

Área: Temática: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

**ANÁLISE DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DA FAZENDA  
DO CEARÁ (SEFAZ-CE) SOB A PERSPECTIVA DOS PILARES DA TEORIA  
GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

## RESUMO

Este estudo teve o objetivo de investigar a dinâmica organizacional da Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) sob a ótica da Teoria Geral da Administração. O objetivo específico foi analisar a dinâmica organizacional da Sefaz-CE à luz dos pilares dessa teoria. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, utilizando métodos bibliográfico, documental e de campo, com fins descritivos e exploratórios. A estratégia utilizada foi o estudo de caso, e a coleta de dados primários incluiu questionários e entrevistas. A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo de Bardin. A unidade de análise foi a Sefaz-CE, e os sujeitos da pesquisa foram líderes e liderados da organização. Os resultados indicaram uma aplicação robusta de várias teorias administrativas. A estrutura hierárquica e a supervisão rígida refletiram a Teoria da Administração Científica, embora houvesse desafios na total padronização de métodos. A especialização de trabalho e os incentivos salariais seguiram a Organização Racional do Trabalho. A eficiência administrativa e o POCCC foram evidências da Teoria Clássica, enquanto a Teoria das Relações Humanas se manifestou na importância dos grupos informais e incentivos psicossociais. A Teoria da Burocracia foi visível na estrutura formal e valorização da competência técnica, embora a impessoalidade e a padronização tenham sido parcialmente implementadas, indicando uma organização adaptável e em evolução.

**Palavras-chave:** Dinâmica Organizacional; Teoria Geral da Administração; Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE)

## ABSTRACT

This study aimed to investigate the organizational dynamics of the Secretariat of Finance of Ceará (Sefaz-CE) through the lens of General Theory of Administration. The specific objective was to analyze the organizational dynamics of Sefaz-CE considering the pillars of this theory. The research adopted a qualitative approach, using bibliographic, documentary, and field methods, with descriptive and exploratory purposes. The strategy used was the case study, and the primary data collection included questionnaires and interviews. Data analysis was conducted through Bardin's content analysis. The unit of analysis was Sefaz-CE, and the research subjects were the leaders and subordinates within the organization. The results indicated a robust application of various administrative theories. The hierarchical structure and rigid supervision reflected the Scientific Management Theory, although there were challenges in the complete standardization of methods. Job specialization and salary incentives followed the Rational Organization of Work. Administrative efficiency and POCCC (Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, and Controlling) were evidence of Classical Theory, while the Human Relations Theory was manifested in the importance of informal groups and psychosocial incentives. The Bureaucracy Theory was evident in the formal structure and emphasis on technical competence, although impersonality and standardization were only partially implemented, indicating an adaptable and evolving organization.

**Keywords:** Organizational Dynamics; General Administration Theory; Secretariat of Finance of Ceará (Sefaz-CE)

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo da Teoria Geral da Administração (TGA) é de suma importância para a compreensão das dinâmicas organizacionais contemporâneas, ao integrar aspectos teóricos com práticas reais e oferecer uma visão holística das estruturas, processos e relações que caracterizam as organizações (Pérez-Balbuena, 2022; Sapiro, 2024). Este artigo foca na análise da Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) através da lente da TGA, buscando elucidar como os princípios e conceitos dessa teoria se manifestam e influenciam o funcionamento dessa entidade pública.

Nesse contexto, é relevante por diversos motivos. Primeiramente, ele contribui para a academia ao proporcionar uma análise detalhada da aplicação dos conceitos da TGA em um contexto específico e importante, como o da administração pública. A compreensão das dinâmicas organizacionais da Sefaz-CE pode oferecer *insights* valiosos sobre como as teorias de administração se adaptam e operam em setores públicos, complementando o conhecimento existente com uma perspectiva prática. Para a sociedade e o mundo do trabalho, entender essas dinâmicas pode revelar oportunidades para melhorar a eficiência e a eficácia das instituições públicas, o que, por sua vez, pode levar a uma melhor prestação de serviços e maior transparência na gestão pública. Além disso, ao examinar como os líderes e os liderados interagem e como os processos administrativos são estruturados, o estudo pode sugerir melhorias para práticas gerenciais e organizacionais que poderiam ser aplicadas em outras organizações similares.

