximações e/ou distanciamentos da GA (tipo real) em relação aos tipos e subtipos do OMR.

Conforme explicado no capítulo anterior os dados coletados levam a acreditar que a GA aproxima-se do **ordenativo-conservador, visto que proporciona melhor compreensão da configuração-administrativa da GA, principalmente no tocante às características estruturais e de dispositivos de coordenação como também do ambiente externo.** Entretanto, também foram observadas características fortes do **tipo equiparativo-adaptador nas características do agente e de relacionamentos internos.**

Em relação ao subtipo, a pesquisa nos conduz aos componentes do **subtipo empresa patriarcal conservadora com minimização da presença de componentes patriarcais e o subtipo de empresa burocrática rígida.**

A partir da realidade estudada, percebeu-se **a presença de características de dois, dos três tipos de AMR descritos por Alves (2003) nos agentes organizacionais da GA, o AMR conservador e o AMR adaptador, com a predominância do primeiro**, condicionado ao perfil da chefia. Para Alves (2003), o AMR conservador apresenta características que o aproxima do burocrata ou do patriarca típicos, adotando uma estratégia de manutenção de equilíbrio interno estável mesmo com alterações exteriores. Tais perfis foram fortemente observados.

É interessante evidenciar que o OMR mostrou-se adequado com fins de análise da GA, considerando que tal modelo abrange não apenas aspectos formais organizacionais, mas também os aspectos informais, fortemente percebidos no objeto pesquisado. O exercício de aplicação do modelo de Alves (2003) para estudar somente uma unidade organizacional (GA) comprovou a necessidade de pesquisa não apenas na estrutura organizacional, mas possibilitou a presença dos agentes e suas ações, de seus valores, de suas inquietações – características que provavelmente não seriam abordados se não fosse a multidimensionalidade do modelo. Todavia, também foi possível perceber que para melhor compreensão das características estudadas da GA associadas às propriedades e dimensões do modelo, caberia o envolvimento de outros níveis hierárquicos da SEMED, tanto horizontalmente como verticalmente.

O estudo proporcionou ao modelo OMR a oportunidade de ser testado em um ambiente organizacional público municipal, numa região com perfis compostos de características culturais locais que em alguns momentos, afeta a postura dos agentes organizacionais em cargos de liderança (submissão exagerada).

É certo afirmar que não foi possível classificar a GA somente em um subtipo do modelo, devido seu caráter de hibridez. Isso é justificado pelo modelo de Alves (2003) que não tenciona impor uma estrutura conveniente às organizações, como também não afirma existir uma única configuração organizacional-administrativa adequada para as unidades organizacionais (núcleos) de uma organização.

Percebeu-se que a busca de melhor atendimento e a resolução das situações inerentes ao servidor municipal é o que move as ações da GA, formalmente explicitadas. Sua configuração organizacional-administrativa é caracterizada por um conjunto de seis (6) núcleos que nem sempre interagem com tanta facilidade como demonstrado no organograma e a própria estrutura física (identificada no momento da observação direta).

Os núcleos de contabilidade e o de compras, por exemplo, não são conhecidos como sendo integrantes da GA na visão dos funcionários dos demais núcleos, bem como, dos agentes dos próprios núcleos. Os que têm conhecimento sabem devido o acesso ao regimento interno e ao diário oficial do município, que consta a estrutura organizacional. Todavia, os demais núcleos possuem mecanismos de autoridade e de controle, a partir da formalização de normas e portarias. Não se pode deixar também de evidenciar, as variáveis subjetivas que permeiam o ambiente da GA, o que possibilitou uma análise mais realista da unidade organizacional, a partir das ações dos agentes organizacionais, suas interações, seus valores pessoais, sua trajetória na GA, os diferentes entendimentos sobre as ações desta unidade, e a autoridade dos agentes baseados em critérios técnicos e subjetivos.

O estudo mostrou que as ações dos agentes organizacionais entrevistados são orientadas por critérios normativos e subjetivos, mas também são condicionados à dimensões de temporalidade e a gestão vigentes.