Assim, a questão central deste estudo é: como se caracteriza a dinâmica organizacional da Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) à luz da Teoria Geral da Administração? O fenômeno que se deseja entender é a forma como as estruturas, processos e práticas administrativas da Sefaz-CE refletem e são influenciados pelos pilares da TGA. Nesse sentido, têm-se, como objetivo geral para esta pesquisa, investigar a dinâmica organizacional da Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) à luz da Teoria Geral da Administração. De forma específica, busca-se analisar a dinâmica organizacional da Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) à luz dos pilares da Teoria Geral da Administração.

A pesquisa adota uma abordagem metodológica qualitativa para obter uma compreensão abrangente da dinâmica organizacional da Sefaz-CE. A tipologia da pesquisa é bibliográfica, documental e de campo, com uma estratégia de estudo de caso para um exame aprofundado da organização. A coleta de dados primários inclui questionários e entrevistas com líderes e liderados da Sefaz-CE. A análise dos dados é realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin para os dados qualitativos e estatística descritiva para os dados quantitativos, permitindo uma avaliação detalhada e sistemática das informações obtidas.

O artigo está organizado em cinco seções principais: introdução, que apresenta o contexto, a relevância, a questão de pesquisa e os objetivos do estudo; referencial teórico, que explora os pilares da teoria geral da administração, fornecendo a base conceitual para a análise; aspectos metodológicos, que descreve a metodologia utilizada, incluindo a tipologia, métodos de coleta e análise de dados; análise dos resultados, que apresenta os resultados da pesquisa, analisando a aplicação da TGA na Sefaz-CE e as considerações finais; que oferece um resumo das principais conclusões e implicações do estudo. Ao final do artigo, são apresentadas as referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Pilares da Teoria Geral da Administração

A Teoria Geral da Administração (TGA) se desenvolveu através de diversas abordagens e escolas de pensamento ao longo dos anos, oferecendo múltiplas perspectivas sobre a administração e a organização das empresas. Entre essas abordagens destacam-se a Administração Científica, a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Burocracia. Cada uma dessas teorias oferece uma visão distinta sobre como as organizações devem ser geridas para alcançar eficiência e eficácia.

A Administração Científica, formulada por Frederick W. Taylor no final do século XIX e início do século XX, representou um marco na história da administração ao buscar aplicar métodos científicos para aprimorar a eficiência das operações de trabalho. Taylor se dedicou a estudar e cronometrar as atividades operacionais, realizando experimentos para identificar os métodos mais eficazes de produção. Essa abordagem contrastava com os métodos empíricos e rudimentares que predominavam na época (Chiavenato, 2020; Lacombe, 2009; Maximiano; Terentim, 2024).

Taylor observou que as indústrias enfrentavam três problemas principais: a vadiagem sistemática, o desconhecimento da gerência sobre as rotinas de trabalho e a falta de padronização das técnicas. Para enfrentar esses desafios, ele desenvolveu o conceito de Administração Científica, também conhecida como Gerência Científica ou Organização Racional do Trabalho. Entre os conceitos centrais da Administração Científica estão a análise do trabalho, o estudo dos tempos e movimentos, a divisão do trabalho, a especialização do operário, e a introdução de incentivos salariais e prêmios de produção (Chiavenato, 2020; Lacombe, 2009; Maximiano; Terentim, 2024).

No entanto, em 1915, Robert Hoxie criticou a Administração Científica por sua ênfase excessiva nos aspectos mecânicos e por negligenciar os aspectos humanos da produção. Apesar dessa crítica, Hoxie reconheceu os benefícios reais que os métodos de Taylor proporcionaram tanto para o trabalho quanto para a sociedade, evidenciando a validade de muitos dos princípios da Administração Científica (Chiavenato, 2020; Lacombe, 2009; Maximiano; Terentim, 2024).

A Teoria Clássica da Administração, que emergiu no início do século XX, concentra-se na estrutura organizacional necessária para alcançar a máxima eficiência. Henry Fayol, um dos principais teóricos dessa abordagem, disseminou suas ideias em um folheto apresentado no Congresso Internacional de Mineração e Metalurgia em 1900. Suas teorias foram posteriormente compiladas e promovidas por James D. Mooney, Lyndall F. Urwick e Luther H. Gulick (Chiavenato, 2020; Lacombe, 2009; Maximiano; Terentim, 2024).

Fayol identificou várias funções essenciais para a administração, que ele categorizou como Funções Empresariais e Funções Administrativas. As Funções Empresariais são seis atividades interdependentes que sustentam a administração de uma organização. As Funções Administrativas, representadas pela sigla POCCC, incluem Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle (Chiavenato, 2020; Lacombe, 2009; Maximiano; Terentim, 2024). Além disso, Fayol formulou catorze Princípios de Administração destinados a promover o desenvolvimento pleno da empresa e alinhar a capacidade administrativa.

Lyndall Urwick e Luther Gulick, em 1937, publicaram a obra *Papers on the Science of Administration*, na qual sintetizaram os conceitos da Teoria Clássica e introduziram a sigla POSDCORB, que representa Planejamento, Organização, Assessoramento, Direção, Controle, Relatório e Orçamento. Essa sigla simboliza as funções que um gestor deve desempenhar para administrar eficazmente (Chiavenato, 2020; Lacombe, 2009; Maximiano; Terentim, 2024).

Apesar de suas contribuições significativas, a Teoria Clássica é criticada por sua abordagem simplista e rígida, e por não considerar os aspectos humanos e pessoais dos trabalhadores. A partir da década de 1930, a Teoria das Relações Humanas começou a abordar essas lacunas, oferecendo uma visão mais holística da administração (Chiavenato, 2020; Lacombe, 2009; Maximiano; Terentim, 2024).

A Teoria das Relações Humanas surgiu a partir de estudos conduzidos na fábrica *Western Electric Company*, em Hawthorne, realizados por Elton Mayo e seus colaboradores. Esses estudos, conhecidos como Experimento de Hawthorne, evidenciaram a importância da comunicação entre os trabalhadores, do trabalho em equipe e do envolvimento dos funcionários na tomada de decisões organizacionais. O objetivo era melhorar o bem-estar e a produtividade no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2020; Lacombe, 2009).

O Experimento de Hawthorne revelou que a eficiência dos trabalhadores não é movida apenas por fatores monetários, mas também por aspectos psicossociais. A pesquisa mostrou que o trabalho em grupo e o sentimento de pertencimento a um grupo informal podem influenciar significativamente a produtividade e o bem-estar dos funcionários (Chiavenato, 2020). A Teoria das Relações Humanas, portanto, enfatiza a necessidade de uma estrutura organizacional que equilibre os aspectos técnicos e sociais, levando em conta as necessidades e demandas dos indivíduos que fazem parte da organização.

A descoberta dos grupos informais foi uma das principais contribuições da Teoria das Relações Humanas. Esses grupos surgem da necessidade humana de socialização e são compostos por indivíduos com interesses comuns, independentemente de seu nível hierárquico dentro da organização. A formação desses grupos e os laços estabelecidos entre os membros são fundamentais para o desenvolvimento de um sentimento de pertencimento e para a melhoria da eficiência organizacional (Chiavenato, 2020).

A Teoria da Burocracia, idealizada por Max Weber na década de 1940, introduziu um modelo de organização baseado em regras e regulamentos formais para garantir a eficiência e a estabilidade das operações. Weber identificou três características principais da burocracia: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade refere-se à existência de normas e regulamentos explícitos que definem os direitos e deveres dos membros da organização. A impessoalidade refere-se ao fato de que as relações entre os membros são governadas pelos cargos que ocupam e pelos direitos e deveres associados a esses cargos. O profissionalismo diz respeito à oferta de carreiras e meios de vida para os participantes, além de formação e desenvolvimento profissional (Maximiano; Terentim, 2024).