Outro aspecto percebido na configuração organizacional-administrativa da GA refere-se às recompensas e punições estabelecidas formalmente. Inquieta-nos saber que os agentes que desempenham as atribuições desta unidade, não foram recrutados e nem qualificados para tais atividades. E ainda, os que buscam qualificação, não são contemplados com recompensas formalmente definidas. Isso compromete fortemente o cumprimento das normas, bem como, gera tensão nas relações interpessoais entre os funcionários e as chefias, comprometendo o atendimento e o desenvolvimento inerentes à GA.

A GA, conforme exposto anteriormente, tem como responsabilidade, além de outras atribuições, gerir todas as situações inerentes ao servidor, incluindo as remunerações e benefícios, e quando isso não ocorre equitativamente, há um comprometimento em relação ao alcance de suas metas, causando um desdobramento negativo junto, principalmente aos professores municipais, e conseqüentemente às atividades prestadas à comunidade escolar por meio da má qualidade da docência.

A percepção de tal realidade comprova que a GA necessita encontrar alternativas que minimizem os impactos – pelo menos os que estão sob sua competência. Isso tem gerado em alguns momentos, certo desconforto nas chefias e em alguns funcionários, principalmente os que são comprometidos com suas funções. Mas também, tem mostrado a necessidade da mesma de adaptação dos seus procedimentos internos e também da qualificação dos funcionários que desenvolvem tais atividades. Isso ocorre também devido a exigência do ambiente externo.

Considerando que todo estudo, por mais completo que seja, possui limitações que devem ser reconhecidas pelo pesquisador, buscou-se continuamente desenvolver uma atitude auto-reflexiva, visto que tínhamos conhecimento das dificuldades e/ou facilidades que seriam encontradas para a realização da mesma - devido às mudanças decorrentes da nova gestão municipal, o que ocasiona troca nas chefias nos cargos estratégicos e nos cargos gerenciais -,

como também, de possíveis atitudes tendenciosas e inevitáveis subjetividades, devido à pesquisadora fazer parte do objeto pesquisado.

Diante do exposto, considera-se que o objetivo geral deste estudo analisar as características da configuração organizacional-administrativa da GA da SEMED da cidade de Manaus, com base no modelo de análise organizacional multidimensional-reflexivo, por meio da verificação das características estruturais; da identificação entre os agentes e suas interações internas; da descrição e análise do relacionamento da GA com seu ambiente externo e da análise sobre as aproximações e/ou distanciamentos da GA (tipo real) em relação aos tipos e subtipos do modelo multidimensional-reflexivo foram alcançados, apesar das limitações percebidas antes e durante a pesquisa.

As limitações que foram encontradas durante a pesquisa estão descritas a seguir:

- Dificuldade de acesso a documentos: sobre a educação na cidade de Manaus e acesso a alguns documentos da SEMED. Em relação ao material sobre a educação, foi uma fase tumultuada devido, inicialmente, à inexistência da informação sobre a localização dos documentos, bem como, quando localizados, do acesso aos mesmos. Em relação aos documentos da secretaria, devido às mudanças estruturais – chefias e funcionários – houve certo receio por parte de alguns funcionários em conceder documentos mais atuais, apesar da autorização por escrito da pesquisa;

- A resistência por parte de alguns sujeitos da pesquisa em conceder as entrevistas, bem como, a negativa de um;

- Ausência de um local adequado para o desenvolvimento das entrevistas e em algumas, principalmente por parte da gerência e das chefias, o que ocasionou algumas interrupções.

Mesmo com as limitações citadas acima, acredita-se que o estudo respondeu a pergunta de pesquisa quando identificou e analisou as características estruturais e de coordenação,

características do agente e seus relacionamentos internos e o seu ambiente externo, especificados na seção 4.3. Entretanto, foram percebidos que alguns fatores deixaram de ser investigados e poderiam ter enriquecido o estudo. Assim, apresentam-se algumas sugestões para futuros estudos sob o enfoque do modelo OMR:

- Analisar a GA sob a dimensão do sistema técnico-operacional;
- Analisar todos os níveis hierárquicos da SEMED: área de gabinete, área meio (gerencial) e área fim (educação);
- Analisar a relação existente entre a GA e as Gerências Distritais da cidade de Manaus;
- Analisar a relação existente entre a GA e a Gerência Distrital Rural, que envolve a comunidade rodoviária e ribeirinha da cidade de Manaus.