Apesar das virtudes do modelo burocrático, a Teoria da Burocracia não abordou de forma abrangente as possíveis disfunções associadas ao sistema. Críticos como Peter Blau e Richard Scott identificaram várias disfunções potenciais, incluindo apego excessivo às regras, resistência às mudanças, excesso de formalismo e papelório, categorização das decisões, impessoalidade nas relações, exibição de

sinais de autoridade, dificuldades com clientes e superconformidade (Motta; Vasconcelos, 2021).

Cada uma dessas teorias oferece uma contribuição única para a compreensão da administração e da organização das empresas, refletindo a evolução do pensamento administrativo e destacando a importância de considerar tanto os aspectos técnicos quanto os humanos na gestão organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Em relação aos aspectos metodológicos, essa pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa, quanto aos meios, como bibliográfica, documental e de campo e quanto aos fins, descritiva e exploratória (Creswell, 2014; Prodanov; De Freitas, 2013; Vergara, 2015).

Como estratégia de pesquisa utilizou-se o estudo de caso. Para coleta dos dados primários, foram utilizados questionários, entrevistas e observação. No total, foram realizadas 2 entrevistas com gestores – nomeados de G1 e G2, respectivamente – e aplicados 11 questionários aos colaboradores. Os dados secundários foram coletados por meio de análise documental. A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo de Bardin (Bardin, 2016).

Como categorias de análise, observaram-se os principais aspectos teóricos dos pilares da TGA. Como unidade de análise, utilizou-se a Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) pela sua importância em desempenhar um papel central na administração e fiscalização dos tributos estaduais. Os sujeitos da pesquisa, foram os líderes e liderados dessa organização.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Análise da empresa a partir dos Pilares da Administração**

Em relação à Teoria da Administração Científica, observou-se que diversos aspectos da teoria de Frederick Taylor são evidentes, mas também surgem desafios específicos que moldam a prática da administração na organização. Taylor identificou três problemas fundamentais nas indústrias de sua época: a vadiagem sistemática, o desconhecimento do trabalho pela gerência e a falta de uniformidade das técnicas de trabalho. No caso da Sefaz-CE, a vadiagem sistemática e o desconhecimento do trabalho pela gerência não são preocupações predominantes. Isso pode ser atribuído à estrutura hierárquica rígida da organização, que garante uma supervisão constante e uma divisão clara de responsabilidades. Com um controle gerencial eficaz e uma supervisão contínua, a Sefaz-CE minimiza os riscos associados à vadiagem e ao desconhecimento do trabalho, características frequentemente associadas a práticas menos regulamentadas (G1, 2024).

No entanto, a falta de uniformidade das técnicas de trabalho ainda representa um desafio considerável (G2, 2024). A Sefaz-CE, sendo uma organização com múltiplas sedes espalhadas por diferentes locais, enfrenta dificuldades em manter uma padronização completa dos processos e práticas. Essa dispersão pode resultar em inconsistências no atendimento ao público e na execução dos serviços, refletindo a necessidade de uma abordagem mais uniforme e centralizada para lidar com a diversidade das operações em diferentes localidades.

A Sefaz-CE adota diversos princípios da organização racional do trabalho, como a especialização, o desenho de cargos e tarefas e a padronização. A

especialização é evidente na divisão do trabalho em tarefas específicas, o que visa aumentar a eficiência e a produtividade. O desenho de cargos e tarefas garante que cada função seja claramente definida, facilitando a gestão e a supervisão.

No entanto, a padronização completa dos processos e procedimentos é um desafio significativo devido ao tamanho e à dispersão da organização (G2, 2024). A implementação de técnicas como o estudo de tempos e movimentos e o estudo da fadiga humana ainda está em desenvolvimento, refletindo a dificuldade de aplicar essas práticas de forma abrangente em um ambiente tão diversificado. Adicionalmente, aspectos como incentivos salariais e condições de trabalho favoráveis são menos desenvolvidos, o que pode afetar a motivação e o bem-estar dos funcionários.

A supervisão funcional, que é um dos conceitos centrais da administração científica, também está presente na Sefaz-CE. Esta abordagem prevê que cada funcionário seja supervisionado por vários especialistas em suas áreas específicas, permitindo uma supervisão segmentada e um controle mais detalhado do desempenho. Essa estrutura permite um acompanhamento minucioso das atividades e resultados dos funcionários, contribuindo para uma maior eficácia e eficiência na execução das tarefas. Contudo, a complexidade e a amplitude das operações da Sefaz-CE tornam a aplicação desses princípios um desafio (G2, 2024). A necessidade de adaptar os conceitos de Taylor ao contexto particular da Sefaz-CE destaca a importância de ajustes e flexibilizações na teoria para atender às demandas e características específicas da organização.

A Sefaz-CE apresenta uma estrutura organizacional bem definida e hierárquica, alinhada com os princípios da Teoria Clássica de Administração de Henri Fayol. A organização é segmentada em setores específicos, cada um com responsabilidades claramente delineadas, refletindo a importância que Fayol atribuía à estrutura clara para garantir eficiência e controle. A centralização do comando é evidente, com decisões estratégicas sendo tomadas no nível superior e desdobradas para os níveis inferiores, em conformidade com o princípio da unidade de comando preconizado por Fayol.

No que diz respeito às funções administrativas, a Sefaz-CE adota os cinco princípios propostos por Fayol: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (POCCC). O planejamento é realizado pela diretoria, que define metas e elabora projetos com base na análise de desempenho e nas necessidades fiscais. A organização é evidenciada pela estrutura em setores especializados, com uma clara divisão de tarefas e responsabilidades. O comando é exercido de forma hierárquica, onde líderes e gerentes orientam e supervisionam os funcionários. A coordenação é garantida através de reuniões e revisões periódicas, assegurando que os setores trabalhem de maneira integrada. Por fim, o controle é implementado por meio de relatórios e auditorias que monitoram o desempenho e asseguram o cumprimento das metas estabelecidas (G1, 2024).

Os princípios gerais da administração de Fayol também estão presentes. A divisão do trabalho é claramente aplicada, com cada setor focado em áreas específicas, como auditoria e arrecadação. A estrutura hierárquica define as linhas de autoridade e responsabilidade, com supervisores e gerentes assumindo papéis de liderança e assegurando que as normas internas sejam seguidas. A disciplina é mantida por meio de protocolos que regulam o comportamento e o desempenho dos funcionários, enquanto a unidade de direção e comando garante que todas as unidades sigam uma direção estratégica unificada.

Adicionalmente, a Sefaz-CE desempenha várias funções descritas por Fayol, incluindo a função técnica, que abrange a capacitação e desenvolvimento dos funcionários para garantir competência na gestão fiscal; a função financeira, que é crucial para a administração e controle dos recursos públicos; e a função de segurança, que assegura a proteção dos bens e recursos financeiros da organização (G1, 2024).

A aplicação da Teoria das Relações Humanas na Sefaz-CE apresenta vários aspectos importantes que refletem a preocupação com o bem-estar e a interação social dos funcionários. Um dos pontos centrais é a presença de grupos informais, que emergem da necessidade de socialização dos trabalhadores. Esses grupos são considerados essenciais para fortalecer os laços entre os servidores e criar um ambiente de trabalho colaborativo, o que favorece a produtividade e a satisfação no trabalho (G2, 2024). Essa valorização das relações informais reflete um dos princípios fundamentais da Teoria das Relações Humanas, que reconhece o papel dos grupos sociais na eficiência organizacional.

Outro aspecto relevante é a importância dos incentivos psicossociais na motivação dos funcionários. A Sefaz-CE não se baseia apenas em incentivos financeiros, mas também oferece estímulos que atendem às necessidades emocionais e sociais dos servidores. Isso inclui o reconhecimento pelo trabalho bem-feito, oportunidades de desenvolvimento pessoal e programas voltados ao bem-estar, como a ginástica laboral e políticas de saúde (G2, 2024). A organização demonstra que a satisfação no trabalho vai além do fator econômico, sendo influenciada por uma combinação de recompensas sociais e psicológicas.