Por fim, admite-se a impossibilidade de se encontrar um único modelo ou proposta analítica que possibilite a compreensão exata de realidade organizacional, comprovada pelo modelo OMR de Alves (2003).

Referências

ALMEIDA, Cláudio Graça d'. **Zona Franca** – de onde, para onde; um estudo de desenvolvimento Institucional. Tese de Mestrado apresentada a Escola Brasileira de Administração Publica/FGC. Manaus, Comissão do Patrimônio, 1982

ALVES, Sérgio de Sousa. **A Atualidade da Epistemologia Weberiana: Uma Aplicação dos seus Tipos Ideais**. Enapad 2003.

_____. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Ed. universitária da UFPE, 2004.

_____. **A Atualidade da Epistemologia Weberiana: Uma Aplicação dos seus Tipos Ideais**. Enapad, 2003.

_____. A Multidimensionalidade nas Organizações Empresariais: Proposta de um Modelo Analítico. **RAC**, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 71-93.

_____. Tipologias Organizacionais e Atributos Administrativos. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 13, nº 2, pag. 9-23, Abril/Junho-78.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2004.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2002.

BARROS, Daniel Lins. **Análise de uma organização penitenciária feminina à luz do modelo multidimensional-reflexivo**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração. Recife: 2007.

BASTOS, Bárbara Eduarda Nóbrega. **Desempenho social Empresarial e o gerenciamento de impressões de uma imagem socialmente responsável: um estudo em hotéis do litoral pernambucano**. Projeto de dissertação apresentado ao programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Pernambuco, 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1998. p. 77-85.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Tradução de Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLTRO, Alex. Cativos Organizacionais: os subprodutos não desprezíveis das técnicas de administração contemporâneas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, vol. 09, nº 4, outubro/dezembro 2002.

COMPENDIO MUNDIAL DE LA EDUCACIÓN 2007. Disponível em: http://www.unesco.org/education/GMR/2007/es/IDE/IDE_complet.pdf. Acesso em 17-11-2008.

CORREIA, Mika Alves. **Análise de uma organização hospitalar à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003)**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Administração. Recife: 2007.

DEMO, Pedro. **Avaliação Qualitativa**. 6. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

DIÁRIO OFICIAL DO MUNICÍPIO DE MANAUS. Decreto n. 9.054, de 23 de maio de 2007. **Diário nº 1728**. Publicado em 28 de maio de 2008.

DI PAOLO, Pasquale. **Cabanagem – a revolução popular da Amazônia**. 2. ed. Belém: CEJUP, 1986.

ESTATUTO dos Servidores Públicos do Município de Manaus. Lei 1.118 de 1 de setembro de 1971.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17ª. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

GARCIA, Etelvina. **A Trajetória da Educação em Manaus – cenários da história**. Manaus. Norma Editora, Prefeitura Municipal de Manaus/Semed, Editora Valer, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOI, Christiane K.; SILVA, Anielson B. de; MELLO, Rodrigo de (organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IOSHPE, Gustavo. **Analfabetismo e a inviabilidade do Brasil**. Reescrevendo a Educação Disponível em: www.reescrevendoaeducacao.com.br/2006/download.php. Acesso em: 20/10/2008.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MALCHER DE ARAÚJO, Renata. **As cidades da Amazônia no século XVIII**. Dissertação de Mestrado. FCSH. UNL, Lisboa. 1992.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP. Estatísticas. Disponível em: < <http://www.mec.gov.br> >. Acesso em: 15/11/2008.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella G. de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Revisada. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?** In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 18, 1997, Porto Alegre. Anais: Sistemas e instituições: repensando a teoria na prática. Porto Alegre, ANPAE, 1997a, p. 303-314.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1986.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo, Ática, 1997b.

PEREIRA, Artur George de Andrade. **Análise de uma instituição religiosa à luz do modelo multidimensional-reflexivo: a Igreja Presbiteriana em Jardim Atlântico – Olinda/PE**. Dissertação de Mestrado. CCSA. Administração. Recife: 2008.

PRADO, Caio Junior. **Formação do Brasil Contemporâneo**. SP: Ed. Brasiliense, 22. ed., 1992.

PORTAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE MANAUS. Disponível em: <http://www.pmm.am.gov.br/> Acesso em: 15-10-2008.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. ed., São Paulo: Rêspel, 2007.

SINOPSE ESTATÍSTICA CENSO ESCOLAR 2006. [HTTP://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp](http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp). Acesso em: 15/11/2008.

REIS, Artur César Ferreira. **A Conquista Espiritual da Amazônia**. Governo do Estado do Amazonas e universidade do Amazonas, 2. ed. revista, Manaus, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo (Org.). **Método e técnica de pesquisa em projetos de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SMITH, Antony. **Os Conquistadores do Amazonas – Quatro Séculos de exploração e Aventura no Maior Rio do Mundo**. SP: Editora Best Seller, 1990.

SOUZA, Márcio. **História da Amazônia**. Manaus, Editora Valer, 2009.

URE, John. **Invasores do Amazonas**. Editora Record, RJ, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Ed. UNB, 1999. Vol. 2.

APÊNDICES

APÊNDICE “A” - Carta de solicitação de autorização para realizar pesquisa

A SEMED – Coordenadoria de Administração

Assunto: Trabalho Acadêmico – Projeto de Pesquisa de Mestrado na área de Análise Organizacional

Conforme solicitado através do contato inicial via fone com a Sra. Helda – Coordenadora de Administração desta instituição apresentamos nossa proposta de estudo.

A proposta corrente de estudo, cujo título é “Análise do Departamento de Recursos Humanos – DRH, da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus sob o enfoque do modelo Multidimensional-reflexivo, sob a orientação do Prof. Sérgio Alves de Sousa da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Os objetivos específicos desse projeto são:

Analisar:

- a) As características estruturais do DRH-SEMED;
- b) Os agentes e as interações internas do DRH;
- c) O relacionamento do DRH com seu ambiente externo;
- d) As aproximações e/ou distanciamentos do DRH em relação ao modelo multidimensional-reflexivo.

A pesquisa será de caráter qualitativo e em virtude desse fato, deverão ser aplicadas entrevistas com os coordenadores, funcionários e usuários do DRH para que possa ocorrer a análise num conjunto no decorrer do estudo, paralelamente com a **observação e análise de documentos concedidos pela instituição, como decretos, portarias, organogramas que configuram a estrutura e reestrutura organizacional. Apenas documentos necessários à análise estrutura-administrativa.**

Os dias de coleta de dados serão marcados com antecedência, levando em consideração a disponibilidade das partes envolvidas.

A participação dessa organização na análise será de grande valia para ambos, uma vez que a partir dos resultados obtidos, a organização poderá avaliar as suas práticas e estará contribuindo para o desenvolvimento de estudos da comunidade acadêmica, que por sua vez irá difundir o conhecimento para o desenvolvimento de organizações no âmbito público.

*** Ressalta-se o caráter de descrição no momento da análise, uma vez que apenas os materiais autorizados pela instituição irão constituir o estudo.**

****** Caso haja interesse da instituição, será disponibilizada a apresentação para a organização do resultado do trabalho realizado.

Por fim, evidencia-se a urgência de informações, devido o cronograma estabelecido pela UFPE.