Além disso, a Sefaz-CE adota o conceito de homem social, que considera que os funcionários não são movidos apenas por recompensas financeiras, mas também por fatores como reconhecimento e interação social. Isso é evidenciado pela preocupação da organização em promover um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar emocional dos servidores (G1, 2024). A teoria demonstra que quando as necessidades sociais dos trabalhadores são atendidas, a produtividade aumenta, um princípio que é aplicado na Sefaz-CE por meio de programas que visam o desenvolvimento profissional e a melhoria das condições de trabalho.

A motivação dos funcionários também é influenciada pela presença de incentivos mistos, onde a satisfação com as tarefas se traduz em maior produtividade. O sistema de metas da Sefaz-CE, por exemplo, recompensa os funcionários não apenas com bônus financeiros, mas também com o reconhecimento de seus esforços (G1, 2024). Esse modelo, ao unir fatores econômicos e psicossociais, reforça o princípio de que a motivação no trabalho resulta de um ambiente equilibrado que atende tanto às necessidades materiais quanto emocionais dos colaboradores.

A comunicação dentro da Sefaz-CE é outro aspecto central da Teoria das Relações Humanas que está presente na organização. A comunicação aberta e eficaz entre gestores e funcionários facilita a resolução de problemas e cria um ambiente de confiança mútua. Além disso, a gestão incentiva a participação dos funcionários nas decisões organizacionais, o que aumenta o envolvimento e o comprometimento com os objetivos da instituição. Esse foco na interação e no diálogo é crucial para a manutenção de um clima organizacional positivo.

A aplicação da Teoria da Burocracia na Sefaz-CE reflete várias das características clássicas dessa abordagem organizacional. Um dos principais pilares é a estrutura hierárquica formal que ela mantém. A organização possui uma clara divisão de cargos e funções, com diferentes níveis de autoridade e responsabilidades bem definidas. Essa hierarquia permite que as tarefas sejam supervisionadas por



gestores em diferentes níveis, garantindo o controle e a coordenação das atividades. Além disso, a SEFAZ utiliza amplamente normas e regras formalizadas, que estabelecem procedimentos para todas as operações, assegurando que as ações dos funcionários estejam de acordo com os regulamentos, e garantindo a previsibilidade nas decisões e processos.

Outro aspecto importante da Teoria da Burocracia é a divisão do trabalho e especialização. A organização divide as tarefas em diferentes departamentos e áreas de atuação, permitindo que cada setor se concentre em funções específicas, como gestão financeira, controle de arrecadação e auditoria fiscal. Essa divisão de responsabilidades aumenta a eficiência operacional, uma vez que os funcionários são capacitados para executar suas tarefas com alta especialização e competência. Isso também está relacionado ao princípio de valorização da competência técnica, onde a Sefaz-CE seleciona e promove funcionários com base no mérito e na capacidade técnica, por meio de um projeto de meritocracia que premia o desempenho dos servidores (G2, 2024).

A imparcialidade e formalidade nas relações é outro princípio burocrático que se manifesta. As decisões são tomadas de maneira objetiva, baseadas nas funções e nas normas, e não em preferências pessoais ou influências informais. Isso assegura que as interações dentro da organização sejam governadas por uma estrutura formal, garantindo a equidade nas decisões e no tratamento dos funcionários. Além disso, a comunicação é amplamente formalizada, ocorrendo por meio de documentos oficiais, como memorandos e ofícios, o que ajuda a garantir clareza e transparência nas ações e decisões institucionais.