Grata pela atenção e disponibilidade. Coloco-me à disposição para maiores informações.
Atenciosamente,

Regina Lúcia Garcia da Silva

Mestranda em Administração com ênfase em Gestão Organizacional

UFPE - UNINORTE

Fones: 8809-1106 / 3645-1181

APÊNDICE “B”- Roteiro de Entrevista semi-estruturada para o Gerente e o Coordenador de Administração

Esta pesquisa é parte integrante de uma dissertação para obtenção de grau de mestre junto ao Minter UNINORTE/UFPE – Mestrado Interinstitucional do Centro Universitário do Norte e Universidade Federal de Pernambuco e possui **autorização por escrito da Secretaria** para a realização, conforme documento anexado.

O tema de estudo, **Análise da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus, sob o enfoque do modelo multidimensional-reflexivo**, prevê entrevistas com chefes de núcleos da Gerência de Administração bem como, gestores de algumas escolas municipais com vistas a analisar as formas de gerenciamento do contexto organizacional e sua repercussão em relação aos seus resultados.

Contando com a sua participação, **asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos e o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo.**

Quaisquer dúvidas sobre a entrevista poderão ser dirimidas posteriormente através do contato com a pesquisadora, pelo o endereço eletrônico regil_garcia@yahoo.com.br ou pelo fone 8809-1106 e 3645-1181.

Desde já agradeço a colaboração,

Regina Lúcia Garcia da Silva
Mestranda

Identificação do entrevistado:

- Cargo
- Tempo no cargo
- Tempo na secretaria
- Funções desempenhadas
- Vínculo de admissão
- Data de admissão

Nesta seção serão abordados aspectos estruturais e dispositivos de coordenação: complexidade, processo de tomada de decisão, mecanismos de integração, processos organizacionais (comunicação, mudança, articulação intersetorial).

A SEMED

1. Qual a área de abrangência de atuação da secretaria?
2. A SEMED tem evoluído no alcance de seus propósitos estratégicos no que concerne a área de atuação da GA?
3. Na sua opinião existe algum aspecto organizacional que precisa ser criado e/ou implementado?

A GA

4. Quais os objetivos e os meios para o alcance dos mesmos? Estão definidos em alguma norma interna? São comunicados para os funcionários? Como?

5. Existem metas pré-estabelecidas? Como são elaboradas? São monitoradas? De que forma?
6. Como ocorre a decisão para a ocupação das chefias dos núcleos?

DA ESTRUTURA INTERNA

7. Como ocorre a inter-relação entre os núcleos da GA?
8. E em relação aos conflitos? Como são resolvidos e/ou minimizados? Qual (is) o (s) impacto (s) diretos?
9. Os funcionários são submetidos a algum treinamento para desenvolverem suas atividades? Quem conduz o treinamento? Como é divulgado? Todos podem e/ou devem participar?

AMBIENTE EXTERNO

10. Como ocorre a relação com os outros núcleos e setores da secretaria?
11. E com outros órgãos?

CARACTERIZAÇÃO DO AGENTE

12. Quais as razões que o mantém trabalhando na GA?
13. Quais os fatores que desestimulam a execução das tarefas?
14. Como ocorre o relacionamento com os demais funcionários da secretaria?
15. Qual (is) mudança (s) vocês conseguem perceber na secretaria e como vocês reagem às mesmas? Como? Interfere de alguma forma na execução das tarefas? Poderia exemplificar?

APÊNDICE “C” – Roteiro de entrevista semi-estruturado para os chefes dos núcleos

Esta pesquisa é parte integrante de uma dissertação para obtenção de grau de mestre junto ao Minter UNINORTE/UFPE – Mestrado Interinstitucional do Centro Universitário do Norte e Universidade Federal de Pernambuco e possui **autorização por escrito da Secretaria** para a realização, conforme documento anexado.

O tema de estudo, **Análise da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus, sob o enfoque do modelo multidimensional-reflexivo**, prevê entrevistas com chefes de núcleos da Gerência de Administração bem como, gestores de algumas escolas municipais com vistas a analisar as formas de gerenciamento do contexto organizacional e sua repercussão em relação aos seus resultados.

Contando com a sua participação, **asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos e o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo.**

Quaisquer dúvidas sobre a entrevista poderão ser dirimidas posteriormente através do contato com a pesquisadora, pelo o endereço eletrônico regil_garcia@yahoo.com.br ou pelo fone **8809-1106 e 3645-1181**.

Desde já agradeço a colaboração,

Regina Lúcia Garcia da Silva
Mestranda

Identificação do entrevistado:

- Núcleo
- Cargo
- Tempo no cargo
- Tempo na secretaria
- Funções desempenhadas
- Vínculo de admissão
- Data de admissão

Nesta seção serão abordados aspectos estruturais e dispositivos de coordenação: complexidade, processo de tomada de decisão, mecanismos de integração, processos organizacionais (comunicação, mudança, articulação intersetorial).

1. Com quais núcleos você precisa se interrelacionar com mais frequência? Como ocorre essa inter-relação (intranet, telefone, etc)? Ocorrem restrições? Quais?
2. Descreva a comunicação existente entre os núcleos e quais os resultados desse processo?
3. Comente sobre a relevância do seu núcleo para a GA e para a secretaria.
4. Como acontece o cumprimento das normas existentes? Em sua opinião elas são pertinentes para o alcance dos objetivos do núcleo? Justifique.
5. Como ocorre o processo de tomada de decisão em relação aos objetivos dos núcleos, os funcionários participam dando sugestões? Como? E em relação as tomadas de decisão da GA? O chefe do núcleo participa do processo? Como?

6. Como ocorre a lotação de funcionários para o núcleo? O chefe participa da escolha de quem irá trabalhar no núcleo? Como acontece esse processo? O que pensa sobre isso? Vê implicações no alcance dos objetivos dos núcleos?

CARACTERIZAÇÃO DO AGENTE

7. Quais as razões que o mantêm trabalhando na GA?

8. Quais os fatores que desestimulam a execução das tarefas?

9. Como ocorre o relacionamento com os demais funcionários da secretaria?

10..Qual (is) mudança (s) vocês conseguem perceber na secretaria e como vocês reagem às mesmas? Como? Interfere de alguma forma na execução das tarefas? Poderia exemplificar?

APÊNDICE “D” – Roteiro de entrevista semi-estruturado para os funcionários dos setores

Esta pesquisa é parte integrante de uma dissertação para obtenção de grau de mestre junto ao Minter UNINORTE/UFPE – Mestrado Interinstitucional do Centro Universitário do Norte e Universidade Federal de Pernambuco e possui **autorização por escrito da Secretaria** para a realização, conforme documento anexado.

O tema de estudo, **Análise da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus, sob o enfoque do modelo multidimensional-reflexivo**, prevê entrevistas com chefes de núcleos da Gerência de Administração bem como, gestores de algumas escolas municipais com vistas a analisar as formas de gerenciamento do contexto organizacional e sua repercussão em relação aos seus resultados.

Contando com a sua participação, **asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos e o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo.**

Quaisquer dúvidas sobre a entrevista poderão ser dirimidas posteriormente através do contato com a pesquisadora, pelo o endereço eletrônico regil_garcia@yahoo.com.br ou pelo fone **8809-1106** e **3645-1181**.

Desde já agradeço a colaboração,

Regina Lúcia Garcia da Silva
Mestranda

Identificação do entrevistado:

- Núcleo
- Cargo
- Tempo no cargo
- Tempo na secretaria
- Funções desempenhadas
- Vínculo de admissão
- Data de admissão
- Cargo exercido de chefia/período

Nesta seção serão abordados aspectos estruturais e dispositivos de coordenação: complexidade, processo de tomada de decisão, mecanismos de integração, processos organizacionais (comunicação, mudança, articulação intersetorial).

1. Com quais núcleos você precisa se interrelacionar com mais frequência? Como ocorre essa inter-relação (intranet, telefone, etc)? Ocorrem restrições? Quais?
2. Descreva a comunicação existente entre os núcleos e quais os resultados desse processo?
3. Como acontece o cumprimento das normas existentes? Em sua opinião elas são pertinentes para o alcance dos objetivos do núcleo? Justifique.
4. Como ocorre o processo de tomada de decisão em relação aos objetivos do núcleo, vocês participam dando sugestões? Como?