Entretanto, algumas disfunções burocráticas também foram identificadas. Uma dessas disfunções é a exibição de sinais de autoridade, como o uso de crachás, salas separadas e outros símbolos que reforçam a hierarquia e criam distanciamento entre os níveis hierárquicos. Embora seja uma característica típica das burocracias, isso pode, por vezes, dificultar a comunicação e a colaboração entre os diferentes setores. Outra disfunção parcialmente presente é o formalismo excessivo e papelório, resultado da dependência da organização em documentos formais para todas as decisões. Esse excesso de burocracia pode atrasar processos e tornar a organização menos ágil.

A categorização das decisões também foi identificada como uma disfunção parcialmente presente. As decisões muitas vezes são influenciadas por diferentes camadas hierárquicas e opiniões, o que pode prolongar os processos decisórios e dificultar a implementação rápida de ações. Embora a padronização de processos seja um ponto positivo da Teoria da Burocracia, na Sefaz-CE foi observado que a padronização completa das técnicas e métodos de trabalho é difícil de alcançar, dada a magnitude e a complexidade da organização. Isso resulta em uma falta de uniformidade em alguns setores, prejudicando a eficiência geral (G1, 2024).

Por fim, a Sefaz-CE consegue evitar algumas das disfunções mais críticas associadas à burocracia. Por exemplo, a impessoalidade nas relações foi considerada ausente na organização, pois, apesar da estrutura formal, há uma clara preocupação com a comunicação aberta e um esforço para criar boas relações interpessoais. Além disso, a resistência às mudanças, outra disfunção clássica das burocracias, não foi considerada um problema significativo na Sefaz-CE. A organização tem sido capaz de se adaptar a novas tecnologias e mudanças organizacionais, demonstrando flexibilidade dentro de sua estrutura burocrática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo investigar a dinâmica organizacional da Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) à luz da Teoria Geral da Administração. De forma específica, buscou-se analisar a dinâmica organizacional da Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) à luz dos pilares da Teoria Geral da Administração.

Nessa perspectiva observou-se uma integração complexa de conceitos. Conforme a Teoria da Administração Científica, a Sefaz-CE demonstra uma estrutura sólida de supervisão hierárquica que mitiga a vadiagem sistemática e o desconhecimento do trabalho, embora ainda enfrente desafios na padronização total de técnicas e métodos. A presença de uma especialização bem definida, um desenho claro de cargos e tarefas, e um sistema de incentivos salariais e prêmios de produção são consistentes com a Organização Racional do Trabalho, refletindo uma abordagem organizada e eficiente para a gestão do trabalho. O foco no planejamento e controle, conforme o POCCC, também se destaca, com planejamento de longo prazo realizado pela alta gestão e uma estrutura clara de organização e supervisão.

A Teoria Clássica é evidenciada pela execução eficiente das funções administrativas, contábeis, técnicas, financeiras e de segurança, enquanto o POCCC e os Princípios Gerais da Administração são aplicados abrangentemente.

No entanto, há uma presença parcial de alguns princípios como equidade e iniciativa, e a Teoria das Relações Humanas reflete a importância dos grupos informais e dos incentivos psicossociais na motivação dos funcionários.

Por outro lado, a Teoria da Burocracia mostra uma estrutura formal e uma ênfase na competência técnica, embora a impessoalidade e a padronização de procedimentos não sejam totalmente rígidas. A presença de sinais de autoridade e formalismo é evidente, mas aspectos como a resistência a mudanças e a dificuldade com clientes estão ausentes, sugerindo uma organização em constante evolução e adaptação às necessidades dos seus funcionários e ao ambiente externo.

Identificou-se nessa pesquisa, importantes lacunas que podem ser exploradas em investigações futuras. Inicialmente, uma das principais limitações foi a restrita quantidade de entrevistas e questionários aplicados à organização, o que impediu uma análise mais profunda e detalhada dos processos administrativos e da percepção dos funcionários em diferentes níveis hierárquicos. Ampliar essa amostra seria uma medida essencial para proporcionar uma visão mais representativa e precisa da realidade organizacional. Com mais dados, seria possível identificar com mais clareza os desafios e as oportunidades dentro da estrutura de gestão da Sefaz-CE.