CARACTERIZAÇÃO DO AGENTE

5. Quais as razões que o mantêm trabalhando neste núcleo?
 6. Quais os fatores que desestimulam a execução das tarefas?
 7. Como ocorre o relacionamento com os colegas de setor? E com os demais funcionários da secretaria?
 8. Qual (is) mudança (s) vocês conseguem perceber na secretaria e como vocês reagem às mesmas? Como? Interfere de alguma forma na execução das tarefas? Poderia exemplificar?
 9. Como você vê a GA hoje e como você pensa que poderia ser?
 10. E a secretaria? Como você a vê hoje? Você acha que ela alcança ou está no caminho certo para alcançar seus objetivos? Comente sobre isso.
- Prezado (a) Sr (a),

APÊNDICE “E” – Roteiro de entrevista semi-estruturado para os gestores de escolas

Esta pesquisa é parte integrante de uma dissertação para obtenção de grau de mestre junto ao Minter UNINORTE/UFPE – Mestrado Interinstitucional do Centro Universitário do Norte e Universidade Federal de Pernambuco e possui **autorização por escrito da Secretaria** para a realização, conforme documento anexado.

O tema de estudo, **Análise da Gerência de Administração da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Manaus, sob o enfoque do modelo multidimensional-reflexivo**, prevê entrevistas com chefes de núcleos da Gerência de Administração bem como, gestores de algumas escolas municipais com vistas a analisar as formas de gerenciamento do contexto organizacional e sua repercussão em relação aos seus resultados.

Contando com a sua participação, **asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos e o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo.**

Quaisquer dúvidas sobre a entrevista poderão ser dirimidas posteriormente através do contato com a pesquisadora, pelo o endereço eletrônico regil_garcia@yahoo.com.br ou pelo fone **8809-1106** e **3645-1181**.

Desde já agradeço a colaboração,

Regina Lúcia Garcia da Silva
Mestranda

Identificação do entrevistado – Escola:

- Cargo:
- Tempo no cargo de direção:
- Tempo na secretaria:
- Principais atribuições:
- Formação profissional (Graduação, Pós, Especialização, Mestrado, etc.):

Nesta seção serão abordados aspectos estruturais e dispositivos de coordenação: complexidade, processo de tomada de decisão, mecanismos de integração, processos organizacionais (comunicação, mudança, articulação intersetorial).

1. Quais os núcleos você precisava se comunicar/interrelacionar com mais frequência da Gerência de Administração? Como ocorria essa inter-relação (intranet, telefone, etc)
2. Que dificuldades e/ou facilidades o (a) senhor (a) encontrava para esse inter-relacionamento?
3. Qual era a relevância da Gerência de Administração para o cumprimento de suas atribuições?

4.As normas existentes eram cumpridas efetivamente? Em sua opinião elas eram pertinentes para o alcance dos objetivos da escola? Justifique.

CARACTERIZAÇÃO DO AGENTE

1.Como ocorria seu relacionamento com os funcionários da Gerência de Administração e da Semed? Que dificuldades e/ou facilidades encontrava?

2.O (a) senhor (a) participava de reuniões que informavam trâmites e/ou mudanças, ou ainda, para sugerir ações de melhoria para a Gerência de Administração? Existia outra forma para sugerir e/ou reclamar do atendimento?

3.Ocupou cargos de chefia na Semed? Em algum núcleo da Gerência de Administração? Quanto tempo?

4.Considera que a Gerência de Administração evoluiu em alguns aspectos? Quais poderiam ter sido aperfeiçoados?

5.Descreva como era a Gerência de Administração.

6.Quais fatores desestimulam o cumprimento de suas atribuições?

7.Quais razões o mantêm trabalhando na gestão da escola?

8. Espaço reservado caso queira abordar algum tema não abordado anteriormente.