Outra lacuna significativa refere-se à carência de informações internas disponibilizadas pela organização. A falta de transparência ou o acesso restrito a alguns dados comprometeu uma avaliação completa de certos aspectos da dinâmica organizacional, especialmente aqueles relacionados à gestão de recursos e à aplicação de princípios da administração. Pesquisas futuras devem buscar maneiras de garantir maior acesso a essas informações, seja por meio de parcerias institucionais ou pela utilização de metodologias que possam captar dados mais qualitativos e contextuais, como observação participante ou entrevistas mais aprofundadas.

Além disso, a pesquisa concentrou-se primariamente nos aspectos internos da Sefaz-CE, não explorando em profundidade como o ambiente externo, como o governo estadual ou mudanças políticas e econômicas, influencia diretamente a dinâmica organizacional. Estudos futuros poderiam investigar o impacto de variáveis externas, como crises econômicas ou mudanças nas políticas públicas, sobre a

gestão e a operação da Sefaz-CE. A análise do relacionamento entre a organização e outros órgãos públicos ou setores governamentais poderia fornecer uma compreensão mais ampla dos desafios enfrentados pela administração pública em um contexto maior.

A ausência de uma comparação com outras instituições públicas também representa uma importante lacuna. A análise isolada da Sefaz-CE limita a capacidade de identificar padrões de gestão, pontos fortes ou áreas de melhoria que podem ser observados em outros contextos. Comparar a dinâmica organizacional da Sefaz-CE com outras secretarias estaduais ou com órgãos de outras regiões do Brasil permitiria uma avaliação mais rica e contextualizada, revelando práticas de gestão mais eficazes ou destacando particularidades regionais que impactam o desempenho organizacional.

Outro ponto a ser explorado em futuras pesquisas é a questão dos aspectos humanos e psicossociais no ambiente de trabalho. Embora a pesquisa reconheça a importância dos incentivos psicossociais e dos grupos informais para a motivação dos funcionários, faltou uma análise mais detalhada sobre como esses elementos podem ser gerenciados para melhorar o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores. Estudos focados na gestão de pessoas, que abordem questões como liderança, justiça organizacional e clima de trabalho, poderiam fornecer insights valiosos para o aprimoramento das práticas de gestão de recursos humanos na Sefaz-CE.

Adicionalmente, a aplicação parcial de alguns princípios da Teoria Geral da Administração, como a equidade e a iniciativa, também merece maior investigação. A pesquisa aponta que esses princípios são apenas parcialmente observados, mas não se aprofunda em como eles poderiam ser mais bem implementados ou promovidos na estrutura da Sefaz-CE. Futuros estudos poderiam analisar de que forma a organização pode incorporar esses princípios de maneira mais eficaz, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e inovador.

Por fim, outro campo promissor para futuras pesquisas seria a análise da cultura organizacional e da resistência à mudança. A pesquisa evidenciou uma estrutura formal e burocrática, mas não explorou como a cultura organizacional da Sefaz-CE influencia a aceitação ou resistência a inovações e mudanças. Estudos futuros poderiam investigar a relação entre a cultura organizacional e a capacidade de adaptação da instituição, especialmente em um cenário de crescente digitalização e implementação de novas tecnologias. Isso abriria caminho para compreender como a modernização e a inovação tecnológica impactam os processos e a estrutura administrativa da Sefaz-CE, proporcionando *insights* para melhorar sua eficiência e alinhamento com as demandas contemporâneas da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral Da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações . 10. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo e quantitativo**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A.; TARENTIM, G. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à era da agilidade organizacional. São Paulo: Atlas, 2024.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

PÉREZ-BALBUENA, J. D. J. Teoría General de la Administración y organizaciones basadas en el conocimiento: Un acercamiento. **Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS)**, v. 13, n. 24, p. 45–68, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2022.13.24.3>

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAPIRO, A. General Management. *In*: SAPIRO, A. **Strategic Management**. Cham: Springer International Publishing, 2024. (Classroom Companion: Business). p. 45–63. *E-book*. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-55669-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-55669-2_3). Acesso em: 15 set. 2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.